

FÓRUM

Submetido em 06.07.2020. Aprovado em 12.11.2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editores convidados: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ely Laureano Paiva, Marcus Vinícius Peinado Gomes e Vinícius Brei

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200607>

DANIELA FRANCISCO BRAUNER¹

daniela.brauner@ufrgs.br
0000-0002-6379-7825

FERNANDA MACIEL REICHERT¹

fernanda.reichert@ufrgs.br
0000-0002-5639-5879

RAQUEL JANISSEK-MUNIZ¹

rjmuniz@ufrgs.br
0000-0002-0657-6559

AURORA CARNEIRO ZEN¹

aurora.zen@ufrgs.br
0000-0003-4078-4359

DANIELA CALLEGARO DE MENEZES¹

daniela.callegaro@ufrgs.br
0000-0002-5614-9475

LISIANE QUADRADO CLOSS¹

lisiane.closs@ufrgs.br
0000-0003-1971-9341

WENDY BEATRIZ WITT HADDAD

CARRARO²
wendy.carraro@ufrgs.br
0000-0002-2152-1767

CARLA SIMONE RUPPENTHAL¹

carla.ruppenthal@ufrgs.br
0000-0003-0550-7946

FERNANDA MARIA MÜLLER¹

fernanda.muller@ufrgs.br
0000-0001-9929-427X

MARCELO SOARES LUBASZEWSKI³

marcelo.lubaszewski@ufrgs.br
0000-0002-1337-0671

MARISA IGNEZ S. RHODEN¹

marisa.rhoden@ufrgs.br
0000-0003-0943-9995

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, RS, Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, RS, Brasil

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Porto Alegre, RS, Brasil

UNIVERSIDADE ENGAJADA: RESGATANDO PMES NA CRISE DA COVID-19

An engaged university: Rescuing SMES during the COVID-19 crisis

Universidad comprometida: Rescatando PYMES durante la crisis de COVID-19

RESUMO

Efeitos econômicos das políticas de isolamento da pandemia da Covid-19 levaram pequenas e médias empresas (PMEs) a buscar alternativas para sobreviver. Em cenários de crise, uma universidade engajada tem um papel importante ao abordar não apenas questões de saúde, mas também problemas sociais e econômicos em contextos regionais. Neste artigo, um projeto de universidade-comunidade é analisado com o intuito de apontar os elementos necessários para promover uma universidade regional engajada: a Rede de Assessoria SOS-PME, originalmente projetada para apoiar PMEs durante a crise. Uma universidade engajada entrega conhecimento para a sociedade, além de educação e pesquisa. Como resultado, identificam-se elementos para promover a terceira missão da universidade engajada – engajamento social: equipe engajada, multidisciplinaridade, gerenciamento de projetos, agilidade, alianças, estratégia de comunicação, e suporte e reputação da instituição.

PALAVRAS-CHAVE | Universidade engajada, engajamento, Covid-19, PMEs, gestão de projetos.

ABSTRACT

The economic effects of isolation policies resulting from the COVID-19 pandemic have led small and medium-sized enterprises (SMEs) to look for alternatives to survive. Within this crisis scenario, an engaged university has an important role to play in a regional context in addressing not only health issues, but also any resultant social and economic problems. An engaged university needs to take actions that go beyond its traditional missions of education and research - it has to deliver knowledge to society. This paper analyzes a university-community project in Brazil to identify the necessary elements that help promote a regionally-engaged university: the SOS-PME Advisory Network project, which was originally designed to assist SMEs during the crisis. As a result, we identified elements necessary for promoting the university's third mission - social engagement by way of a university-community project: an engaged team, multidisciplinary project management, agility, alliances, a communication strategy, institutional support, and reputation.

KEYWORDS | Engaged university, engagement, COVID-19, SMEs, project management.

RESUMEN

Los efectos económicos de las políticas de aislamiento de la pandemia de COVID-19 han llevado a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a buscar alternativas para sobrevivir. En un escenario de crisis, una universidad comprometida desempeña un papel importante para abordar, no solo los problemas de salud, sino también los problemas sociales y económicos en un contexto regional. En este artículo, se analiza un proyecto universidad-comunidad con la intención de señalar los elementos necesarios para promover una universidad regional comprometida: la Red de Asesoramiento SOS-PME, originalmente diseñado para apoyar a las PYMES durante la crisis. Una universidad comprometida necesita llevar adelante acciones más allá de sus misiones tradicionales de educación e investigación; debe transferir conocimiento a la sociedad. Como resultado, identificamos cuáles son los elementos necesarios para promover la tercera misión de una universidad con compromiso social: equipo comprometido, gestión de proyectos, agilidad, alianzas, multidisciplinariedad, estrategia de comunicación y apoyo, y reputación de la institución.

PALABRAS CLAVE | Universidad comprometida, compromiso, COVID-19, PYMES, gestión de proyectos.

INTRODUÇÃO

Os países estão implementando diferentes graus de *lockdown* e regras de distanciamento social (World Health Organization, 2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 ultrapassaram os limites das questões de saúde e criaram uma crise econômica sem precedentes. Como qualquer suspensão de atividades econômicas se reflete no produto interno bruto (PIB) e nas taxas de emprego, é preocupante que pelo menos 600 mil micro e pequenas empresas tenham encerrado suas atividades devido a esta pandemia, enquanto as receitas diminuíram em quase 88% do total das empresas no Brasil (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2020). Em 2018, essas empresas respondiam por 54% do total de empregos formais e 27% do PIB do país (Sebrae, 2018), o que aumenta ainda mais o potencial impacto negativo sobre a economia brasileira.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), até junho de 2020, 70% das empresas que operam no Brasil relataram impactos negativos em suas atividades devido à pandemia – redução nas vendas, produção e serviços e problemas na provisão e acesso às cadeias de suprimentos – embora 13,6% dessas empresas tenham relatado efeitos positivos. Em agosto de 2020, 40% de todas as empresas de construção civil e 39,7% de todas as empresas de varejo estavam sofrendo graves efeitos negativos (IBGE, 2020).

Nesse cenário, universidades com reconhecida trajetória de engajamento cívico, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento de projetos voltados não só a questões de saúde, mas também socioeconômicas. A Rede de Assessoria SOS-PME foi desenvolvida neste contexto, para fornecer às pequenas e médias empresas (PMEs) economicamente prejudicadas pela crise de Covid-19 soluções viáveis para o seu enfrentamento. Mas qual é o papel das universidades diante desta crise? Como as universidades podem contribuir com a sociedade para superar os impactos econômicos negativos desencadeados pela pandemia? Como as universidades podem se mobilizar para ajudar as empresas ameaçadas pela crise?

As universidades empreendedoras compreendem uma gama de tradições acadêmicas, níveis decisórios, valores de pesquisa e culturas suborganizacionais que formam um sistema complexo orientado para uma atuação importante na sociedade em termos de crescimento econômico e mudança social (Klofsten et al., 2019). O modelo de universidade regionalmente engajada relaciona-se à tarefa que as universidades têm de transferir conhecimento a pequenas e médias empresas locais (Uyarra, 2010). Nessa abordagem teórica, no entanto, existe ainda uma

lacuna relacionada ao papel das universidades regionalmente engajadas (Perkmann et al., 2013) em um cenário de crise. A literatura que trata do engajamento cívico do ensino superior não tem a visibilidade e o reconhecimento que seus resultados merecem, e tem sido dominada por experiências da América do Norte e da Europa (Watson, Hollister, Stroud, & Babcock, 2011). Assim, o objetivo deste artigo é analisar os elementos que se mobilizam dentro de um projeto de apoio às PMEs durante a crise da Covid-19 e que contribuem para a promoção de uma universidade regionalmente engajada no contexto brasileiro.

Para tanto, realizamos um estudo de caso da Rede de Assessoria SOS-PME, da UFRGS. Esse projeto, que foi desenvolvido inicialmente na Escola de Administração, rapidamente conquistou o apoio de diferentes departamentos da UFRGS e de outros participantes da comunidade. O principal objetivo do projeto é ajudar as pequenas e médias empresas locais a cocriar soluções para superar a crise econômica. Para isso, a Rede oferece um processo de consultoria envolvendo pesquisadores e alunos da universidade e voluntários da comunidade, promovendo a troca de conhecimentos entre a UFRGS e a comunidade.

Múltiplas missões foram confiadas às universidades (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). Além de suas duas missões principais de educação e pesquisa, elas devem traduzir essa pesquisa em desenvolvimento tecnológico, inspirar mudanças nas práticas sociais e governamentais (Wadhvani, Galvez-Behar, Mercelis, & Guagnini, 2017) e se engajar em atividades de troca de conhecimentos, todas as quais acabarão por impulsionar o desenvolvimento regional (Perkmann et al., 2013; Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). É importante ressaltar que as trocas de conhecimentos podem ser diretas e unidirecionais, por meio do licenciamento de tecnologias, ou menos diretas e bidirecionais, envolvendo parcerias com empresas locais por meio de consultorias e interlocuções (Breznitz & Feldman, 2012). Como contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, identificamos aqueles elementos de uma universidade regionalmente engajada que foram fortalecidos por meio de um projeto universidade-comunidade. Esses elementos podem auxiliar no desenvolvimento de projetos universitários que envolvam a terceira missão da UFRGS e de outras universidades regionalmente engajadas.

Para entender o SOS-PME como um projeto, assumimos, neste artigo, a definição de projeto como sendo “uma organização temporária à qual são atribuídos recursos para a realização de um trabalho voltado à geração de mudanças benéficas” (Turner, 2006, p. 1). Assim, utilizamos elementos como organização de projeto, gestão de projeto, produção (resultados diretos) e consequências (benefícios), a fim de organizar a apresentação

do projeto. Com relação à discussão, utilizamos os elementos teóricos das universidades regionalmente engajadas como referenciais de análise.

Na próxima seção, apresentamos uma revisão da literatura sobre universidades empreendedoras, mais especificamente sobre universidades regionalmente engajadas e seus elementos teóricos. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos que adotamos na pesquisa. Em seguida, exploramos os resultados do estudo e apresentamos nossa discussão. As considerações finais contemplam as principais contribuições e as limitações da pesquisa.

UNIVERSIDADE REGIONALMENTE ENGAJADA

As universidades estão evoluindo para um modelo mais empreendedor, e já não se concentram exclusivamente em educação e pesquisa (Etzkowitz, 2004; Lazzeroni & Piccaluga, 2003). Elas podem servir como uma força motriz para o crescimento econômico e a prosperidade (Guerrero, Urbano, Fayolle, Klofsten, & Mian, 2016), e, em um cenário de crise, para a sobrevivência da economia local. O papel de uma universidade empreendedora vai além da simples geração de produtos de conhecimento. As universidades possuem um papel de liderança a desempenhar na criação de ações e pensamento empreendedores e no desenvolvimento do capital empreendedor (Audretsch, 2014). Apesar do discurso que enxerga as universidades como “torres de marfim” com pouca consideração pelo bem público, muitos acadêmicos são motivados por seu profundo desejo de fazer a diferença ajudando a sociedade (Renwick, Selkrig, Manathunga, & Keamy, 2020).

Em uma perspectiva mais ampla, uma universidade empreendedora empodera toda a sua comunidade a se comprometer com o desenvolvimento de uma mentalidade de geração de conhecimentos, criatividade e inovação em tempos de incerteza. Tais universidades assumem a missão de solucionar problemas complexos e criar oportunidades como forma de agregar valor à sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável, tanto em nível local quanto internacional (Listo, 2019).

A fim de situar as transações empreendedoras da universidade no contexto da estrutura organizacional e do sistema de inovação mais amplo, apresentamos três modelos de universidade, com base em um conjunto de produtos típicos da terceira missão, seguindo Perkmann *et al.* (2013), Cohen, Nelson

e Walsh (2002) e Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019): (i) a universidade empreendedora, que se concentra em atividades comerciais, como patentes, licenças e *spin-offs*, é considerada uma das melhores formas de medir a aceitação dos produtos acadêmicos pelo mercado; (ii) considerando seu potencial de transferência de conhecimentos, a universidade engajada, envolvida em “atividades *soft*”, como pesquisa colaborativa, pesquisa contratada ou consultoria, é mais valorizada do que se registrasse patentes universitárias para muitas iniciativas; e (iii) a universidade regionalmente engajada, que enfatiza o engajamento por meio de atividades *soft* para melhorar a capacidade de absorção local e aumentar o conhecimento de seu ambiente regional.

As contribuições regionais de uma universidade são “*spillovers* de conhecimento” (Benneworth & Charles, 2005; Drucker & Goldstein, 2007) gerados pela interação regular com os *stakeholders*, como produtores, usuários e intermediários de conhecimentos e formuladores de políticas, com vistas à criação de redes locais (Cooke, Heidenreich, & Braczyk, 2004). Estimular a transmissão formal/informal de conhecimento que não envolva compensação financeira (Olmos-Peñuela, Molas-Gallart, & Castro-Martínez, 2013; Tripl, Sinozic, & Lawton-Smith, 2015; Wang, Hu, Li, & Pan, 2016) permite que atores externos tenham acesso mais fácil a recursos baseados em conhecimento (Ponds, Oort, & Frenken, 2010).

De acordo com Cherrington, Scheckle e Khau (2019), os conceitos-chave para fundamentar o engajamento da própria comunidade universitária e da comunidade que a universidade atende são: engajamento dialógico, comunidade e cidadania ativa. Para criar tal envolvimento, é necessário um senso de comunidade e coesão embasado em colaboração, confiança e comunicação aberta. Isso envolve diálogo e reflexão constantes, além da intencionalidade e do comprometimento de todos os *stakeholders* em colaborar.

Entre os elementos que mobilizam e moldam o engajamento da responsabilidade cívica e social das universidades, conforme identificado por Watson *et al.* (2011), estão a extensão das necessidades não atendidas da comunidade; o compromisso das lideranças institucionais em sua promoção; políticas governamentais que promovam ou requeiram programas de serviço e engajamento estudantil; a reputação da universidade; restrições financeiras desafiadoras; maiores incentivos à pesquisa e ao ensino no sistema acadêmico tradicional como obstáculo; e dependência das expectativas e liderança dos alunos (pode ser uma experiência importante e relevante para suas perspectivas de emprego, ou pode ser uma atividade que compete com seus estudos).

Colocar o papel de engajamento em prática pode orientar as universidades para resultados de transferência de conhecimento ou contribuições mais gerais a atividades de desenvolvimento econômico regional (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). Quando as universidades interagem regionalmente, elas promovem a inovação e o desenvolvimento econômico locais (Klofsten et al., 2019). Isso é verdadeiro em circunstâncias normais e crucial quando há uma crise. Quando a prosperidade econômica não é possível, a universidade regionalmente engajada

pode ao menos ajudar a mitigar os problemas econômicos das empresas. As universidades podem desenvolver abordagens diferentes, mas igualmente valiosas, para criar uma contribuição para a sociedade e melhorar esses modelos de engajamento. Embora não haja um modelo que sirva a todos os casos, uma estrutura para os elementos mobilizados deve orientar as ações universitárias (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019). O Quadro 1 resume os elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada, organizados por categoria.

Quadro 1. Elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada

Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> Os acadêmicos realmente querem fazer a diferença; exige programas de serviço e engajamento dos alunos; engajamento dialógico; cidadania ativa; senso de comunidade e coesão 	Cooke et al. (2004); Watson et al. (2011); Cherrington et al. (2019).
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver mentalidade para a geração de conhecimento, criatividade e inovação sob incerteza; compromisso de todos os stakeholders com a colaboração; interações regulares entre stakeholders, como produtores, usuários, intermediários de conhecimento e formuladores de políticas que criam redes locais; colaboração, confiança e comunicação aberta; 	Listo (2019); Cherrington et al. (2019); Cooke et al. (2004).
Resultados de valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> resolver problemas complexos e criar oportunidades; agregar valor à sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável; ajudar a mitigar os problemas econômicos das empresas 	Listo (2019); Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019).
Reputação e apoio institucional	<ul style="list-style-type: none"> compromisso de líderes institucionais; reputação da universidade 	Watson et al. (2011).
Conhecimento como processo	<ul style="list-style-type: none"> “atividades soft” para melhorar a capacidade de absorção local; transmissão formal/informal de conhecimento; permite que atores externos tenham acesso mais fácil a recursos baseados em conhecimento 	Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019); Olmos-Peñuela et al. (2013); Tripl et al. (2015); Wang et al. (2016); Ponds et al. (2010).
Conhecimento como resultado	<ul style="list-style-type: none"> aumentar o conhecimento de seu ambiente; contribuições são “spillovers de conhecimento”; consequências da transferência de conhecimento ou contribuições mais gerais para atividades de desenvolvimento econômico regional 	Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019); Benneworth & Charles (2005); Drucker & Goldstein (2007); Sánchez-Barrioluengo & Benneworth (2019).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizamos um estudo de caso do projeto Rede de Assessoria SOS-PME, da UFRGS, para obter uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno específico (Yin, 2003) e das dinâmicas presentes neste ambiente específico (Eisenhardt & Martin, 2000). A UFRGS é uma instituição de ensino reconhecida nacional e internacionalmente, classificada entre as melhores universidades do Brasil (UFRGS, 2020), e qualificada como uma universidade empreendedora. O projeto SOS-PME, iniciado logo após o início da pandemia de Covid-19 no Brasil, visa a ajudar pequenas e médias empresas (PMEs) que foram negativamente impactadas pelos efeitos desta pandemia, e é importante para mostrar quão ágil e sensível às necessidades emergentes da sociedade uma universidade engajada pode ser.

A coleta de dados envolveu: a) 155 formulários preenchidos por empresários com informações sobre suas empresas, como número de funcionários, setor e principais produtos, além de informações sobre o impacto relatado da pandemia em seus negócios; b) 340 formulários preenchidos por voluntários de múltiplas disciplinas com informações que incluem seu relacionamento com a universidade, sua experiência e áreas de especialização para auxiliar as empresas; c) 83 relatórios desenvolvidos pelas equipes de assessoria empresarial, contendo as formações das equipes, o diagnóstico dos principais problemas das empresas e orientações sobre como resolvê-los; d) 34 fichas de avaliação preenchidas pelos empresários quanto à satisfação

com o processo de assessoria, as plataformas utilizadas e o serviço prestado pela equipe de assessoria; e e) 42 fichas de avaliação preenchidas pelos voluntários quanto à sua satisfação com o processo de assessoria e sua percepção sobre os aspectos positivos e negativos do projeto. Os dados desses documentos foram consultados para descrever os agentes envolvidos no projeto e para identificar, entre outros aspectos, elementos de seu processo de engajamento, com o objetivo de identificar, através de análise de conteúdo, os elementos representativos do projeto que promovem uma universidade engajada (Bardin, 1977).

Finalmente, por meio da observação participante (DeWalt & DeWalt, 2002), e utilizando os elementos teóricos da universidade regionalmente engajada, fomos capazes de analisar os aspectos do projeto que foram relevantes para alcançar os objetivos da pesquisa – aspectos como a organização e o processo de gestão do projeto, incluindo as estratégias de comunicação utilizadas ao longo do processo de assessoria e envolvendo diferentes atores. Cada um dos coordenadores do projeto compartilhou suas observações em uma reunião semanal online. Esses coordenadores de projeto observaram as dinâmicas das equipes e os resultados alcançados nas reuniões semanais online e nos quadros de gestão do projeto, ficando os elementos observados registrados em atas. Esses documentos foram utilizados como base para muitas das análises qualitativas do projeto. O Quadro 2 resume as fontes e as estratégias de análise dos dados, organizadas por objetivo de pesquisa.

Quadro 2. Fontes e análise de dados

Objetivo de pesquisa	Fontes	Estratégia de análise de dados
Compreender as demandas desencadeadas pelo impacto da crise na comunidade observada (pequenas e médias empresas)	155 formulários preenchidos por empresários	Estatísticas descritivas
Compreender o envolvimento da comunidade e a composição das equipes.	340 formulários preenchidos por voluntários 83 relatórios desenvolvidos por equipes de assessoria de negócios 13 links no Mapa de Parceiros da Rede de Assessoria	Estatística descritiva Análise de conteúdo
Analisar o envolvimento da equipe com o processo de assessoria, sua dinâmica e resultados.	Atividade de Trello Observação de reuniões de alinhamento Observação de processo de assessoria	Análise de conteúdo
Identificar os efeitos das atividades desenvolvidas pelo projeto que podem trazer mudanças benéficas ou gerar resultados positivos.	25 Lives, 2500+ visualizações Observação da etapa de cocriação (processo de assessoria) 15 entrevistas na mídia local e regional 34 avaliações de satisfação de empresários 42 avaliações de satisfação de voluntários 2 projetos derivados e 1 serviço novo	Estatísticas descritivas e análise de conteúdo

Utilizamos as estatísticas descritivas para analisar os dados coletados por meio dos formulários, a fim de descrever o perfil das empresas e os impactos que elas enfrentaram em decorrência da pandemia, mapeando suas necessidades. Também utilizamos a análise de conteúdo (Bardin, 1977) dos relatórios finais elaborados para cada empresa, e apresentamos os resultados que emergiram da análise de todos esses dados organizados. Conforme dito anteriormente, o SOS-PME é um projeto, e a seção de Resultados descreve sua organização, gestão, resultados e produtos, enquanto a discussão dos resultados é baseada nos elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada.

RESULTADOS

O Brasil enfrentava diferentes graus de isolamento social quando, em 16 de março de 2020, a UFRGS suspendeu todas as atividades presenciais não essenciais, inclusive as atividades de ensino. Nesse cenário, e por acreditar que as universidades têm um papel importante a desempenhar no enfrentamento dos problemas sociais e econômicos, foi lançado, no final de março, o projeto SOS-PME UFRGS. Um dos principais fatores do envolvimento da responsabilidade cívica e social de uma universidade é a gravidade das necessidades da comunidade (Watson et al., 2011). A situação crítica das PMEs sensibilizou um grupo de acadêmicos, que se mobilizou para criar este projeto. Concebido originalmente por um grupo de estudiosos da Escola de Administração, o projeto rapidamente atraiu a participação do Parque Científico e Tecnológico da UFRGS, bem como de acadêmicos de outras unidades e até de outras universidades. Empresários e voluntários foram convidados a se inscrever para participar do projeto. Os problemas empresariais inicialmente abordados foram: finanças e contabilidade, gestão estratégica e operacional, marketing, recursos humanos e tecnologia da informação.

A organização do projeto SOS-PME

O projeto foi organizado em equipes de serviço, cada uma liderada por um coordenador, geralmente um membro da universidade (um professor ou um dos funcionários administrativos) ou um ex-aluno com reconhecida atuação em pesquisa, ou um empresário experiente, e pelo menos mais três voluntários. Os membros da equipe foram escolhidos pelo coordenador, de forma a garantir uma cobertura multidisciplinar e complementar

das competências necessárias à empresa escolhida para ser atendida. A maioria dos integrantes da equipe era formada por alunos de pós-graduação, que consideraram o projeto como um valioso aprendizado, e como uma relevante contribuição social e econômica para a sociedade. Isso corrobora a importância das expectativas positivas dos alunos quando se envolvem em projetos comunidade-universidade (Watson et al., 2011), mas também destaca o papel de liderança dos acadêmicos quando os coordenam.

As equipes se envolveram no processo de assessoria aos empresários e puderam contar com a ajuda específica de forças-tarefa especiais. É importante destacar que a organização interna das reuniões de equipe não considerou hierarquias no auxílio às empresas. Durante as reuniões, os membros interagiram de forma horizontal, estando os acadêmicos, empresários e voluntários engajados em função da importância dos conhecimentos pessoais que possuíam, e com o intuito de garantir que as contribuições fossem multidisciplinares. Essas trocas simétricas e a cocriação de conhecimento favoreceram o compromisso, o diálogo e a reflexão de todos os *stakeholders*, apoiando o engajamento universidade-comunidade (Cherrington et al., 2019).

Também foram criadas forças-tarefa especiais com voluntários de diferentes unidades. Elas atuaram em temas específicos identificados como críticos, incluindo comunicação, análise financeira e mediação de conflitos, de modo a suprir demandas específicas do trabalho em equipe em pontos cruciais do atendimento. As parcerias também trabalharam com empresas juniores e outros projetos de auxílio a empresas impactadas pela pandemia, como o COVIDesign. Também foi firmada uma aliança com outra universidade, a fim de ampliar a rede e, conseqüentemente, o número de empresas atendidas. Verificou-se nos participantes do projeto um senso de coesão que foi fortalecido pela comunicação aberta e pela colaboração, as quais são elementos decisivos no engajamento universidade-comunidade (Cherrington et al., 2019). Isso potencializou os impactos positivos, resultando em um grande número de empresas e voluntários satisfeitos.

A Figura 1 mostra como o cronograma do projeto evoluiu, incluindo a chegada dos parceiros. A Figura 2 mostra as 13 ligações inter e intra-institucionais estabelecidas no mapa de parceiros da rede de assessoria, indicando os diferentes centros universitários e parceiros que apoiam o projeto. Em quatro meses, o projeto envolveu 155 PMEs e 340 voluntários, entre acadêmicos, funcionários administrativos, alunos, ex-alunos e profissionais da comunidade.

Figura 1. Linha do tempo do projeto

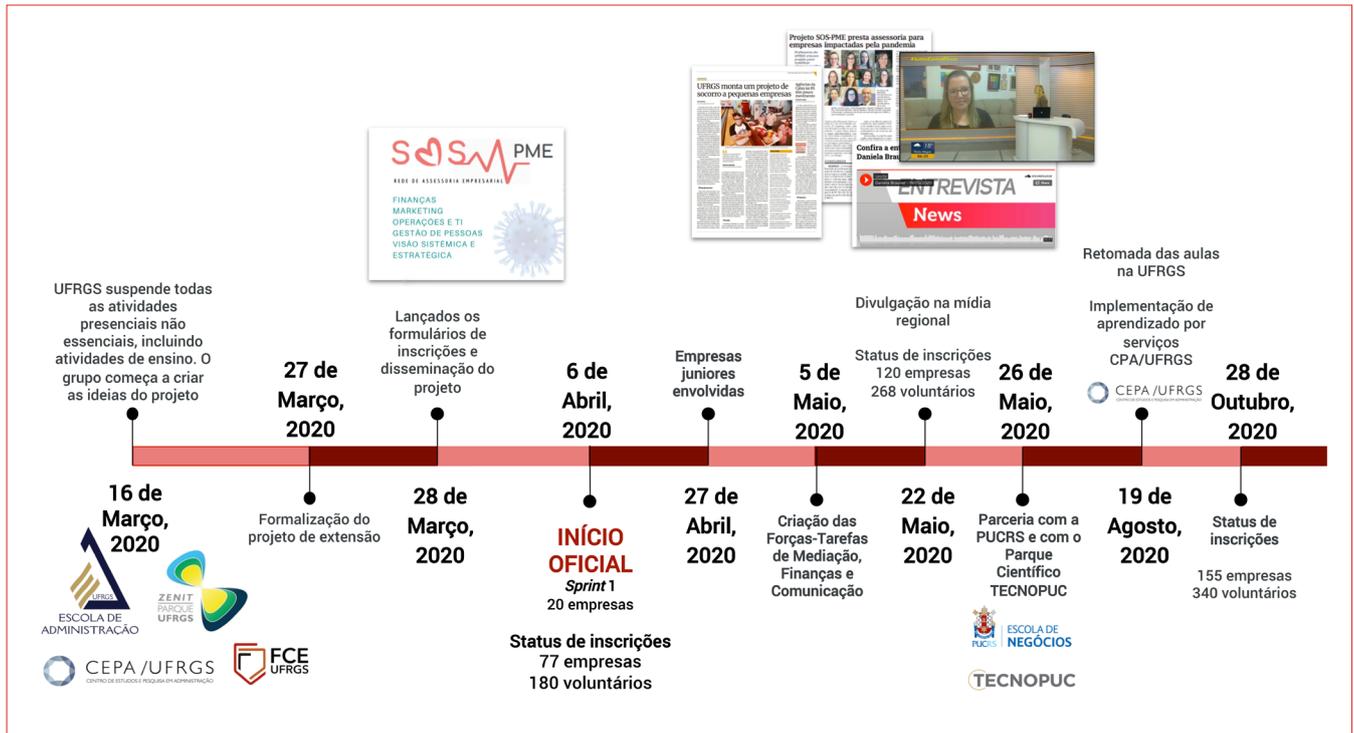
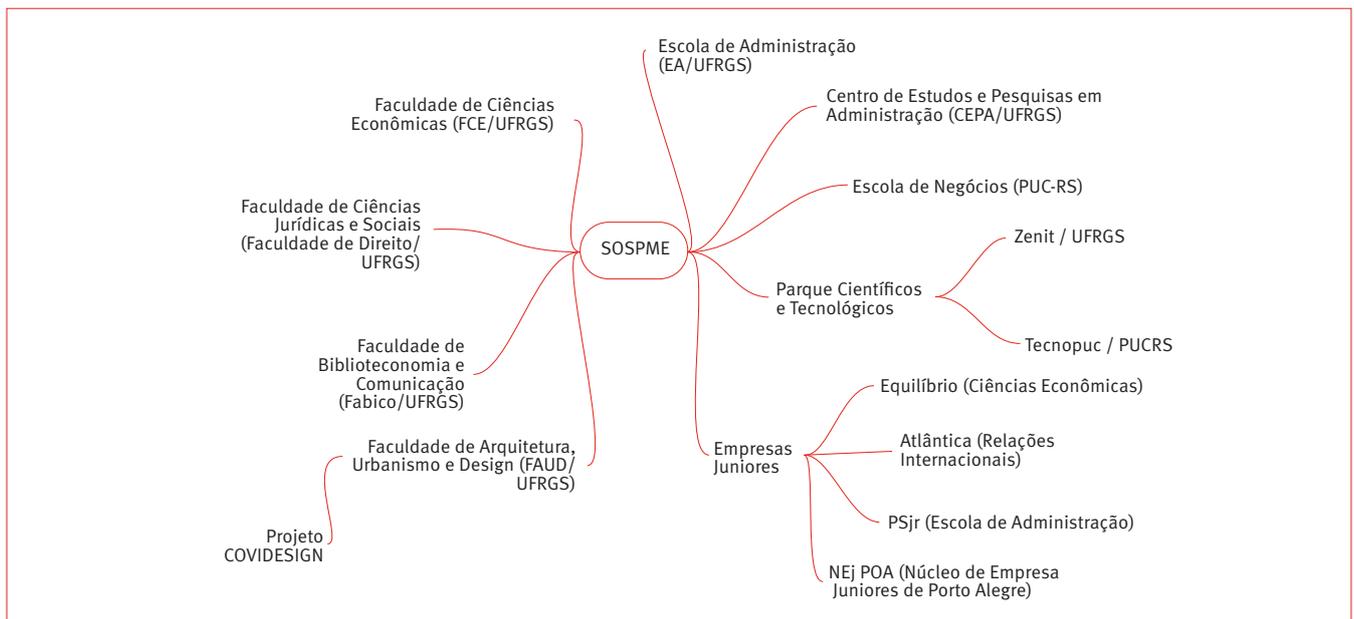


Figura 2. Mapa de parceiros da rede de assessoria



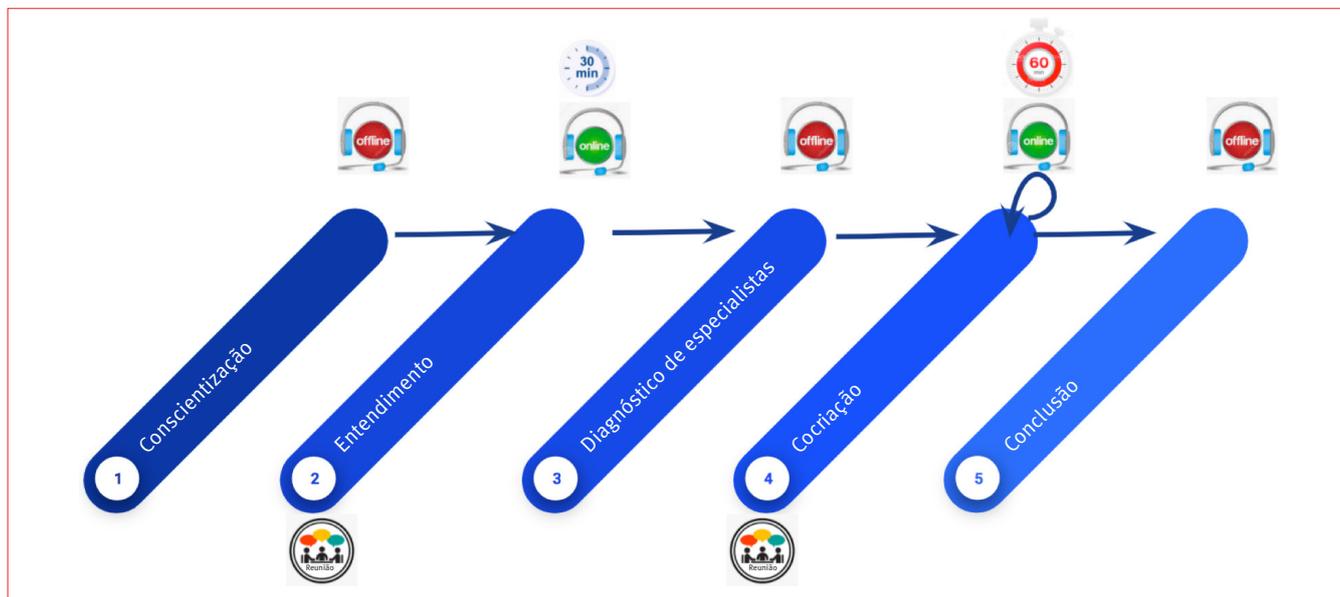
A gestão do projeto SOS-PME

Devido ao distanciamento social, todos os projetos foram gerenciados e executados inteiramente online, com os coordenadores, voluntários e empresários utilizando mecanismos de interação. Os projetos são gerenciados em ciclos de *sprint*, baseados no *Scrum Agile Framework*

(Schwaber & Beedle, 2002). Cada *backlog de sprint* compreende um conjunto de empresas priorizadas, escolhidas do *backlog* de projeto de todas as empresas inscritas. Os coordenadores de equipe realizam reuniões semanais para discutir o progresso do *sprint* e compartilhar dicas de assessoria e quaisquer outras questões emergentes. Ao final de cada *sprint*, há uma revisão colaborativa do processo durante a reunião para reconfigurar o processo de

assessoria ou priorizar critérios. Uma vez estabelecido o *backlog* do *sprint*, cada coordenador de equipe escolhe uma empresa para auxiliar, bem como os voluntários para sua equipe, de acordo com os conhecimentos necessários em função dos requisitos da empresa. O processo de assessoria ocorre em cinco etapas principais: conscientização, entendimento, diagnóstico, cocriação e conclusão (Figura 3).

Figura 3. Processo de Assessoria



O coordenador de cada equipe de assessoria é responsável pela comunicação com os empresários e voluntários. Cada processo de assessoria leva aproximadamente 10 dias para ser finalizado. A assistência à empresa oferece principalmente orientações e alternativas customizadas, considerando o contexto, a situação da empresa e o envolvimento do empresário na cocriação de caminhos alternativos para seus problemas específicos. Ao final da assistência, um relatório com recomendações é entregue ao empresário, juntamente com um link para o formulário de avaliação de satisfação. As empresas com requisitos especiais podem receber mais assessoria dos parceiros do projeto.

Na gestão dessas atividades, os coordenadores do SOS-PME utilizam uma combinação de ferramentas colaborativas e gratuitas de suporte online, como: arquivos em Google Drive e questionários com Google Forms para a coleta de dados e o armazenamento e compartilhamento de arquivos do projeto; a plataforma Elos.vc para reuniões online; WhatsApp para comunicação; Padlet para o compartilhamento de conhecimentos interna e externamente, desenvolvido como um quadro de dicas para a divulgação de informações gerais e o fornecimento de materiais de apoio às equipes de assessoria, empresários e

voluntários; o Trello é a plataforma utilizada para a execução de todo o projeto, centralizando os conhecimentos e funcionando como uma ferramenta para que as equipes de assessoria se comuniquem. A assistência empresarial prestada é gerida nessa plataforma, na qual as informações das empresas, os membros da equipe e os voluntários são incluídos, as forças-tarefa são tagueadas, e o histórico de responsabilidades é registrado.

Resultados do SOS-PME

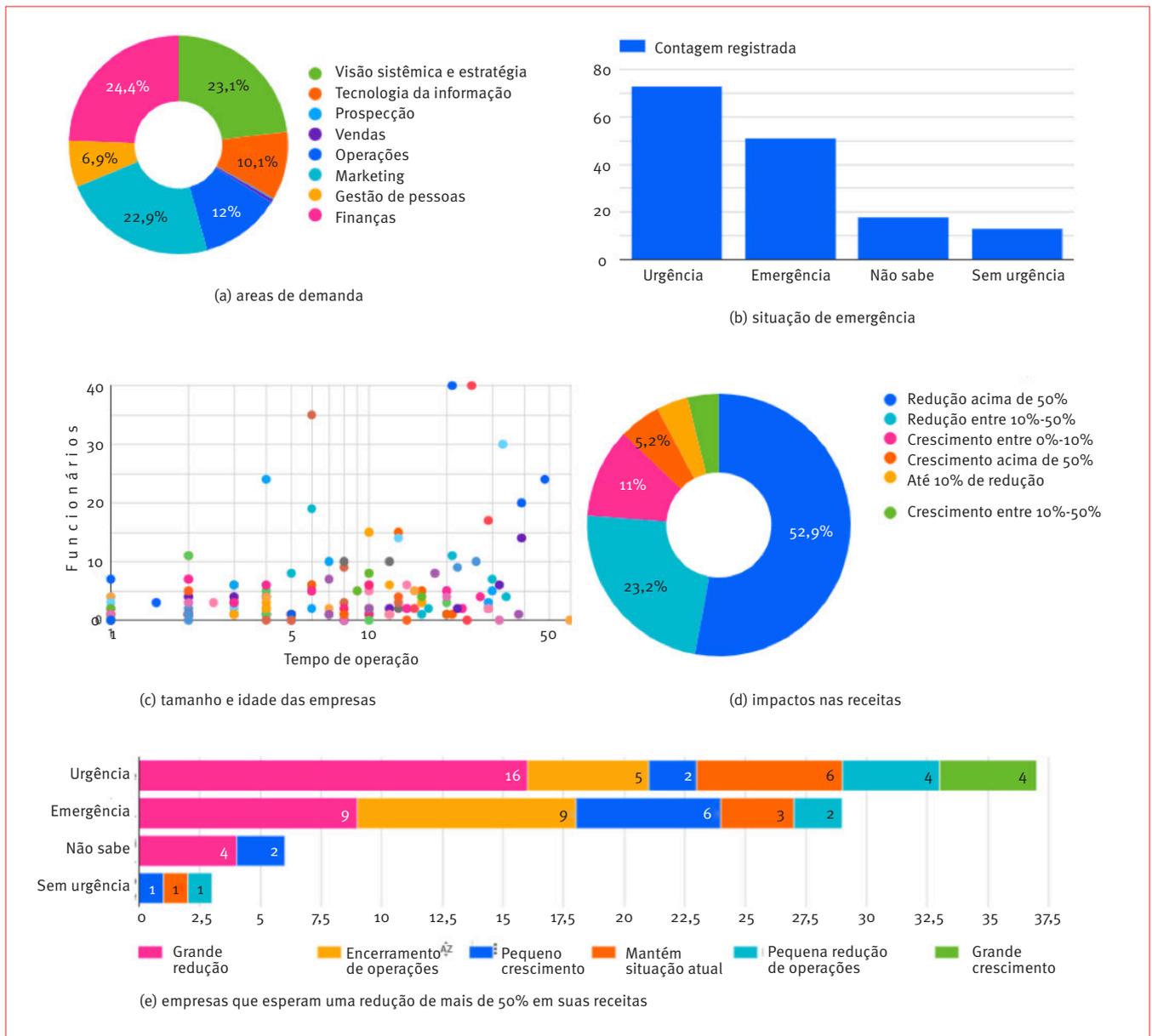
Um ponto fraco comum a vários empresários foi a incapacidade de reagir no início da pandemia. A necessidade repentina de fechar lojas físicas, a necessidade global de transformação digital e a perspectiva de diminuição de receitas desestabilizaram emocionalmente muitos empresários. Eles foram incapazes de considerar as alternativas possíveis e agir para adotar as mudanças necessárias. Ouvindo os problemas da comunidade e mobilizando voluntários de diferentes especialidades, as equipes do SOS-PME foram importantes para indicar alternativas e trazer perspectivas positivas aos empresários, por meio da

troca de conhecimentos em atividades de cocriação envolvendo pessoal da universidade (pesquisadores, alunos e funcionários administrativos) e a sociedade (voluntários e empresários).

A Figura 4 mostra as características das empresas e a situação em que se encontravam quando se inscreveram no projeto. Os principais problemas que relataram envolviam questões de visão sistêmica e estratégia, finanças e marketing (70%). Esses problemas, no entanto, não necessariamente se confirmaram durante as reuniões. A falta de caixa em decorrência da pandemia, por exemplo, apontava carência financeira, quando a real necessidade se relacionava com outras áreas, como marketing,

vendas, estratégia ou operações. A maioria dos empresários afirmou que o estado em que suas empresas se encontravam era de emergência (32,9%) ou urgência (47,1%). O impacto de redução de receitas foi relatado por 76,1% das empresas, com 52,9% delas indicando uma redução de mais de 50%, enquanto mais da metade pretendia encerrar ou reduzir significativamente suas operações. Também foram identificados controles de gestão deficientes e falta de ferramentas. Algumas empresas já enfrentavam dificuldades financeiras, agravadas pela queda acentuada de receitas causada pela pandemia, e poucas empresas dispunham de economias para fazer frente a eventos inesperados, como a crise atual.

Figura 4. Situação das empresas



Os principais setores atendidos foram serviços, processamento de alimentos, varejo, comércio e distribuição. No que diz respeito à idade das empresas e ao número de funcionários, elas operam, em média, há 11 anos, e contam com 5 funcionários, excluindo casos excepcionais. A situação relatada pelos empresários sensibilizou a equipe do projeto, garantindo assim um senso de urgência, maior envolvimento e rapidez na entrega.

Após o processo de assessoria, os principais problemas encontrados foram: redução de receitas; adaptação da operação da empresa; manutenção do equilíbrio financeiro; retenção de funcionários; e obtenção de empréstimos. Como resultado do

processo de assessoria, as equipes ofereceram às empresas soluções e alternativas possíveis, com recomendações relativas aos esforços de curto e médio prazo necessários para aumentar as receitas e reduzir despesas (Quadro 3). O conhecimento científico e a reputação da universidade, aliados aos conhecimentos adquiridos na análise dos dados e no apoio às empresas, proporcionaram aos pesquisadores e voluntários envolvidos no projeto conhecimentos práticos sobre o real impacto da pandemia nas empresas locais. Com isso, o projeto e a universidade foram reconhecidos na comunidade e, como reflexo, os membros das equipes foram entrevistados por 15 programas de TV e jornais locais e regionais.

Quadro 3. Principais recomendações

Esforços para aumentar receitas	Esforços para reduzir despesas
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação de vendas/serviços/comunicação às mídias digitais; • Delivery de produtos; • Promoções de vendas/vendas customizadas; • Ofertas de novos produtos/serviços; • Expansão de mercado por meio de plataformas digitais (cursos, e-commerce, redes sociais); • Expansão de parcerias comerciais; • Esforços de comunicação: <ul style="list-style-type: none"> * Fortalecimento da comunicação em mídias digitais/redes sociais; * Geração de conteúdo para estreitar relacionamento com clientes; * Posicionamento/reposicionamento da empresa /marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de fluxo de caixa; • Gestão tributária; • Gerenciamento de estoque; • Melhorias operacionais/em processos de negócios; • Negociação com fornecedores/clientes; • Implementação de ferramentas de controle; • Utilização e implementação de ferramentas de gestão; • Gestão e retenção de funcionários; • Controle/redução das retiradas de dinheiro pelos membros; • Redução da oferta de produtos (foco); • Estratégica de precificação de produtos/serviços.

Os voluntários manifestaram a sua satisfação com o projeto, conforme atesta o seguinte relato: “A participação no projeto SOS-PME tem sido muito gratificante. Aprendi muito com as situações e experiências dos empresários, e tive a oportunidade de aplicar meus conhecimentos para resolver os problemas reais destas pessoas e suas empresas”.

Os empresários também expressaram sua satisfação com o projeto. Foram comuns citações como a seguinte: “Ouvir as opiniões, compreender os problemas e obter ideias do grupo de assessoria foi muito valioso e contribuiu para o surgimento de soluções para superar a crise e sobreviver a ela”. No geral, o *feedback* de todos os participantes foi extremamente positivo e de grande gratidão.

Produtos do SOS-PME

Nesta seção, descrevemos produtos diretos do projeto. Além das empresas atendidas, surgiram duas novas propostas de projetos, e um novo serviço foi iniciado. Para além do atendimento prestado,

a fim de garantir a troca de conhecimentos entre pesquisadores, voluntários e empresários, foram realizadas *lives* no Instagram sobre temas relevantes para as principais necessidades identificadas. Estas *lives*, visualizadas mais de 2.500 vezes, foram abertas à comunidade, com convites enviados especificamente a todos os empresários e voluntários inscritos no projeto.

Diante das dúvidas sobre demissões nas empresas atendidas, além dos inúmeros questionamentos sobre a continuidade da carreira desses empresários, foi desenvolvido um novo projeto de auxílio aos desempregados ou aos que buscam um novo rumo para sua carreira. O projeto SOS Carreiras reúne pesquisadores e voluntários da área de pesquisa em gestão de pessoas e, desde junho de 2020, vem orientando 63 pessoas e apresentando o empreendedorismo como uma possível nova carreira.

Com a retomada das atividades de ensino na universidade, vimos a oportunidade de aliar os serviços de assessoria ao empresário às atividades de aprendizagem nos cursos de graduação. Nesse sentido, a aprendizagem por serviço, o ensino ativo e metodologias de aprendizagem surgiram como uma oportunidade para o desenvolvimento da comunidade, utilizando

a experiência do projeto como estratégia instrucional para atingir os objetivos de aprendizagem (Jacoby, 1996). Foi criado um serviço piloto no âmbito do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS ao qual se integraram nove cursos de graduação das duas principais universidades do estado; juntos, eles atenderão a mais de 40 empreendedores.

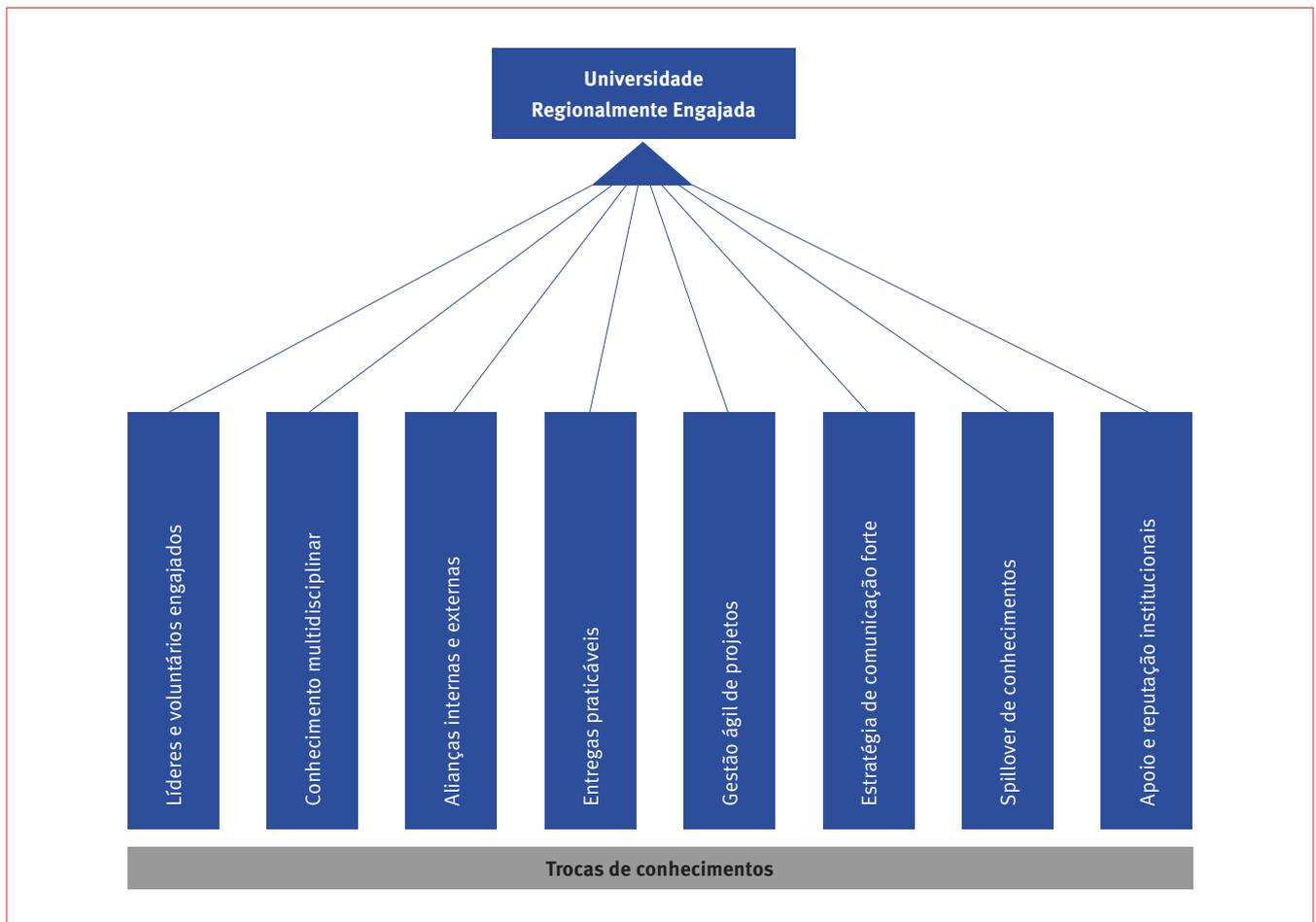
Outro projeto importante derivado do SOS-PME é a Rede de Mentores, que visa a construir uma rede de voluntários interessados em se conectar com a universidade com o objetivo de serem mentores de empreendedores envolvidos com atividades da Escola de Administração, no desenvolvimento de negócios e empreendedorismo. Eles ajudariam trabalhando com projetos de pesquisa, disciplinas de graduação e outras

iniciativas. O projeto inclui o desenvolvimento de um sistema de recomendações em parceria com um instituto federal da região sudeste do Brasil, a fim de orientar o processo de combinação entre a experiência dos voluntários e as necessidades dos empresários.

DISCUSSÃO

Por meio da análise do projeto SOS-PME, foi possível identificar características que foram consideradas essenciais à sua realização. Tais características foram organizadas em categorias, conforme mostrado na Figura 5 explicada a seguir.

Figura 5. Elementos mobilizados pelo projeto SOS-PME que promovem uma universidade regionalmente engajada



Inicialmente, é possível perceber o quão importante é a troca de conhecimentos. A nosso ver, é um eixo principal que forma a base da iniciativa do projeto SOS-PME. Está presente nas ações de planejamento para a operacionalização do projeto e no alcance de resultados.

O primeiro elemento mobilizado durante o projeto foi o engajamento de lideranças e voluntários da comunidade universitária, incluindo docentes, alunos de graduação, pós-graduação e ex-alunos, promovendo interações entre os *stakeholders* enquanto

produtores e usuários do conhecimento (Cooke et al., 2004). O segundo elemento é o conhecimento multidisciplinar. Os voluntários vêm de diversas formações, e assim foram criadas forças-tarefa em tópicos específicos que permitiram a troca de diferentes saberes (Olmos-Peñuela et al., 2013; Trippi et al., 2015; Wang et al., 2016) com as PMEs locais (Uyarra, 2010). Isso foi importante para mobilizar as diferentes áreas do conhecimento. O caráter multidisciplinar do projeto favoreceu o estabelecimento de alianças internas e externas que ofereceram uma variedade de serviços de acordo com as necessidades das empresas, criando redes locais entre os stakeholders (Cooke et al., 2004).

Klofsten et al. (2019) afirmam que as universidades regionalmente engajadas devem ser capazes de promover a inovação local, e isso pode ser percebido quando consideramos dois dos elementos identificados. Um é a importância da gestão ágil de projetos. Devido ao contexto da pandemia, os coordenadores do projeto utilizaram atividades *soft* e ferramentas online gratuitas para gerenciá-lo virtualmente e para as interações entre as empresas e os voluntários. O outro elemento, inspirado nas metodologias ágeis, utilizou interações curtas para alcançar resultados práticos por meio de um processo padrão e rápido de assessoria, a fim de garantir respostas rápidas, como estratégia para aumentar o engajamento dos voluntários e entregar resultados a empresários em situações de urgência e emergência.

Uma estratégia forte de comunicação é muito importante para garantir o engajamento regional e o reconhecimento social. A comunicação do SOS-PME, que utilizou redes sociais e a mídia em geral, agregou valor ao projeto e à comunidade local, atraiu participantes e facilitou o acesso a recursos baseados em conhecimento (Ponds et al., 2010). Um senso de urgência também foi essencial para garantir o engajamento.

O *spillover* de conhecimentos ocorreu durante a interação com a comunidade em geral, como apontado por Benneworth & Charles (2005) e Drucker & Goldstein (2007). As *lives* no Instagram, o projeto SOS Carreiras e o projeto Rede de Mentores foram meios de divulgar os conhecimentos trocados no atendimento aos empreendedores.

Por fim, o apoio e a reputação institucionais foram essenciais para incluir a sociedade e garantir a seriedade do projeto a todos os participantes, sejam eles empresários, voluntários ou outros parceiros.

Utilizando os elementos teóricos determinados pela revisão da literatura, pudemos relacioná-los aos elementos que encontramos ao categorizar as características do projeto. Como resultado propusemos a formação de uma estreita relação entre o elemento teórico de uma universidade regionalmente engajada e os elementos da iniciativa do projeto SOS-PME. O Quadro 4 ilustra esse aspecto.

Quadro 4. Relação entre os elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada e os elementos da iniciativa SOS-PME

Elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada	Elementos do projeto SOS-PME	Características identificadas
Engajamento	Lideranças e voluntários engajados	Trabalho em equipe; envolvimento dos voluntários; atividade de cocriação entre a universidade e a sociedade
	Estratégia forte de comunicação	Ouvir os problemas da comunidade; compartilhamento de conhecimento entre as equipes; utilização das plataformas de compartilhamento de conhecimento (Padlet, Trello, mídias sociais); reconhecimento da comunidade e da mídia
Colaboração	Alianças internas e externas	Múltiplos departamentos e outras organizações envolvidas; forças-tarefa para pós-atendimento; serviço piloto de aprendizado implementado
Resultados de valor agregado	Entregas praticáveis	Interações curtas; ferramentas fáceis e conhecidas; processo de assessoria padronizado
Reputação e apoio institucionais	Reputação institucional	Reconhecimento da comunidade e da mídia
	Apoio institucional	Múltiplos departamentos e outras organizações envolvidas; forças-tarefa para pós-atendimento; serviço piloto de aprendizado implementado
Conhecimento como processo	Conhecimento multidisciplinar	Multidisciplinaridade das equipes; compartilhamento de conhecimento entre as equipes; ferramentas fáceis e conhecidas; envolvimento dos voluntários; atividade de cocriação entre a universidade e a sociedade
	Gestão ágil de projetos	Interações curtas; ferramentas fáceis e conhecidas; processo de assessoria padronizado
Conhecimento como resultado	<i>Spillover</i> de conhecimentos	Lives no Instagram; projeto SOS Carreiras; projeto Rede de Mentores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão que extraímos é que uma universidade engajada precisa realizar ações para além de suas missões tradicionais de ensino e pesquisa; precisa levar o conhecimento que desenvolveu dentro de seus limites para a sociedade. Em tempos de crise, como a pandemia de Covid-19, assumir um posicionamento é ainda mais crítico. Partindo dessas premissas e utilizando o caso da Rede de Assessoria SOS-PME/UFRGS, identificamos elementos-chave para a promoção de universidades regionalmente engajadas.

A partir da teoria que utilizamos, foi possível determinar seis elementos teóricos de uma universidade regionalmente engajada: engajamento, colaboração, resultados de valor agregado, reputação e apoio institucionais, conhecimento como processo e conhecimento como resultado. Encontramos oito elementos do Projeto SOS-PME para a promoção de uma universidade regionalmente engajada que se relacionam com estas categorias: líderes e voluntários engajados, uma estratégia forte de comunicação, alianças internas e externas, resultados práticos, reputação e suporte institucionais, conhecimento multidisciplinar, gestão ágil de projetos e *spillover* de conhecimento.

As interações da universidade com a sociedade fortalecem sua missão. As relações estabelecidas por meio do Projeto SOS-PME possibilitaram a construção coletiva do conhecimento. Este é um ganho que representa um sinal muito importante para o avanço do engajamento da UFRGS na região, o que reforça ainda mais o que foi apontado por **Benneworth & Charles (2005)** e **Drucker & Goldstein (2007)**.

REFERÊNCIAS

- Audretsch, D. B. (2014). *From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society*. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 313-321. doi:10.1007/s10961-012-9288-1
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Benneworth, P., & Charles, D. (2005). *University spin-off policies and economic development in less successful regions*. *European Planning Studies*, 13(4), 537-557. doi: 10.1080/09654310500107175
- Breznitz, S. M., & Feldman, M. P. (2012). *The engaged university*. *The Journal of Technology Transfer*, 37(2), 139-157. doi: 10.1007/s10961-010-9183-6
- Cherrington, A., Scheckle, E., & Khau, M. (2019). *What does it mean to be an 'engaged university'? Reflections from a university and school-community engagement project*. *Education, Citizenship and Social Justice*, 14(2), 165-178. doi: 10.1177/1746197918779945
- Cohen, W. M., Nelson, R. R., & Walsh, J. P. (2002). *Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D*. *Management Science*, 48, 1-23. doi: 10.1287/mnsc.48.1.1.14273
- Cooke, P., Heidenreich, M., & Braczyk, H. J. (2004). *Regional innovation systems* (2nd ed.). London: Routledge.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2002). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. WalnutCreek, USA: AltaMira Press.
- Drucker, J., & Goldstein, H. (2007). *Assessing the regional economic development impacts of universities: A review of current approaches*. *International Regional Science Review*, 30(1), 20-46. doi: 10.1177/0160017606296731
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Etzkowitz, H. (2004). *The evolution of the entrepreneurial university*. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77. doi: 10.1504/IJTG.2004.004551
- Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). *Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape*. *Small Business Economics*, 47(3), 551-563. doi: 10.1007/s11187-016-9755-4
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Indicadores conjunturais: Covid-19*. Rio de Janeiro, RJ: IBGE. Recuperado de https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_media/ibge/arquivos/03bfcf1ae0832019a2202020de77eebd63.pdf
- Jacoby. (1996). *Service-learning in higher education: Concepts and practices*. Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-0787902919.
- Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., & Wright, M. (2019). *The entrepreneurial university as a driver for economic growth and social change: Key strategic challenges*. *Technological Forecasting of Social Change*, 141, 149-158. doi: 10.1016/j.techfore.2018.12.004
- Lazzeroni, M., & Piccaluga, M. (2003). *Towards the entrepreneurial university*. *Local Economy*, 18(1), 38-48. doi: 10.1080/0269094032000073807
- Listo. (2019). *Listo Turns 2: Review/Preview report*. Retrieved from <https://listoproject.eu/2019/10/10/listo-turns-2-review-preview/>
- Olmos-Peñuela, J., Molas-Gallart, J., & Castro-Martínez, E., (2013). *Informal collaborations between social sciences and humanities researchers and non-academic partners*. *Science and Public Policy*, 17. doi: 10.1177/1474022214534081
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations*. *Research Policy*, 42(2), 423-442. doi: 10.1016/j.respol.2012.09.007
- Ponds, R., Oort, F. Van, & Frenken, K. (2010). *Innovation, spillovers and university-industry collaboration: An extended knowledge production function approach*. *Journal of Economic Geography*, 10(2), 231-255. doi: 10.1093/jeg/lbp036
- Renwick, K., Selkrig, M., Manathunga, C., & Keamy, R. (2020). *Community engagement is...: Revisiting Boyer's model of scholarship*. *Higher Education Research & Development*, 39(6), 1232-1246. doi: 10.1080/07294360.2020.1712680

- Sánchez-Barrioluengo, M., & Benneworth, P. (2019). *Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance*. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 206-218. doi: 10.1016/j.techfore.2018.10.017
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Panorama dos pequenos negócios 2018*. São Paulo, SP. Recuperado de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*. Recuperado de <https://bityli.com/N7lz7>
- Trippl, M., Sinozic, T., & Lawton-Smith, H. (2015). *The role of universities in regional development*. *European Planning Studies*, 23(9), 1722-1740. doi: 10.1080/09654313.2015.1052782
- Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management*, 24(2), 93-95.
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2020a). *Coronavírus: Fontes para imprensa*. Recuperado de <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/fontes-imprensa/>
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2020b). *Presentation*. Recuperado de <http://www.ufrgs.br/english/the-university/presentation>
- Uyara, E. (2010). *Conceptualizing the regional roles of universities, implications and contradictions*. *European Planning Studies*, 18(8), 1227-1246. doi: 10.1080/09654311003791275
- Wadhvani, R. D., Galvez-Behar, G., Mercelis, J., & Guagnini, A. (2017). *Academic entrepreneurship and institutional change in historical perspective*. *Management & Organizational History*, 12(3), 175-198. doi: 10.1080/17449359.2017.1359903
- Wang, Y., Hu, R., Li, W., & Pan, X. (2016). Does teaching benefit from university-industry collaboration? Investigating the role of academic commercialization and engagement. *Scientometrics*, 106, 1037-1055. doi: 10.1007/s11192-015-1818-9
- Watson, D., Hollister, R., Stroud, S., & Babcock, E. (2011). *The engaged university: International perspectives on civic engagement*. Taylor & Francis Group. London: Routledge.
- World Health Organization. (2020). *Overview of public health and social measures in the context of COVID-19*. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/overview-of-public-health-and-social-measures-in-the-context-of-covid-19>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3th ed.). SAGE Publications. Thousand Oaks, California.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Daniela Francisco Brauner, Fernanda Maciel Reichert, Raquel Janissek-Muniz, Aurora Carneiro Zen e Lisiane Closs trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Aurora Carneiro Zen, Fernanda Maciel Reichert, Daniela Callegaro de Menezes e Lisiane Closs. A coleta de dados foi realizada por Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro, Carla Simone Ruppenthal, Fernanda Maria Müller, Marcelo Soares Lubaszewski e Marisa Ignez S. Rhoden. Participaram da análise de dados Daniela Francisco Brauner, Fernanda Maciel Reichert, Raquel Janissek-Muniz, Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro, Aurora Carneiro Zen e Daniela Callegaro de Menezes. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.