

ÁREA TEMÁTICA: Administração Geral

TÍTULO DO TRABALHO: Aplicação de um Modelo de Planejamento Estratégico no Projeto Guiar de Extensão Universitária

AUTORES

ELAINE SILVA BAÍA

Universidade de São Paulo
elaine.baia@gmail.com

TALITA ROSOLEN

Universidade de São Paulo
tatarosolen@gmail.com

AUGUSTO TAKERISSA NISHIMURA

Universidade de São Paulo
augustonishimura@terra.com.br

HEIDY R. RAMOS

Bolsista da FAPESP
heidyr@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como foco a aplicação de um Modelo de Planejamento Estratégico no Projeto de extensão Guiar, desenvolvido e estruturado pelo grupo PET Administração FEA-USP. O objetivo deste projeto é oferecer cursos e capacitações a motoristas de ônibus fretados que permanecem ociosos em grande parte do tempo na Cidade Universitária. Procurou-se levantar os aspectos relativos ao projeto para delinear estratégias com o propósito de torná-lo exequível e sustentável a longo prazo. A metodologia utilizada foi a do Estudo de Caso e, para a coleta de dados primários, foi realizada entrevista em profundidade. O grau de estruturação utilizado baseou-se em um questionário formal com questões semi-estruturadas aplicado ao público-alvo com o intuito de conhecer melhor os interesses dos mesmos. Após a estruturação do projeto com o uso das ferramentas fornecidas pelo Modelo de Planejamento Estratégico, foi possível analisar de forma detalhada os aspectos levantados, além de obter informações para subsidiar o desenvolvimento do projeto e apontar ajustes necessários. Os resultados obtidos permitiram inferir que o Planejamento Estratégico pode ser uma ferramenta eficaz para a elaboração de projetos de Extensão Universitária consistentes e viáveis no longo prazo.

Palavras-chave:

Planejamento Estratégico, Extensão Universitária, Projeto Guiar

ABSTRACT

This study aimed the application of a Strategic Planning Model in the Extension Project Guiar, which was developed and structured by the group PET Administração FEA-USP. The purpose of this project is to offer courses to shuttle buses drivers who remain idle during a long period of time in the Cidade Universitária. The intention was to raise the aspects related to the project in order to delineate strategies with the purpose of making it feasible and sustainable in the long term. The methodology used was the Case Study and for collecting primary data it was adopted the in-depth interview approach. The structuring level was based in a formal questionnaire with semi-structured questions applied to the target-public with the intent of knowing better their

interests. After structuring the project with the use of the tools supplied by the Strategic Planning Model, it was possible to deeply analyze the aspects raised, besides obtaining information to support the development of the project and point the necessary adjustments. The results obtained allowed to imply that the Strategic Planning can be an effective tool to develop solid University Extension projects that are feasible in the long term.

Key words:

Strategic Planning, University Extension, Project Guiar

1. INTRODUÇÃO

O PET, Programa de Educação Tutorial, é um programa da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação - SESu/MEC integrado por grupos tutoriais de aprendizagem. O objetivo é propiciar aos alunos, sob a orientação de um professor tutor, condições para a realização de atividades extracurriculares complementares, procurando atender mais plenamente às necessidades do próprio curso de graduação e/ou ampliar e aprofundar os objetivos e os conteúdos programáticos que integram sua grade curricular. No longo prazo, o Programa visa realizar dentro da universidade brasileira o modelo de indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão.

O PET Administração FEA-USP foi criado em 1994, porém só alcançou a consolidação, ou seja, atingiu o número máximo de 12 bolsistas e 6 colaboradores, em 2006, sob a tutoria do Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque. Neste mesmo ano, a Profa. Dra. Graziella Maria Comini assumiu a tutoria do grupo com a função de manter o fortalecimento alcançado.

O grupo desenvolve diversas atividades no âmbito do tripé ensino-pesquisa-extensão, tais como apresentação de seminários, pesquisas individuais e em grupo e organização de palestras e encontros com temas de interesse coletivo. Porém, um dos grandes desafios é o desenvolvimento de um projeto de extensão de longo prazo, o qual estabeleça a ponte entre os estudos acadêmicos e a realidade da sociedade e mantenha o equilíbrio entre os pilares que regem o Programa.

As atividades de extensão possuem o importante papel de ligação entre a universidade e os diversos setores da sociedade por meio de uma relação transformadora, na qual a sociedade se apodera de conhecimentos antes restritos à academia e a universidade consegue integrar as funções ensino e pesquisa e aplicar o conhecimento gerado.

Neste sentido, surge o Projeto Guiar o qual é um projeto de Extensão Universitária, ainda em fase de desenvolvimento, que visa propiciar a aquisição de maior conhecimento de assuntos diversos pelos motoristas, auxiliando-os no desenvolvimento profissional, na ampliação do saber e na melhor organização da vida pessoal. O PET Administração FEA-USP, no entanto, não pretende realizá-lo isoladamente, tampouco de forma pontual. Portanto, pretende unir esforços de outros grupos PET para realizar o projeto de forma sustentável.

Esta pesquisa buscou inicialmente definir os conceitos de Planejamento Estratégico e Extensão Universitária, para em seguida aplicá-los de forma conjunta no Projeto Guiar. Para tanto, foi definido o seguinte objetivo geral e os seguintes objetivos específicos.

O objetivo geral deste artigo é aplicar um modelo de Planejamento Estratégico ao projeto de extensão universitária Guiar, desenvolvido pelos membros do PET Administração FEA-USP.

Como objetivos específicos deste artigo, citam-se:

- Fazer uma revisão de conceitos e modelos de Planejamento Estratégico;
- Apresentar os conceitos de Extensão Universitária;
- Aplicar o modelo de planejamento estratégico do Almeida (2003) no Projeto de extensão Guiar.

2. MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O tema Planejamento Estratégico apresenta várias definições entre as quais:

“Planejamento Estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.” (RASMUSSEN, 1990, p.34)

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p.25)

Para efeitos desta pesquisa foi adotada a definição de Almeida (2003, p.13), que traz:

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.”

De acordo com essa definição, Planejamento Estratégico é uma técnica que pode ser aplicada em qualquer ambiente com ações previstas, não se referindo somente à sua aplicação para ambientes competitivos. Sua aplicação permite o desenho de um plano para amparar as ações de um projeto, de forma coordenada, controlada e focada nos objetivos previamente definidos. Conforme Lopes (1976), o planejamento diz respeito a um sistema coerente de técnicas que procura “planificar” determinada atividade, dentro de determinado contexto.

Segundo Silva (2000, p. 15), “(...) um processo de planejamento envolve definir a rota, o caminho, a estratégia. Planejar também é definir limites e definir indicadores a serem usados como referências para manter-se no caminho ou na direção escolhida, é pensar alternativas, opções, idéias diferentes. Planejamento pressupõe auto-conhecimento. É preciso reconhecer os próprios limites e potenciais, com muita honestidade e humildade.” Este autor traz o seguinte modelo, definido por cinco fases típicas: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação. Na literatura são apresentados vários modelos de Planejamento Estratégico, os quais seguem basicamente esta mesma estrutura.

Em conformidade com a definição de Planejamento Estratégico escolhida neste artigo, foi adotado o modelo trazido pelo mesmo autor (ALMEIDA, 2003), o qual tem, inicialmente, quatro atividades para orientar a realização da estratégia: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente.

Tal modelo é melhor detalhado na ilustração 1, incluindo todas as fases do Planejamento Estratégico:



Ilustração 1 – Modelo de Planejamento Estratégico

Fonte: Almeida (2003, p. 42)

Como premissa para o estabelecimento do planejamento, faz-se necessário nortear-se por intermédio da definição e explicitação de cada etapa acima elucidada. Assim, com base em Almeida (2003) são esclarecidas as etapas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Planejamento Estratégico

ETAPAS	
1)	<i>ORIENTAÇÃO</i>
1.1)	<u>Diretrizes Superiores</u> Informações tais como valores, filosofia e costumes que são fundamentais para a orientação do planejamento nos níveis inferiores da organização, tais como filiais, unidades, departamentos e grupos.
1.2)	<u>Missão</u> Deve compreender a razão de ser da entidade, delimitando seu campo de atuação e indicando possibilidades de expansão.
1.3)	<u>Vocação</u> Conceito vinculado ao indivíduo e está ligado ao que as pessoas da entidade têm mais prazer em realizar.
1.4)	<u>Visão</u> Deve ser um grande objetivo visto como desafio para a entidade, além de indicar como ela pretende atingir tal desafio.
2)	<i>DIAGNÓSTICO</i>
2.1)	<u>Aspectos Internos</u> São identificados os fatores críticos de sucesso e comparados aos concorrentes ou entidades semelhantes, levantando os pontos fortes e fracos da organização.
2.2)	<u>Análise Ambiental</u> É feita uma análise de tudo aquilo que tem influência sobre o desempenho da organização e que ela não tenha controle, sendo identificadas oportunidades e ameaças.
2.3)	<u>Campo de Atuação</u> Deve ser delimitado pela missão e vocação da entidade, verificando se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.
2.4)	<u>Estratégia Vigente</u> É necessário conhecer a estratégia que a entidade vem seguindo e procurar não mudar radicalmente de direção de modo a não implicar em prejuízos à entidade.
3)	<i>DIREÇÃO</i>
3.1)	<u>Estratégias e Objetivos</u> Estratégias são o caminho que a entidade deve seguir e os objetivos são os pontos concretos que a entidade quer atingir.
4)	<i>VIABILIDADE</i> A viabilidade deve ser verificada para constatar se é possível seguir o caminho estabelecido, sendo para tanto, necessários dados quantitativos, principalmente financeiros.
5)	<i>OPERACIONAL</i>
5.1)	<u>Ações</u> Devem ser estabelecidas ações no nível estratégico, as quais afetam toda a entidade; no nível administrativo, que faz a ligação entre as estratégicas e as operacionais; e no nível operacional, no qual as ações são efetivas.
5.2)	<u>Cronograma</u> Deve servir como acompanhamento e controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

Elaboração: Autores.

A divisão das atividades do Planejamento Estratégico e sua implementação em etapas tem a sua importância didática para o entendimento do processo e para facilitar a realização e o acompanhamento do cronograma (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Tal modelo segue o padrão dos demais existentes, e enfatiza a orientação do planejamento, o diagnóstico da situação com a qual se estará trabalhando, a definição da direção a seguir, a viabilidade (em casos de empresas com projetos financeiros) e operacional definindo as ações a serem tomadas para a concretização do planejamento.

O Planejamento Estratégico envolve a análise dos ambientes interno e externo exigindo que a instituição defina suas premissas básicas de atuação tais como missão, pontos fortes e fracos, vocação, visão, de modo a fornecer subsídios ao processo de gerenciamento que é inerente a qualquer organização de pessoas, seja empresarial ou institucional. Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o processo de gerenciamento tem duas atividades distintas: a formulação de estratégias e o Planejamento Estratégico. A formulação de uma estratégia é o processo pelo qual se decide desenvolver uma estratégia; o Planejamento Estratégico é o processo pelo qual se decide como implementar uma estratégia. No processo de formulação de estratégias, a administração define os objetivos da empresa e as estratégias para atingir esses objetivos. O processo de Planejamento Estratégico considera os objetivos e as estratégias aprovados e procura desenvolver programas para o cumprimento eficiente e eficaz das estratégias.

A evolução dos conceitos e práticas associados ao Planejamento Estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais (TAVARES, 1991).

De acordo com Silva (2000), planejamento requer uma abordagem integrada de todos os fatores e elementos ao redor de uma iniciativa. É preciso cuidar do conjunto, sem descuidar das partes. O planejamento nunca é impessoal. Ele é feito por pessoas que têm suas próprias idéias/pensamentos, emoções/sentimentos e seu querer/vontade. Muitas vezes o planejamento é considerado um evento somente do pensar, das idéias – e é por isso que não se realiza; então, ao contrário, deve-se partir do princípio de que planeja quem executa.

Um processo de planejamento bem-feito pode (e deve) contribuir para o desenvolvimento organizacional por alguns motivos: amplia a consciência tanto em relação ao que acontece dentro da organização, como fora dela; por meio dele, as pessoas têm a oportunidade de aprender coisas novas sobre a organização, a sociedade e si próprias; as pessoas, ao desenvolvê-lo, se encontram e trabalham juntas sobre questões significativas para todos; as relações entre as pessoas podem evoluir durante o processo; pode ajudar a criar uma cultura interna de se olhar aberta e francamente para o passado, o presente e o futuro; é um processo que se desenrola paulatinamente, conforme se respeitam as questões das pessoas envolvidas; as decisões muitas vezes refletem mudanças e afetam a organização como um todo (SILVA, 2000).

3. EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades brasileiras são pautadas na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, segundo institui a Constituição Federal de 1988 no Artigo 207: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Esse conceito, porém, só ganhou força nas últimas décadas e até hoje não é tão priorizado quanto deveria ser, haja vista sua presença na Constituição Federal do país. Segundo Pereira e Marcovitch (1998), as universidades, desde que surgiram, eram melhor identificadas por suas atividades de ensino e pesquisa. Não era comum a visão de que só ensino e pesquisa não eram suficientes para que a universidade cumprisse seu papel e era evidente a grande distância entre a academia e a sociedade. O conceito de extensão universitária e sua importância, apenas adquiriram maior destaque a partir dos anos 80, quando Kerr (1964, *apud* PEREIRA;

MARCOVITCH) propõe a idéia da multiversidade, ou seja, a universidade deve integrar sua diversidade interna com a sociedade e assim exercer seu papel social.

Dentro dessa concepção, a Constituição Federal Brasileira instituiu a extensão como uma das vertentes da Universidade. O conceito passou a ser melhor disseminado e trabalhado desde então, sendo inserido em um projeto maior, qual seja, a democratização da universidade brasileira. A comunidade acadêmica e a sociedade passaram a integrar-se, estabeleceram maior diálogo, e internamente, a Universidade conseguiu integrar as funções ensino e pesquisa. A extensão passou a ser importante, não só pelo fato de gerar aplicação do conhecimento adquirido ou gerado no ambiente acadêmico, mas também de transformar a sociedade.

As três funções básicas da Universidade são interdependentes e complementares e devem ser igualmente equilibradas, formando um “ciclo onde a pesquisa aprimora e produz novos conhecimentos, os quais são difundidos pelo ensino e pela extensão, de maneira que as três atividades tornam-se complementares e dependentes, atuando de forma sistêmica” (SILVA, 1997, p. 149). Ensino, pesquisa e extensão estão intrinsecamente ligados, pois quando um existe sem o outro há prejuízo na formação acadêmica, sendo que não há totalidade de seu papel e de seus objetivos. Assim, se o foco for mantido em apenas um ou dois desses três pilares, a Universidade não estará exercendo sua função de forma completa e não será capaz de gerar os melhores resultados, visto que não cumprirá seu ciclo. A extensão deve ter o papel de estreitar a relação ensino/pesquisa às necessidades da sociedade.

Segundo Severino (2002), a distinção entre ensino, pesquisa e extensão é apenas uma estratégia operacional, visto que não é possível que a transmissão e a socialização do conhecimento sejam concebidas desvinculadas do seu processo de geração. Somente equilibrando os três pilares a Universidade proporcionará uma educação integral do universitário, colocando-o na construção de uma nova consciência social. Do contrário, a formação universitária apenas servirá como profissionalizante, e não como formadora de um espírito crítico e cidadão, além do aspecto técnico.

A despeito de sua clara função dentro da Universidade Brasileira, a extensão ainda é, por vezes, marginalizada, haja vista a importância que os sistemas de avaliação da Universidade designam às atividades de ensino e pesquisa em detrimento das atividades de extensão (PEREIRA; MARCOVITCH, 1998). Docentes e discentes geralmente participam de atividades de ensino e pesquisa e são cobrados por elas, contudo, nem sempre são avaliados e/ou beneficiados por atividades de extensão nas quais se envolvem. Assim, observa-se que este importante pilar ainda não é tão conhecido e reconhecido quanto deveria ser.

O Plano Nacional de Extensão, elaborado por pró-reitores de extensão de diversas universidades com o objetivo de discutir e disseminar o conceito, define Extensão Universitária como:

O processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento. Esse fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados, acadêmico e popular, terá como conseqüências a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social. (PLANO NACIONAL DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2000, p. 5).

A extensão deve ser uma ponte entre a universidade e os diversos setores da sociedade, e não deve partir do pressuposto de que apenas a universidade irá propagar seus conhecimentos à comunidade ou prestar um serviço. Deve ser uma troca de conhecimentos e experiências, na qual a sociedade se apossa de conhecimentos antes restritos à academia e a academia também aprende com a sabedoria popular, os valores e a cultura dessa comunidade. Assim, existe um processo de respeito e aprendizagem mútuos, do qual as duas partes se beneficiam.

Não se deve, portanto, confundir extensão com assistencialismo. As práticas assistencialistas visam apenas remediar um determinado problema pontualmente, não considerando suas conseqüências no longo prazo e sem acompanhamento de resultados. Já a extensão deve ser uma relação transformadora e de longo prazo, na qual o espírito de liberdade e autonomia sejam prezados e ambas as partes se desenvolvam criticamente. Além disso, não tem como objetivo a mera transferência de conhecimentos e a educação alienante (OLIVEIRA; ALMEIDA; CRUZ, 2005).

Para tanto, a extensão não pode ser uma atividade a ser exercida de maneira independente. Deve compreender e articular pesquisa e ensino, formando um círculo virtuoso, no qual a pesquisa sustenta o ensino, que sustenta a extensão, que retroalimenta a pesquisa e o ensino. Assim, segundo o Plano Nacional de Extensão, “a produção do conhecimento, via extensão, se faria na troca de saberes sistematizados, acadêmico e popular, tendo como conseqüência a democratização do conhecimento, a participação efetiva da comunidade na atuação da universidade e uma produção resultante do confronto com a realidade.” (2000, p. 4). A extensão deve gerar conhecimentos tanto práticos como teóricos, uma vez que serve como campo para pesquisas e aprimoramento das metodologias utilizadas no Ensino Superior.

Acerca da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, Silva (1997, p. 149), conclui que:

O ensino precisa da pesquisa para oxigená-lo, aprimorá-lo e inová-lo, pois, ao contrário, corre o risco da estagnação. O ensino necessita da extensão para levar seus conhecimentos à comunidade e complementá-los com aplicações práticas. A extensão precisa dos conteúdos, educandos e professores do ensino para ser efetivada. A extensão necessita da pesquisa para diagnosticar e oferecer soluções para problemas diversos com os quais irá deparar-se, bem como para que esteja constantemente atualizando-se. Por sua vez, a pesquisa prescinde dos conhecimentos detidos pelo ensino, como base de partida para novas descobertas. Além disso, a pesquisa depende do ensino e da extensão para difundir e aplicar sua produção, e assim, indicar-lhe os novos rumos a seguir.

Por meio da extensão, ratifica-se também a formação de profissionais cidadãos, pois possibilita aos universitários o entendimento e a fundamentação dos conceitos e teorias aprendidos nas atividades de ensino, consolidando e complementando o aprendizado com a aplicação e a efetiva interação com a Sociedade. A comunidade acadêmica consegue, então, conhecer a problemática da sociedade em que está inserida e atuar na busca de soluções plausíveis.

A extensão, segundo o Plano Nacional de Extensão Universitária (2000, p. 5), passa a ser dimensionada como “filosofia, ação vinculada, política, estratégia democratizante, metodologia, sinalizando para uma universidade voltada para os problemas sociais com o objetivo de encontrar soluções através das pesquisas básica e aplicada, visando realimentar o processo ensino-aprendizagem como um todo e intervindo na realidade concreta”. Não é objetivo da extensão, entretanto, substituir ou desestimular o papel do Estado, mas sim de democratizar os conhecimentos gerados na Universidade, inserindo a academia na sociedade e a sociedade na academia.

Portanto, é necessário que haja reflexão e preparo para elaboração de projetos articulados, capazes de aliar ensino e pesquisa à realidade social. A concepção de tais projetos deve ser pautada nas necessidades da sociedade e as ações devem ser definidas considerando a troca de conhecimentos

e a relação de transformação que deve existir entre a academia e a comunidade. Além disso, devem ser determinados objetivos de longo prazo e sustentáveis, para que não se torne apenas assistencialismo. Assim, propõe-se utilizar os conceitos de Planejamento Estratégico para a consecução de um projeto de extensão em tais moldes. Elaborando-se possíveis estratégias, as quais considerem a missão e os objetivos do projeto, além de levantar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, pretende-se enriquecer e sustentar o projeto, de modo a torná-lo viável e sustentável.

4. METODOLOGIA

Concluída a etapa de explicitação dos conceitos, passa-se a especificar a metodologia utilizada para a consecução desta pesquisa, definindo a natureza do estudo, bem como os métodos utilizados para a obtenção dos dados.

O presente estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa, seguindo a abordagem de Flick (2004). Utilizou-se como procedimento para a execução da pesquisa a classificação de Jung (1999) de Estudo de Caso definida por Roesch (1999) e Yin (2005).

Segundo a classificação de Jung (1999), o procedimento para a execução da presente pesquisa foi de Estudo de Caso, escolhido para possibilitar o aprofundamento da teoria e o confronto da mesma com a realidade. De acordo com Roesch (1999), o Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa adequada à exploração, em profundidade, de fenômenos dentro de seu contexto tendo como base diversos ângulos.

Por se buscar a aplicação de um determinado conceito a um projeto, este método mostrou-se pertinente a esta pesquisa, visto que o aprofundamento o estudo em tal fenômeno torna possível atingir os objetivos da pesquisa. Segundo Yin (2005), o Estudo de Caso é usado em pesquisa exploratória quando a compreensão do fenômeno a ser investigado mostra-se incipiente e pode ser baseado na coleta de dados tanto qualitativos quanto quantitativos.

Utilizou-se como técnica de coleta de dados primários para fazer o levantamento das informações entrevista em profundidade. De acordo com Roesch (1999, p. 159), este tipo de técnica de coleta de dados “é a técnica principal da pesquisa qualitativa”. O grau de estruturação da entrevista baseou-se em um questionário formal com questões semi-estruturadas.

Os questionários foram aplicados com o intuito de conhecer melhor o público alvo, neste caso os motoristas de ônibus fretado que freqüentam a USP. Para a elaboração dos questionários tomou-se como base conversas informais com alguns motoristas e percepções do grupo quanto às necessidades dos mesmos. Foram elencados possíveis temas de cursos/capacitações para que os entrevistados apontassem o grau de interesse por cada um e em seguida os ranqueassem, partindo daquele que eles teriam prioridade em conhecer para os menos atraentes. Ademais, foram feitas questões sobre aspectos sócio-econômicos, com o objetivo de delinear o perfil e disponibilidades do público-alvo e, assim, fornecer subsídios para a elaboração da estrutura do projeto.

Os questionários foram aplicados em uma amostra de 9 motoristas que permanecem no campus, o que representa pouco mais de um terço do público-alvo inicial, segundo informações fornecidas pelos próprios motoristas. Os resultados foram analisados de modo a levantar dados para estruturar o projeto, para que o mesmo seja condizente com os anseios dos entrevistados. Para a aplicação do Planejamento Estratégico no projeto, foram utilizadas as opiniões e objetivos do grupo idealizador.

5. O PROJETO GUIAR: GÊNESE E DESENVOLVIMENTO DO SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Projeto Guiar é uma iniciativa do grupo PET-Administração FEA-USP que se originou dos contatos de integrantes do grupo com motoristas de ônibus fretado intermunicipais que atendem à linha Jundiaí-USP. Através deste contato, foi verificado que os motoristas apresentam muito interesse em aprender mais sobre diversos assuntos, sendo que vários destes temas são concernentes à formação acadêmica dos integrantes.

Neste sentido, surge o Projeto Guiar o qual é um projeto de Extensão, ainda em fase de desenvolvimento, que visa propiciar a aquisição de maior conhecimento pelos motoristas de assuntos diversos, auxiliando-os no desenvolvimento profissional, na ampliação do saber e na melhor organização da vida pessoal.

Este projeto visa a aplicação prática dos conhecimentos auferidos na graduação, a integração entre os grupos PET, a devolutiva à sociedade e o auxílio aos motoristas para uma vida melhor, seja profissional ou pessoal.

Após a concepção da idéia, surgiu a necessidade da criação de um nome que ao mesmo tempo guardasse relação com os objetivos deste projeto e também com a atividade profissional exercida pelos condutores de ônibus.

Conforme a definição do Dicionário Michaelis:

“guiar: gui.ar (guia+ar²) vtd **1** Servir de guia a: O cão guia o cego. vtd **2** Conduzir, dirigir, encaminhar: A estrela guiou os magos. vtd **3** Governar (cavalos). vtd e vint **4** **Dirigir (veículo)**. vti **5** Ser caminho para alguma parte: Veredas que guiam à eternidade. Esse carreiro guia para o cafezal. vti **6** Encaminhar-se: Virei a esquina e guiei para o escritório. vpr **7** Dirigir-se: Guiei-me pelas informações. Ele nem a si se guia. vtd **8** Aconselhar. vtd **9** Dirigir, proteger: Deus te guie! vtd **10** **Ensinar**. vpr **11** Navegar.”

Encontrou-se, desta forma, na palavra “guiar”, o duplo sentido pretendido. A palavra guiar sinaliza o intuito do projeto que é fornecer novas alternativas de aprendizado para o público-alvo e, em contrapartida, implica no fato do grupo ser um caminho para que as pessoas alcancem o objetivo, qual seja a ampliação de seus conhecimentos. Ela é auto-explicativa, breve, marcante, de fácil compreensão e de memorização, além de se associar indiretamente à profissão do público-alvo inicial do projeto, os motoristas de ônibus.

A seguir será feita a aplicação do Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003) no Projeto Guiar. Serão feitas adaptações do modelo em função da peculiaridade do projeto, o qual não está inserido em um ambiente competitivo.

ETAPA 1) Orientação:

A orientação deste projeto é proveniente da atuação do grupo PET Administração FEA-USP em conjunto com os demais grupos PET do campus Cidade Universitária da Universidade de São Paulo. Tais grupos seguem as determinações da Secretaria de Educação Superior do Ministério de Educação e Cultura (SESu/MEC), a qual é responsável pela atuação dos grupos.

Os grupos são instruídos a desenvolver equitativamente atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, faz-se necessário que elaborem projetos capazes de unir os três pilares e que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

1.1. Diretrizes superiores – PET e PET Administração FEA-USP

O PET, Programa de Educação Tutorial, é um programa da SESu/MEC que foi concebido para propiciar aos alunos de graduação a realização de atividades extracurriculares, calcados no tripé ensino, pesquisa e extensão. Estas visam à complementação da formação acadêmica, procurando atender mais plenamente às necessidades do próprio curso de graduação e/ou ampliar e aprofundar os objetivos e os conteúdos programáticos que integram sua grade curricular.

Os objetivos do Programa são projetados no longo prazo e visam realizar dentro da universidade brasileira o modelo de indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão. Assim, além de incentivar melhorias na graduação, o PET pretende estimular a criação de um modelo pedagógico para a universidade, o qual seja calcado nos princípios estabelecidos na Constituição Brasileira. (PORTARIA MEC nº. 3.385, de 29-09-2005).

Existem hoje no país 328 grupos PET espalhados por praticamente todo o território nacional e estes são constituídos por cerca de 3.177 bolsistas. No Estado de São Paulo há 58 grupos PET, sendo que 8 destes são do campus Cidade Universitária da Universidade de São Paulo, os quais sejam: Administração, Ciências Sociais, Direito, Educação Física, Engenharia Mecânica, Engenharia Mecatrônica, Filosofia e História.

O PET Administração FEA-USP foi criado em 1994, porém só alcançou a consolidação, ou seja, atingiu o número máximo de 12 bolsistas e 6 colaboradores, em 2006, sob a tutoria do Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque. Neste mesmo ano, a Profa. Dra. Graziella Maria Comini assumiu a tutoria do grupo com a função de manter o fortalecimento alcançado.

O grupo desenvolve diversas atividades no âmbito do tripé ensino-pesquisa-extensão, porém um dos grandes desafios é o desenvolvimento de um projeto de extensão de longo prazo, o qual estabeleça a ponte entre os estudos acadêmicos e a realidade da sociedade e mantenha o equilíbrio entre os pilares que regem o Programa.

Tendo em vista tal desafio, o grupo PET Administração FEA-USP idealizou o Projeto Guiar, porém não pretende realizá-lo isoladamente, tampouco de forma pontual. Portanto, pretende unir esforços dos grupos supracitados para concluir e realizar o projeto de forma sustentável.

1.2. Missão

O Programa de Educação Tutorial destina-se a apoiar grupos de alunos de graduação que demonstrem potencial, interesse e habilidades destacadas e, sob a orientação de um professor tutor, desenvolvam atividades extracurriculares que complementem a sua formação acadêmica, além de propiciar a melhoria da qualidade dos cursos de graduação dos quais fazem parte.

Tendo em vista a missão do PET, estabeleceu-se a seguinte missão para o Projeto Guiar:

Propiciar melhores condições de vida ao seu público-alvo, no que tange a conhecimentos que agreguem valor à sua formação pessoal e profissional, por meio da integração e articulação de grupos PET.

1.3. Visão

A visão do Programa de Educação Tutorial é de, no longo prazo, realizar o modelo de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão dentro da universidade brasileira, por meio do desenvolvimento de grupos tutoriais que se utilizam de conceitos alternativos de aprendizagem, tais como o incentivo à pesquisa aplicada, o desenvolvimento de atividades de extensão que permitem a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ainda no período da graduação e sem ter que se lançar no mercado de trabalho.

Tendo em vista a visão do PET, estabeleceu-se a seguinte visão para o Projeto Guiar:

Ser reconhecido como o principal projeto de extensão dos grupos PET da USP, promovendo a troca de conhecimentos que agreguem valor à formação pessoal e profissional de pessoas que frequentam os campi da USP e que não tenham vínculo com a academia.

ETAPA 2) Diagnóstico:

Nesta etapa serão apresentados os aspectos que levaram à elaboração do projeto, ponderando as necessidades das partes envolvidas e considerados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para sucesso do Projeto Guiar.

2.1. Aspectos Internos

Dentro do grupo PET responsável pela implementação do projeto, o fator crítico de sucesso é o comprometimento dos integrantes com as atividades e com o programa em si, principalmente pelo caráter de longo prazo dos projetos desenvolvidos. Segundo Baía, Freitas, Leite, Campos e Albuquerque (2006, p.11), em estudo realizado para avaliar a base do comprometimento do grupo PET Administração FEA-USP, verificou-se que a base do vínculo afetivo predomina no grupo, com 74% dos integrantes apresentando essa base. Ou seja, os estudantes que integram o Programa estão nele porque assim o querem. Os indivíduos comprometidos afetivamente se identificam e crêem nos valores e objetivos da instituição e têm forte crença e desejo de se manterem e atuarem em favor do bem do Programa. Fato esse fundamental e necessário para o fortalecimento e perenidade do PET Administração FEA-USP. Portanto, o grupo apresenta potencial para a execução de projetos desse porte, além do fato de ser um grupo consolidado com 12 bolsistas e 6 colaboradores.

Pode-se citar como ponto fraco para a execução do presente projeto, a inexperiência em conduzir e ministrar aulas por parte dos integrantes do PET. Este fato poderá ocasionar o desinteresse e desmotivação entre os motoristas em frequentar e participar dos cursos/capacitações.

Outro ponto fraco a ser destacado é a quantidade de entrevistados considerando o total da amostra, pois os motoristas que não participaram da pesquisa podem ter interesses e necessidades diferentes das observadas para a elaboração do projeto.

2.2. Análise Ambiental

O grupo PET Administração FEA-USP atua no campus da Cidade Universitária na cidade de São Paulo. Pela vivência no campus de alguns integrantes, verificou-se o número elevado de ônibus fretados intermunicipais que permanecem parados no campus durante o dia. Em contato com os motoristas dessas linhas, verificou-se que tais profissionais permanecem ociosos durante o dia à espera do retorno para suas cidades ao final do dia.

Diante dessa evidência e da pesquisa de campo realizada, os resultados obtidos foram:

- Os motoristas apresentam horários ociosos que gostariam de ocupar com alguma atividade, às terças, quartas e quintas entre as 10:00h e 15:00h. Segundas e sextas não foram citadas devido a escalas de viagem nos finais de semana.
- Os motoristas apresentam interesse em diversos assuntos, os quais se tivessem a oportunidade de aprofundar estariam fazendo, quais sejam (por ordem de preferência): inglês, informática, escrita, fala, ética, orçamento doméstico, política, atitudes perante o trabalho, banco e liderança.
- Durante o tempo ocioso, todos eles citam que dormem ou assistem a vídeos, mas que gostariam de fazer cursos que aprofundassem seus conhecimentos.

Portanto, define-se como público-alvo inicial os motoristas que atendem ao campus da USP no transporte por fretamento, os quais ficam ociosos quase o dia todo no campus. Tal público tem potencial para ampliação para motoristas de outras linhas que tenham acesso ao campus, assim como no futuro, demais pessoas que freqüentem os *campi* da USP e que não tenham vínculo com a academia.

Pela análise do ambiente, verificou-se a demanda destes profissionais por cursos e capacitações. Tal demanda poderia ser sanada com a atuação coordenada dos grupos PET da Cidade Universitária, por meio de capacitações com o apoio da Tutoria de cada grupo, visando auxiliá-los no desenvolvimento pessoal e profissional.

No entanto, faz-se necessário prospectar as principais ameaças ambientais que poderão se apresentar como barreiras para a consecução destes cursos ou capacitações, tais como:

- Dependência de apoio dos dirigentes e/ou empresários dos ônibus fretados no que tange à autorização para que os motoristas possam participar do projeto no período ocioso dos mesmos.
- Dependência de apoio da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP ao Projeto Guiar, no que se refere à disponibilidade de salas de aula, de equipamentos audiovisuais e/ou de materiais de consumo em geral.
- Dependência do apoio financeiro e/ou institucional da Pró-Reitoria de Graduação, por intermédio do Comitê Local de Acompanhamento, que poderá desarticular e enfraquecer a ação conjunta dos grupos PET da USP.
- Dependência do comprometimento de outros grupos, o que pode afetar a integração proposta como objetivo do Projeto Guiar.

2.3. Campo de atuação do PET

A atuação do grupo PET Administração FEA-USP está relacionado intimamente com a missão do Programa de Educação Tutorial, conforme descrito na Portaria do PET, que está relacionado às atividades que envolvem a aplicação do tripé universitário ensino, pesquisa e extensão.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa inicial, define-se a atuação do Projeto Guiar como um projeto de extensão que proverá capacitações a este público inicial, visando auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos motoristas, em conjunto com os demais grupos PET interessados. Tal projeto está coerente com o campo de atuação do grupo que apresenta como atividades vinculadas à sua missão, as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

2.4. Estratégia vigente

Atualmente o grupo idealizador do projeto não dispõe de uma atividade de extensão de grande porte, por dificuldades de estruturação de atividades deste nível. Mesmo assim, o grupo apresenta iniciativas de extensão como a realização de debates como o PET Enfoque (semestral), evento para trazer diferentes visões acerca de assuntos atuais para a graduação e comunidade. O grupo, até o momento, apresenta forte produção de pesquisa e participação maciça em atividades de ensino.

Para o Projeto Guiar, não existe uma estratégia vigente por se tratar de uma atividade em desenvolvimento para posterior implantação, mas deverá seguir as diretrizes do grupo PET.

ETAPA 3) Direção:

3.1. Estratégias e Objetivos

A estratégia do PET é proporcionar aos estudantes de graduação um ambiente de elevado nível acadêmico propício para o ensino-aprendizagem calcados no tripé ensino, pesquisa e extensão, de forma conjunta e equilibrada, visando a complementação e aplicação das atividades da grade curricular do curso ao qual está inserido. Assim, decidiu-se pelo desenvolvimento de um projeto de extensão de grande porte, com efeitos de longo prazo, que integre os esforços de todos os grupos da Cidade Universitária interessados.

A estratégia do Projeto Guiar é oferecer cursos e capacitações em diversas áreas do conhecimento, como por exemplo: Finanças, Recursos Humanos, Direito, Engenharia mecânica, Letras, entre outros, inicialmente a motoristas de ônibus fretados que freqüentam a USP e posteriormente a demais interessados.

Os objetivos do Projeto Guiar são a aplicação prática dos conhecimentos dos integrantes dos grupos PET, a devolutiva à sociedade dos conhecimentos auferidos na faculdade e o auxílio aos motoristas para uma vida melhor, seja profissional ou pessoal.

ETAPA 4) Viabilidade:

Para analisar a viabilidade operacional do projeto, foi elaborado um esboço do mesmo e levado aos demais grupos para apresentação. Nesta exposição do projeto a sete grupos da capital, os quais sejam: Ciências Sociais, Educação Física, Engenharia Mecânica, Engenharia Mecatrônica, Filosofia, História e Direito, todos sinalizaram apoio e demonstraram interesse em participar.

Em apresentação do projeto nas reuniões de tutores do PET, este foi bem recebido e conta com o apoio institucional do CLA (Comitê Local de Acompanhamento) da USP para eventuais necessidades financeiras.

Poderá contar também com o apoio institucional da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e do Departamento de Administração da FEA-USP para as necessidades de infraestrutura e materiais de consumo do projeto.

O PET Administração FEA-USP possui um programa interno que visa a integração, troca de experiências e ajuda mútua entre os integrantes do grupo e alunos do programa de pós graduação do Departamento de Administração da FEA-USP. Tal programa tem recebido o interesse de vários estudantes da pós-graduação que poderão contribuir para a execução do projeto.

Portanto, o projeto apresenta-se viável no tocante à sua implementação, e quanto à sua execução também devido ao comprometimento do grupo idealizador do projeto.

ETAPA 5) Operacional:

Pelos dados obtidos na entrevistas com o público-alvo da presente pesquisa, estabeleceu-se a seguinte estrutura:

- As capacitações serão oferecidas com 2 meses de duração máxima (ou 8 aulas) cada uma sem sobreposição de temas, para permitir a dedicação integral dos alunos a cada módulo e a troca de aprendizagem.
- Serão oferecidos dois horários para cada módulo com turmas de 10 a 15 motoristas cada uma.
- As capacitações serão oferecidas às terças ou quintas-feiras com duração de 90 minutos, com intervalo de 10 minutos.
- Cada capacitação deverá ser conduzida por dois alunos e um tutor ou co-tutor do PET.
- As capacitações serão desenvolvidas com metodologias de ensino alternativas tais como: exercícios em grupo, dinâmicas, estudos de caso e aplicação prática, visando o mínimo uso de recursos meramente expositivos.

5.1. Ações necessárias

Como ações necessárias para início e coordenação do projeto citam-se:

- Integração e reunião entre os grupos e escolha dos responsáveis.
- Definição dos módulos e seus cronogramas.
- Elaboração das aulas com o apoio de docentes das unidades envolvidas.
- Apresentação do projeto estruturado aos motoristas.
- Abertura de inscrição aos motoristas interessados.
- Análise da situação inicial dos motoristas quanto ao conteúdo do módulo.
- Primeiro módulo.
- Avaliação da efetividade do primeiro módulo.

Para início do projeto o módulo inaugural será com o tema **Orçamento doméstico**.

5.2. Cronograma

No Quadro 2 será apresentado o cronograma do Projeto Guiar elaborado para o ano de 2007.

Quadro 2 – Cronograma para o ano 2007

Ações	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Integração e escolha dos responsáveis	■				
Definição dos módulos e seus cronogramas		■			
Elaboração das aulas		■			
Apresentação do projeto aos motoristas			■		
Abertura de inscrição aos motoristas			■		
Análise da situação inicial dos motoristas			■		
Primeiro módulo			■	■	■
Avaliação da efetividade do primeiro módulo					■

Elaboração: Autores

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do modelo de Planejamento Estratégico possibilitou estruturar o Projeto Guiar de forma a propiciar uma análise detalhada dos aspectos envolvidos no projeto, além de fornecer subsídios para a definição de estratégias voltadas à implementação do mesmo.

Por meio desta pesquisa verificou-se que o Planejamento Estratégico pode ser uma ferramenta eficaz para a elaboração de projetos de Extensão Universitária consistentes e viáveis no longo prazo.

Como limitação deste estudo, pode-se apontar a quantidade de entrevistados (cerca de um terço) considerando o total da amostra, visto que se esta fosse maior, outros interesses poderiam ter sido apontados e considerados no projeto.

Após a implementação do projeto, deverá ser feito acompanhamento das estratégias para verificar a adequação das mesmas e posteriormente o modelo poderá ser reaplicado para considerar adaptações a serem feitas.

Este artigo poderá servir como base a outras pesquisas que visem o desenvolvimento de projetos na área de extensão universitária.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. Editora Atlas. São Paulo. 2003.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. Editora Atlas. São Paulo. 2002.
- BAÍA, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. P.; CAMPOS, M. V.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento Organizacional: um Estudo de Caso do grupo PET ADM – FEA-USP**. Anais do IX SEMEAD. 2006.
- BRASIL. **Constituição Federal** de 5 de outubro de 1988.
- BRASIL/MEC. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das universidades Públicas Brasileiras e SESu/MEC, 2000.
- DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: www.michaelis.uol.com.br. Acesso em: 14 jun. 2007.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. Editora Atlas. São Paulo. 1991.
- FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- JUNG, C. F. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento aplicada a novas Tecnologias, Produtos e Serviços**. Editora Axcel Books do Brasil, 1999.
- LOPES, C. T. G. **Planejamento e estratégia empresarial**. Editora Saraiva. São Paulo. 1976.
- OLIVEIRA, A. M. B.; ALMEIDA, A. B.; CRUZ, P. J. S. C. **A Pedagogia Dialógica na prática da extensão universitária**. V Colóquio Internacional Paulo Freire, Recife, setembro, 2005.
- PEREIRA, J. C. R.; MARCOVITCH, J. **Avaliação de atividades de extensão universitária**. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.2, p. 79-85, abril/junho 1998.
- RASMUSSEN, U. W. **Manual de metodologia do Planejamento Estratégico**. Editora Aduaneiras. São Paulo. 1990.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEVERINO, A. J. **Educação e universidade: conhecimento e construção da cidadania**. Revista Interface - Comunicação, Saúde, Educação, São Paulo, v.6, n.10, p.117-24, fevereiro 2002.
- SILVA, A. L. P. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. Editora Global. São Paulo. 2000.
- SILVA, O. D. **O que é extensão universitária?**. Revista Integração Ensino-Pesquisa-Extensão, São Paulo, ano III, n. 9, p. 148-9, maio 1997.
- TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. Editora Harbra Ltda. São Paulo. 1991.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.