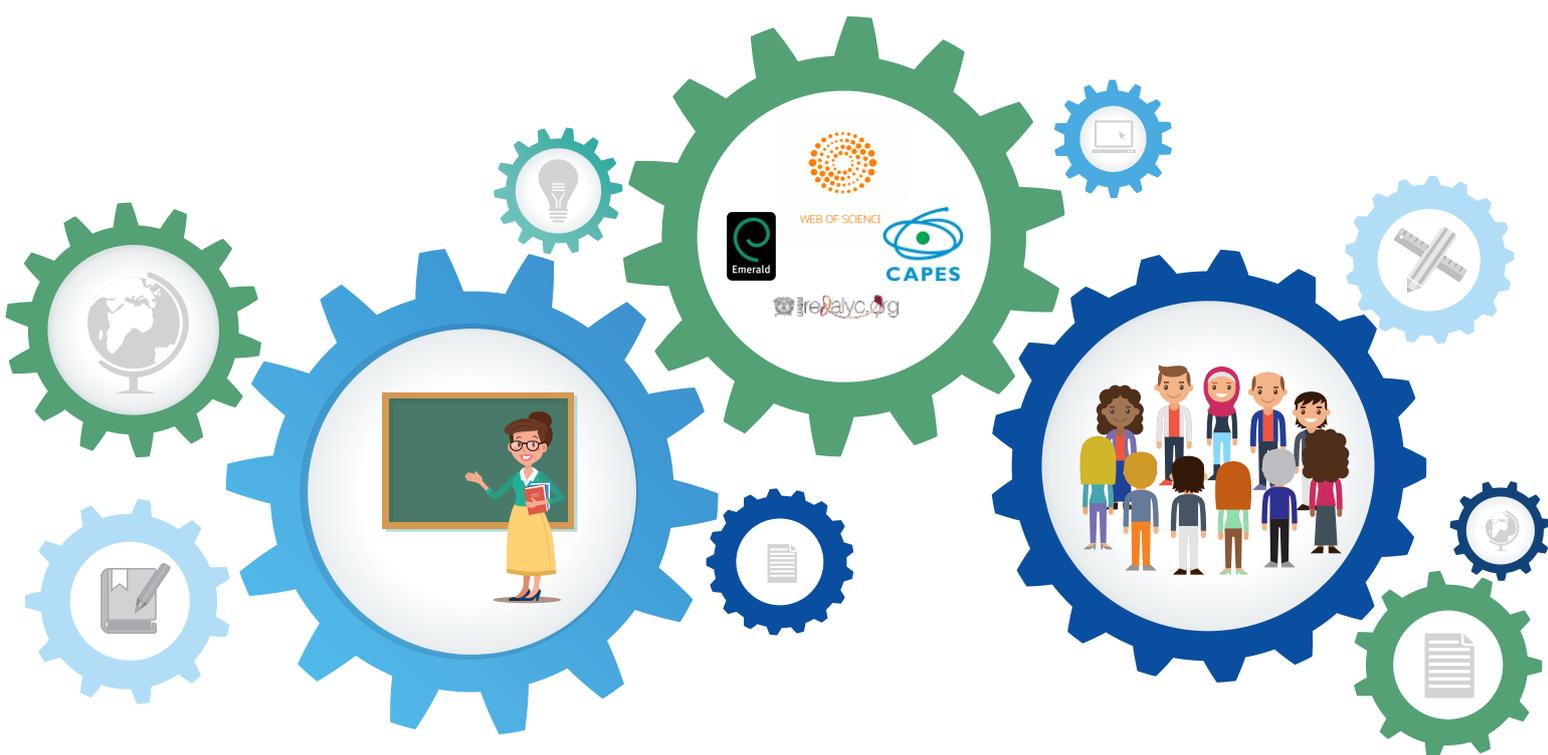


MANUAL INTERNO DE ORIENTAÇÕES DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET)

Cléria Donizete da Silva Lourenço

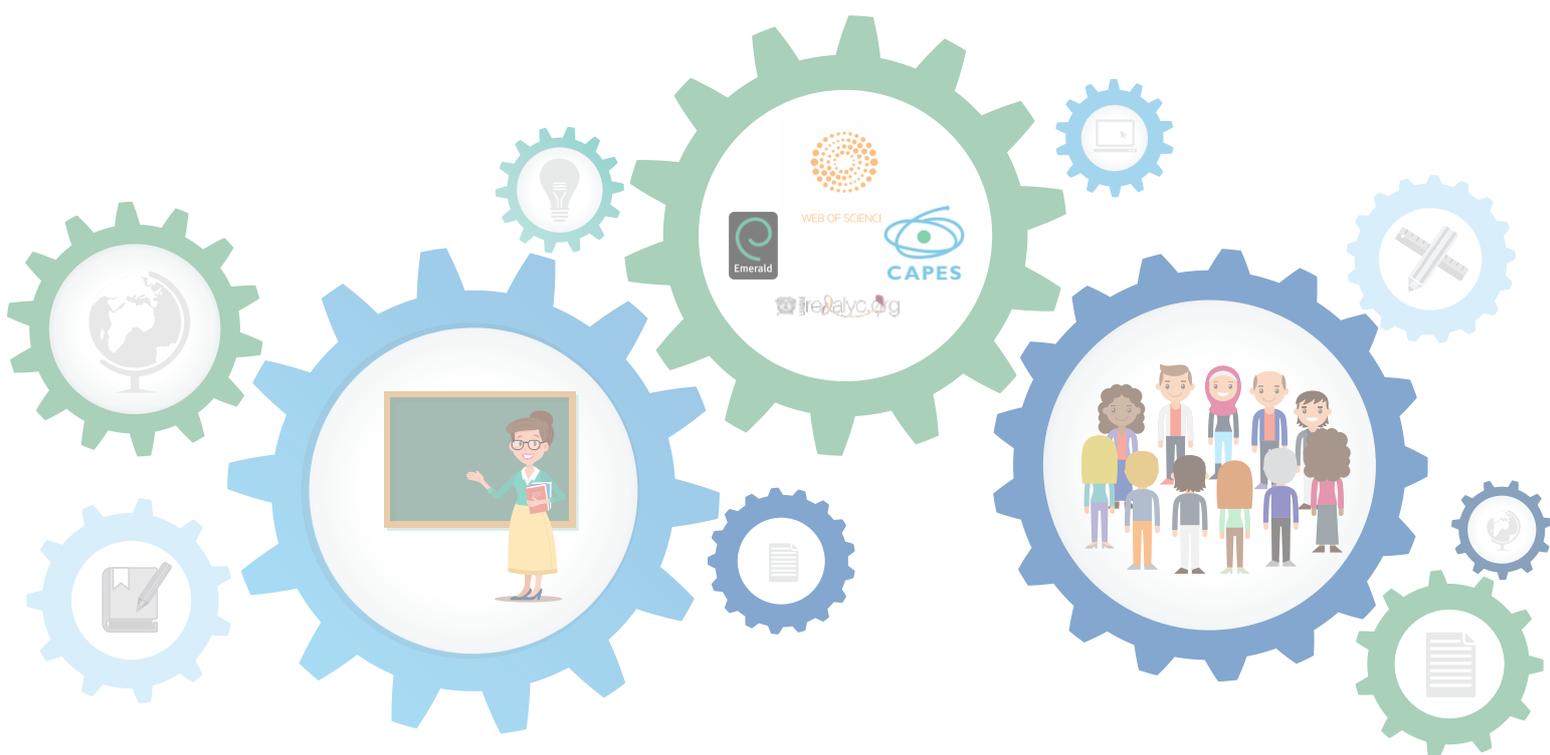


MANUAL INTERNO DE ORIENTAÇÕES DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET)



Cléria Donizete da Silva Lourenço

MANUAL INTERNO DE ORIENTAÇÕES DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET)



EDITORA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

LAVRAS-MG

2018

© 2018 by Cléria Donizete da Silva Lourenço

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, por qualquer meio ou forma, sem a autorização escrita e prévia dos detentores do copyright.

Direitos de publicação reservados à Editora UFLA.

Impresso no Brasil – ISBN: 978-85-8127-086-9

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Reitor: José Roberto Soares Scolforo

Vice-Reitora: Édila Vilela de Resende Von Pinho



Editora UFLA

Campus UFLA

Caixa Postal 3037 – 37200-000 – Lavras – MG

Tel: (35) 3829-1532 – Fax: (35) 3829-1551

E-mail: editora@editora.ufla.br

Homepage: www.editora.ufla.br

Diretoria Executiva: Marco Aurélio Carbone Carneiro (Diretor) e Nilton Curi (Vice-Diretor)

Conselho Editorial: Marco Aurélio Carbone Carneiro (Presidente), Nilton Curi, Francisval de Melo Carvalho, Alberto Colombo, João Domingos Scalon, Wilson Magela Gonçalves

Administração: Flávio Monteiro de Oliveira

Secretária: Késia Portela de Assis

Comercial/Financeiro: Alice de Fátima Vilela, Damiana Joana Geraldo Souza

Revisão de Texto: Aline Fernandes Melo

Referências Bibliográficas: Márcio Barbosa de Assis (CRB-6/1930)

Editoração Eletrônica: Marco Aurélio Costa Santiago, Patrícia Carvalho de Moraes, Renata de Lima Rezende

Capa: Patricia Carvalho de Moraes

Ficha catalográfica elaborada pela Coordenadoria de Processos Técnicos da Biblioteca Universitária da UFLA

Lourenço, Cléria Donizete da Silva.

Manual interno de orientações do Programa de Educação Tutorial (PET) / Cléria Donizete da Silva Lourenço. – Lavras : Ed. UFLA, 2018.

47 p. : il.

Bibliografia.

1. Administração - formação discente. 2. Administração - tutoria. 3. Administração - graduação. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD - 658.007

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao povo brasileiro, porque foi com recurso público que me formei no mestrado e no doutorado em administração, e com esta formação pude prestar concurso público e me tornar professora no ensino superior – profissão da qual me orgulho muito.

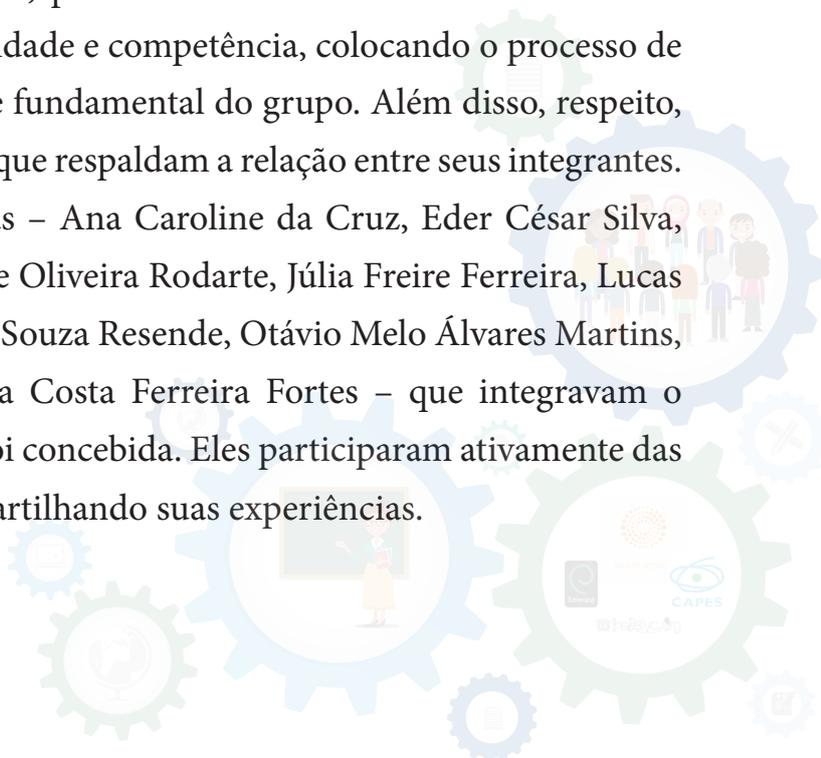
Agradeço ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional (FNDE), pelas bolsas concedidas e pelas verbas de custeio que ajudam a manter as atividades do programa.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras, por me proporcionar ricas experiências profissionais e pessoais. Com certeza, a tutoria no PET é a maior delas. Digo isso, porque foi por meio dela que pude compreender essa atual geração de estudantes, devido ao contato muito próximo com eles. Foi por meio do PET que toda a minha leitura sobre processo de ensino-aprendizagem passou a fazer muito mais sentido. Também foi por meio do PET que a teoria da aprendizagem significativa se mostrou uma orientação fundamental. Por fim, foi por meio do PET que eu passei a considerar o processo de orientação como um processo de ensino-aprendizagem: como eu aprendi com vocês, petianas e petianos!

Agradeço aos tutores e tutora – Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira, Mozar José de Brito, Mônica Carvalho Alves Capelle e Ricardo de Souza Sette – que passaram pelo programa antes de mim e que trabalharam para que o PET Administração fosse criado e se tornasse o que é hoje.

Agradeço aos petianos e petianas, pelo árduo trabalho desenvolvido ao longo dos anos, sempre com responsabilidade e competência, colocando o processo de ensino-aprendizagem como componente fundamental do grupo. Além disso, respeito, solidariedade, integridade são os valores que respaldam a relação entre seus integrantes.

Agradeço aos petianos e petianas – Ana Caroline da Cruz, Eder César Silva, Isabela Alvarado Quintero, João Lucas de Oliveira Rodarte, Júlia Freire Ferreira, Lucas Menezes Zákha Guerra, Maria Laura de Souza Resende, Otávio Melo Álvares Martins, Tamis Diniz Sampaio Dias, Tatianna da Costa Ferreira Fortes – que integravam o programa quando a ideia deste manual foi concebida. Eles participaram ativamente das discussões com ideias, sugestões e compartilhando suas experiências.



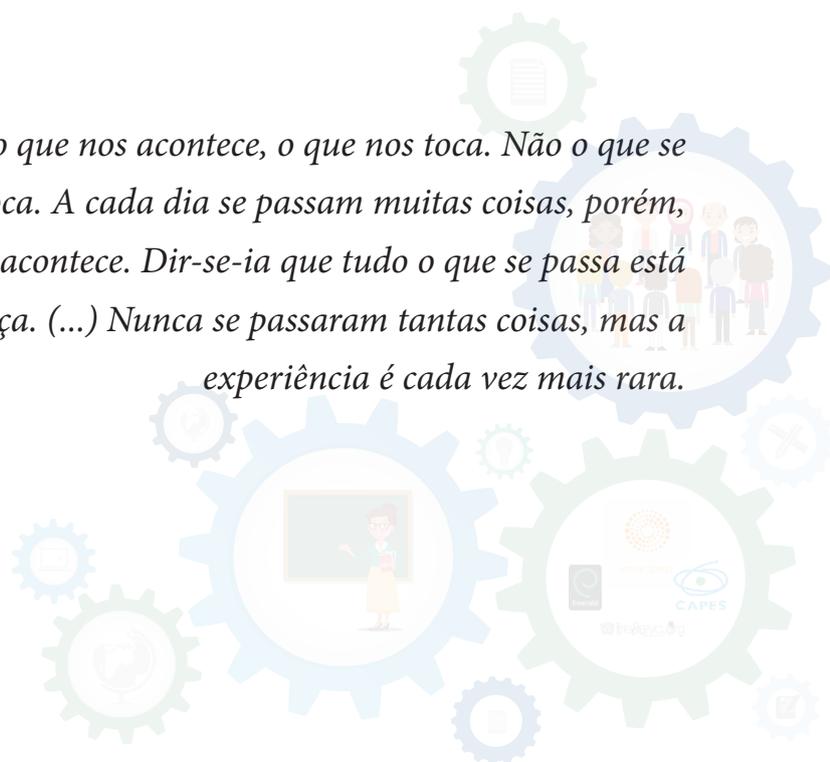
Agradeço ao Departamento de Administração e Economia, pelo apoio ao programa, seja por meio da disponibilização de estrutura física ou da participação dos docentes na orientação de projetos e atividades.

Agradeço a Pró-reitoria de Graduação e ao Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA), pelo apoio e seriedade com que gerenciam este programa.



A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça. (...) Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara.

(Jorge Larrosa Bondía)



SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	Dinâmica de funcionamento do PET Administração	13
3	Grupos estratégicos do PET Administração	21
3.1	Finanças	22
3.2	Gestão de Pessoas	22
3.3	Marketing	24
3.4	Produção e Qualidade	26
4	Contribuições da tutoria	29
5	Considerações finais	31
6	Referências	35
7	Anexos	37
7.1	Anexo I – Orientações para preenchimento do planejamento anual	37
7.2	Anexo II – Foto Kanban PET Administração 2016	42
7.3	Anexo III – Orientações para elaboração do relatório final	43
7.4	Anexo IV – Formulário de avaliação 360°	46
7.5	Anexo V – Critérios de advertência	47



1 INTRODUÇÃO

Neste manual objetivou-se fornecer orientações básicas aos participantes do PET¹ Administração – estudantes, tutoria, professores do DAE² e demais atores que interagem com o grupo. Pretende-se que ele represente uma das formas de gerir o conhecimento que vem sendo desenvolvido no PET.

Percebe-se que, ao longo dos últimos 20 anos, diversos projetos e atividades vêm sendo desenvolvidos e uma dinâmica própria de funcionamento vem sendo aperfeiçoada de maneira a melhorar o desempenho do grupo e aumentar as oportunidades de aprendizado dos seus integrantes. Contudo, muitas vezes, estes se perdem com o tempo, tendo em vista a ausência de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito³.

Diante disso, tomou-se a iniciativa de organizar este manual como uma forma de contribuir com a gestão do PET Administração. Não se tem a pretensão de que ele sirva de orientação para outros PETs ou PETIs⁴ da UFLA. Contudo, considera-se importante que um PET vinculado a um curso de Administração tenha uma estrutura e dinâmica organizacional internas condizentes com o conhecimento desenvolvido na área de Ciências Sociais Aplicadas, a qual nosso curso pertence. Além disso, é essencial destacar que este manual não substitui, de modo algum, o Manual de Orientações Básicas do MEC⁵ (conhecido como MOB) que é destinado a todos os grupos PET do Brasil.

¹Programa de Educação Tutorial

²Departamento de Administração e Economia

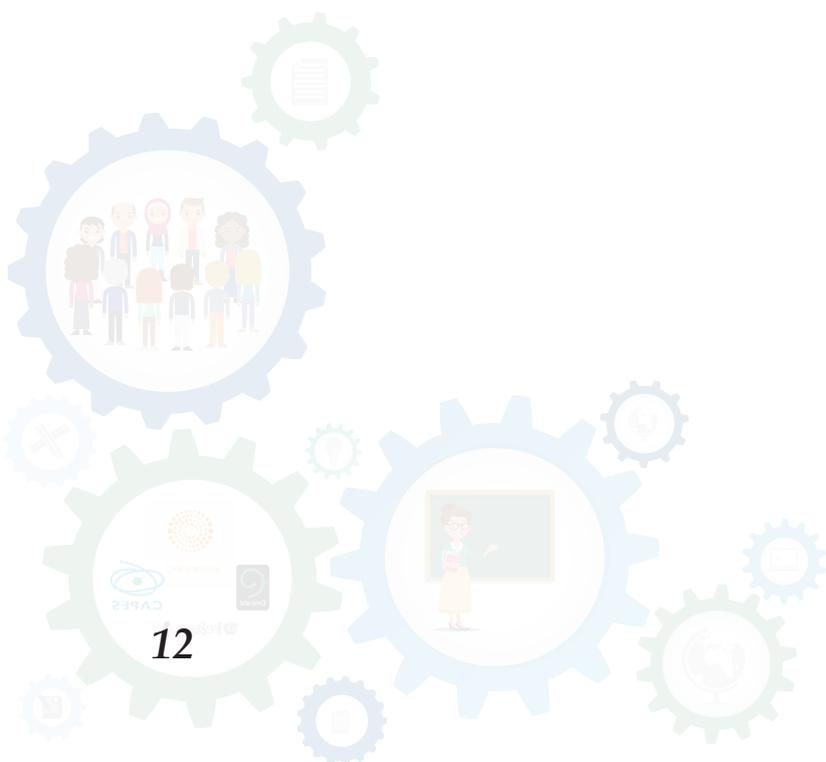
³O conhecimento explícito é um tipo de conhecimento que pode ser expresso em uma linguagem formal e sistemática; pode ser compartilhado em dados, formulários científicos, especificações e manuais; pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado. Nesta categoria, aparecem os *insights* subjetivos, o *know-how* e a intuição, que são difíceis de comunicar (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

⁴Programa de Educação Tutorial Institucional, mantido e gerido pela UFLA.

⁵Ministério da Educação

Por fim, convém ressaltar que este manual é fruto de uma pesquisa-ação que foi desenvolvida no grupo, e assim sendo, trata-se de um produto coletivo e temporal. Tendo esse caráter, ele carrega as marcas da subjetividade dos integrantes que compunham o grupo na ocasião.

Este manual está organizado da seguinte forma. A primeira seção é composta por esta introdução. Na segunda seção, trata-se dos temas ensino, pesquisa e extensão e da dinâmica de funcionamento do grupo. Na terceira seção, são apresentados os grupos estratégicos do PET. Procurou-se, na quarta seção, elencar algumas contribuições da tutoria para o PET e, por fim, na última seção, são feitas as considerações finais.





2 DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DO PET ADMINISTRAÇÃO

Um aspecto importante da dinâmica interna do PET diz respeito à participação dos integrantes nos projetos, ou seja, à composição das equipes. O PET Administração conta com 12 estudantes bolsistas. Por isso, sugere-se que sejam realizados, por ano, doze projetos⁶ sendo quatro de ensino, quatro de pesquisa e quatro de extensão, de forma a não privilegiar nenhum eixo em detrimento de outro. Isso é essencial, porque de acordo com o MOB: “o PET, ao desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão, de maneira articulada, permite uma formação global” (BRASIL, 2006, p. 6).

Essa formação global está no cerne da educação superior que, segundo Severino (2007, p. 22), “tem uma tríplice finalidade: profissionalizar, iniciar à prática científica e formar a consciência político-social do estudante”. Neste sentido, o ensino estaria vinculado à primeira finalidade, a pesquisa à segunda e a extensão à terceira, mas sempre de maneira articulada.

Este autor explica que o primeiro objetivo é o da formação de profissionais das diferentes áreas aplicadas, mediante o ensino-aprendizagem de habilidades e competências técnicas; o segundo objetivo é o da formação do cientista mediante a disponibilização dos métodos e conteúdos de conhecimento das diversas especialidades do conhecimento; e o terceiro objetivo é aquele referente à formação do cidadão, pelo estímulo de uma tomada de consciência, por parte do estudante, do sentido de sua existência histórica, pessoal e social.

A pesquisa é o ponto básico de apoio e de sustentação do ensino e da extensão no contexto da universidade. A distinção entre essas três funções é apenas uma estratégia

⁶Conforme já exposto, trata-se de uma sugestão. Este número pode ser alterado de acordo com a concepção dos novos integrantes e da tutoria.

operacional, não sendo aceitável conceber-se os processos de transmissão da ciência e da socialização de seus produtos, desvinculados de seu processo de geração (SEVERINO, 2007).

É assim que a própria extensão universitária deve ser entendida como o processo que articula o ensino e a pesquisa, enquanto interagem conjuntamente, criando um vínculo fecundante entre a universidade e a sociedade, no sentido de levar a esta a contribuição do conhecimento para sua transformação. Ao mesmo tempo que a extensão, ligada ao ensino, enriquece o processo pedagógico, ao envolver docentes, estudantes e comunidade num movimento comum de aprendizagem, enriquece o processo político ao se relacionar com a pesquisa, dando alcance social à produção do conhecimento (SEVERINO, 2007).

Na universidade, ensino, pesquisa e extensão efetivamente se articulam, mas o ponto de partida é a pesquisa, ou seja: “só se aprende, só se ensina, pesquisando; só se presta serviços à comunidade, se tais serviços nascerem e se nutrirem da pesquisa” (SEVERINO, 2007, p. 24).

Moraes (1998, p. 3) chama a atenção para uma concepção equivocada de que a extensão seria a “extensão de serviços à comunidade”. Para o autor, o próprio ensino e a pesquisa também são serviços decisivos e centrais da vida da universidade. Ele explica que algumas vezes, tende-se a compreender a “extensão” com o meio pelo qual a universidade “daria retribuição à sociedade” pelos recursos que recebe. No entanto, o primeiro e principal serviço – com o qual a universidade “devolve” à sociedade o que esta nela investe – é a formação de profissionais e de pesquisadores, por meio de suas atividades de ensino e pesquisa que são e devem ser o coração da universidade. Assim, extensão deve ser entendida como extensão de pesquisa e ensino.

Tendo por base esse entendimento, o PET Administração realiza 12 projetos por ano, conforme estrutura representada no Quadro 1.

As marcações no Quadro 1 são referentes ao integrante que coordena o projeto, ou seja, cada integrante é coordenador de um único projeto. Além de coordenar um, ele participa de mais dois projetos de diferentes eixos. Por exemplo, o integrante 1 coordena um projeto de ensino e participa de um projeto de pesquisa e de outro de extensão. Portanto, a cada ano, todo petiano integra três projetos, tendo a oportunidade de desenvolver atividades relacionadas aos três eixos.

Quadro 1 – Composição das equipes dos projetos.

Projeto de ensino I	Projeto de ensino II	Projeto de ensino III	Projeto de ensino IV
Integrante 1	Integrante 4	Integrante 7	Integrante 10
Integrante 2	Integrante 5	Integrante 8	Integrante 11
Integrante 3	Integrante 6	Integrante 9	Integrante 12
Projeto de pesquisa I	Projeto de pesquisa II	Projeto de pesquisa III	Projeto de pesquisa IV
Integrante 1	Integrante 4	Integrante 7	Integrante 10
Integrante 2	Integrante 5	Integrante 8	Integrante 11
Integrante 3	Integrante 6	Integrante 9	Integrante 12
Projeto de extensão I	Projeto de extensão II	Projeto de extensão III	Projeto de extensão IV
Integrante 1	Integrante 4	Integrante 7	Integrante 10
Integrante 2	Integrante 5	Integrante 8	Integrante 11
Integrante 3	Integrante 6	Integrante 9	Integrante 12
Total de projetos: 12			

Fonte: Da autora (2017).

Essa composição das equipes é feita durante a **imersão**⁷ logo após a decisão de quais projetos serão desenvolvidos no ano seguinte. Cada petiano pode levar quantas “ideias” (pré-projetos) quiser para a imersão. Não há um limite para isso. Mas, é imprescindível que, no conjunto, sejam levados pré-projetos que contemplem os três eixos: ensino, pesquisa e extensão.

Esse processo de elaboração própria é fundamental no sentido de incentivar cada petiano a refletir sobre sua ideia, planejar, exercitar a sua autonomia e desenvolver a capacidade de argumentação. O MEC destaca, no MOB (BRASIL, 2006, p. 6), a

⁷A imersão tem como objetivo subsidiar o planejamento do ano seguinte. Ela acontece no mês de dezembro. Esta reunião é chamada de “imersão” porque ela tem duração de um dia inteiro. Sua dinâmica é a seguinte: (i) cada petiano, antes desta reunião, faz um pré-projeto descrevendo sua ideia (seguindo o modelo do planejamento anual exigido pelo MEC); (ii) envia este pré-projeto para o grupo estratégico de qualidade que é responsável pela organização da imersão; (iii) durante a imersão, todas as ideias são apresentadas e discutidas por todos os integrantes do PET com a participação da tutoria com o objetivo de analisar a viabilidade de execução de cada projeto; (iv) os 12 projetos mais viáveis serão executados no ano seguinte.

importância dessa autonomia: “o método tutorial [...] oportuniza aos estudantes tornarem-se cada vez mais independentes em relação à administração de suas necessidades de aprendizagem”. Além disso, quando o próprio petiano propõe, elabora e discute sua ideia de projeto, ele se sente mais motivado para executá-lo. Portanto, respeitar a autonomia de cada integrante é fundamental para o bom desempenho do grupo e para a garantia de execução de todos os projetos ao longo do ano.

Dessa forma, o petiano que tem mais afinidade com pesquisa e interesse por projetos desse eixo, pode propor sua ideia e coordenar o projeto. Aquele que tem mais interesse e afinidade com a extensão, tem liberdade para propor um projeto deste eixo e coordená-lo. O mesmo ocorre com projetos de ensino. Na perspectiva individual isso é importante para o desenvolvimento acadêmico e intelectual do estudante. Por outro lado, na perspectiva coletiva, é importante que todo petiano participe também de projetos de eixos com os quais ele não tenha afinidade. Por isso, a estrutura de projetos (conforme Quadro 1) preza pela participação concomitante em três projetos de eixos diferentes.

A justificativa para isso pode ser encontrada no MOB (BRASIL, 2006, p. 7), quando se defende a “indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão”. Nessa estrutura do PET Administração, todos os projetos são desenvolvidos de forma coletiva conforme propõe o MOB: desenvolver ações coletivas e capacidade de trabalhar em grupo.

A imersão é o primeiro momento de planejamento. Os pré-projetos, apresentados nessa ocasião, são ideias iniciais que precisam ser “amadurecidas” e aperfeiçoadas para integrar o Planejamento Anual que a tutoria deve encaminhar para o MEC via SIGPET⁸ na devida ocasião⁹.

Tendo em vista este planejamento, cada uma das doze equipes, no início do ano, deve aperfeiçoar e desenvolver, agora em grupo, sua ideia, seguindo o modelo do Planejamento Anual (Anexo I) para elaborar a primeira versão (que é o projeto). Na sequência, a tutoria realiza quantas reuniões de orientação forem necessárias com cada uma das doze equipes para revisar o projeto antes de submeter ao MEC. Destaca-se que

⁸SIGPET - Sistema de Gestão do Programa de Educação Tutorial.

⁹Embora o MEC estabeleça, normalmente, o prazo até março para que a tutoria encaminhe, via SIGPET, o planejamento anual, no PET Administração, este planejamento é feito, no máximo, até fevereiro para que os integrantes iniciem, o quanto antes, as atividades de execução.

embora o modelo do MEC não solicite a definição de cronograma, cada projeto deve contê-lo para que a gestão e o acompanhamento das etapas possam ser mais eficazes ao longo do ano. É necessário definir quais atividades serão desenvolvidas a cada mês.

A orientação dos petianos para o desenvolvimento dos projetos é feita pela tutoria durante todo o ano em reuniões periódicas presenciais. Há a possibilidade – e esta é muito valorizada no PET Administração – de outro professor, que não seja o tutor, orientar projetos do PET de acordo com sua linha de pesquisa ou interesse de trabalho. Essa tem sido uma experiência muito rica no grupo.

No que se refere à gestão dos projetos, destaca-se o importante papel do grupo estratégico de qualidade. Este grupo é responsável pelo acompanhamento das atividades de cada projeto. Para tanto, utiliza-se a ferramenta **KANBAN**¹⁰. No Kanban (Anexo II), todas as etapas de cada um dos doze projetos são definidas mensalmente. A cada final de mês, durante a reunião geral¹¹, são feitos os repasses de cada um dos projetos. Nessa ocasião, o coordenador ou um integrante da equipe apresenta a situação que cada projeto se encontra informando se a etapa foi ou não concluída. Em caso de não conclusão, é preciso apresentar justificativa plausível.

Ao final de cada ano, toda equipe deverá apresentar o relatório final (orientações no Anexo III) com os resultados do projeto seja ele de ensino, de pesquisa ou de extensão. Destaca-se a importância de sempre informar o número de envolvidos em cada projeto, ou seja, quantos estudantes, professores, pessoas da comunidade foram envolvidos nas atividades realizadas no âmbito do projeto. Os relatórios dos projetos, bem como os planejamentos, são arquivados e podem ser consultados para projetos futuros.

¹⁰Kanban significa ‘cartão’ ou ‘registro visível’ em japonês, refere-se aos cartões usados no controle do fluxo de produção em fábrica. No sistema kanban mais básico, um cartão é fixado em cada caixa de itens que foram produzidos (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 407). No PET, esta ferramenta é adaptada. Por meio de um grande quadro fixado na parede, são elencados todos os 12 projetos com cada fase bem definida a cada mês. A medida que o acompanhamento é feito, ao longo do ano, são colocados: cartão verde (quando a etapa foi concluída), vermelho (quando não foi concluída) e amarelo (quando a etapa foi concluída fora do prazo) para cada projeto. Essa ferramenta proporciona que todos os membros do grupo visualizem de forma didática a situação que cada projeto se encontra durante todo o ano.

¹¹A reunião geral é semanal ou quinzenal (dependendo da necessidade) e tem por objetivo discutir assuntos que são pertinentes a todos os integrantes. Os assuntos específicos de cada projeto ou de grupos estratégicos são tratados em reuniões específicas.

Além disso, outra forma de gestão do conhecimento é a divulgação dos resumos e artigos científicos oriundos dos projetos publicados em congressos e periódicos. Essa divulgação é feita no *site* do grupo e é responsabilidade do grupo estratégico de *marketing*.

Conforme pode ser observado nos parágrafos anteriores, o PET Administração utiliza algumas ferramentas administrativas para facilitar a gestão de suas atividades, sejam elas relacionadas aos projetos, à gestão do espaço físico ou à gestão de pessoas. Nessa direção, cabe ainda destacar mais quatro ferramentas utilizadas pelo grupo: 5S, Avaliação 360°, *know how* e 5W2H.

A ferramenta **5S**¹² tem como objetivo gerenciar o espaço físico do PET de forma a manter o ambiente sempre limpo e organizado. Essa é uma responsabilidade do grupo estratégico de qualidade. Segundo Santos Júnior, Barbosa e Prates (2012), os princípios do 5S visam desenvolver a atitude das pessoas em relação à corporação, estimulando a sua organização, combatendo desperdícios, mantendo a limpeza do ambiente de trabalho, propiciando uma boa qualidade de vida dos membros e clima de trabalho agradável, e incentivando a disciplina e o crescimento dos integrantes do grupo.

A **Avaliação 360°**¹³, como o próprio nome indica, tem por objetivo fazer uma avaliação de todos os integrantes. Ela acontece duas vezes ao ano, sempre ao final

¹²A ferramenta 5S incorpora a filosofia da qualidade, que deve ser cultivada e praticada todos os dias, auxiliando a propagação de ideais referentes à organização do ambiente de trabalho, além da boa convivência entre os membros. Os cinco sentidos compreendidos na ferramenta têm sua origem nas iniciais das palavras japonesas *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke* (REBELLO, 2005). Em português, essas palavras correspondem aos sentidos de organização, utilização, limpeza, saúde e autodisciplina, respectivamente.

¹³A avaliação 360° é também conhecida como avaliação de *feedback*. Ela visa levantar a potencialidade de cada pessoa com base na opinião do grupo. O profissional é avaliado em vários aspectos do seu desempenho e as informações são originadas de diferentes perspectivas. Ao comparar sua própria avaliação com a opinião de outras pessoas envolvidas no trabalho, o funcionário recebe um *feedback* e as informações importantes que fornecem base para mudanças. Ela propicia ao sujeito identificar seus pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos (HANASHIRO et al., 2007). A avaliação 360 graus é um modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam. Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (autoavaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais (BRANDÃO et al., 2008, p. 883).

de cada semestre, ou seja, em julho e em novembro. Na ocasião, cada integrante do grupo – estudantes e tutoria – preenchem o formulário de avaliação (Anexo IV) que é composto por onze itens de avaliação. Em cada item, o petiano pode assinalar as opções EE (excedeu expectativa), AE (atendeu expectativa), PM (precisa melhorar) ou I (insatisfatório). Os integrantes são livres para escrever comentários sobre o desempenho de seu colega quando marcam as opções EE ou AE. Porém, quando marcam as opções PM ou I, a justificativa é obrigatória e é feita por meio de um comentário escrito no próprio formulário de avaliação.

Cada integrante avalia todos os colegas, a tutoria também faz uma autoavaliação. A avaliação é disponibilizada com antecedência para que todos tenham tempo de ler. Geralmente, o envio é feito até na quarta-feira às 12h, e a reunião de avaliação é feita no sábado da mesma semana. A equipe de gestão de pessoas procura conduzir essa reunião de forma descontraída, para incentivar a participação dos integrantes. Cada integrante tem a sua vez de falar e essa ordem é estabelecida levando em conta o critério de permanência no grupo. Ou seja, o integrante que está há mais tempo no grupo é o primeiro a falar e assim por diante.

Com relação ao *know how*¹⁴, pode-se afirmar que ele ajuda na gestão do conhecimento. Por meio dessa ferramenta, os integrantes do PET procuram sistematizar informações sobre determinadas atividades realizadas pelo grupo seja registrando a forma como elas foram feitas ou elaborando um *check list*. Por exemplo, no caso de um evento, é feito o *check list* no qual constam todas as atividades detalhadas que precisam ser feitas para a organização do evento. Dessa forma, o conhecimento e a experiência de eventos anteriores podem ajudar na promoção de novos eventos. Os relatórios dos projetos também são uma forma de registrar as atividades realizadas e manter o conhecimento gerado no PET.

É importante ressaltar a necessidade de cada coordenador de grupo estratégico revisar os *check list* antes de transferir a coordenação do grupo para outro petiano.

¹⁴Este termo pode ser traduzido por “saber como” fazer algo. É um conhecimento prático, podendo ser chamado de tácito, já que muitas vezes não é formalizado e difícil de ser transferido para outra pessoa por meio escrito ou verbal (WIKIPEDIA, 2016).

Isso é importante para atualizar as informações acrescentando fatos novos e excluindo aqueles que não são mais cabíveis.

Por fim, a ferramenta **5W2H**¹⁵ pode ser utilizada, de forma adaptada, em projetos de ensino e extensão, nas etapas do plano de ação, como forma de organizar cada ação a ser realizada. Pode também ser utilizada em planos de ação de atividades cotidianas desenvolvidas pelo PET.

Além de preocupar-se com a sua estrutura interna, o PET Administração preza muito pela troca de experiências com outros grupos PETs. Tendo isso em vista, os integrantes do grupo procuram sempre participar de alguns encontros, como:

INTERPET – Encontro dos Grupos PET da UFLA

UAIPET – Encontro Regional de Minas Gerais

SudestePET – Encontro dos Grupos PET da região sudeste

ENaPET – Encontro Nacional dos Grupos PET

Considera-se que a participação dos petianos e da tutoria nestes eventos é de suma importância tendo em vista que eles se constituem de espaços políticos onde são discutidas as demandas e oportunidades de melhoria dos grupos a serem encaminhadas ao MEC. Nessa direção, incentiva-se os integrantes a se prepararem para estes eventos discutindo, com antecedência, os desafios e as demandas do grupo local que podem ser levadas aos GTs (grupos de trabalho) na ocasião dos eventos.

¹⁵De acordo com Lisbôa e Godoy (2012), o 5W2H é uma ferramenta prática que consiste em uma “série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções”. O método é constituído pelas seguintes perguntas: o quê? (*what?*), quem? (*who*), onde? (*where?*), por quê? (*why?*), quando? (*when?*), como? (*how?*) e quanto? (*how much?*). Essas questões servem para direcionar o plano de ação, especificando as tarefas, os responsáveis, o motivo pelo qual a tarefa será realizada, o prazo, os processos que estão envolvidos na execução, o custo e o local de realização.



As organizações estão, normalmente, divididas em áreas funcionais. Essas áreas representam atividades e tarefas especializadas que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização. A organização pode estar dividida em muitas áreas funcionais, dependendo de sua atividade principal e de seus objetivos. As mais comuns são: de produção ou de operações, de *marketing* e comercial, de finanças e de recursos humanos (SOBRAL; PECI, 2013, p. 12).

A coordenação e a integração de cada uma dessas áreas funcionais são algumas “das principais responsabilidades da administração geral” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 12). Entende-se, portanto, a importância e a necessidade do administrador conhecer e vivenciar atividades e tarefas que são de responsabilidade de cada uma dessas áreas. O PET, como uma organização, tem o potencial de proporcionar aos seus integrantes o exercício de atividades gerenciais que proporcionam aprendizado prático.

Diante disso, a estrutura interna do PET Administração é composta por quatro grupos estratégicos: Finanças, Gestão de Pessoas, *Marketing* e Qualidade. As atribuições de cada um desses grupos serão elencadas nesta seção.

A participação nesses grupos segue os pressupostos da técnica administrativa ***Job Rotation***¹⁶ que foi adaptada para o contexto do PET Administração. Tendo em vista que o tempo de permanência do estudante no PET é de dois anos, sugere-se que cada petiano participe, a cada semestre, de um grupo diferente. Dessa forma, ele terá a oportunidade de

¹⁶A rotação de funções, do inglês *Job Rotation*, se configura como uma das técnicas mais utilizadas em grandes empresas para capacitar os indivíduos e prepará-los para novas posições. Em certos casos, essa rotação é feita com o objetivo de preparar os funcionários para novas funções, podendo ainda ser utilizado com o intuito de proporcionar novos conhecimentos sem objetivo predeterminado. Para Lacombe (2005, p. 315), “a principal vantagem da rotação de funções é aumentar a visão global e sistêmica do pessoal da empresa. Além disso, a empresa não fica dependendo de poucas pessoas para a realização de determinados trabalhos”.

participar da gestão e desenvolver atividades de diferentes áreas funcionais da administração e alcançar uma visão holística do grupo. Os coordenadores dos grupos estratégicos também se alternam a cada seis meses. É importante ressaltar que o MEC valoriza a interação entre estudantes com níveis diferentes de conhecimentos, ou seja, de períodos diferentes. Sendo assim, não há um critério específico exigido para que um integrante possa ser coordenador de um grupo. Até mesmo um estudante do primeiro período do curso pode ser coordenador.

A seguir serão apresentados os quatro grupos estratégicos do PET Administração da UFLA.

3.1 Finanças

Os objetivos deste grupo são: auxiliar a tutoria na gestão da verba de custeio do FNDE¹⁷, gerenciar os recursos financeiros provenientes de eventos¹⁸ e gerenciar qualquer operação financeira dentro do PET.

Suas principais atribuições são:

- ✓ realizar o planejamento anual dos gastos do grupo,
- ✓ analisar a viabilidade e a prioridade na aquisição de produtos e serviços¹⁹,
- ✓ fazer cotação de preços de produtos a serem comprados e serviços a serem contratados,
- ✓ auxiliar a tutoria na prestação de contas da verba de custeio,
- ✓ apresentar a prestação de contas da verba de custeio aos integrantes do grupo e informar todas as operações que envolvam recursos financeiros,
- ✓ zelar pelo arquivo da documentação (orçamentos, comprovantes fiscais, relatório da prestação de contas, etc.) de todas as operações financeiras.

3.2 Gestão de Pessoas

O objetivo deste grupo é orientar os integrantes e zelar pelo cumprimento das regras constantes no MOB do MEC e neste Manual Interno de Orientações (MIO).

¹⁷Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

¹⁸Todos os recursos provenientes de eventos são gerenciados em parceria com a PROEC – Pró-reitoria de Extensão e Cultura, por meio de um centro de custo específico do PET Administração.

¹⁹A compra ou contratação dos itens é de responsabilidade do grupo que solicitou e não do grupo de finanças.

Além disso, é de responsabilidade deste grupo trabalhar para a manutenção do bom clima organizacional do PET.

De maneira mais específica, suas atribuições são:

✓ planejar, organizar e executar o processo seletivo²⁰ de novos integrantes junto à tutoria²¹ e aos professores do departamento.

✓ Auxiliar os novos integrantes com o cadastro no SIGPET (<http://sigpet.mec.gov.br/>). É importante que os próprios integrantes façam o cadastro e o confirmem depois que receberem a portaria de homologação da PRG – Pró-reitoria de Graduação.

✓ Auxiliar a tutoria nas questões ligadas à vinculação e desvinculação de integrantes (providenciar termo de compromisso e portaria junto à PRG, quando for vinculação e certificados e/ou declarações, quando for desvinculação).

✓ Apresentar o MOB e o MIO aos novos integrantes e orientar todos os integrantes (calouros e veteranos) quanto ao cumprimento das regras desses manuais²².

✓ Acompanhar, com a tutoria, o desenvolvendo dos novos integrantes nos primeiros meses de sua inserção no grupo, prezando pelo estudo sobre os valores do PET e da tríade Ensino-Pesquisa-Extensão²³.

²⁰Este poderá ser semestral ou anual dependendo das vagas disponíveis. Todos os processos seletivos de novos bolsistas e voluntários devem ser de conhecimento público e precisa ter seu edital à disposição para consulta na PRG da Universidade.

²¹A seleção de novos integrantes é feita por uma comissão designada pela Chefia do DAE. Conforme exigência constante no MOB (BRASIL, 2006, p. 21), esta comissão deve ser composta pela tutoria (presidente) e, no mínimo, dois membros (docentes do departamento). A equipe de GP participa ativamente desse processo.

²²Destaca-se a necessidade de os petianos conhecerem e compreenderem a filosofia do programa e a estrutura organizacional do PET em termos mais amplos: MEC, SESU, FNDE, PRG, CLAA, INTERPET e PET local. No âmbito nacional a representação do PET fica a cargo da Comissão Executiva Nacional do PET (CENAPET), que conta com a participação de um petiano para assegurar que os interesses dos grupos sejam atendidos e para levar ao Ministério da Educação (MEC) as reivindicações consideradas pertinentes. O CLAA é o Comitê de Acompanhamento e Avaliação dos programas.

²³Os novos integrantes contarão com o apoio da equipe de GP para estudar e fazer uma apresentação dos valores do grupo (prazo de duas semanas) e da tríade (prazo de um mês). Os resultados desses estudos serão compartilhados com todo o grupo PET Administração.

✓ Orientar e acompanhar a execução dos projetos dos calouros no período probatório²⁴.

✓ Acompanhar, com a tutoria, o desempenho acadêmico dos integrantes por meio do CRA (Coeficiente de Rendimento Acadêmico) e do desenvolvimento dos projetos e das atividades dentro dos grupos²⁵. Para esse acompanhamento é fundamental manter o relatório de desempenho e comportamento de todos os integrantes²⁶.

✓ Aplicar as devidas advertências (Anexo V) aos integrantes quando for necessário.

✓ Dar *feedback* aos integrantes quanto ao seu desempenho no PET.

✓ Planejar, discutir e organizar atividades de capacitação em conjunto com a tutoria.

✓ Organizar a Avaliação 360° ao final de cada semestre.

3.3 Marketing

O objetivo deste grupo é cuidar de todas as ações que diz respeito à divulgação e promoção das atividades, bem como cuidar da imagem do grupo e fortalecer a “marca” PET Administração. Para tanto, as atividades que estão sob a responsabilidade do grupo de *marketing* são:

✓ Enviar os resumos dos projetos para a coordenação do curso de Administração, CLAA, INTERPET, professores e técnicos administrativos do departamento (DAE)²⁷. Essa atividade deverá ser feita todo início de ano para que todos tomem conhecimento dos projetos que serão desenvolvidos naquele ano.

²⁴Os novos integrantes do grupo são submetidos a um período de experiência (probatório) no primeiro semestre em que eles entram no grupo. Como parte das atividades, eles propõem, planejam e executam um projeto de pesquisa simplificado cujo objetivo é colocar os estudantes em contato inicial com as atividades de pesquisa. Ressalta-se que, neste caso, mais importante do que o resultado final, é o processo de aprendizagem proporcionado pelo desenvolvimento de todas as etapas de um projeto de pesquisa.

²⁵Todos os integrantes são avaliados quanto ao comprometimento, pró-atividade, desenvolvimento dos projetos, identidade com o grupo e interação com os demais estudantes do curso. Caso os resultados não sejam satisfatórios, o integrante será desvinculado do grupo. Isso poderá ocorrer a qualquer momento, independentemente do tempo de permanência do integrante no grupo.

²⁶Neste relatório é fundamental fazer as anotações referentes ao desempenho de cada integrante do grupo. É esse relatório que dá subsídio à decisão da tutoria e do grupo de Gestão de pessoas em caso de desvinculação de um integrante.

²⁷Considera-se importante que esses atores conheçam os projetos e as atividades desenvolvidas no PET. Essa é uma atividade considerada estratégica, tendo em vista que esses atores são parceiros importantes.

✓ Divulgar os resumos dos resultados dos projetos. Esses resumos devem ser enviados para a coordenação do curso de Administração, CLAA, INTERPET, professores, técnicos administrativos do departamento ou para os devidos órgãos da UFLA²⁸. Essa atividade deverá ser feita todo final de ano.

✓ Divulgar as publicações oriundas dos projetos do grupo para a comunidade acadêmica por meio de *e-mail*, *site* entre outros.

✓ Informar a entrada de novos integrantes e mudança de tutoria para a comunidade acadêmica quando for o caso.

✓ Divulgar os eventos e outras informações necessárias no *site*, *facebook* e outros meios.

✓ Criar as artes necessárias para a divulgação de eventos e atividades do grupo.

✓ Cuidar do “Petiscando” (veículo informativo do PET).

✓ Fazer a manutenção do mural interno e externo (que fica no Pavilhão de aulas 6).

✓ Divulgar processo seletivo e promover o “*Pet Day*”²⁹.

✓ Auxiliar a coordenação do curso, quando solicitado, na recepção dos calouros de Administração a cada início de semestre letivo, bem como em outras atividades importantes vinculadas ao curso.

✓ Auxiliar a coordenação do curso no evento UFLA de Portas Abertas.

✓ Fazer a manutenção e monitoramento do *site*.

Há uma escala de rodízio para a realização de algumas dessas atividades fixada no mural interno do PET, com o intuito de facilitar e melhorar a visibilidade da execução das tarefas.

²⁸Esses resumos devem ser enviados para diferentes atores e/ou órgãos. Por exemplo, os resultados do projeto “Estresse entre os estudantes do curso de Administração” podem ser de interesse da PRAEC (Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários). Os resultados do projeto “Recursos didáticos na ótica dos estudantes de administração” e “Evasão no curso de Administração” podem ser relevantes para os professores do curso e para a coordenação. Os resultados do projeto “Benefícios das atividades extracurriculares para os estudantes de Administração” podem ser interessantes para a PROEC.

²⁹Este evento tem como objetivo apresentar o PET aos calouros do curso de Administração e demais graduandos interessados em conhecer os projetos e a dinâmica de funcionamento do grupo. Este evento sempre antecede o fechamento das inscrições para o processo seletivo.

3.4 Produção e Qualidade

Os objetivos do grupo de qualidade são: garantir que exista sempre na sala do PET, materiais e insumos necessários para o bom andamento dos projetos; buscar e aplicar ferramentas administrativas eficientes a fim de zelar pela organização do ambiente interno; facilitar a execução das tarefas e assegurar a qualidade das atividades realizadas pela equipe. Destaca-se o papel estratégico desse grupo no que diz à gestão do conhecimento no grupo PET. Para atingir esses objetivos, o grupo de qualidade desenvolve as seguintes atividades:

- ✓ Promover e organizar a imersão;
- ✓ Cuidar do arquivamento dos planejamentos anuais e dos relatórios finais dos projetos;
- ✓ Checar se os relatórios finais estão de acordo com o Manual da UFLA;
- ✓ Fazer o acompanhamento do cronograma dos projetos no *Kanban*;
- ✓ Gerenciar as publicações do grupo (enviar, para o grupo de *marketing*, informações sobre publicações no CIUFLA, CONEX, ENANGRAD, ENANPAD, periódicos entre outros, para serem divulgadas no *site*);
- ✓ Gerenciar e zelar pelo cumprimento da ferramenta 5S;
- ✓ Cuidar da organização e arquivamento de documentos como atas, declarações, memorandos, ofícios e outros³⁰;
- ✓ Elaborar o planejamento estratégico do PET em conjunto com os demais grupos estratégicos e tutoria;
- ✓ Na **admissão de novos integrantes do PET**, o grupo de Produção e Qualidade é responsável por providenciar itens como: uniformes, chaves, espaço nos armários (escaninho) e pasta pessoal nos computadores; apresentar as ferramentas administrativas; providenciar o preenchimento do mapa de horários; atualizar o cadastro dos membros e a lista de nomes, telefones e *e-mail* para serem distribuídos a todos os integrantes;

³⁰Nos computadores do PET estão salvos todos os projetos, documentos, atividades, horários, contatos, fotos, pastas pessoais e fichas de cadastro dos petianos. Toda essa documentação precisa estar disponível para consulta.

✓ Quanto à **saída de integrantes do PET**, o grupo fica encarregado de transferir do computador a pasta pessoal dos integrantes que saíram para a pasta de petianos egressos, de retirar o nome do armário (escaninho) e também de recolher os uniformes, chaves, livros e demais materiais pertencentes ao PET;

✓ Fazer o **inventário** do PET semestralmente. A contagem é registrada em documento, mantido na pasta de Produção e Qualidade nos computadores e também em cópia impressa. Além disso, o grupo é responsável pelo controle de materiais, que engloba o levantamento das necessidades do grupo, a reposição, organização e cobrança pelo zelo na utilização dos materiais e também pela fiscalização do empréstimo desses documentos.

No que se refere à organização, o grupo de qualidade tem atividades fixas, como controle do *Kanban*, limpeza da área de trabalho dos computadores e o *backup* dos arquivos importantes do PET. Há uma escala de rodízio para a realização dessas atividades fixada no mural interno do PET, com o intuito de facilitar e melhorar a visibilidade da execução das tarefas.





No MOB (BRASIL, 2006) constam, claramente, as atribuições da tutoria. Contudo, a minha experiência como tutora me leva ao entendimento de que é necessário compreender que cada grupo, dependendo das especificidades da área de conhecimento, a qual ele está vinculado, pode apresentar demandas específicas dos estudantes quanto à tutoria. Nesse sentido, entende-se que a tutoria pode exercer um papel importante na formação profissional e pessoal dos petianos. As ações da tutoria têm o potencial de “ampliar a gama de experiências” (BRASIL, 2006, p. 6) dos estudantes em prol da formação acadêmica e cidadã.

Nessa direção, são elencadas algumas contribuições da tutoria ao grupo PET:

✓ Promover atividades de capacitação³¹ periodicamente. As oficinas, por exemplo, têm sido uma experiência de aprendizado muito rica no PET. A cada ano são realizadas oficinas de iniciação à pesquisa, ao ensino e à extensão; oficina de ABNT³², entre outras. Sugere-se também a realização de cursos de redação comercial e administrativa. A promoção periódica dessas atividades é importante tendo em vista a rotatividade dos integrantes.

✓ Promover a interação dos petianos com professores e pós-graduandos do departamento. Essa interação pode ser feita por meio da organização de atividades conjuntas ou de orientação de projetos, por exemplo. Uma experiência interessante no PET Administração tem sido a orientação de projetos por parte dos professores do DAE e dos pós-graduandos. Além disso, incentiva-se a participação de petianos no Colegiado do curso e no CA (Centro Acadêmico). A participação nessas atividades tem o potencial de contribuir, entre outras coisas, para a formação política dos estudantes.

³¹Estas atividades podem ser realizadas pela própria tutoria ou em parceria com outros atores.

³²Associação Brasileira de Normas Técnicas.

✓ Propor temas que não são tratados no curso, para serem trabalhados dentro do PET com os demais estudantes. Destaca-se a relevância de temas ligados à formação ética, cidadã, política, social e cultural – temas geralmente poucos discutidos dentro do curso de Administração. Isso pode auxiliar o estudante a compreender que o papel da educação superior ultrapassa os limites da formação profissional para o mercado de trabalho, contemplando também a formação cidadã para o enfrentamento dos problemas da sociedade. Atividades relacionadas a esses temas têm o potencial de contribuir para a formação dos estudantes “estimulando a fixação de valores que reforcem a cidadania e a consciência social de todos os participantes” conforme consta no objetivo geral do programa (BRASIL, 2006, p. 7).

✓ Incentivar a participação dos petianos em atividades acadêmicas como bancas (defesa de TCC, teses e dissertações), grupos de pesquisa, núcleos de estudos, entre outras. Incentiva-se, ainda, a participação dos petianos em eventos promovidos pelo PPGA/UFLA.

✓ Quando da participação em eventos como SudestePET e ENAPET, aconselhar os petianos a se prepararem para os eventos. Isso pode ser feito pesquisando e discutindo dentro do grupo, antes do evento, os temas que serão debatidos nos GTs. Dessa forma, os petianos serão impulsionados a uma melhor participação nesses eventos podendo discutir, com mais propriedade, as reivindicações e sugestões para o PET que, geralmente, são feitas nessas ocasiões.

✓ Revisar as atas de reuniões, os planejamentos dos projetos, os relatórios finais e as produções científicas oriundas dos projetos do PET.

✓ Incentivar os petianos a participarem de eventos científicos específicos da graduação como CIUFLA, CONEX, ENANGRAD³³, entre outros.

³³Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.



O objetivo deste Manual Interno de Orientações (MIO) foi fornecer orientações básicas para os participantes do PET Administração – estudantes, tutores, professores do DAE e demais atores que interagem com o grupo. Espero que as informações contidas aqui sejam úteis para os atuais e futuros estudantes e tutores participantes do programa.

Ressalto que, mais importante do que elaborar essas orientações, foi a aprendizagem experimentada pelos estudantes e por mim (tutora) durante o processo de elaboração. Este manual contou com a participação ativa dos integrantes, seja no sentido de pesquisar assuntos específicos ou estudando o programa e discutindo os temas nas reuniões. O mais importante é que foi um processo construído conjuntamente e democraticamente. Nesse sentido, este manual está em aberto: pode e deve ser alterado e/ou complementado a qualquer momento de acordo com a concepção dos futuros integrantes.

Depois de três anos como tutora e de participar de alguns eventos sobre o Programa de Educação Tutorial, considero importante alertar sobre os principais desafios³⁴ enfrentados pelo programa: falta de conhecimento da filosofia e dos objetivos do programa por parte dos petianos; sucesso na execução de projetos de extensão; articulação dos projetos dos três eixos: ensino, pesquisa e extensão; atração de estudantes para as atividades promovidas pelo grupo.

No que diz respeito ao primeiro desafio, quando assumi a tutoria do PET Administração, observei que muitos integrantes não conheciam a filosofia e os objetivos do programa. Conversando com outros tutores e petianos nos eventos, pude perceber que isso também ocorre em outros grupos. A consequência disso é que muitas ações são planejadas visando ao interesse dos próprios integrantes do grupo e nem sempre essas

³⁴Trata-se de uma análise pessoal.

ações beneficiam os demais estudantes do curso. Entretanto, quando o MOB (BRASIL, 2006, p. 6), na sua concepção filosófica, trata da importância de desenvolver ações de maneira articulada para permitir uma formação global, ele se refere tanto ao “aluno bolsista quanto aos demais alunos do curso”. Nesse sentido, no meu entendimento, cabe aos tutores apresentar e discutir com os integrantes, no âmbito de cada grupo, a filosofia e os objetivos para que se possa alcançar todo o potencial que o programa tem.

Particularmente, no caso do nosso grupo, a principal dificuldade é conceber e executar projetos de extensão com a eficácia desejada. A extensão é um dos eixos que mais carece de atenção, uma vez que o bom resultado de um projeto depende também da participação de atores da sociedade, muitas vezes de fora da comunidade acadêmica. Nossa experiência nos últimos três anos tem mostrado que o projeto de extensão deve partir da sociedade, ou seja, de uma demanda real de atores da sociedade. Nesse sentido, destaco a necessidade de desenvolver uma cultura de aproximação entre universidade e sociedade para que o PET possa atingir seu objetivo. No último SudestePET (2016)³⁵, em um dos GTs que trataram da extensão, nas apresentações de petianos e tutores, ficou claro que atuar na extensão é o grande desafio dos programas. Precisamos considerar ainda que o MEC enfatiza que extensão não é caridade/filantropia (BRASIL, 2017). Visando superar esse desafio, pretendemos intensificar a parceria com os professores do departamento para ampliarmos nossa capacidade de atuação na extensão.

O terceiro desafio consiste em articular projetos dos três eixos. Tradicionalmente, o PET Administração tem desenvolvido projetos de ensino, pesquisa e extensão, mas nunca de maneira integrada. Nesse sentido, precisamos avançar muito. Por exemplo, os resultados de um projeto de pesquisa podem servir de subsídios para o planejamento de um projeto de extensão, um projeto de extensão pode proporcionar informações úteis para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa.

O último desafio tratado aqui é atrair estudantes para as atividades promovidas pelo grupo. Com bastante frequência, ouvimos professores reclamando do desinteresse dos estudantes e estes reclamando da monotonia das aulas. Cabe, então, a reflexão sobre

³⁵Evento ocorrido em São Carlos – USP, no período de 19 a 21 de março de 2016.

alguns dos objetivos do PET, com destaque para “a” e “b”³⁶: estaríamos, nós do PET – tutores e petianos – formulando novas estratégias e desenvolvendo novas práticas e experiências pedagógicas? A minha participação nos últimos eventos que tratava do programa leva-me, infelizmente, a antecipar uma resposta negativa a esta questão.

O que tenho visto é um programa com alto potencial para mudanças, sendo empregado de maneira conservadora: continuamos a fazer pesquisa de maneira conservadora, projetos de ensino que abordam temas já tratados nas disciplinas e extensão que se estende, algumas vezes, somente para fora do curso, não saindo da universidade.

Não tenho pretensão e nem condição de propor alternativas a esses desafios, mas simplesmente fazer uma provocação a todos os envolvidos com o programa para que prestem mais atenção a sua filosofia e objetivos. Por isso, julgo necessário resgatá-los, aqui, na íntegra, especialmente para destacar a relevância do programa no diz respeito à melhoria dos cursos de graduação.

“O PET é um programa de longo prazo que visa realizar, dentro da universidade brasileira, o modelo de indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Assim, além de um incentivo à melhoria da graduação, o PET pretende estimular a criação de um modelo pedagógico para a universidade, de acordo com os princípios estabelecidos na Constituição Brasileira e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). O objetivo geral é promover a formação ampla e de qualidade acadêmica dos alunos de graduação envolvidos direta ou indiretamente com o programa, estimulando a fixação de valores que reforcem a cidadania e a consciência social de todos os participantes e a melhoria dos cursos de graduação”.

(MOB, 2006, p.6).

Diante disso, na minha opinião, se há um programa do governo que pode ser a semente de mudança para um processo de ensino-aprendizagem que seja mais desafiador para os estudantes e mais prazeroso para ambos – estudantes e professores – este é o PET.

³⁶Objetivo a: “formular novas estratégias de desenvolvimento e modernização do ensino superior no país”.
Objetivo b: “estimular a melhoria do ensino de graduação por meio: do desenvolvimento de novas práticas e experiências pedagógicas no âmbito do curso” (BRASIL, 2006, p. 7-8).



6 REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, set./out. 2008.

BRASIL. **Orientações para preenchimento do planejamento anual**. Disponível em: <<http://sigpet.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Superior. Programa de Educação Tutorial. **Manual de orientações básicas**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pet/manual-de-orientacoes>>. Acesso em: 19 out. 2016.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a jóia. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MORAES, R. C. C. de. Universidade hoje: ensino, pesquisa e extensão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 63, p. 19-37, 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. *SECI, Ba and leadership*: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, London, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

REBELLO, M. A. F. R. Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005.

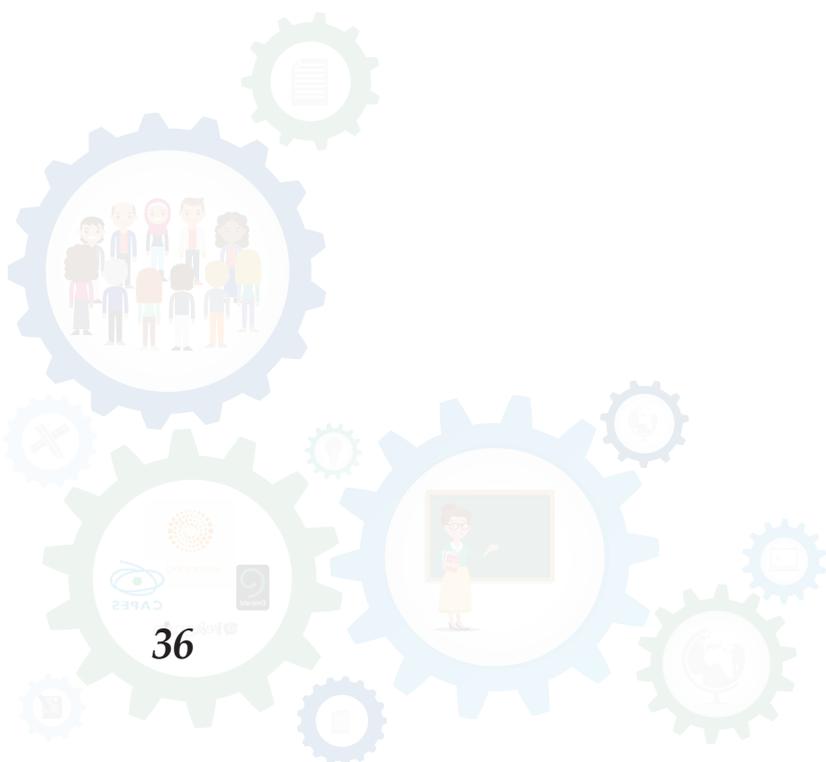
RITZMAN, P. L.; KRAJEWSKI, J. L. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 431 p.

SANTOS JÚNIOR, P. A. dos; BARBOSA, J. C.; PRATES, G. A. Implementação de um Sistema 5S em empresa do ramo moveleiro localizada na região de Itapeva SP. **Revista Eletrônica Qualitas**, Itapeva, v. 13, n. 1, p. 1-14, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed., rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

WIKIPEDIA. **Know how**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Know-how>>. Acesso em: 5 jul. 2016.



7 ANEXOS

7.1 Anexo I – Orientações para preenchimento do planejamento anual³⁷

Leiam com cuidado as orientações abaixo, reúnam o grupo, discutam sobre o projeto e preencham o planejamento.

1. Equipe:

Orientador(a):

E-mail:

Coordenador(a):

E-mail:

Integrante 1:

E-mail:

Integrante 2:

E-mail:

2. Projeto de:

() Ensino

() Pesquisa

() Extensão

3. Título do projeto/atividade:

Sejam sucintos na hora de criar o título e pensem no objetivo do projeto. É preciso que o título evidencie a principal temática tratada.

4. Descrição/Justificativa (máximo 800 caracteres³⁸)

³⁷Levando em conta que os estudantes que desenvolvem os projetos no PET são todos da graduação e iniciantes na pesquisa, no ensino e na extensão, considera-se necessário organizar alguns pontos de orientação para facilitar o desenvolvimento dos projetos. Evidentemente, para projetos mais sofisticados, caberiam muitos outros aspectos. Aqui, levou-se em conta somente as informações exigidas pelo MEC que são inseridas no SIGPET. Além disso, essas orientações são feitas tendo em vista projetos da área das ciências sociais, mais especificamente, das ciências sociais aplicadas – Administração. Este formulário contém o mesmo conteúdo exigido pelo MEC, no entanto, os conteúdos em azul são as orientações passadas para os petianos.

³⁸Conforme espaço determinado no SIGPET.

Aqui não se trata de falar do objetivo do projeto (isso é para ser feito no próximo tópico). Aqui é o espaço para fazer uma contextualização sobre o assunto, defender o que será feito, escrever da importância de fazer este projeto, ou seja, escrever porque esse projeto é relevante e merece ser feito.

5. Objetivos (máximo 800 caracteres)

Procurem não colocar muitos objetivos. Pensem no que vocês vão conseguir realmente realizar. É melhor colocar um objetivo simples e atingível do que um objetivo amplo que será difícil de alcançar. É obrigatório inserir o objetivo geral, mas os objetivos específicos não.

6. Como a atividade será realizada? (metodologia) (máximo 800 caracteres)

Aqui é o espaço para descrever como o projeto (seja de ensino, pesquisa ou extensão) será feito, ou seja, os passos que serão seguidos na realização das atividades propostas.

No caso de projetos de pesquisa, devem ser inseridas as seguintes informações:

✓ Tipo de pesquisa: qualitativa, quantitativa, descritiva, exploratória, etc.

✓ Objeto de estudo: o que será pesquisado/tema, qual é o foco da pesquisa

✓ Método de pesquisa: estudo de caso, etnografia, história de vida, grupo focal, *survey*, análise da literatura...

✓ Técnica de coleta de dados (como vão coletar os dados, conseguir as informações que precisam?): entrevista; aplicação de questionário...

✓ Instrumento de coleta de dados: questionário (quando a pesquisa é quantitativa), roteiro de entrevista (quando a pesquisa é qualitativa), diário de campo, etc.

✓ Sujeito da pesquisa: quem será pesquisado (estudantes, empresários...), onde os dados serão coletados: em uma empresa, em um curso...

✓ Técnica de análise dos dados: análise de frequência, análise multivariada, análise de conteúdo, análise de discurso...

7. Marque quais objetivos do PET (portaria nº 976) estão mais vinculados a esta atividade. Aqui vai depender do tipo de projeto (ensino, pesquisa ou extensão). Sugiro marcar de 2 a 3.

() Desenvolver atividades acadêmicas em padrões de qualidade de excelência, mediante grupos de aprendizagem tutorial de natureza coletiva e interdisciplinar.

() Contribuir para a elevação da qualidade da formação acadêmica dos alunos de graduação.

() Estimular a formação de profissionais e docentes de elevada qualificação técnica, científica, tecnológica e acadêmica.

() Formular novas estratégias de desenvolvimento e modernização do ensino superior no país.

() Estimular o espírito crítico, bem como a atuação profissional pautada pela cidadania e pela função social da educação superior.

() Introduzir novas práticas pedagógicas na graduação.

() Contribuir para a consolidação e difusão da educação tutorial como prática de formação na graduação.

() Contribuir com a política de diversidade na instituição de ensino superior-IES, por meio de ações afirmativas em defesa da equidade socioeconômica, étnico-racial e de gênero.

8. Quais os resultados que se espera da atividade?

Resultados / produtos esperados com a atividade: melhorias para o Curso, Instituição, para a Educação, para a sociedade, meios para a socialização dos resultados, publicações, etc. (máximo 800 caracteres).

Pensem no que o projeto vai contribuir para melhorar o curso, a Ufla, a educação na área de administração. No caso de atividades de extensão, é importante informar a melhoria para a sociedade. No caso de atividades de ensino, falar da melhoria para o curso de administração, ou seja, porque é importante estudar tal tema. No caso de projeto de pesquisa, falar da importância para a geração de conhecimento para as ciências sociais aplicadas ou especificamente para a área da administração.

Aqui é importante colocar como produto a socialização dos resultados:

✓ No caso de atividades de ensino, os resultados podem ser repassados para a coordenação do curso, para a PRG, etc,

✓ No caso de atividades de extensão, os resultados podem ser repassados para a PROEC, por exemplo, se estiver relacionado à Ufla,

✓ No caso de atividades de pesquisa, os resultados podem ser socializados/compartilhados por meio da publicação de resumo simples (congresso de iniciação científica), resumo expandido (congresso da pós-graduação), artigo científico completo em evento científico (exemplos: EnANGRAD, EnANPAD, EnEPQ, EnEO, EMA, Semead...).

Resultados esperados na formação dos petianos: habilidades, competências, conhecimentos, saberes, reflexões instaladas, etc. (máximo 800 caracteres).

Aqui, trata-se de falar da aprendizagem que a realização do projeto pode proporcionar aos petianos. Cada tipo de projeto – ensino, pesquisa, extensão – contribui para o desenvolvimento de diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes. Pensem nisso: o que vocês podem aprender com esse projeto? Que tipo de reflexões ele pode ajudar vocês a fazerem?

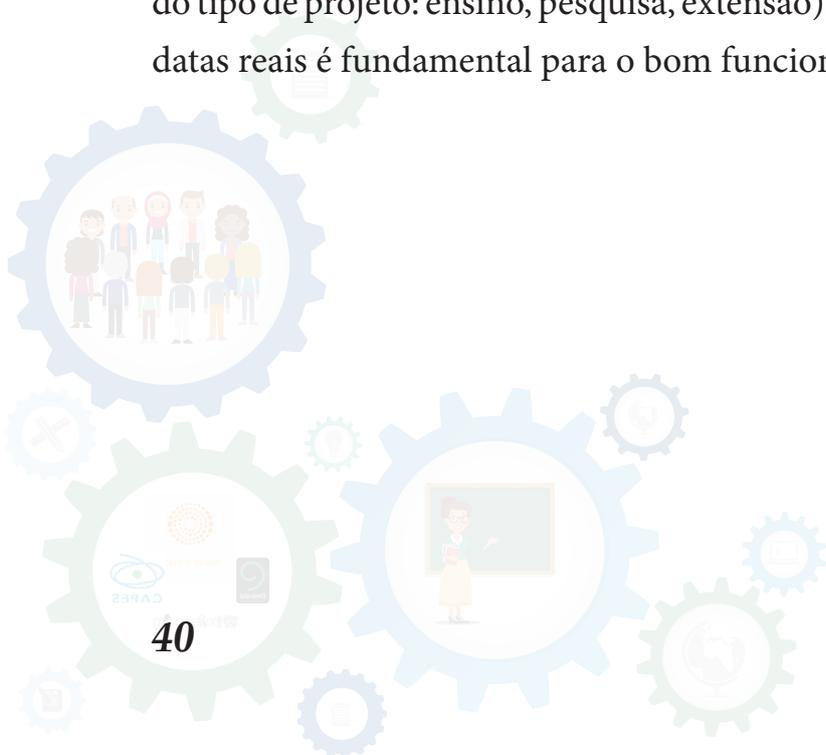
9. Qual será a metodologia de avaliação da atividade pelo grupo? (máximo 800 caracteres)

Aqui NÃO se trata de falar como o acompanhamento do projeto será feito, ou seja, por meio do kanbam. Aqui é o espaço para falar sobre como o projeto será avaliado, trata-se de avaliar a eficácia do que foi feito, ou seja, no final do projeto, como vocês saberão se ele deu certo, se foi proveitoso?

Data de início da atividade:

Data de término da atividade:

10. Cronograma detalhado (vejam exemplo abaixo: procurem ser bem específicos detalhando, em cada mês, o que será feito. Esse cronograma será diferente dependendo do tipo de projeto: ensino, pesquisa, extensão). O preenchimento desse cronograma com datas reais é fundamental para o bom funcionamento/acompanhamento do kanbam.

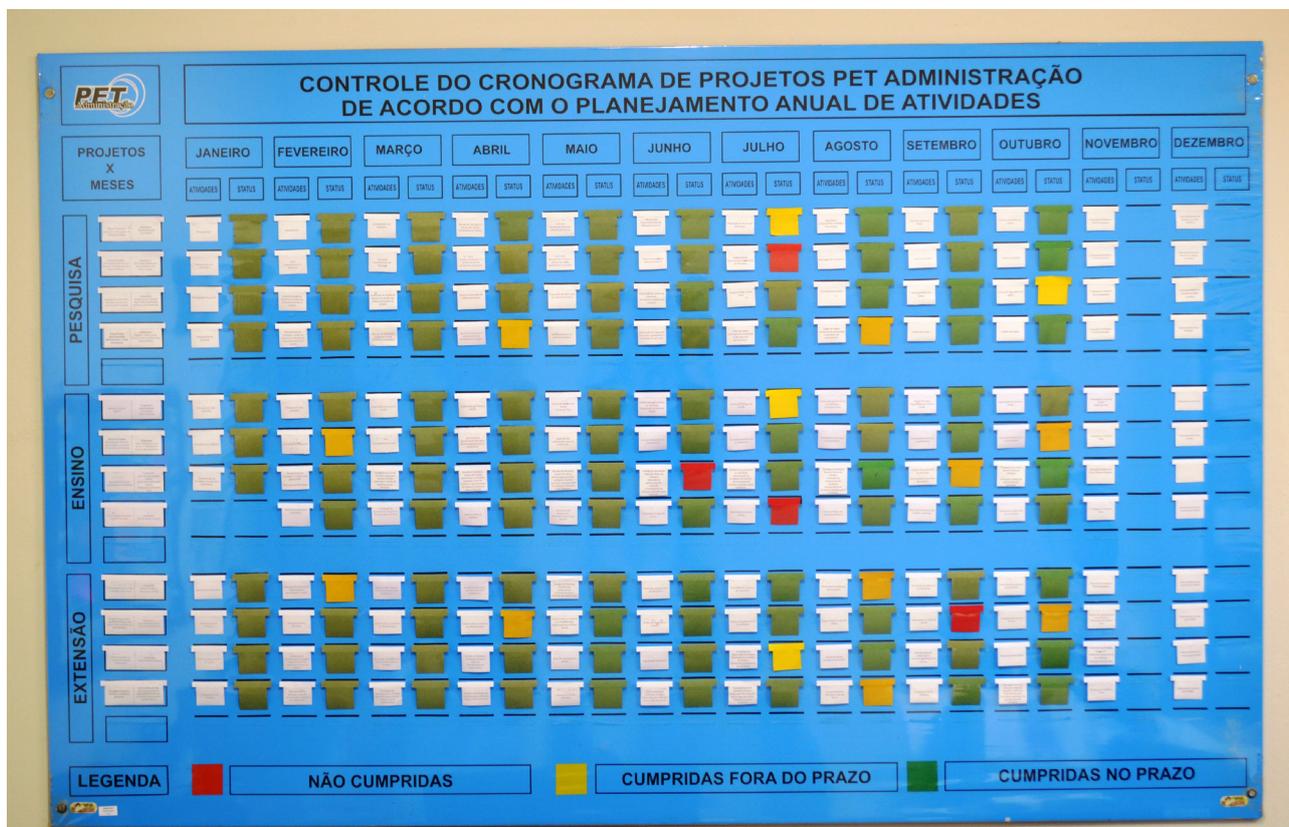


Exemplo de cronograma para projetos de pesquisa

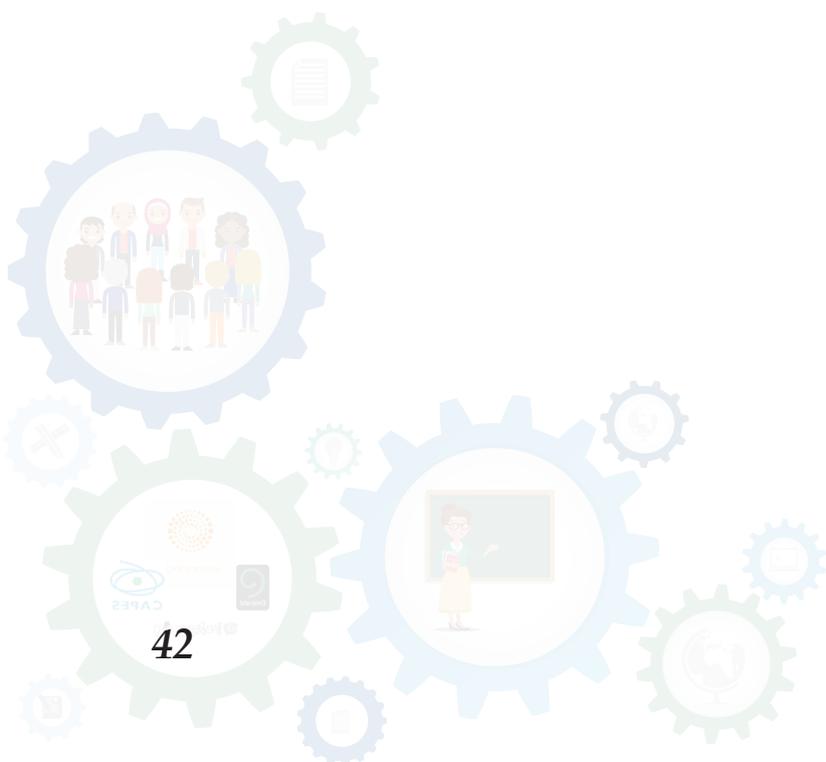
Etapa	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planejamento da atividade												
Revisão de literatura e estudo dos temas pertinentes ao projeto												
Desenvolvimento do referencial teórico												
Elaboração do questionário/roteiro												
Coleta de dados												
Análise dos dados												
Produção do relatório final da pesquisa												
Desenvolvimento de resumo ou artigo científico												



7.2 Anexo II – Foto Kanban PET Administração 2016



Fonte: Sala PET Administração (2016).



7.3 Anexo III – Orientações para elaboração do relatório final

Na área acadêmica, é imprescindível a elaboração de relatórios ao concluir um projeto ou atividade seja de ensino, pesquisa ou extensão. Os objetivos principais são:

- i) registrar as informações mais relevantes do projeto conforme descrito na sequência;
- ii) evidenciar que as atividades inerentes ao projeto foram desenvolvidas. Quando o projeto é financiado, o relatório é uma parte exigida para a prestação de contas. Se o pesquisador não apresentar o relatório, ele fica impossibilitado de concorrer a novos editais, ou seja, de conseguir novos financiamentos. Por isso, é importante aprender a elaborar um relatório;
- iii) disseminar/compartilhar o conhecimento gerado com o desenvolvimento do projeto/atividade;

De forma bem simplificada, a estrutura de um relatório pode ser a seguinte:

✓ **Capa:** nela devem constar os nomes completos dos participantes do projeto, o título, o nome do(a) orientador(a), e uma breve descrição informando que se trata de um projeto do PET vinculado ao ensino, pesquisa ou extensão. É fundamental que o título seja sucinto e evidencie de que se trata o projeto/atividade. *Para modelo, consultem o Manual da Ufla³⁹.*

✓ **Sumário:** é importante para o leitor localizar onde (em que página) se encontram as informações do relatório;

✓ **Introdução:** nesta seção é importante fazer uma descrição sobre a temática, fazer uma contextualização sobre o assunto e informar as seções do relatório;

✓ **Objetivos:** descrever o objetivo geral e os específicos;

✓ **Justificativa:** nesta seção, é necessário defender o que foi feito, falar da importância de fazer essa atividade, ou seja, falar porque essa atividade é relevante e merece ser feita;

✓ **Revisão de literatura ou referencial teórico:** é obrigatório quando se tratar de projeto de pesquisa. Relatórios de atividades de ensino e de extensão também devem conter uma parte explicativa/conceitual da temática.

³⁹ Para conhecer o manual da Ufla, consultem o link: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11017>>. Nesse arquivo constam todas as orientações para elaboração de trabalhos acadêmicos de acordo com as exigências da ABNT.

✓ **Procedimentos metodológicos:** necessário para todos os tipos de projetos. Aqui é o espaço para descrever como a atividade (seja de ensino, pesquisa ou extensão) foi feita, ou seja, os passos que foram seguidos. No caso de projetos de pesquisa, devem inserir todas essas informações:

- tipo de pesquisa: qualitativa, quantitativa, descritiva, exploratória, etc.;
- objeto de estudo: o que será pesquisado/tema, qual é o foco da pesquisa;
- método de pesquisa: estudo de caso, etnografia, história de vida, grupo focal, *survey*, análise da literatura, etc.;
- técnica de coleta de dados (como vão coletar os dados, conseguir as informações que precisam?): entrevista; aplicação de questionário, etc.;
- instrumento de coleta de dados: questionário (quando a pesquisa é quantitativa), roteiro de entrevista (quando a pesquisa é qualitativa), diário de campo;
- sujeito da pesquisa: quem será pesquisado (estudantes, empresários...), onde os dados serão coletados: em uma empresa, em um curso, etc.;
- técnica de análise dos dados: análise de frequência, análise multivariada, análise de conteúdo, análise de discurso, etc.;

✓ **Apresentação e discussão dos resultados:** é o momento mais importante do relatório. É aqui o espaço para apresentar a essência do trabalho, o porquê da realização da atividade, ou seja, os resultados. Quando se trata de projetos de ensino e extensão os resultados são diferentes dos projetos de pesquisa. Deve-se destacar os resultados da realização do projeto para os participantes, para os integrantes da equipe e o aprendizado que gerou, etc.

✓ **Considerações finais:** nesta seção, é importante retomar os objetivos do projeto/atividade evidenciando se eles foram atingidos ou não. É também o espaço para falar das limitações da atividade (dificuldades que encontraram para realizar o projeto), falar das sugestões para futuros trabalhos (ou seja, se fossem continuar trabalhando com esse tema, qual enfoque dariam?);

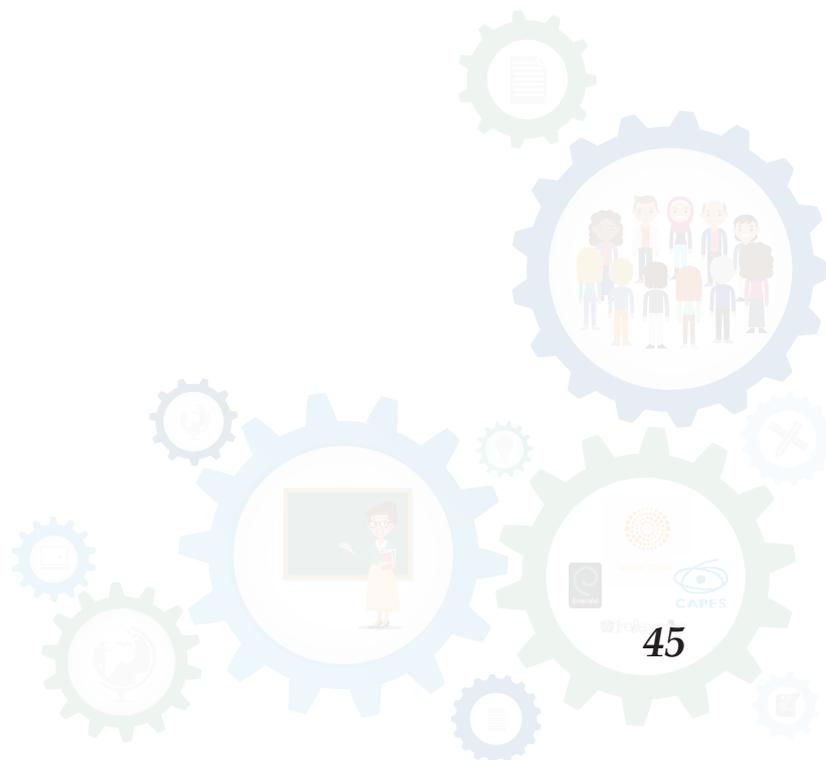
✓ **Referências bibliográficas** (de acordo com normas da ABNT);

✓ **Metodologia de avaliação da atividade pelo grupo:** esta seção é específica para projetos/atividades do PET. É uma exigência do MEC para incentivar os petianos

a pensarem sobre os resultados dos projetos realizados. Aqui é o espaço para falar sobre como a atividade foi avaliada pelos participantes, trata-se de avaliar a eficácia do que foi feito. Por exemplo, se aplicaram questionário de satisfação para os participantes da atividade, apresente os resultados nesta seção. Aqui é também o espaço para informar sobre o número de participantes na atividade, a percepção da equipe e dos participantes sobre a atividade, etc.;

✓ **Anexos:** nesta seção é importante anexar roteiros de entrevistas, questionários, documentos, reportagens, etc.

Observação: a redação de um texto científico deve ser feita seguindo as normas da ABNT. Se quiserem acrescentar alguma seção, por exemplo, agradecimentos, dedicatória, lista de figuras, etc. consultem o Manual da Ufla para verem as normas.



7.4 Anexo IV – Formulário de avaliação 360°

AVALIAÇÃO 360° - 2017/1				
EE=Excedeu Expectativas AE=Atingiu Expectativas PM=Precisa Melhorar* I=Insatisfatório*				
*Ao marcar esses critérios torna-se obrigatória a explicação via comentário.				
Critérios	Desempenho			
	EE	EA	PM	I
1. TRABALHO EM EQUIPE/ INTERPESSOAL (Contribui ativamente com a equipe. Divide seu conhecimento e experiência com os outros. Desenvolve relacionamento profissional e exibe conhecimentos organizacionais). Comentário:				
2. COMUNICAÇÃO (Eficaz em comunicação escrita e verbal; ouve e encoraja outros a expressar suas ideias e opiniões de modo objetivo). Comentário:				
3. LIDERANÇA (Encoraja o trabalho em equipe, tem influência sobre os demais, direciona e conduz projetos, estudos, etc.). Comentário:				
4. PRÓ-ATIVIDADE (Antecipação de ações, tomada de decisão com agilidade e inteligência). Comentário:				
5. GERENCIAMENTO PESSOAL (Conhece projetos/objetivos das tarefas e datas-limite; age com integridade, demonstra adaptabilidade, planejamento controle e organização). Comentário:				
6. PONDERAÇÃO/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (Organização pessoal e do ambiente de trabalho, utilização do 5S). Comentário:				
8. VALORES DO PET (Consideração dos valores do PET: Solidariedade, Integridade, Respeito e Ética – nas atividades do grupo). Comentário:				
9. PRODUTIVIDADE (Rendimento nas atividades do grupo). Comentário:				
10. COMPROMETIMENTO (Comprometimento com as atividades do PET, disponibilidade e disposição para realizar as tarefas). Comentário:				
11. MELHORIA CONTÍNUA (Está sempre buscando melhorar seu desempenho e aprimorar suas habilidades). Comentário:				
Sugestões:				

Fonte: Elaboração PET Administração (2017).

7.5 Anexo V – Critérios de advertência

Descumprimento de regras	Penalidade	Observação
Não atingir o Coeficiente de Rendimento Acadêmico Geral (CRA) de 70.	Desvinculação do programa.	Exigência do MEC.
Ter mais de uma reprovação em disciplina durante sua permanência no PET.	Desvinculação do programa.	Exigência do MEC.
Não publicar um trabalho em eventos científicos no ano.	Desvinculação do programa.	Exigência do MEC.
Atrasar etapas dos projetos por duas vezes consecutivos dentro do mesmo ano (sem justificativa plausível) ⁴⁰ .	Advertência escrita a todos os integrantes do projeto.	Exigência interna.
Atraso no encaminhamento da Ata da reunião geral.	Advertência oral Primeira reincidência - Advertência escrita. Segunda reincidência - Advertência oral .	A ata deve ser encaminhada, via <i>e-mail</i> , até três dias após a Reunião Geral.
Atrasos em reuniões e cumprimento de horário.	Conversa formal Primeira reincidência - Advertência oral. Segunda reincidência - Advertência escrita.	Exigência interna.
Não participar eventos importantes do grupo (sem justificativa plausível).	Advertência oral.	Exigência interna.
Outras situações.	Serão avaliadas.	
Avaliação 360°		
Atraso na entrega das avaliações.	Advertência oral.	Exigência interna.
Não entregar avaliações .	Advertência escrita.	Exigência interna.
Não comparecer à reunião de avaliação sem justificativa plausível.	Advertência escrita.	Exigência interna.
TOTAL DE ADVERTÊNCIAS PERMITIDO Advertência oral: equivale a 5 pontos Advertência escrita: equivale a 10 pontos Quem obtiver mais de 35 pontos, será desvinculado do programa		

Fonte: Elaboração PET Administração (2016).

⁴⁰As justificativas serão analisadas pela tutoria junto à equipe de GP.

