

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
PRODUÇÃO**

**GESTÃO DOS PROCESSOS DA EXTENSÃO  
UNIVERSITÁRIA  
EM UMA IES PÚBLICA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Carina Fagundes Teixeira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**



# **A GESTÃO DOS PROCESSOS DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM UMA IES PÚBLICA**

**Carina Fagundes Teixeira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Area de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia da Produção**

**Orientador: Prof. Felipe Martins Muller**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Fagundes Teixeira, Carina  
A Gestão dos Processos da Extensão Universitária em  
uma IES Pública / Carina Fagundes Teixeira.-2014.  
136 p.; 30cm

Orientadora: Felipe Martins Muller  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, RS, 2014

1. Extensão Univeristária 2. Processos 3. Gestão 4.  
Indicadores 5. Sistemas de Informação I. Martins Muller,  
Felipe II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**A GESTÃO DOS PROCESSOS  
DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA  
EM UMA IES PÚBLICA**

elaborada por  
**Carina Fagundes Teixeira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia da Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Felipe Martins Muller, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

**Ulrika Arns, Dra.** (UNIPAMPA)

**Vinicius Jacques Garcia, Dr.** (UFSM)

Santa Maria, 28 de fevereiro de 2014.



**Ao Ronaldo, Guilherme e João Gabriel.  
Obrigada. Obrigada. Obrigada.**





## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por permitir que eu esteja viva para finalizar este trabalho.

Ao Ronaldo, amor da minha vida...só nós sabemos o que já vivemos para comemorarmos mais esta etapa.

Aos meus filhos, Guilherme e João Gabriel, que por muitas vezes ficaram longe da mãe, aguentaram meus ataques de fúria...Amo vocês e obrigada!

Aos meus queridos Avós, Deolinda e Cinciliano, que sempre me apoiaram, cuidando de mim, do Ronaldo e dos bisnetos, Guilherme e João Gabriel.

Aos meus pais, Rejane e Cezar e meus irmãos Candida, Cacília e Cezar, sem o amor de vocês nada disso tem valor.

A minha querida amiga Carla, que é exemplo de mulher guerreira e baita profissional, que me foi exemplo para não desistir nos momentos difíceis. Obrigada!

A minha amiga do coração, Adriana, obrigada pela amizade sincera e pelas palavras de conforto naqueles momentos. Pra sempre!

A Professora Ulrika, que me apresentou a Extensão Universitária e me oportunizou este aprendizado.

Ao Professor Felipe, que aceitou o desafio desta orientação.

A Professora Sandra, grande extensionista da UFRGS. Obrigada por sempre acreditar em mim.

A Professora Efigênia e sua equipe. Amei a visita realizada na UFMG.

A todas as pessoas que contribuíram para que este trabalho se realizasse.



# **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

## **A GESTÃO DOS PROCESSOS DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM UMA IES PÚBLICA**

AUTORA: Carina Fagundes Teixeira

ORIENTADOR: Felipe Martins Müller

Data e Local da Banca de Defesa: Santa Maria, 28 de fevereiro de 2014.

Configurado o momento atual para um cenário de melhoria contínua da extensão universitária alinhado ao melhor aproveitamento dos recursos públicos destinados a execução de ações de extensão, o trabalho compreende um estudo acerca da gestão e dos processos acadêmicos e administrativos na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal do Pampa, na forma como estão sendo interiorizados e executados dentro da universidade, buscando referências em outras Instituições de Ensino Superior Públicas. No intuito de avançar para o aumento dos estudos de pesquisas nesta área, é que este trabalho desenvolve sua proposta de diagnóstico, na reestruturação do papel das instituições de ensino públicas brasileiras, trabalhando em consonância com o planejamento das suas ações institucionais, na busca por uma gestão integral e eficaz dos recursos públicos gerados pela extensão universitária, acompanhando seu processo desde a descentralização do recurso até sua execução. Para atender esse objetivo a pesquisa estendeu-se na revisão da literatura de maneira ampla, atendendo os temas extensão universitária – concepção e financiamento, gestão por processos, sistemas integrados de gestão e indicadores, bem como troca de experiência através de visitas técnicas a outras IFES Públicas, na tentativa de melhorar a pesquisa, construindo um fundamento do conhecimento adaptado à realidade deste estudo. Para uma análise qualitativa, o método de abordagem adotado foi o estudo de caso, através da prática institucional, tendo como resultado a observação dos processos institucionais da fonte investigada. O norteador deste estudo será baseado na experiência e

comprometimento vividos, nas bases conceituais do referencial teórico, na observação e entrevistas abertas realizadas nas visitas técnicas. A gestão dos processos da Extensão Universitária na UNIPAMPA, bem como o acompanhamento das suas práticas, demonstra que a política de interiorização e execução de recursos e foco na melhoria contínua das suas ações, seja através do desenho de todos os seus processos internos.

**Palavras-chave:** Extensão Univeristária. Gestão. Processos.

## ABSTRACT

The current set to a backdrop of continuous improvement aligned to better use of public resources for the execution of actions extension, university extension time work comprises a study of the management and the academic and administrative processes in the Dean of University Extension Federal Pampa, in the way they are being internalized and implemented within the university, seeking referrals for other Public Institutions of Higher Education. In order to advance to the increase in research studies in this area, is that this work develops a proposal for diagnosis, restructuring the role of the Brazilian public education institutions, working in line with the planning of their institutional actions, the search for a comprehensive and effective management of public resources generated by university extension, accompanying her devolution process from the feature until his execution. To meet this objective the research extended the review of the literature broadly, given the themes university extension - design and financing process management , integrated management systems and indicators , as well as exchange of experience through technical visits to other IFES public in an attempt to improve research, building a foundation of knowledge adapted to the reality of this study . For a qualitative analysis, the method of approach adopted was the case study, through institutional practice, resulting in the observation of the institutional processes of the source investigated. The guiding this study is based on lived experience and commitment, the conceptual basis of the theoretical framework, observation and open interviews in technical visits. Process management of University Extension in UNIPAMPA as well as the monitoring of their practices, demonstrates that the policy of internalization and implementation of resources and focus on continuous improvement of their actions, either by drawing all its internal processes. This work eventually identified the stages of implementation of organizational processes in pursuit of continuous improvement for the implementation of projects and university extension programs focused on the internalization of public resources aligned to an institutional management.

**Palavras-chaves:** University Extension. Management. Processes.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos Recursos Financeiros do Edital PROEXT MEC .....	45
Figura 2- Expansão e Consolidação das Universidades Federais e a Extensão Universitária – Edital PROEXT MEC .....	46
Figura 3 - Relação da cultura organizacional x elementos organizacionais .....	60
Figura 4 - Modelo Estrela.....	61
Figura 5 - Tipos de relacionamentos do escritório de processos.....	71
Figura 6 - Gestão x Escritório de Processos.....	72
Figura 7 - Modelo de um sistema de gestão de qualidade baseado em processos .....	75
Figura 8 - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA .....	113
Figura 9 - Fluxo de Registro de propostas da PROEXT UNIPAMPA .....	120
Figura 10 - Fluxo de Certificação de propostas .....	121
Figura 11 - Orçamento e compras de Extensão .....	123
Figura 12 - Tela de acesso ao SIPPEE .....	139
Figura 13 - Tela de Seleção da Plataforma .....	139
Figura 14 - Tela de acesso ao SIPPEE .....	140
Figura 15 - Formulário de Solicitação de Registro de Projeto .....	141
Figura 16 - Tela do SIPPEE .....	142
Figura 17 - Relatórios gerenciais de Extensão no SIPPEE .....	143
Figura 18 - Relatório de Projetos Registrados no SIPPEE.....	143
Figura 19 - Modelo de Acompanhamento e Avaliação no SIPPEE .....	145

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos Recursos Financeiros do Edital PROEXT MEC .....	44
Quadro 2 - Evolução do Edital PROEXT MEC na UNIPAMPA.....	48
Quadro 3 - Organização funcional x organização orientada por processos.....	58
Quadro 4 - Síntese das características dos indicadores de desempenho .....	64
Quadro 5 - Diferenças entre indicadores mensuráveis ou não .....	68
Quadro 6 - Visitas Técnicas.....	87
Quadro 7 - Coleta e análise dos dados.....	88
Quadro 8 - Data das Visitas Técnicas.....	95
Quadro 9 - Estrutura PROEX.....	97
Quadro 10 - Estrutura da PRE.....	98
Quadro 11 - Estrutura PROEXT.....	99
Quadro 12 - Detalhamento dos pontos fortes e desafios das visitas técnicas .....	102
Quadro 13 - Quadro global dos macro processos das IES públicas visitadas.....	104
Quadro 14 - Evolução recursos na PROEXT/UNIPAMPA.....	116
Quadro 15 - Critérios para construção de indicadores de acompanhamento e avaliação na UNIPAMPA.....	127
Quadro 16 - Indicadores x políticas institucionais x periodicidade de avaliação..	128
Quadro 17 - Indicadores x orçamento x periodicidade de avaliação .....	129
Quadro 18 - indicadores x infraestrutura x periodicidade de avaliação .....	129
Quadro 19 - Critério x relação da universidade com a comunidade x periodicidade .....	130
Quadro 20 - critério x plano acadêmico x periodicidade .....	131
Quadro 21 - Critério x produção acadêmica x periodicidade .....	132



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
<b>1.1 Formulação do Problema e Justificativa</b> .....	20
<b>1.2 Objetivos</b> .....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
<b>1.3 Estrutura do Trabalho</b> .....	23
<b>2 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E O CAMINHO PARA A CONSTRUÇÃO DE SEUS PROCESSOS E INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO</b> .....	25
<b>2.1 Extensão Universitária – conceito e histórico</b> .....	25
2.1.1 Conceito.....	25
2.1.2 Institucionalização da Extensão Universitária .....	26
2.1.3 Histórico da Extensão Universitária .....	27
2.1.4 PNE e o momento atual da Extensão Universitária .....	29
2.1.5 Concepção da Extensão x Políticas Públicas .....	30
2.1.6 O desenvolvimento da Extensão Universitária .....	31
<b>2.2 Diretrizes para as ações da Extensão Universitária</b> .....	32
2.2.1 Interação Dialógica .....	32
2.2.2 Interdisciplinaridade e Interprofissionalidade .....	33
2.2.3 Indissociabilidade Ensino – Pesquisa – Extensão .....	33
2.2.4 Impacto na Formação do Estudante .....	33
2.2.5 Impacto e Transformação Social .....	34
<b>2.3 Fortalecimento da Extensão Universitária</b> .....	35
2.3.1 Princípios Básicos.....	35
2.3.2 Desafios para a Extensão Universitária .....	36
2.3.3 Ações Políticas .....	37
2.3.3.1 Normatização e Implementação da Extensão Universitária .....	38
2.3.3.2 Articulação da Extensão Universitária com as Políticas Públicas.....	38
2.3.3.3 Articulação da Extensão Universitária com os Movimentos Sociais .....	39
2.3.3.4 Articulação da Extensão Universitária com os Setores Produtivos .....	39
2.3.3.5 Apoio a Ampliação e Democratização do Ensino Superior.....	40
<b>2.4 Financiamento da Extensão Universitária</b> .....	40
2.4.1 Legislação de Fomento a Extensão Universitária x PROEXT MEC.....	41
2.4.2 Descentralização e Interiorização dos Recursos de Extensão Universitária nas IES .....	42
2.4.3 Edital do PROEXT MEC e seus Objetivos .....	43
2.4.4 Evolução do PROEXT MEC.....	43
2.4.5 PROEXT MEC x UNIPAMPA.....	45
<b>2.5 Universalização da Extensão Universitária</b> .....	49
<b>2.6 Acompanhamento e Avaliação da Extensão Universitária</b> .....	49
<b>2.7 Agenda Estratégica</b> .....	51
<b>3 GESTÃO DE PROCESSOS</b> .....	55
<b>3.1 Porque a gestão de processos é importante?</b> .....	55
3.1.1 Evolução Histórica em Gestão de Processos .....	56
3.1.2 A Visão da Engenharia da Produção .....	56
<b>3.2 Os Quadros Conceituais para a Gestão de Processos</b> .....	57

3.2.1 A Administração Científica .....	57
3.2.2 O Sistema Toyota de Produção (STP) .....	58
3.2.3 O Controle de Qualidade Total (TQC) .....	58
3.2.4 A Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) .....	58
3.2.5 A Teoria das Restrições (TOC) .....	59
<b>3.3 Elementos Conceituais Relacionados a Processos</b> .....	59
3.3.1 Cultura e Processos .....	60
3.3.2 Estratégia e Processos .....	61
3.3.3 Estrutura Organizacional e Processos .....	62
<b>3.4 Indicadores de Desempenho</b> .....	62
3.4.1 Sistema Integrado de Indicadores de Desempenho .....	65
3.4.2 Indicadores de Desempenho e a Medição para o Êxito do Projeto .....	65
3.4.2.1 Característica dos Indicadores .....	66
3.4.2.2 Finalidade dos Indicadores de Desempenho de um Projeto .....	66
3.4.2.3 Seleção de Indicadores .....	67
3.4.2.4 Indicadores Qualitativos e Quantitativos .....	67
3.4.3 Indicadores de desempenho a partir da visão por processos .....	68
<b>3.5 Escritório de Processos</b> .....	69
3.5.1 Institucionalizando a Gestão dos Processos .....	70
3.5.2 Formas de atuação do Escritório de Processos .....	71
3.5.3 Objetivos e Ações do Escritório de Processos .....	72
<b>4 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO</b> .....	73
<b>4.1 Conceito de Sistema</b> .....	73
4.1.1 Visão Sistêmica .....	73
4.1.2 Conceito de Gestão .....	73
4.1.3 Sistemas de gestão .....	74
4.1.4 Sistemas de gestão e a qualidade .....	74
<b>4.2 Sistema de Informação</b> .....	75
4.2.1 Sistemas Integrados .....	77
4.2.2 Gestão de desempenho organizacional .....	78
4.2.3 Alinhamento entre planos de negócio e planejamento de TI .....	78
<b>4.3 Sistema Integrado de Gestão (SIG)</b> .....	78
4.3.1 Implementando um SIG .....	80
4.3.2 Auditoria de SIGs .....	81
4.3.2.1 Os atores e as partes envolvidas .....	82
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	83
<b>5.1 Delineamento do estudo</b> .....	83
5.1.1 Caracterização da pesquisa segundo os objetivos .....	84
5.1.2 Caracterização da pesquisa segundo as fontes de dados .....	84
5.1.3 Caracterização de pesquisa segundo a coleta de dados .....	84
5.1.4 Característica quanto à natureza da pesquisa .....	85
<b>5.2 Sujeitos entrevistados</b> .....	86
<b>5.3 Coleta de Dados</b> .....	86
<b>5.4 Análise de Dados</b> .....	88
<b>6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXTENSÃO DAS IFES VISITADAS</b> .....	89
<b>6.1 Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais – PROEX/UFMG</b> .....	89

<b>6.2 Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PROEXT/UFRGS</b> .....	91
<b>6.3 Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Maria – PRE/UFSM</b> .....	93
<b>6.4 As visitas técnicas: por que e para que?</b> .....	94
<b>7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXTENSÃO NA UNIPAMPA</b> .....	107
<b>7.1 Histórico de implantação e desenvolvimento da instituição</b> .....	107
<b>7.2 Política de Extensão na UNIPAMPA</b> .....	109
7.2.1 Pró-Reitoria de Extensão e Cultura – PROEXT .....	111
7.2.2 Descrição das atribuições funcionais da PROEXT.....	112
7.2.3 Estrutura da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Extensão.....	113
7.2.4 Atribuições da Pró-Reitora .....	113
7.2.5 Atribuições dos coordenadores .....	113
<b>7.3 Política de Gestão</b> .....	114
<b>7.4 Processo de Execução de Fomento a Projetos e Programas de Extensão da UNIPAMPA</b> .....	115
<b>7.5 Modelagem dos Processos na Extensão da UNIPAMPA</b> .....	116
<b>7.6 A trajetória da UNIPAMPA na construção dos seus indicadores de extensão</b> .....	117
<b>8 O SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA EXTENSÃO NA UNIPAMPA</b> .....	125
<b>8.1 As Premissas e caracterização dos indicadores de extensão</b> .....	125
<b>8.2 Passo a passo das informações da construção dos indicadores de extensão</b> .....	133
<b>8.3 Implantando os indicadores no SIPPEE e criando o Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Extensão (SAAEX)</b> .....	137
<b>8.4 Considerações Finais</b> .....	146
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	149



# 1 INTRODUÇÃO

A Extensão Universitária é objeto de estudo deste trabalho, com propósito de identificar os processos internos e definir seus indicadores de acompanhamento de forma que possam mensurar e avaliar as ações extensionistas praticadas em uma IES Pública. A busca pelo acompanhamento destas práticas acadêmicas é tratada na Extensão de forma integrada a gestão institucional da universidade e ao compromisso de uma mudança social, quanto ao valor agregado as suas práticas. Para Nogueira (2005) repensar a extensão enquanto atividade acadêmica significa colocá-la ao lado do ensino e da pesquisa, na cadeia de produção e difusão do conhecimento. Assim, compreendemos e buscamos a extensão como a função de democratizar o conhecimento produzido e ensinado na universidade e atendendo as demandas sociais da sociedade.

Ainda na mesma concepção de contribuir para o processo de melhoria das práticas extensionistas nas universidades, Boaventura (2004, p.73) sinaliza que a reforma da universidade deve conferir uma nova centralidade as atividades de extensão, concebê-las de modo alternativo ao capitalismo global, atribuindo as universidades uma participação ativa na construção das relações sociais.

Como estudo de caso, apresenta-se a Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, criada no ano de 2008, com seu processo de implantação desde o ano de 2006. O compromisso em realizar o escopo deste estudo em uma IES Pública em franco processo de estruturação de suas práticas acadêmicas e administrativas torna-se uma contribuição efetiva na gestão destes processos de extensão.

Neste trabalho, mais especificamente no Capítulo 2, foi contextualizada a situação política da Extensão Univeristária, de forma prolixa. Assim, para aqueles que já estão familiarizados com o tema, podem ser dispensados da leitura. Porém para os iniciantes, que estão conhecendo a Extensão, sugere-se a leitura deste Capítulo.

Na introdução, ainda será balizada a trajetória da autora no contexto que a levou a escolher o tema da extensão universitária como objeto deste estudo e sua estrutura.

## 1.1 Formulação do problema e justificativa

A globalização, com a abertura dos seus canais de comunicação, o esforço para melhoria na qualidade do ensino superior público brasileiro e sua democratização, através da expansão das universidades públicas e, tudo isso alinhado ao compromisso de redução das desigualdades sociais, é que a extensão universitária e seus atores buscam identificar mecanismos de se relacionar e dialogar com as demandas de sua sociedade.

A extensão universitária desde a década de 80 aumenta sua força política e ganha maior relevância no cenário da educação superior pública através da criação do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas (FORPROEX). A construção do Fórum enquanto ator que propõe, sistematiza e cuida da implantação dessas políticas nas IES públicas brasileiras defende junto ao Ministério da Educação - MEC a sua institucionalização, financiamento e continuidade (Nogueira, 2005).

Em uma perspectiva contemporânea de que as IES públicas tem também o papel nos grandes problemas sociais, a extensão universitária atribui à comunidade acadêmica este elo de transformação de sua realidade social, idealizando a construção de uma nova sociedade.

A extensão universitária quando realizada de forma crítica e articulada com o ensino e a pesquisa, torna o diálogo com a sociedade um mecanismo concreto de integração e uma possibilidade real de transformação social, além da valiosa troca de experiência interdisciplinar.

As universidades caminham rumo a práticas de extensão de qualidade, com políticas e estrutura de trabalho capacitadas para novos meios e processos de produção, construindo indicadores de tenham como função acompanhar esta trajetória.

A relação da autora, com a atividade de extensão universitária se insere na estrutura administrativa das ações e execução dos projetos e programas da UNIPAMPA. As atividades tiveram início em 2008, ano que a Pró-Reitoria de Extensão da UNIPAMPA foi criada, sendo um desafio profissional, primeiro como Secretária da Pró-Reitoria Extensão, até setembro de 2010, depois como Coordenadora de Extensão de outubro de 2010 a novembro de 2012 e por fim, como Coordenadora de Fomento a Projetos e Programas de Extensão até outubro

de 2013.

Ao longo destes anos de trabalho, vivenciando a estrutura e processos desta Pró-Reitoria, junto com as atividades ligadas desde registro de práticas de extensão até execução orçamentário-financeira de projetos e programas de extensão, alguns questionamentos se destacam e na tentativa de buscar respostas, algumas perguntas são inseridas neste escopo:

- O que de fato define a atividade de extensão numa IES pública?
- O que de fato define a atividade de extensão na UNIPAMPA?
- Como o fluxo e normatização das ações de extensão na UNIPAMPA são desenvolvidos, acompanhados e posteriormente são avaliados?
- Os coordenadores de ações de extensão tem clareza de qual o seu papel integrador junto às atividades de ensino e pesquisa, e principalmente da transformação da realidade social?
- Quais os critérios e indicadores administrativos e acadêmicos que norteiam a sua prática numa IES Pública?
- Como os processos de registro, de acompanhamento, de execução e de avaliação são gerenciados na Pró-Reitoria de Extensão da UNIPAMPA?
- Como são interiorizados e executados os recursos procedentes de captação de editais externos de extensão do MEC, como o PROEXT MEC/SESu?

Estes questionamentos demonstram a relevância e a necessidade de se identificar critérios de acompanhamento e avaliação, os indicadores, enfatizando a qualidade das ações extensionistas, para que se possa discutir a implementação de mudanças políticas e suas diretrizes, corroborando a articulação entre as atividades de ensino e pesquisa, á sua relevância social, a sua potencialidade interdisciplinar na formação do aluno, bem como na forma de operacionalização e execução destas ações junto com os coordenadores de extensão.

Como se trata de indicadores para mensuração da qualidade e efetividades das práticas de extensão em uma IES pública, fala-se da complexidade de avaliarmos e definirmos a construção da gestão deste processo gerencial. A avaliação define percepções de argumentos concretos para qualidade de futuras ações extensionistas, além de orientação para planejamento e gestão institucional.

A escolha pelo Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria está associada ao fato desta universidade ter sido uma das duas universidades federais responsáveis pela implantação da UNIPAMPA, que é

objeto de estudo de caso deste trabalho. E ainda associada á sugestão dos indicadores de extensão orientada pelo acompanhamento e avaliação das suas práticas, cujos resultados apontam para o planejamento da atividade como um todo. O objetivo de estudo, portanto, integra este escopo á linha de produção de pesquisa da administração universitária e pública.

Os indicadores construídos neste estudo servirão de base de referência para a concretização de uma Extensão Universitária em uma IES pública, de qualidade e de efetividades de suas ações contínuas e permanentes.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar e definir um conjunto de indicadores acadêmicos e administrativos de extensão universitária em uma IES pública que possibilite acompanhar e avaliar suas práticas extensionistas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Com o propósito de alcançar o objetivo principal deste estudo, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- Explorar através de visitas técnicas em outras IES Públicas a estrutura das suas Pró-Reitorias de Extensão;
- Definir indicadores de extensão acadêmicos e administrativos a serem adotados pelas IES públicas para a melhoria do processo de execução das suas práticas;
- Propor no SIPPEE, através de indicadores, um modelo de acompanhamento e avaliação da extensão em uma IES pública;
- Identificar na literatura especializada a utilização de método ou processo de execução de recursos orçamentários em IFES Públicas;
- Verificar através de visitas técnicas a outras IES Públicas como ocorre a interiorização e execução dos recursos orçamentários oriundos de editais externos;
- Verificar como o Ministério da Educação (MEC) – Secretaria de Educação



Superior (SESu), através da Coordenação das Relações Estudantis, que coordena o edital PROEXT MEC, se posiciona quanto a descentralização dos recursos para as IFES Públicas;

- Avaliar o contexto da Extensão Univeristária em uma IES Pública e propor um conjunto de indicadores de acompanhamento e avaliação.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em nove capítulos, como forma de atingir os resultados esperados.

No Capítulo 1 consta a introdução sobre o elemento de estudo, sua relevância, apresentação dos objetivos deste estudo e estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 será contextualizada a Extensão Universitária e seu caminho para construção dos seus processos institucionais.

No capítulo 3 serão relacionados os conceitos relevantes sobre gestão por processos e indicadores de desempenho.

No capítulo 4 serão especificados os conceitos de sistema integrado de gestão e alinhamento entre planos de negócio e TI.

No Capítulo 5 são especificados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do modelo de execução e acompanhamento, proposto nessa pesquisa.

O Capítulo 6 contextualiza a estrutura das IFES visitadas: UFMG, UGRGS e UFSM.

No Capítulo 7 será contextualizada Universidade Federal do Pampa e a sua Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, com sua política de gestão e estrutura organizacional.

Por fim, o capítulo 8 é a implementação das premissas dos indicadores para o acompanhamento e avaliação de práticas de Extensão Universitária em uma IES Pública.



## **2 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E O CAMINHO PARA A CONSTRUÇÃO DE SEUS PROCESSOS E INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO**

Este capítulo tem como finalidade a identificação de literatura específica para a compreensão da extensão universitária, como política de fomento e fortalecimento das relações transformadoras entre comunidade acadêmica e sociedade. A construção deste desafio, tendo relação com o tema abordado neste trabalho, possibilita novos meios e processos de produção, inovação e disponibilização de conhecimentos, permitindo a ampliação do acesso ao saber, e a defesa de um financiamento público, transparente e unificado, destinado à execução das ações extensionistas, de forma a viabilizar a continuidade dos projetos e programas.

Como meio de se atingir a qualidade destas práticas a gestão de processos, como forma de manter o gerenciamento das atividades ligadas ao sistema institucional e o sistema integrado de gestão, permitem através de indicadores de desempenho esse acompanhamento contínuo.

### **2.1 Extensão universitária – conceito e histórico**

#### **2.1.1 Conceito**

O conceito de extensão universitária, mais difundido e atualizado no meio acadêmico, gerado com ampla discussão nos seus encontros, o FORPROEX apresenta às Universidades Públicas e à sociedade:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade (FORPROEX, 2012).

Assim conceituada, a Extensão Universitária apresenta uma postura da Universidade na sociedade em que se insere. Sua finalidade é o de um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político, por meio do qual se promove uma interação que transforma não apenas a Universidade, mas também os setores e atores sociais com os quais ela interage. Extensão Universitária caracteriza

também prática acadêmica, a ser desenvolvida, como manda a Constituição de 1988, de forma indissociável com o Ensino e a Pesquisa, com vistas à promoção e garantia dos valores democráticos, da equidade e do desenvolvimento da sociedade em suas dimensões humana, ética, econômica, cultural, social (Relatório FORPROEX, 2012).

### 2.1.2 Institucionalização da extensão universitária

No sentido da institucionalização da Extensão Universitária, foi o Plano Nacional de Extensão, elaborado e aprovado pelo FORPROEX, em 1998. Por meio desse plano, busca-se o seguinte:

- 1) a possibilidade de dar unidade nacional aos programas temáticos que já se desenvolvem em diferentes universidades brasileiras; 2) a garantia de recursos financeiros destinados à execução de Políticas Públicas correlatas [...]; 3) o reconhecimento, pelo Poder Público, de que a Extensão Universitária não se coloca apenas como uma atividade acadêmica, mas como uma concepção de Universidade Cidadã; 4) a viabilidade de interferir na solução dos grandes problemas sociais existentes no País (Plano Nacional de Extensão Universitária, 1998, *apud* NOGUEIRA, 2005, p. 92).

Avançando na mesma direção, o Plano Nacional de Educação, para o decênio 2001-2010 (PNE 2001-2010) (Lei nº 10.172), aprovado em 2001, estabelece a responsabilidade das Universidades nas suas funções de Ensino, Pesquisa e Extensão, na formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica, e institui que “no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no ensino superior no País será reservado para a atuação dos estudantes em ações extensionistas” (Meta 23).

Assim, no início da década de 2000, a Extensão Universitária já havia adquirido significativa densidade institucional, no que se refere à Constituição de 1988, à legislação federal e regulamentações. Estava superada a concepção de que a Extensão Universitária seria simplesmente um conjunto de processos de disseminação de conhecimentos acadêmicos por meio de cursos, conferências ou seminários; de prestações de serviços, tais como, assistências, assessorias e consultorias; ou de difusão de conhecimento e cultura por meio de eventos diversos e divulgação de produtos artísticos. A Extensão Universitária tornou-se o instrumento por excelência de inter-relação da Universidade com a sociedade, de oxigenação da própria Universidade, de democratização do conhecimento

acadêmico, assim como de (re)produção desse conhecimento por meio da troca de saberes com as comunidades.

### 2.1.3 Histórico da extensão universitária

A extensão universitária surge na Inglaterra, na segunda metade do século XIX, vinculada a uma nova ideia de educação continuada, tendo seu público alvo não só a população das camadas sociais menos favorecidas, mas inclusive a população adulta em geral (PAIVA, 1986).

No Brasil as atividades de extensão são influenciadas pelo modelo europeu, e iniciam suas práticas no início do século XX, na antiga Universidade de São Paulo. Integrada a ela estava a Universidade Popular com cursos gratuitos abertos a população em geral. (NOGUEIRA *apud* CUNHA, 1986).

Alguns anos mais tarde surge um novo modelo de extensão, através da Escola Superior de Agricultura e Veterinária de Viçosa (hoje Universidade Federal de Viçosa), criada em 1926, com características americanas, voltadas para prestação de serviços rurais, levando assistência técnica aos agricultores. (NOGUEIRA, 2005).

Segundo Gurgel (1986) estas duas vertentes, a de influência inglesa (cursos) e a de influência americana (prestação de serviços) estarão presentes posteriormente, em maior ou menor grau, nas práticas extensionistas das universidades brasileiras. No decreto Nº 19.851, de 11 de abril de 1931, do estatuto das universidades, é encontrada a primeira referência legal à extensão. Diz o texto:

A extensão universitária se destina a dilatar os benefícios da atmosfera universitária aqueles que não se encontram diretamente associados a vida da Universidade, dando assim maior amplitude e mais larga ressonância as atividades universitárias, que concorrerão, de modo eficaz, para elevar o nível da cultura geral do povo.

Segundo Souza (2000), durante todo o período do Estado Novo até o Golpe de 64, as universidades, no que diz respeito a extensão, mantiveram-se a margem de qualquer concepção original, sem preocupação de criar um caminho próprio para a extensão.

No texto de Nogueira (2005) verifica-se que através da intensa atividade dos estudantes da União Nacional dos Estudantes - UNE, nos anos compreendidos entre 1960 a 1964, e que tinham como proposta de atuação, uma maior participação

da vida social das comunidades, propiciando a troca de experiências entre estudantes de áreas profissionais afins, e realizações de atendimento a comunidades carentes. Sendo a maior contribuição a metodologia de trabalho utilizada, que possibilitava reflexão sobre as ações realizadas. Revela-se ainda que algumas iniciativas eram exclusivamente de estudantes, outras tinham participação de docentes e técnicos, porém o mais relevante e comum entre as categorias, era a tentativa de aproximar a universidade e a sociedade, sendo discutidos no âmbito acadêmico, problemas das classes populares menos favorecidas.

Importante registrar o papel da extensão universitária nas propostas dos estudantes sobre Reforma Universitária, presentes nos documentos da UNE. A Declaração da Bahia, do I Seminário de Reforma Universitária, de maio de 1961, recomenda-se a haja abertura da universidade, através da criação de cursos acessíveis a todos. Nogueira (2005) ainda registra que o documento dos estudantes tinha como recomendação que as medidas não tivessem caráter paternalista, pois seria necessário, sobretudo o despertar a consciência popular para direitos da população.

Em 1968 é promulgada a Lei Básica da Reforma Universitária, de Nº 5.540, onde se faz referência a extensão universitária, embora de forma secundária e sob forma de cursos e serviços especiais, bem como em programas de melhorias de condições de vida da comunidade. Nesta perspectiva, merecem registro dois programas que estiveram ligados ao aparecimento da primeira política de extensão universitária elaborada no país. Trata-se do Centro Rural Universitário de Treinamento e Ação Comunitária – CRUTAC e o Projeto Rondon. Atende-se que a extensão praticada pelos estudantes universitários no início da década de 1960 é o primeiro aceno de mudança na sua concepção (NOGUEIRA, 2005).

Na década de 1970 surge a participação do Ministério da Educação e Cultura – MEC nas ações de extensão universitária, com a instituição da Coordenação de Atividades de Extensão – CODAE. Neste contexto, o MEC passa a ter maior responsabilidade com relação a extensão universitária. Em abril de 1975 o MEC divulga o Plano de Trabalho de Extensão Universitária, onde assegura para si a competência de propor a política de extensão para universidades brasileiras, traçando diretrizes e normas em âmbito nacional e estimulando o intercâmbio desenvolvido pelas IES Públicas.

Esse Plano foi influenciado pelas idéias de Paulo Freire, expressas

especialmente no livro *Extensão ou Comunicação?* No qual as camadas populares não são vistas como objeto que sofre a ação extensionista, mas como sujeitos de ação. E, na comunicação entre os sujeitos da ação – universidade e sociedade – ocorre a troca dos saberes acadêmico e popular. Dessa forma, através da extensão, seria possível integrar as atividades de ensino, pesquisa às necessidades da maioria da população.

Extinta a CODAE, e seu trabalho de acompanhamento e controle das ações políticas de extensão universitária, as discussões prosseguem em níveis locais e regionais, sedimentado em torno de questões comuns a proposta vinda das universidades públicas, com a criação de um fórum que passaria a coordenar, em nível nacional, a discussão da extensão universitária e a proposição de diretrizes políticas para a sua realização (NOGUEIRA, 2005).

#### 2.1.4 PNE e o momento atual da extensão universitária

Hoje a extensão universitária é um meio efetivo de mudança das relações entre universidade e sociedade, rumo à justiça social e aprofundamento da democracia, caminhando na busca de oportunidades que se apresentam pelas características regionais, por meio de políticas públicas.

A transformação da Extensão Universitária em um instrumento efetivo de mudança da Universidade e da sociedade, em direção à justiça social e ao aprofundamento da democracia, caminha em pé de igualdade com o enfrentamento desses desafios e a busca das novas oportunidades que se enxergam no contexto internacional e na realidade brasileira. Desafios a serem confrontados e oportunidades a serem aproveitadas por meio de políticas públicas. Mas a efetividades destas, por sua vez, depende fortemente do que a Universidade Pública, em geral, e a Extensão Universitária, em especial, podem oferecer aos governos e à sociedade.

Assim, o *Plano Nacional de Extensão*, pode ser traduzido através das seguintes ações:

- extensão como forma de relação da universidade com o Estado e com a sociedade;
- publicação de artigos e pesquisas inovadoras;
- extensão enquanto inovação pedagógica:

- não assistencial – produção de conhecimentos;
- 10% de créditos curriculares.
- extensão enquanto elemento de gestão universitária e,
  - RH (promoção da carreira);
  - avaliação Institucional.
- estratégia de financiamento da extensão:
  - editais;
  - necessidade de se inserir na Matriz OCC;
  - agências.

### 2.1.5 Concepção da extensão x políticas públicas

Os recursos orçamentários estão sendo descentralizados e interiorizados pelas universidades públicas, através do fomento a extensão universitária. Assim, a processo burocrático, é muito relevante na construção de um processo integral de execução destes empenhos, institucionalizando padrões políticos, de gestão institucional e investimentos em formação profissional das equipes que estarão a frente deste processo. É também nesse ponto que entra o papel das Universidades, especialmente a pública. Enquanto instâncias produtoras do conhecimento, elas devem ser capazes de oferecer aos governos e à sociedade as tecnologias, teorias e processos, assim como os profissionais capazes de propulsionar o desenvolvimento, e, para que esse desenvolvimento não se restrinja à esfera econômica, seja sustentável e tenha um caráter ético, é preciso que esses 'produtos' estejam afinados com os valores e interesses sociais.

Não é preciso repetir aqui a importância da Extensão no cumprimento dessa missão da Universidade Pública. Sem a interação dialógica, permitida pelas atividades extensionistas, a Universidade corre o risco de ficar isolada, ensimesmada, descolada dos problemas sociais mais prementes e incapaz de oferecer à sociedade e aos governos o conhecimento, as inovações tecnológicas e os profissionais que o desenvolvimento requer.

Por tudo isso, a Extensão Universitária apresenta potencialidades não apenas de sensibilizar estudantes, professores e pessoal técnico-administrativo para os problemas sociais. Enquanto atividade também produtora de conhecimento, ela também melhora a capacidade técnica e teórica desses atores, tornando-os, assim,



mais capazes de oferecer subsídios aos governos na elaboração das políticas públicas; mais bem equipados para desenhar, caso venham a ocupar algum cargo público, essas políticas, assim como para implementá-las e avaliá-las.

#### 2.1.6 O desenvolvimento da extensão universitária

Como não poderia deixar de ser, os limites e possibilidades da Universidade afetam diretamente o desenvolvimento da Extensão Universitária. Também aqui, verificam-se avanços, desafios e possibilidades.

Entre os avanços, dois merecem destaque. O primeiro diz respeito à institucionalização da Extensão. Vale lembrar o preceito constitucional de indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e Extensão, a importância conferida pela LDB às atividades extensionistas e a destinação, feita pelo PNE 2001-2010, de 10% da creditação curricular a essas atividades.

O segundo avanço relaciona-se com a priorização da Extensão Universitária em vários programas e investimentos do Governo Federal, entre os quais dois desenvolvidos no âmbito do MEC, merecem menção especial. O primeiro é o Programa de Fomento à Extensão Universitária (PROEXTE), mencionado anteriormente, que formalizou conceitos importantes e inaugurou o financiamento das ações extensionistas, em 1993. Interrompido em 1995, o Programa foi retomado em 2003, sob a denominação Programa de Extensão Universitária (PROEXT).

A partir de então, esse programa tem adquirido crescente relevância em termos de quantidade de recursos investidos e de qualidade das ações desenvolvidas. Seu objetivo, de acordo com Nogueira (2005, p.51), é o de

implementar o processo de democratização do conhecimento acadêmico, estabelecer mecanismos de integração entre os saberes acadêmico e popular, de forma que a produção do conhecimento se efetive no confronto com a realidade, com permanente interação entre teoria e prática.

Assim, a institucionalização da Extensão Universitária, nos níveis constitucional e legal, tem sido acompanhada por iniciativas importantes de sua implantação e implementação. Mas é preciso ressaltar, tendo em vista os espaços em que ela ainda não foi normatizada ou ainda não é implementada, sua importância para a renovação da prática e métodos acadêmicos. Sem as ações extensionistas, como já salientado, corre-se o risco de repetição dos padrões

conservadores e elitistas tradicionais, que reiteram seu crescimento, abrem espaço para a mera mercantilização das atividades acadêmicas e, assim, impedem o cumprimento da missão da Universidade Pública.

A implantação de normas internas e a implementação de ações extensionistas, de forma a promover mudanças na Universidade Pública, devem estar orientadas pelo conceito e diretrizes da Extensão Universitária.

## **2.2 Diretrizes para as ações de extensão universitária**

As diretrizes que devem orientar a formulação e implementação das ações de Extensão Universitária, pactuados no FORPROEX, de forma ampla e aberta (NOGUEIRA, 2000), são as seguintes: Interação Dialógica, Interdisciplinaridade e interprofissionalidade, Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão, Impacto na Formação do Estudante e, finalmente, Impacto e Transformação Social.

A expectativa é de que essas diretrizes, em conjunto, contribuam para a superação das três crises da Universidade Pública, apontadas por Boaventura de Sousa Santos (2004), quais sejam, a crise de hegemonia, a crise de legitimidade e a crise institucional. A primeira resulta das contradições entre a função tradicional da Universidade de formar conhecimentos exemplares, nos âmbitos científico e humanístico, e a função de produzir padrões culturais médios e conhecimentos instrumentais, exigidos pelo desenvolvimento capitalista no século XX. A crise de legitimidade tem origem, de acordo com Boaventura, no fato de

[...] a Universidade ter deixado de ser uma instituição consensual em face da contradição entre a hierarquização dos saberes [...], por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da Universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidade para os filhos das classes populares, por outro.

Por fim, a crise institucional deriva-se, também nas palavras do autor, da

[...] contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da Universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social (BOAVENTURA, p. 5, 6).

### **2.2.1 Interação dialógica**

Esta prática orienta o desenvolvimento das relações entre universidade e setores sociais, seja pelo diálogo e troca de saberes ou pela geração de

conhecimento na prática cotidiana, do fazer profissional e vivência comunitária. Essa diretriz julga ser uma via de mão dupla: da universidade para a sociedade e da sociedade para a universidade, pois a troca de saberes é recíproca democrática. Por se situar no campo das relações, pode-se dizer que a diretriz Interação Dialógica remete a uma perspectiva ética dos processos de extensão universitária.

#### 2.2.2 Interdisciplinaridade e interprofissionalidade

A finalidade desta diretriz é que a combinação de especialização e visão global pode ser materializada pela interação de modelos, conceitos oriundos de várias disciplinas e áreas do conhecimento, assim como pela troca de saberes, referenciadas nas ações de extensão.

#### 2.2.3 Indissociabilidade ensino – pesquisa – extensão

A diretriz Indissociabilidade Ensino – Pesquisa - Extensão reafirma a Extensão Universitária como processo acadêmico. Nessa perspectiva, o suposto é que as ações de extensão adquirem maior efetividade se estiverem vinculadas ao processo de formação de pessoas (Ensino) e de geração de conhecimento (Pesquisa). Cabe uma ressalva, que a extensão é a união do ensino e da pesquisa, como resultados para as suas práticas, pois forma o caráter do aluno ou ator envolvido e ainda se coloca como meio de produção acadêmica de qualidade e de retorno a questões sociais.

No que se refere à relação Extensão e Ensino, a diretriz de indissociabilidade coloca o estudante como protagonista de sua formação técnica - processo de obtenção de competências necessárias à atuação profissional - e de sua formação cidadã – processo que lhe permite reconhecer-se como agente de garantia de direitos e deveres e de transformação social.

#### 2.2.4 Impacto na formação do estudante

As práticas de extensão universitária integram contribuições decisivas à formação do estudante, seja pela ampliação do universo de referência que motiva, seja pelo contato direto com as grandes questões atuais que possibilitam. Esses

resultados permitem o enriquecimento da experiência discente em termos teóricos e metodológicos, ao mesmo tempo em que abrem espaços para reafirmação e materialização dos compromissos éticos e solidários da Universidade Pública brasileira (Relatório FORPROEX, 2012).

Para que esses instrumentos imprimam qualidade à formação do estudante, as ações extensionistas devem possuir um projeto pedagógico que explicita três elementos essenciais: (i) a designação do professor orientador; (ii) os objetivos da ação e as competências dos atores nela envolvidos; (iii) a metodologia de avaliação da participação do estudante. A qualificação da formação do estudante, por meio de seu envolvimento em atividades extensionistas, depende também, no âmbito interno das Universidades, de um diálogo franco e permanente dos órgãos destinados ao fomento das ações extensionistas com os colegiados de gestão acadêmica da graduação e da pós-graduação, de forma a possibilitar a aplicação efetiva das diretrizes de Extensão Universitária e da legislação vigente.

#### 2.2.5 Impacto e transformação social

A diretriz Impacto e Transformação Social reafirma a Extensão Universitária como o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e propiciadora do desenvolvimento social e regional, assim como para o aprimoramento das políticas públicas. A expectativa é de que, com essa diretriz, a Extensão Universitária contribua para o processo de (re)construção da Nação, uma comunidade de destino, ou de (re)construção da polis, a comunidade política. Nesse sentido, a diretriz Impacto e Transformação Sociais imprime à Extensão Universitária um caráter essencialmente político.

É importante ter clareza de que não é apenas sobre a sociedade que se almeja produzir impacto e transformação com a Extensão Universitária. A própria Universidade Pública, enquanto parte da sociedade, deve também sofrer impacto, ser transformada. O alcance desses objetivos – impacto e transformação da sociedade e da Universidade –, de forma a se lograr o desenvolvimento nacional no sentido que esta Política propõe, é potencializado nas ações que se orientam pelas diretrizes de Interação Dialógica, Interdisciplinaridade e Interprofissionalidade e, por

fim, Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão (Relatório FORPROEX 2012).

### **2.3 Fortalecimento da extensão universitária**

Com as discussões no âmbito interno das universidades, com participação da sociedade, que já é demandante das práticas que integram o escopo extensionista do país, bem como no FORPROEX, avanços quanto a políticas e diretrizes da extensão universitária corroboram para a caminhada deste fortalecimento. Os princípios e desafios das ações extensionistas que devem gerir essa caminhada rumo ao seu fortalecimento.

#### **2.3.1 Princípios básicos**

1. A ciência, a arte e a tecnologia devem alicerçar-se nas prioridades do local, da região, do País;
2. A Universidade não pode imaginar-se proprietária de um saber pronto e acabado, que vai ser oferecido à sociedade, mas, ao contrário, exatamente porque participa dessa sociedade, ela deve ser sensível a seus problemas e apelos, sejam os expressos pelos grupos sociais com os quais interage, sejam aqueles definidos ou apreendidos por meio de suas atividades próprias de Ensino, Pesquisa e Extensão;
3. A Universidade deve participar dos movimentos sociais, priorizando ações que visem à superação da desigualdade e da exclusão social existentes no Brasil;
4. A ação cidadã das Universidades não pode prescindir da efetiva difusão e democratização dos saberes nelas produzidos, de tal forma que as populações, cujos problemas se tornam objeto da pesquisa acadêmica, sejam também consideradas sujeito desse conhecimento, tendo, portanto, pleno direito de acesso às informações resultantes dessas pesquisas;
5. A prestação de serviços deve ser produto de interesse acadêmico, científico, filosófico, tecnológico e artístico do Ensino, Pesquisa e Extensão, devendo ser encarada como um trabalho social, ou seja, ação deliberada que se constitui a partir e sobre a realidade objetiva, produzindo conhecimentos que visem à transformação social;

6. A atuação junto ao sistema de ensino público deve se constituir em uma das diretrizes prioritárias para o fortalecimento da educação básica através de contribuições técnico-científicas e colaboração na construção e difusão dos valores da cidadania.

De acordo com os princípios, o fortalecimento da extensão universitária está diretamente relacionado com a compreensão das especificidades desse fazer acadêmico e de sua vinculação com o Ensino e a Pesquisa (Relatório FORPROEX, 2012).

### 2.3.2 Desafio para a extensão universitária

O cenário atual, em geral favorável à expansão e consolidação da extensão universitária, é também desafiador, na medida em que fomenta expectativas de criação de modelo baseado em escopos colaborativos. Dentre os inúmeros desafios, destacam-se os seguintes:

1. Redefinir e ampliar a aprovação institucional das ações de Extensão Universitária, por parte das Universidades Públicas, de forma a imprimir a estas maior transparência, o que está em consonância com sua missão, tal como definida pelas mudanças correntes na educação superior;
2. Estimular, por meio da Extensão Universitária, o protagonismo estudantil no processo de mudança da educação superior, tanto em âmbito nacional quanto subnacional (estadual e mesmo municipal);
3. Garantir a dimensão acadêmica da Extensão Universitária, isto é, seu impacto na formação do estudante, superando certa tradição de desenvolvimento de ações isoladas – particularmente na área de prestação de serviços - que têm carecido dessa dimensão;
4. Exercitar o papel transformador da Extensão na relação da Universidade Pública com todos os outros setores da sociedade, no sentido da mudança social, de superação das desigualdades, eliminando, nesse exercício, ações meramente reprodutoras do status quo;
5. Fortalecer a relação autônoma e crítico-propositiva da Extensão Universitária com as políticas públicas por meio de programas estruturantes, capazes de gerar impacto social;

6. Estabelecer bases sólidas de financiamento da Extensão Universitária, imprimindo aos processos publicidade, transparência e continuidade, priorizando projetos vinculados a programas e, finalmente, superando a fragmentação e o caráter eventual dos recursos destinados às ações extensionistas;
7. Definir o papel dos editais, dos planos plurianuais e dos orçamentos autônomos das Universidades Públicas, em relação a uma política regional e nacional de financiamento das ações de Extensão Universitária;
8. Atualizar as áreas temáticas da Extensão Universitária, de forma a aumentar seu grau de consonância com os desafios contemporâneos e com as demandas inter e transdisciplinares;
9. Atualizar os sistemas de informação e de avaliação da Extensão Universitária vigentes, superando a prática de registro de dados isolados e construindo indicadores que incorporem as dimensões Política de Gestão, Infraestrutura, Relação Universidade-Setores Sociais, Plano Acadêmico e Produção Acadêmica;
10. Incorporar, ao leque de Indicadores de Avaliação da Extensão, aqueles referidos às dimensões acadêmica e qualitativa e aos impactos sociais da Extensão Universitária;
11. Priorizar o desenvolvimento da Extensão Universitária enquanto produção de conhecimentos sistematizados, voltados para a emancipação dos atores nela envolvidos e da sociedade como um todo;
12. Assegurar o uso de tecnologias educacionais inovadoras e efetivas nas ações de Extensão Universitária, de forma a garantir seu fortalecimento;
13. Contribuir para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, com destaque para as tecnologias sociais produzidas na interação com a sociedade, visando à inclusão social e à melhoria das condições de vida.

### 2.3.3 Ações políticas

As ações políticas que podem contribuir para o fortalecimento da extensão universitária, também pactuadas no âmbito do FORPROEX, são sua normatização e implementação no âmbito das Universidades Públicas, o incremento da articulação das ações extensionistas com as políticas públicas, os movimentos sociais e os

setores produtivos da sociedade e, por fim, o apoio às iniciativas de ampliação e democratização do ensino superior (FORPROEX, 2007).

### 2.3.3.1 Normatização e implementação da extensão universitária

O fortalecimento da Extensão Universitária requer torná-la parte do pensar e do fazer cotidiano da vida acadêmica. Isto exige, por sua vez, a adoção efetiva das normas e regras já instituídas, destacadamente o preceito constitucional, os institutos estabelecidos pela LDB e PNE 2001-2010, assim como o conceito de Extensão Universitária, as diretrizes e os princípios, pactuados no âmbito do FORPROEX.

Nas discussões realizadas nos Encontros Nacionais do FORPROEX (Relatório FORPROEX, 2012), concluiu-se que, entre os diversos aspectos da rotina acadêmica relacionados com a extensão universitária, devem ser construídos e normatizados, com prioridade, os seguintes:

- processo de aprovação das ações de extensão;
- processo de monitoramento e avaliação da extensão, inclusive com definição de indicadores;
- formas de financiamento da Extensão Universitária;
- programas de bolsa de Extensão para estudantes;
- formas de participação do estudante nas ações de extensão;
- flexibilização curricular;
- integralização curricular de créditos em atividades extensionistas;
- valorização da participação do docente nas ações extensionistas;
- formas de participação de servidores técnico-administrativos nas ações extensionistas;
- formas de participação da comunidade externa em processos decisórios relacionados com atividades extensionistas específicas.

### 2.3.3.2 Articulação da extensão universitária com as políticas públicas

A importância da articulação da Universidade Pública, em geral, e da Extensão Universitária, em particular, com as políticas públicas vai além da contribuição indireta das atividades extensionistas na produção do conhecimento e



na formação de profissionais qualificados para a formulação, implementação e avaliação das políticas públicas. Essa articulação constitui-se também em iniciativa importante para o fortalecimento da própria Extensão Universitária.

Os efeitos positivos da articulação da Extensão Universitária com as políticas públicas podem advir, em primeiro lugar, de uma contribuição direta dos atores acadêmicos, por meio de suas ações extensionistas, na formulação, implementação e avaliação dessas políticas. Também nesse tipo de articulação, é importante ter claro que a contribuição da Extensão Universitária deve estar pautada não apenas pela competência acadêmica, mas também pelo espírito crítico e pela autonomia. A Universidade não pode substituir as responsabilidades do Estado na garantia dos direitos de cidadania ou na provisão de bens públicos, mas, sim, somar-se aos seus esforços e subsidiá-lo, de forma crítica e autônoma, no desempenho dessas atribuições (Relatório FORPROEX, 2012).

#### 2.3.3.3 Articulação da extensão universitária com os movimentos sociais

O fortalecimento da extensão universitária e seu compromisso com o enfrentamento da exclusão social e vulnerabilidade sociais e o combate a todas as formas de desigualdades e discriminação também são favorecidos pela articulação das ações extensionistas com os movimentos sócias que organizam e expressam os interesses dos grupos que se encontram nessas condições, sejam eles nacionais ou locais (Relatório FORPROEX, 2012)

#### 2.3.3.4 Articulação da extensão universitária com os setores produtivos

A articulação da extensão universitária com os setores produtivos completa o leque de articulações que podem contribuir para o seu fortalecimento. Contempla-se que por meio da relação com suas comunidades, as práticas extensionistas tomam conhecimento dos problemas, desafios e interesses, direcionando esforços para contribuir com soluções alternativas as convencionais já esgotadas. É de notório saber popular, que a universidade presente nas questões de desenvolvimento sustentável de suas comunidades, contribui para a qualidade de vida das pessoas que ali vivem. (Relatório, FORPROEX, 2012).

### 2.3.3.5 Apoio a ampliação e democratização do ensino superior

No entendimento de que o ensino superior é um direito de acesso à educação, o FORPROEX, apoia toda e qualquer iniciativa governamental que amplie e democratize esse acesso. Cursos preparatórios nas IFES para as provas de ingresso ao ensino superior, bolsas e monitorias de extensão que visam diminuir a evasão, permitindo que o aluno dedique mais tempo aos seus estudos (Relatório FORPROEX, 2012).

## 2.4 Financiamento da extensão universitária

O fortalecimento da Extensão Universitária depende também de mudanças em seu processo de financiamento, de forma a garantir não apenas o necessário aumento quantitativo dos recursos, mas também maior estabilidade, solidez e transparência destes, assim como sua focalização em áreas prioritárias.

A estabilidade, solidez e transparência do financiamento são logradas principalmente pela garantia de recursos públicos, tanto da União, estados e municípios quanto das próprias Universidades, desde que alocados por meio de procedimentos publicizados e compreensíveis ao cidadão comum. É importante também que essa alocação seja feita de forma integrada, priorizando-se o financiamento de projetos e programas, de forma a superar a fragmentação e o caráter eventual do financiamento, maximizando-se, assim, sua utilização. A focalização de recursos pode ser alcançada por meio dos editais, cuja multiplicação tem possibilitado a expansão da Extensão Universitária. Considerando o importante efeito desses instrumentos na indução das políticas públicas, são necessários, doravante, esforços no sentido de garantir sua incidência sobre as áreas de atuação definidas como prioritárias da Extensão Universitária.

A inserção da Extensão Universitária no Decreto nº 7.233, de 2010, que regulamenta a matriz de alocação de recursos para as universidades federais, no âmbito do MEC, foi uma iniciativa importante para a garantia de financiamento público para as ações extensionistas, com as qualidades acima enumeradas. Mas sua materialização depende do atendimento de exigência prevista no próprio decreto, qual seja, “a existência de programas institucionalizados de extensão, com *indicadores de monitoramento*” (Artigo 4º, § 2º, inciso VIII). Assim sendo, deve ser

providenciada, com urgência e qualidade, a construção desses indicadores.

Quatro outras iniciativas, propugnadas por esta Política e amplamente discutidas no âmbito do FORPROEX, também podem favorecer a garantia de recursos públicos para as ações extensionistas. A primeira refere-se à inclusão da Extensão Universitária nos planos plurianuais do Governo Federal, de forma a possibilitar o planejamento de ações de longo prazo e a continuidade de seu financiamento. A segunda iniciativa é a inclusão da Extensão nos orçamentos das Universidades Públicas, o que, se atendida a reivindicação da ANDIFES de institucionalização de orçamentos universitários plurianuais e autônomos, também pode gerar efeitos positivos sobre a qualidade do financiamento público das ações extensionistas. A terceira iniciativa aqui apresentada se refere à criação de um Fundo Nacional de Extensão, para o qual sejam alocados os recursos provenientes dos órgãos públicos, inclusive de agências de fomento. Os repasses dos recursos desse fundo para as Universidades Públicas deverão ser feitos por meio de regras claras e amplamente pactuadas, de forma a imprimir a necessária transparência à sua gestão. Por último, a quarta iniciativa que poderá favorecer o financiamento público é a ampliação do escopo dos editais das agências de fomento, especialmente o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) estaduais. Essa ampliação deve ocorrer no sentido de incorporação do financiamento da Extensão Universitária de forma complementar e integrada ao financiamento da Pesquisa (Relatório FORPROEX, 2012).

Por fim, esta Política reafirma que o financiamento público da Extensão Universitária não exclui a possibilidade de captação de recursos privados, por meio de parcerias com órgãos e instituições ligadas às áreas temáticas, e de articulações políticas com agências de desenvolvimento. A questão importante não é tanto a origem dos recursos, mas sim sua utilização de acordo com o conceito, as diretrizes e os princípios da Extensão Universitária. Desta forma, a identificação e definição de indicadores de extensão cumprem seu papel de monitorar as ações extensionistas, melhorando a qualidade de suas ações.

#### 2.4.1 Legislação de fomento à extensão x PROEXT MEC

A Legislação da Extensão encontra-se nos seguintes documentos:

§ *Decreto nº 6.495, de 30/06/08* - Institucionaliza, no âmbito do Ministério da Educação, o Programa de Extensão Universitária - PROEXT, destinado a apoiar instituições públicas de educação superior no desenvolvimento de projetos de extensão universitária, com vistas a ampliar sua interação com a sociedade.

#### - Institui o PROEXT

§ *Lei nº. 12.155, de 23/12/2009* - Dispõe sobre a concessão de Bônus Especial de Desempenho Institucional - BESP/DNIT e dá outras providências (institui a concessão de bolsas de extensão)

§ *Decreto nº 7.416, de 30/12/10* - Regulamenta os arts. 10 e 12 da Lei nº 12.155, de 23 de dezembro de 2009, que tratam da concessão de bolsas para desenvolvimento de atividades de ensino e Extensão Universitária.

Nogueira (2000) ainda retrata que a política de fomento a extensão universitária, encontra-se com as seguintes diretrizes:

- I. A Extensão Universitária tem sido incentivada pelo Ministério da Educação desde 2003, por meio do PROEXT, que possui como objetivo potencializar e ampliar os patamares de qualidade das ações de extensão.
- II. Desde então, foram sucessivos editais públicos que ampliaram os recursos e promoveram a prática extensionista nas universidades;

O lançamento do PROEXT possibilitou grandes iniciativas no meio acadêmico nas mais diversas temáticas, com destaque para os projetos nas áreas de inclusão social, formação docente e educação de jovens e adultos.

#### 2.4.2 Descentralização e interiorização dos recursos da extensão universitária nas IFES

Este é um tema de bastante relevância e amplamente discutido no âmbito do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras – FORPROEX e de suas Regionais. O fator de maior amplitude é o que se refere a execução dos recursos financeiros nas IFES. E a maior dificuldade está na falta de normatização quanto a execução destes recursos, pois o MEC descentraliza os recursos para o orçamento geral de cada IFE, com códigos que identificam esta operação, ficando a gestão deste montante a ser operacionalizado pela universidade, em parceria com sua Pró-Reitoria de Extensão e coordenadores das ações aprovadas. Abaixo, um quadro que demonstra essa descentralização, utilizando como exemplo, os recursos dos projetos e programas aprovados no ano de 2012 e executados no ano de 2013.

### 2.4.3 Edital PROEXT MEC e seus objetivos

O Programa de extensão Universitária MEC/SESu em parcerias com os demais Ministérios do Governos Federal convoca anualmente as IFES, institutos federais, universidades estaduais e municipais a apresentarem propostas de desenvolvimento de programas e projetos no âmbito da extensão universitária. As propostas aprovadas recebem recursos financeiros, até R\$ 50.000,00 para projetos e até R\$ 120.000,00 com o período de um ano para serem executadas. O recurso é descentralizado para a gestão das universidades os quais as ações estão vinculadas.

Como objetivos do PROEXT MEC:

- I- centralizar e racionalizar as ações de apoio à extensão universitária desenvolvidas no âmbito do Ministério da Educação;
- II- dotar as instituições públicas de ensino superior de melhores condições de gestão das atividades acadêmicas de extensão, permitindo planejamento de longo prazo;
- III- potencializar e ampliar os patamares de qualidade das ações de extensão, projetando-as para a sociedade e contribuindo para o alcance da missão das instituições públicas de ensino superior;
- IV- fomentar programas e projetos de extensão que contribuam para o fortalecimento de políticas públicas;
- V- estimular o desenvolvimento social e o espírito crítico dos estudantes, bem como a atuação profissional pautada na cidadania e na função social da educação superior;
- VI- contribuir para a melhoria da qualidade da educação brasileira por meio do contato direto dos estudantes com realidades concretas e da troca de saberes acadêmicos e populares;
- VII- propiciar a democratização e difusão do conhecimento acadêmico; e
- VIII- fomentar o estreitamento dos vínculos entre as instituições de ensino superior e as comunidades populares do entorno.

### 2.4.4 Evolução do PROEXT MEC

Este quadro identifica apenas os últimos anos do edital PROEXT MEC, onde

claro que após a união do MEC com os demais Ministérios, aumentou consideravelmente o aporte dos recursos destinados as atividades de extensão nas IFES brasileiras.

<b>Edital</b>	<b>Número de Propostas Aprovadas</b>	<b>Recursos Totais [R\$]</b>
<b>2003</b>	89	4,5 milhões
<b>2004</b>	156	6,0 milhões
<b>2005</b>	178	6,0 milhões
<b>2006</b>	132	4,5 milhões
<b>2007</b>	179	6,0 milhões
<b>2008</b>	122	6,0 milhões
<b>2009</b>	414	19,2 milhões
<b>2010</b>	550	35,0 milhões
<b>2011</b>	709	70,0 milhões
<b>2012</b>	781	80,25 milhões
<b>2013</b>	750	81 milhões
<b>2014</b>	840	85,0 milhões
<b>TOTAL</b>	4900	403,45 milhões

Quadro 1 - Evolução dos Recursos Financeiros do Edital PROEXT MEC  
 Fonte: Coordenação de Relações Estudantis – MEC (2013).

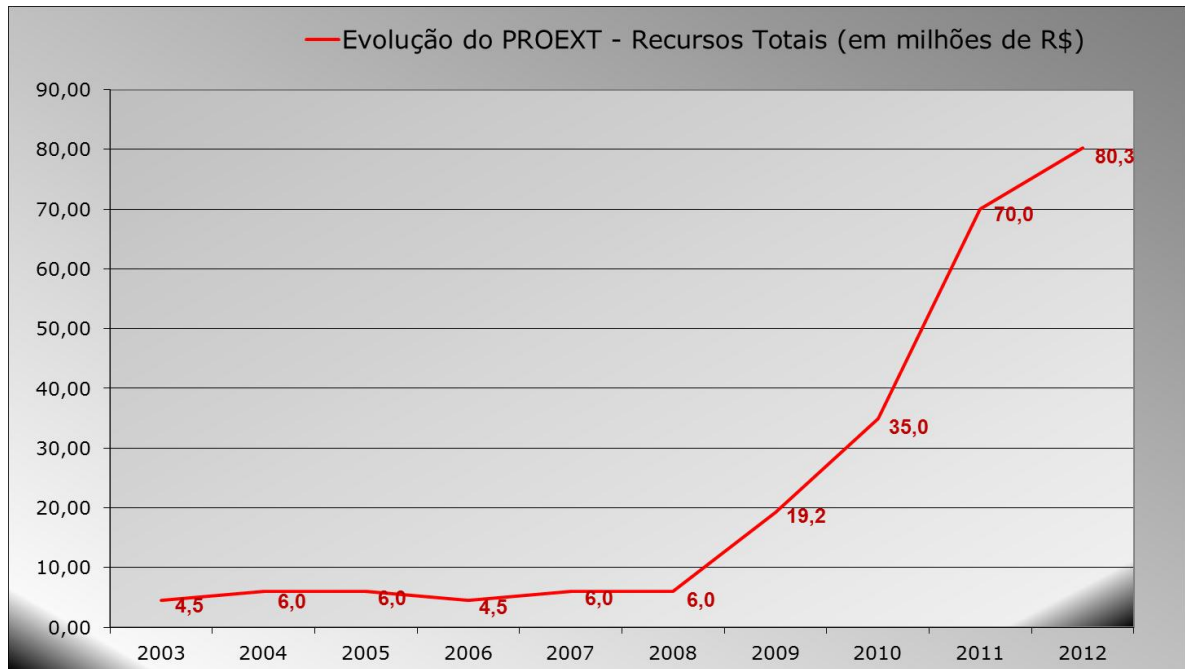


Figura 1 - Evolução dos Recursos Financeiros do Edital PROEXT MEC  
 Fonte: Coordenação de Relações Estudantis – MEC (2013)

Através do Decreto Nº 6.096/2007 do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni iniciado no ano de 2008, as IFES estão passando por uma reestruturação acadêmica. Nesta busca por essa nova realidade social, é que se encontra a extensão universitária, ampliando sua participação através de novas ações em sociedades antes não atingidas pelas universidades, assim potencializando o compromisso educacional e social que a extensão cumpre pelo país. A meta do MEC é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a contar de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação. Na figura 2 é evidenciado o movimento da expansão das IFES no país ([www.portaldomec.gov.br](http://www.portaldomec.gov.br)).



Figura 2- Expansão e Consolidação das Universidades Federais e a Extensão Universitária – Edital PROEXT MEC

Fonte: Coordenação de Relações Estudantis – MEC (2013).

#### 2.4.5 PROEXT MEC X UNIPAMPA

A criação de mecanismos legais de financiamento satisfatório, regular e permanente das ações de extensão realizadas em qualquer tipo de IES (independentemente de serem Federais, Estaduais ou Municipais), seja através da inserção na matriz orçamentária das IFES, seja por meio de repasses por convênios, no caso das instituições estaduais e municipais, e de aumento dos aportes do MEC, seja via a inclusão, na agenda das agências governamentais, de programas e linhas de financiamento para a Extensão Universitária, é um dos motivadores deste estudo, instituindo um modelo padronizado de execução das ações de projetos e programas aprovados no edital de Fomento a Extensão Universitária – PROEXT.

Ainda a necessidade de articular projeto de desenvolvimento nacional de fomento a extensão universitária brasileira alinhada à melhoria do projeto de educação superior no país, formação do aluno e inclusão social, surge o edital de



Fomento a Extensão Universitária – PROEXT no ano de 2003, uma parceria entre Ministério da Educação - Secretaria de Ensino Superior e Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras.

Corrobora-se a relevância do edital de fomento a extensão universitária em sua execução e acompanhamento, no instante que o Governo Federal vem inserindo as universidades públicas no processo de construção de melhoria de nossa educação e diminuição das desigualdades sociais, descentralizando recursos públicos de grande porte orçamentário financeiro.

Assim, o papel que cabe as IES Públicas neste processo de interiorização dos recursos orçamentários, originados de projetos e programas, aprovados no edital do PROEXT, apenas demonstra a importância do gerenciamento destes recursos na gestão universitária destas unidades, deflagrando processo cuja finalidade é de executar ações pré-definidas em curto espaço de tempo, até um ano.

Desta forma, a atuação dos setores de orçamento e de compras alinhados a gestão das pró-reitorias de extensão das IFES Públicas é de fundamental importância para o alcance dos objetivos que são a interiorização destes recursos públicos e a execução das ações geradas pelo fomento a extensão universitária, edital PROEXT.

A extensão universitária brasileira vem se transformando em uma plataforma de demandas acadêmicas institucionais e de fomento a políticas públicas governamentais, reflexo disso encontramos desde o ano de 2003, o edital de Fomento a Projetos e Programas de Extensão Universitária – PROEXT da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação.

Desde sua criação, em 2008, a Extensão da UNIPAMPA cumpre sua política de fomento a projetos e programas de extensão, através do edital PROEXT MEC. Abaixo, o quadro que demonstra essa participação desde o ano de 2009 com execução em 2010 e assim consecutivamente.

Ano de Aprovação/ Execução	Valor Global por IFE	Nº Projetos por IFE	Nº Programa por IFE
2009/2010	R\$ 450.000,00	3	2
2010/2011	R\$ 480.000,00	5	2
2011/2012	R\$ 1.500.000,00	8	5
2012/2013	R\$ 750.000,00	5	3
2013/2014	R\$ 730.000,00	4	5

Quadro 2 - Evolução do Edital PROEXT MEC na UNIPAMPA  
Fonte: Dados financeiros da Pró-Reitoria de Extensão da UNIPAMPA.

Na caminhada desse significativo avanço na institucionalização da Extensão Universitária novos progressos foram estabelecidos pelo MEC, sob forte estímulo e ampla colaboração do FORPROEX, com a criação do Programa de Fomento à Extensão Universitária (PROEXTE), de 1993. As principais contribuições deste referem-se ao financiamento da Extensão Universitária e à elaboração teórico-conceitual, especificamente a definição das diretrizes e objetivas da Extensão Universitária, dos tipos de ações a serem desenvolvidas e da metodologia a ser adotada em sua implementação.

Outra iniciativa importante, no sentido da institucionalização da Extensão Universitária, foi o Plano Nacional de Extensão, elaborado e aprovado pelo FORPROEX, em 1998. Por meio desse plano, busca-se o seguinte:

- 1) a possibilidade de dar unidade nacional aos programas temáticos que já se desenvolvem em diferentes universidades brasileiras; 2) a garantia de recursos financeiros destinados à execução de Políticas Públicas correlatas [...]; 3) o reconhecimento, pelo Poder Público, de que a Extensão Universitária não se coloca apenas como uma atividade acadêmica, mas como uma concepção de Universidade Cidadã; 4) a viabilidade de interferir na solução dos grandes problemas sociais existentes no País (Plano Nacional de Extensão Universitária, 1998, apud NOGUEIRA, 2005, p. 92).

Avançando na mesma direção, o Plano Nacional de Educação, para o decênio 2001-2010 (PNE 2001-2010) (Lei nº 10.172), aprovado em 2001, estabelece a responsabilidade das Universidades nas suas funções de Ensino, Pesquisa e Extensão, na formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica, e institui que “no mínimo, 10% do total de créditos exigidos para a graduação no ensino superior no País será reservado para a atuação dos estudantes em ações extensionistas” (Meta 23).

Assim, no início da década de 2000, a Extensão Universitária já havia adquirido significativa densidade institucional, no que se refere à Constituição de

1988, à legislação federal e regulamentações. Estava superada a concepção de que a Extensão Universitária seria simplesmente um conjunto de processos de disseminação de conhecimentos acadêmicos por meio de cursos, conferências ou seminários; de prestações de serviços, tais como, assistências, assessorias e consultorias; ou de difusão de conhecimento e cultura por meio de eventos diversos e divulgação de produtos artísticos. A Extensão Universitária tornou-se o instrumento por excelência de inter-relação da Universidade com a sociedade, de oxigenação da própria Universidade, de democratização do conhecimento acadêmico, assim como de (re)produção desse conhecimento por meio da troca de saberes com as comunidades.

## **2.5 Universalização da Extensão Universitária**

Com o estabelecido pela LDB e pelo PNE 2001-2010 conjuntamente com as práticas positivas experimentadas pelas universidades rumo ao fortalecimento da extensão, pode-se definir que a flexibilização curricular é um realidade pedagógica referenciada novamente para o PNE 2011-2020, bem como garantir a criação de conselhos com a participação da comunidade e de entidades da sociedade civil organizada (meta 22 do PNE 2001-2010), realidade já vivenciada na unipampa. E como meta 21 do PNE 2001-2010, a garantia de criação de cursos de extensão para atender as necessidades da educação de jovens e adultos, com o objetivo de resgatar a dívida social e educacional das desigualdades e exclusões. (Relatório, FORPROEX, 2012).

## **2.6 Acompanhamento e Avaliação da Extensão Universitária**

A contribuição das ações extensionistas para a produção do conhecimento e a formação de estudantes, professores e técnicos administrativos e sua efetividade para a transformação da Universidade e da sociedade dependem também da construção de um sistema de informações e de indicadores (sistema de monitoramento e avaliação) que permitam a avaliação das ações extensionistas.

Esse sistema de monitoramento e avaliação deve ter abrangência nacional, pelo menos quanto aos aspectos mais gerais das ações extensionistas. No que se refere a esses aspectos, o sistema deve ser construído em parceria com instituições

de caráter nacional, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do MEC, e estar articulado com os sistemas de monitoramento e avaliação já existentes; por exemplo, o Censo da Educação Superior. Sistemas de âmbito local ou regional podem ser construídos, de forma articulada ou não com um sistema nacional, de forma a complementarem o registro de informações ou a avaliação de ações extensionistas específicas.

Considerando a importância de se mensurar a contribuição oferecida pelas ações extensionistas para a produção e transmissão do conhecimento e transformação social, o FORPROEX fez proposições para orientar a construção de um sistema de monitoramento e avaliação nacional (FORPROEX, 2001). Nessa publicação, são estabelecidos os parâmetros para a avaliação, tendo em vista as especificidades das Universidades Públicas e a relação da Extensão Universitária com o Ensino e a Pesquisa. As dimensões do sistema proposto são as seguintes:

1. Política de Gestão;
2. Infraestrutura;
3. Relação Universidade – Sociedade;
4. Plano Acadêmico;
5. Produção Acadêmica.

Além dessas dimensões, a proposta do FORPROEX contempla as categorias que devem organizar o sistema, os indicadores (quantitativos e qualitativos) com os respectivos procedimentos metodológicos e as possíveis fontes de informação para sua produção. Importante recomendação, feita pelo FORPROEX, é a de que “a avaliação nacional da extensão universitária deve ser centrada no processo, em razão da própria natureza da extensão”. (FORPROEX, 2001, p. 56)

Com a inclusão da Extensão Universitária na matriz de alocação de recursos, a definição e pactuação de indicadores, pelo menos no que se refere às IFES, tornaram-se questões prioritárias para a ANDIFES. Além das exigências específicas colocadas para as IFES, a questão da avaliação da Extensão Universitária está na pauta de todas as Instituições Públicas do Ensino Superior (IPES), como parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Lei nº 10.861/2004), cuja preocupação central são os impactos acadêmicos e sociais do ensino superior. Nessa lei, são destacadas as dimensões relacionadas à Extensão Universitária a serem contempladas pelo SINAES, conforme segue:

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade. (Lei 10.861/04, Artigo 3º).

Ainda no que se refere à avaliação, cabe ressaltar que a Extensão Universitária deve ser entendida como processo formativo, prospectivo e qualitativo, a ser mensurado por critérios objetivos (relatório, trabalho escrito, publicação ou comunicação) e subjetivos (compromisso, dedicação). Esse processo deve estar integrado à avaliação dos objetivos e metas do programa ou projeto extensionista, assim como à avaliação dos efeitos da participação do estudante – e da equipe de trabalho na qual este se inclui – sobre os problemas sociais.

Em virtude das exigências da legislação e da complexidade e urgência da tarefa, esta Política convidou todos os envolvidos com a Extensão Universitária das Universidades Federais a empreenderem os esforços necessários ao aprimoramento e consolidação do sistema nacional de monitoramento e avaliação da Extensão Universitária. Visando contribuir nessa direção, o FORPROEX, por meio da Comissão Permanente de Avaliação da Extensão, também procurou desenvolver um programa, constituído por três projetos, para iniciar o processo de avaliação, assim denominados: Capacitação em Avaliação da Extensão Universitária, Diagnóstico da Extensão Universitária Brasileira e Avaliação de Impacto dos Projetos do PROEXT/2009.

## **2.7 Agenda Estratégica**

Sendo múltiplos os objetivos da Extensão Universitária, assim como os desafios a serem enfrentados para seu fortalecimento, esta Política reafirma a agenda estratégia, pactuada no XXXI Encontro Nacional do FORPROEX, realizado em maio de 2012, e sintetizada na Carta de Manaus. Essa agenda é constituída por 12 (doze) ações necessárias ao desenho e redefinições nas políticas públicas de apoio e fomento de ações acadêmicas no âmbito das agências governamentais, do MEC, e das próprias Instituições de Educação Superior, conforme segue:

1. Incorporação curricular definitiva das ações de extensão, reconhecendo seu potencial formativo e inserindo-as, de modo qualificado, no projeto pedagógico dos cursos;
2. Adequada inserção da Extensão nas metas para a Educação Superior do PNE, no sentido de valorizar sua contribuição à qualificação da Educação Superior;
3. Regulamentação da Extensão como prática acadêmica mediante lei ordinária que normalize suas ações e o seu financiamento e autorize o pagamento de bolsas a docentes e servidores técnico-administrativos envolvidos nas mesmas;
4. Reconhecimento das ações de Extensão Universitária e do esforço docente e técnico, em termos equânimes, em concursos, normas e carreiras acadêmicas;
5. Criação de mecanismos legais de financiamento satisfatório, regular e permanente das ações de Extensão realizadas em qualquer tipo de IES (independentemente de serem Federais, Estaduais ou Municipais), seja através da inserção na matriz orçamentária das IFES, seja por meio de repasses por convênios, no caso das instituições estaduais e municipais, e de aumento dos aportes do MEC, seja via a inclusão, na agenda das agências governamentais, de programas e linhas de financiamento para a Extensão Universitária;
6. Definição dos valores alocados para atender às demandas do Edital PROEXT 2012, assegurando um percentual compatível com aquele garantido no edital anterior, quando os recursos foram reajustados em 100%;
7. Instituição pelo MEC, no mais curto espaço de tempo, do Plano Nacional de Extensão como instrumento regulador e de suporte ao conjunto das ações de Extensão desenvolvidas no âmbito da Educação Superior brasileira;
8. Incorporação da Extensão Universitária no processo de avaliação da Educação Superior, com definição de indicadores, metodologias e instrumentos, e apoio à implantação de sistemas de informação e gestão informatizados no conjunto das instituições;

9. Estabelecimento e fortalecimento de parcerias para a implementação de políticas públicas voltadas para a contribuição inovadora da Universidade na superação da iniquidade social e para a promoção do desenvolvimento sócio-cultural, com destaque para o Programa Josué de Castro que visa comprometer o conjunto das IPES com a superação da miséria no País;
10. Criação, na SESU, de um Departamento de Políticas Acadêmicas Integradas, como instância de coordenação acadêmica que estimule e induza a integração da Extensão, Ensino e Pesquisa no cotidiano das IES, das Políticas da Educação Superior, de Ciência e Tecnologia e das demais políticas públicas;
11. Apoio e financiamento para a criação de plataforma de comunicação da Extensão, favorecendo a divulgação de suas políticas, atividades e produtos, bem como uma gestão eficiente da informação;
12. Fomento e apoio a rádios e TVs educativas, vinculadas às IPES federais, estaduais e municipais, que desenvolvem programas em áreas e temas estratégicos para o desenvolvimento nacional, tais como, saúde, educação e cultura.

A expectativa dos Pró-Reitores de Extensão, manifestada na Carta de Manaus (XXXI FORPROEX, realizado na cidade de Manaus, de 2 a 4 de maio de 2012), é de que, por meio desta agenda, amplie-se o debate e concretizem-se iniciativas que produzam mudanças nas políticas, na organização e gestão da Extensão Universitária e no cotidiano acadêmico; debate e iniciativas que estreitem os laços que unem as IES às organizações sociais, aumentando a contribuição da Universidade Pública na promoção do desenvolvimento da sociedade brasileira, no sentido humano, ético e sustentável que esta Política Nacional de Extensão Universitária propugna.





## **3 GESTÃO DE PROCESSOS**

Neste capítulo será abordado o tema gestão de processos pela referência que o assunto possui com a identificação de definição de indicadores de acompanhamento e avaliação de práticas de gestão administrativa e acadêmica, alinhado a temática da Extensão Universitária.

### **3.1 Porque a gestão de processos é importante?**

Melhorar processos é uma ação primordial para as organizações responderem as mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, de forma a manter seu sistema alinhado a gestão das suas atividades. Qualquer instituição, pública ou privada, tem sem exceção que coordenar o trabalho rotineiro. Os mecanismos de coordenação de trabalho estão relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetadas, exatamente ao modo como estas atividades são geridas e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover melhorias no andamento destas atividades. (PAIM, 2009).

De acordo com Neumann (2013) todo o trabalho importante realizado numa instituição faz parte algum processo composto de atividades coordenadas de pessoas, procedimentos, recursos e tecnologias. Ainda, dadas as oportunidades e necessidades existentes, a área institucional acentuou seu interesse nos processos organizacionais e na importância para o contínuo desenvolvimento de uma empresa inovadora e competitiva em ambientes turbulentos.

Ainda Paim (2009) nos relaciona benefícios de adoção da gestão de processos na empresa:

- Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente do aumento do potencial prescritivo das soluções.
- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade.
- Melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como por exemplo, indicadores de desempenho, projeto

- organizacional, sistemas de informação, competências.
- Adoção de sistemas integrados de gestão tipo ERP.
  - Definição de indicadores de desempenho globais.
  - Definição de estruturas organizacionais baseadas em processos.
  - Gestão de competências baseada em processos.
  - Criação de modelos de referência para melhoria de processos.
  - Ampliação de práticas de *benchmarking*.

### 3.1.1 Evolução histórica em gestão de processos

A evolução e a migração de melhoria de operações para melhoria de processos foram rompidos na Toyota. Dentre eles, se destacam a separação entre planejamento (referido como especialização de gestão) e a execução do trabalho e, principalmente a lógica de um homem/ um posto/ uma tarefa. A quebra desses pressupostos e a incorporação de elementos como uma visão orientada para o cliente e as demandas de mercado, com foco no processo, a preocupação com a integração com a área de informática e a atenção as competências das pessoas deslocou o paradigma para a melhoria dos processos. (PAIM, 2009).

Ainda, Antunes Jr. (2006) nos afirma que os processos, em síntese, devem ser encarados de forma ampla, e sempre se constituem no fluxo do objeto no tempo e no espaço. Essa percepção amplia o paradigma para além da melhoria dos processos, já que permite associação do entendimento de processos como forma de coordenação do trabalho. Os ciclos de melhoria de processos e a recorrência da coordenação ao longo do tempo também permitem associar a gestão de processos ao aprendizado organizacional.

### 3.1.2 A Visão da Engenharia da Produção

Para Paim (2009) há relação entre engenharia da produção e a gestão de processos, pois reforça a existência de quadros-conceituais, como Sistema Toyota, Teoria das Restrições, Reengenharia de Processos, Gestão da Qualidade, entre outros, que sustentaram a atuação gerencial segundo um modelo ou paradigma.

Segundo Zilbovicius (apud ANTUNES Jr., 2006) a engenharia da produção tem como função “a contínua elaboração de soluções para o problema básico da

combinação dos fatores de produção”. Assim, a gestão de processos é, como um subconjunto da engenharia de produção, um meio de elaboração de soluções para melhorar a combinação de fatores de produção particularizada no olhar do processo de produção com enfoque no objeto que flui, seja coordenando ou re-projetando o conjunto das atividades.

### **3.2 Os Quadros Conceituais para Gestão de Processos**

Como já relacionado anteriormente, os quadros conceituais baseados em processos difundidos na engenharia da produção encontram-se na administração científica, no sistema Toyota de Produção (STP), no Sistema de Controle de Qualidade Total (TQC), na Reengenharia de Processos (BPR) e na Teoria das Restrições (TOC) suas principais fontes. O primeiro, como destacado, está no paradigma da melhoria de operações. Os seguintes representam parte da relação da engenharia de produção com a gestão de processos, de forma a contribuir no paradigma da melhoria de processos. (PAIM, 2009).

#### **3.2.1 A Administração Científica**

De acordo com Paim apud Taylor, 1990, a teoria e prática organizacional durante a era industrial foi norteada, basicamente, pela administração científica. Taylor trabalhou com foco na melhoria da produção, através da aplicação de métodos científicos experimentais na manufatura. Esses experimentos baseavam-se na observação do trabalho, na análise dos métodos de produção e na proposição de padrões mais eficientes de se produzir. Os objetivos da divisão de tarefas estavam ligados ao estudo sistemático do trabalho.

Quando mudamos o foco para os dias de hoje, percebe-se a expansão da globalização e a dinamização dos mercados estão demandando que as organizações reduzam custos e tempo para o processamento de uma atividade. O aumento da demanda por flexibilidade e qualidade tem aproximado as relações entre mercado e usuário, no sentido de alcançarem tais resultados rápida e eficazmente. Para atingir tais objetivos, estruturas organizacionais orientadas simultaneamente por função e por processo tem se mostrado eficazes.

<b>Organização funcional</b>	<b>Organização por processos</b>
Consumidor como uma variável que causa distúrbio	Objetivos ajustados pelos consumidores
Estruturas organizacionais rígidas	Estruturas organizacionais flexíveis
Foco no projeto organizacional	Foco no projeto do comportamento
Controle do processo por gerentes de coordenação	Controle flexível do processo por gerentes de fluxo de trabalhos

Quadro 3 - Organização funcional x organização orientada por processos.  
 Fonte: Princípios da Administração Científica. Taylor, 1990.

### 3.2.2 O Sistema Toyota de Produção – STP

Para Tem, apud Shingo, 1996, no Japão nasce uma vertente conceitual e historicamente distinta da alemã, no entendimento e no uso do processo, que proprõem um sistema de produção no qual um dos elementos principais consiste basicamente priorização das melhorias baseadas em uma rede de processos e operações. A proposta identifica a noção de que há perdas (por processamento, por transporte, por estoque, por movimentação, por superprodução, por espera, por defeito, entre outras) significativas para a organização que são ligadas menos a uma operação individual do que ao processo do que ao processo com um todo.

### 3.2.3 O Controle de Qualidade Total – TQC

Na literatura exposta por Paim (apud CAULLIRAUX; CAMEIRA, 2000), o TQC tem um papel histórico na lógica da evolução da Teoria de Processos. As técnicas de melhorias baseadas em processos foram amplamente difundidas através de práticas com o Controle Estatístico de Processo, a certificação nas normas ISSO 9000, a competição por prêmios de “melhor qualidade” (no caso do Brasil, através do Prêmio Nacional de Qualidade) entre outros.

### 3.2.4 A Reengenharia de Processos de Negócio – BPR

Davenport (1994) relaciona que outro quadro fundamental que está na origem da abordagem moderna de processos é o da Reengenharia. Algumas diferenças são citadas quanto aos quadros apresentados. A primeira delas seria a desvinculação com os processos de produção em si, onde a unidade de análise passa a ser

qualquer processo, não exclusivo de produção ou administrativo. A segunda seria a importância que a tecnologia da informação assume, passando a ser tratada como habilitadora dos ganhos extraordinários dos novos processos. Para a reengenharia em particular, os Sistemas Integrados de Gestão (ERP) são tidos como condição básica à eficiência dos processos organizacionais.

A Reengenharia melhora o negócio através de mudanças nos processos e de reprojatos organizacionais, sendo um instrumento estratégico para a manutenção da estratégia competitiva. Pode ser pensada como uma iniciativa de redefinir tarefas, que antes eram especializadas e hierarquizadas, em processos enxutos e integrados. (PAIM, 2009).

### 3.2.5 A Teoria das Restrições – TOC

Por fim, a TOC utiliza o conceito de processos associado à identificação de restrições, sendo essas entendidas como atividades e recursos que limitam o desempenho do sistema produtivo. Neste sentido, Goldratt (1993) sinaliza que a restrição é um conceito comparável ao de “gargalo”, de forma a ampliar este último, que usualmente está associado ao recurso de produção com menor capacidade.

## 3.3 Elementos Conceituais Relacionados a Processos

Os processos, por sua natureza sistêmica, guardam forte relação com outros elementos conceituais. Pode-se destacar a estratégia, a estrutura organizacional, o desempenho, os conhecimentos e informações, as competências individuais, a tecnologia e a cultura organizacional. A cultura organizacional seria como um pano de fundo da relação entre os elementos a partir dos processos.

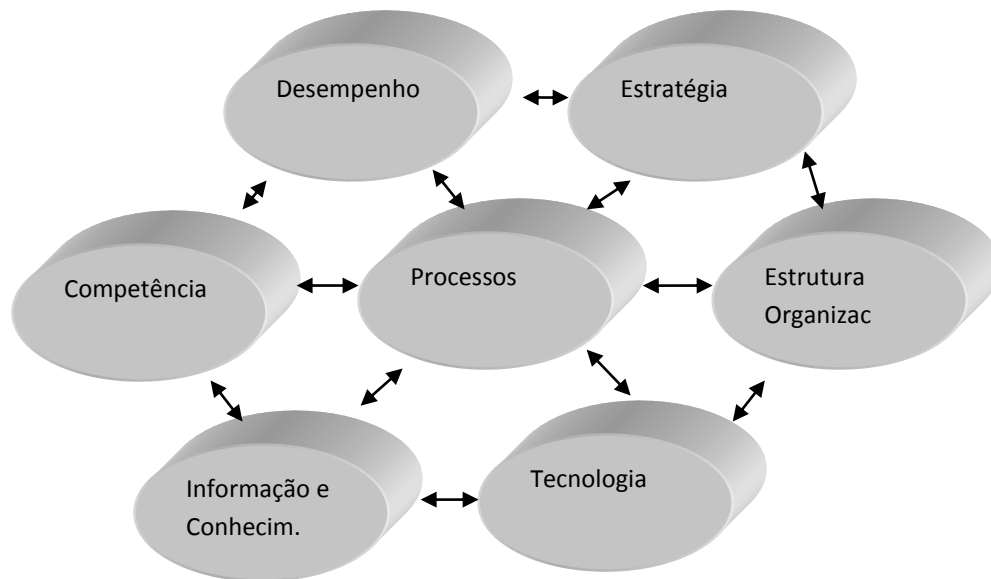


Figura 3 - Relação da cultura organizacional x elementos organizacionais  
Fonte: Paim (2009).

Atualmente o modelo encontra-se atualizado, pois a cultura organizacional pode ser descrita como um padrão de comportamento de pressupostos básicos que grupo aprende conforme vão sendo resolvidos problemas de adaptação externa e de integração interna. (SCHEIN, 1997). Entretanto, nem todas as organizações desenvolvem uma cultura nesse sentido. Existem conflitos, ambiguidades, que podem ser resultados de instabilidade, de falta de uma história compartilhada, ou da presença de vários subgrupos com paradigmas diferentes.

### 3.3.1 Cultura e Processos

A cultura organizacional se relaciona com os processos porque influencia e é influenciada pelo comportamento dos grupos organizacionais, onde a conduta de um grupo se transforma em um laço de relacionamento. Esse é o resultado do aprendizado conjunto, que é acumulado pelos seus integrantes, em um aspecto comportamental, emocional. O conceito de cultura deve remeter a necessidade humana de estabilidade, consistência e significado. Assim, sendo a formação de uma cultura é um reforço em direção à padronização e à integração.

O Modelo Estrela, conforme Galbraith (2011) apresenta relações e afirma que diferentes estratégias determinam diferentes combinações de estruturas organizacionais, processos, recompensas e pessoas. A Figura xx representa o

modelo acima ilustrada, porém atualizado.



Figura 4 - Modelo Estrela

Fonte: Disponível em: <[http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=123](http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=123)>. Acesso em: 16 jan.2014

### 3.3.2 Estratégia e Processos

A estratégia de uma organização produtiva pode ser vista como uma perspectiva de longo prazo, que serve para orientar o trabalho gerencial e operacional cotidiano. Assim, ao longo do tempo, é induzido um padrão de ações e decisões coerentes entre si e o alcance de um desempenho específico pretendido. Essa origem, acadêmica e empresarial da estratégia reforça a noção de alinhamento das políticas funcionais. Alinhar as políticas faz parte das soluções que a estratégia traz para a gestão de processos, porém reforça o paradigma funcional associado a administração científica. Deve-se ter atenção é a importância de o paradigma de processos ser expandido para todos os níveis da organização e seguir uma lógica de processos. (PAIM, 2009).

### 3.3.3 Estrutura Organizacional e Processos

A gestão das organizações está cada vez mais complexa. Ela envolve ações para coordenação, controle, avaliação, acompanhamento, priorização e apoio a execução do trabalho e da percepção dos processos da estrutura organizacional. O aumento da dinâmica e da complexidade do ambiente de atuação das organizações e as novas tecnologias de gestão tem impacto direto no projeto organizacional. As estruturas organizacionais estão mais enxutas, passam a considerar não só o eixo funcional, mas atentam também para a orientação por processos, mercados, clientes e regiões geográficas. (PAIM apud GALBRAITH, 2000).

Ainda Paim (apud PAIM, 2001) coloca que a gestão das organizações segundo uma lógica de processos pode ser perseguida através das aplicações e das metodologias de gestão de processos. Os referenciais teórico-conceituais são elementos dessa orientação e colocam a questão “processos” como um dos eixos centrais da engenharia da produção na busca pelo aumento da efetividade e da melhor relação eficiência e eficácia ao longo do tempo na gestão e na operação das instituições.

O pode-se entender é que qualquer orientação da estrutura organizacional terá, em menor ou maior intensidade, necessidade de coordenação. Assim, processos estão presentes em todos os tipos de organização.

### **3.4 Indicadores de Desempenho**

Os sistemas de avaliação de desempenho, entendidos dentro do contexto da integração entre medidas, indicadores e sistema de indicadores, são um conjunto articulado de indicadores de desempenho que permite realizar a gestão a partir do seu acompanhamento e tomada de ações gerenciais. (PAIM, 2009).

Como um sistema de medição de desempenho das atividades que se propõem avaliar, é possível comunicar estratégia e clarear valores, identificar problemas e oportunidades, entender processos, melhorar o controle e planejamento, identificar momentos e locais de ações necessárias, mudar comportamentos, tornar possível a visualização de trabalhos, envolver pessoas, fazer parte ativa da remuneração funcional e facilitar a delegação de responsabilidades.

Dentre essas possibilidades, Paim (2009) destaca que há três relações entre



processos e indicadores que se destacam. A primeira influencia a gestão organizacional e o comportamento das pessoas e unidades organizacionais, de modo que sejam orientados para resultados globais e tenham foco na relação produto/serviço-cliente/usuário. A segunda relação está associada à definição de indicadores a partir do entendimento e modelagem dos processos. A terceira está associada aos mecanismos de controle, coordenação e aprendizado sobre o desempenho e a disponibilização de bases factuais para orientar a melhoria de processos.

Para Neumann (2013), em qualquer processo, é fundamental monitorar os resultados da gestão por meio da análise de indicadores de desempenho. A comparação dos resultados com os objetivos e as metas definidos no planejamento estratégico resulta na verificação de indicadores dessa gestão e nas devidas ações de melhoria contínua, indispensáveis a qualquer processo organizacional.

Cabe ressaltar que uma instituição ou unidade de negócio pode até sobreviver sem avaliar seus processos ou atividades, mas a sua competitividade fica extremamente vulnerável quanto às mudanças do mercado. Sem medir de forma contínua o desempenho de uma unidade, como se saberá que uma decisão foi bem ou mal tomada? Como se sabe se uma determinada reorganização foi eficiente ou não? Como se sabe se os recursos gerados pelos projetos e programas foram executados de forma integral e alinhada aos seus objetivos? As medidas de desempenho demonstram o comportamento de uma organização e das pessoas que lá trabalham.

Ainda, de acordo com Neumann (2013) os indicadores podem ser classificados como:

- Indicadores da empresa: o negócio, o mercado, o serviço/produto;
- Indicadores dos processos: os processos do negócio (principais funções);
- Indicadores das atividades: as atividades dos processos (tarefa das unidades ou setores)

As principais características dos indicadores, quanto a competitividade, efetividade, lucratividade, produtividade, eficácia e eficiência podem ser sintetizadas no quadro a seguir:

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Característica</b>	<b>O que avalia?</b>	<b>Síntese</b>
Competitividade	É a capacidade que uma empresa tem de, com maior facilidade, produzir e vender mais barato que seus concorrentes.	A capacidade de qualquer empresa em cumprir sua missão, com mais êxito que outras empresas competidoras.	Fazer melhor a coisa útil.
Efetividade	É inerente ao processo, a sua missão e razão de ser.	O grau de utilidade dos resultados alcançados.	Fazer certo a coisa útil.
Lucratividade	É necessária para a sobrevivência das empresas, uma vez que protege a viabilidade do modelo de negócio por ela desenvolvida.	A relação entre o valor obtido pelas saídas geradas e o valor gasto com as entradas assumidas.	Fazer valor na coisa certa.
Produtividade	É a medida da eficácia do uso dos recursos para produzir um produto ou processar um serviço.	As saídas geradas em relação às entradas consumidas.	Fazer certo a coisa certa.
Eficácia	É inerente a atividade, a seus objetivos e metas.	O grau de atingimento das metas programadas.	Fazer a coisa certa.
Eficiência	Inerente à tarefa, a seu padrão e referência.	O grau de acerto (racionalização ou economicidade) na utilização dos recursos empregados.	Fazer certo a coisa.

Quadro 4 - Síntese das características dos indicadores de desempenho  
 Fonte: Gestão de Sistemas de Produção e Operações (NEUMANN, 2013).

Ressalva-se que para que uma empresa de serviços competitiva resulte, entre outros fatores, da gestão de seus processos, da tecnologia e do pessoal. Os gestores devem aplicar uma metodologia de gestão de atividades que propicie o conhecimento dos processos, a identificação das necessidades dos usuários e o alinhamento desses processos ao atendimento dessas necessidades, a fim de que o cliente perceba o valor agregado ao serviço. (NEUMANN, 2013).

### 3.4.1 Sistema Integrado de Indicadores de Desempenho

Para Albuquerque (2006), o sistema integrado de indicadores de desempenho assegura o alinhamento entre estratégia, processos e pessoas e garante que todos na organização saibam pelo que são cobrados e que as cobranças são coerentes e alinhadas em todos os níveis, reforçando a sensação de que sabemos para onde queremos ir e que estamos todos remando na mesma direção.

Ainda Albuquerque (2006) descreve que as medições que precisam ser estabelecidas para o processo são as seguintes:

- *MSs (Medidas das Saídas Finais do Processo)*: essas medições devem ser definidas no início do projeto de redesenho, pois são as próprias metas de melhoria estabelecidas durante a análise do contexto. Afinal, essas metas são derivadas das metas estratégicas da organização e definem sempre o desempenho das saídas finais do processo em relação ao prazo, custo e qualidade e volume. As MS relacionam, portanto, os outputs significativos de fim de processo para estabelecer padrões de desempenho (indicadores) que atendam a eficiência, a eficácia e as expectativas dos clientes acerca do processo.
- *Mis (Medidas Intermediárias)*: essas medições descrevem os outputs e respectivas especificações de desempenho dos subprocessos, que são interligações críticas de processo. Os indicadores estabelecidos para as saídas dos subprocessos devem, necessariamente, ser desdobrados dos indicadores de fim processo (MS).
- *MA (Medidas das Atividades)*: além desses dois níveis de medição, também devem ser estabelecidos indicadores para os diversos passos do processo. Entretanto, como elas medem o desempenho de uma atividade, serão estabelecidas quando do redesenho do trabalho (função).

### 3.4.2 Indicadores de Desempenho e a Medição do Êxito do Projeto

Para as autoras Raupp e Reichle (2003), uma das maiores dificuldades em avaliar um projeto é a falta de clareza dos objetivos. É necessário saber o que se deseja alcançar como resultado das atividades propostas. Esta informação geralmente existe em forma de expectativas. O avaliador necessita transformar

expectativas, metas amplas ou objetivos mal enunciados em objetivos que possam medir. Além disso, é necessário selecionar indicadores que se possam medir se os objetivos forem alcançados.

#### 3.4.2.1 Características dos Indicadores

Raupp e Reichle (2003) definem que bons indicadores têm em comum algumas características, entre as quais podemos citar:

- Confiabilidade: distintos avaliadores devem obter os mesmos resultados ao avaliar o mesmo projeto e medir os mesmos resultados com os indicadores propostos.
- Validade: indicadores devem medir precisamente aquilo que se deseja medir.
- Especificidade: indicadores devem medir mudanças específicas que possam ser atribuídas ao projeto e não a outras variáveis.
- Clareza e precisão: a utilização de médias, frequências e porcentagens facilita a compreensão do que está procurando medir.
- Quantidade e prazo: um bom indicador deve expor a quantidade da melhoria desejada e o prazo para alcançá-la. Por exemplo, diminuir a evasão escolar, não é um bom indicador. Porém diminuir a evasão escolar em 10%, em um prazo de três anos, vem a ser um bom indicador, pois esse indicador foi estabelecido após uma análise dos dados institucionais que resultou na demanda.

#### 3.4.2.2 Finalidade dos Indicadores de Desempenho de um Projeto

A proposta de Raupp e Reicle (2003) é a de que os indicadores de desempenho funcionam como um termômetro do progresso de um projeto, sinalizando os avanços alcançados em relação aos objetivos previamente traçados. Para que oriente o processo de avaliação os indicadores devem:

- contemplar os objetivos definidos na avaliação e monitoramento;
- conciliar teoria e prática, ou seja, manter um equilíbrio entre o que é desejável e o que é possível;

- ser poucos e relevantes, uma vez que um número elevado de indicadores torna difícil a tarefa de monitorá-los; e
- apontar para o desempenho e para o sucesso de um projeto.

Para Paim (2009), como a gestão de processos está associada a fatores sociais e comportamentais, que devem priorizar uma lógica de ótimos resultados globais e não apenas locais para melhorar e coordenar o sistema produtivo como um todo, os indicadores de desempenho devem ser definidos de forma a orientar e modificar a cultura e o comportamento dos indivíduos na organização. Ainda, os indicadores se relacionam com a gestão organizacional em níveis (organização e processos) e essa relação entre processos e as metas de desempenho é que podem ser mensuradas por indicadores de desempenho.

#### 3.4.2.3 Seleção dos Indicadores

A seleção dos indicadores está intimamente ligada aos objetivos e aos resultados que o projeto deseja alcançar. Ao mesmo tempo, é necessário identificar não só as informações que estão disponíveis como também as informações adicionais que devem ser coletadas. Uma das vantagens de selecionar bons indicadores é a possibilidade de monitorar seu progresso. (PAIM, 2009).

#### 3.4.2.4 Indicadores Qualitativos ou Quantitativos

Para Raupp e Reichle (2003), os indicadores quantitativos são utilizados para medir *o que* aconteceu, por exemplo, diminuição de 30% no número de projetos aprovados no edital PROEXT MEC 2014, em relação aos últimos 5 anos. Os indicadores qualitativos analisam *como* e *porque* aconteceu, por exemplo, identificar porque houve a diminuição do número de aprovados no PROEXT MEC 2014 em relação aos últimos 5 anos, identificar as causas do porque isto ocorreu, e se é interesse da IFE, aumentar novamente esses índices.

Indicador difícil de medir	Indicador que permite a medida
Meninas mais motivadas em estudar informática (como desejo ou intenção é louvável; como indicador é deficiente).	Aumento de 20% no número de meninas matriculadas em cursos de informática ou no município até o final do ano.
Instalar computadores em todas as escolas da região e capacitar professores em sua utilização. (este é um meio para alcançar um fim (qual?) e não uma finalidade).	Todos os alunos utilizam o computador no mínimo 3 horas por semana em atividades curriculares, comunicação ou pesquisa (vídeo games excluídos).
Pessoas conscientizadas da necessidade de manter a praia de Capão da Canoa limpa. Como saber se as pessoas estão conscientizadas? (por estarem conscientizadas as pessoas jogarão menos lixo na praia?)	Diminuição de 10% no volume de lixo recolhido na Praia de Capão da Canoa.

Quadro 5 - Diferenças entre indicadores mensuráveis ou não

Fonte: Avaliação – Ferramentas para Melhores Projetos (RAUPP; REICHLE, 2003).

Na grande maioria das vezes, a avaliação institucional utiliza a combinação de indicadores quantitativos e qualitativos. Na utilização de outra fonte de dados, é essencial determinar a confiabilidade dos dados sem a qual os resultados da avaliação não terão credibilidade.

### 3.4.3 Indicadores de Desempenho a partir da Visão por Processos

Para Paim (2009), a relação entre os indicadores e os processos tem vários desdobramentos possíveis. Em primeiro lugar, a aplicação mais evidente seria na área dos indicadores operacionais ou de processos. Isso significaria associar as atividades do processo a indicadores capazes de monitorar o seu desempenho segundo alguma ótica (tempo, custo, qualidade, etc). Em segundo lugar, a existência dos processos permitiria questionar se a lógica de cada indicador (local) não teria um impacto global negativo. Essa análise pode precisar de outras informação/processos. Em terceiro e último lugar, há a possibilidade de ligar os indicadores dos processos aos indicadores gerais da organização. Sendo uma das propostas conceituais nessa linha de maior difusão atualmente é do *balanced scorecard*, que associa os indicadores de processo aos indicadores financeiros, de clientes, de mercado e inovação e de crescimento.

### 3.5 Escritório de Processos

Devido a crescente complexidade e abrangência dos processos nas organizações e a frequência com que a modelagem, a melhoria, a implantação, a integração e a coordenação de processos têm acontecido – muitas vezes de forma isolada – é cada vez maior a necessidade de empresas e instituições se estruturarem para gerenciar seus processos. Para Paim (2009), a gestão de processos, se estruturada, pode dotar a organização de capacitação para efetivamente:

- Fazer com que os processos sejam adequadamente atendidos pelos envolvidos, seja na forma como estão sendo realizados hoje, seja na forma como a organização deseja que sejam atendidos futuramente.
- Conseguir ter um referencial de desenvolvimento e aprimoramento organizacional que resulte em vantagens competitivas ou comparativas para organizações públicas ou privadas, respectivamente.
- Cumprir com requisitos de desempenho, tais como prazos, custos, qualidade, resultados e outros níveis de serviços, viáveis somente pela contínua gestão integrada e articulada dos processos.

Neste contexto, conceitos e orientação sobre como estruturar um centro de excelência ou escritório de processos têm sido buscados pelas organizações. Por outro lado, ao buscar referências consolidadas sobre como estruturar um escritório de processos, são encontradas poucas publicações acadêmicas sobre o tema.

Para Paim (2009) a criação de unidades organizacionais – responsáveis por induzir que sejam realizadas e por realizar, efetivamente, realizar ações em gestão de processos – tem contribuído para que as organizações possam ter mais resultados quando atuam para melhorar o desenho dos processos, sua gestão e operacionalização no dia-a-dia. Essas unidades podem contribuir ou induzir a gestão de processos a ser efetivamente realizada nas organizações para enfrentar típicos problemas decorrentes da falta de gestão da coordenação e de melhoria das atividades e recursos, como os resultados indesejados indicados:

Desintegração da gestão organizacional com redundância tanto de atividades e responsabilidades quanto de modelos e iniciativas, bem como práticas gerenciais. Nesses casos, usualmente os indicadores de desempenho, competências, orçamento, estrutura organizacional, sistemas de informação, conhecimentos e

estratégia não convergem nem são consistentes entre si. Esses elementos gerenciais “partem” de um processo desconhecido ou mal conhecido.

- Dificuldade para manter integrada e atualizada a documentação dos processos e, principalmente, dificuldade para promover o entendimento dos processos transversais a organização.
- Concentração excessiva na atuação dia-a-dia para “apagar incêndios” sem ter tempo e estrutura para pensar em como melhorar os processos.
- Desmotivação e perda de desempenho por não conseguir efetivamente implantar novos processos, o que resulta no “engavetamento” da documentação dos novos processos, sem que eles passem a ser a nova realidade da instituição.
- Dificuldade para atuação coordenada e sincronizada devido a forte cultura funcional, centrada nos especialização e departamentalização do trabalho.
- Atrasos, aumentos nos custos, perdas de oportunidades de ganhos, perda de mercado e clientes e conflitos internos ou na cadeia de suprimentos em função da falta de apoio, de continuidade e de permanência das práticas e iniciativas de gestão de processos.

### 3.5.1 Institucionalizando a gestão dos processos

Para Paim (2009) entender a lógica de gestão “de” ou “por” processos e criar uma visão sistêmica da organização não são suficientes se isso não for internalizado na estrutura do negócio, de forma a utilizar essas análises na busca de resultados organizacionais concretos. A ênfase aqui destacada é a aplicação prática e institucionalizada da gestão de processos na solução de problemas organizacionais, identificando oportunidades nos processos e orientando-os de forma a permitir ações integradas no dia-a-dia das organizações.

O escritório de processos visa buscar um espaço comum, com visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes na gestão de seus processos e no alcance dos resultados esperados. Mesmo com o escritório ao centro da figura, não há intenção de definir que o escritório centraliza (ou descentraliza) a gestão dos processos. A função do escritório é auxiliar na promoção da articulação da gestão de processos. Abaixo, a figura 5 demonstra essas relações internalizadas:



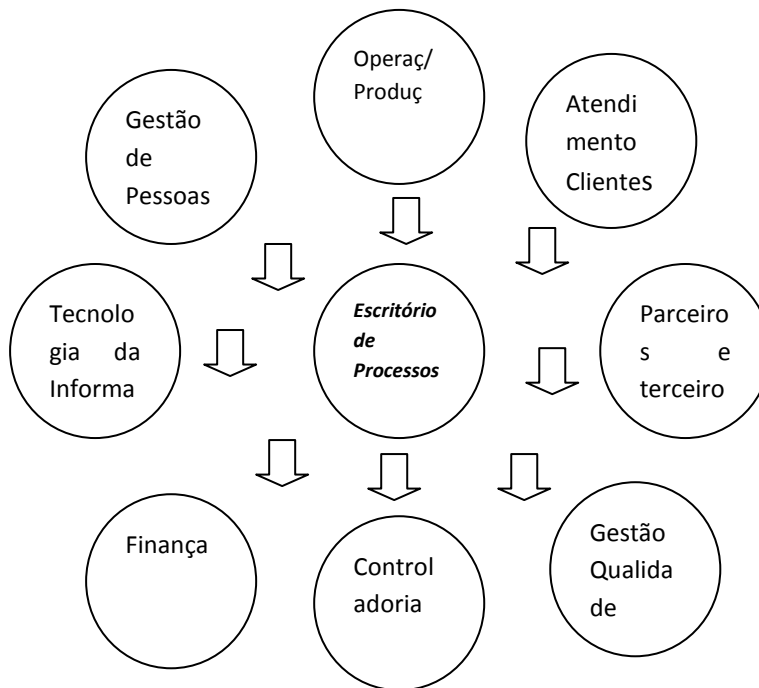


Figura 5 - Tipos de relacionamentos do escritório de processos  
 Fonte: Gestão de processos: pensar, agir e aprender. (PAIM, 2009).

### 3.5.2 Formas de atuação do escritório de processos

A autora, em sua opinião, encontra em Paim (2009) a melhor sugestão de modelo de escritório de processos, que o define como uma unidade relacional (com contatos, práticas de negociação, etc.), normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização e que atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados. A visão sistêmica do escritório sobre o processo permite uma análise mais eficaz, gerando (e coordenando) sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo. Seu objetivo vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, propondo-se a constituir a instância organizacional responsável por inserir e gerir a prática de gestão de processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

Deve-se entender que o escritório deve estar apto a priorizar processos, não necessariamente trabalhando com todos da organização. Ele pode focar nos seus processos-chave ou definir, através de um método, sobre quais processos deve atuar. Ressalta-se que o modelo proposto tem aplicação para uma organização de

estrutura funcional, departamentalizada, onde a grande maioria das IFES encontra-se atualmente, inclusive a objeto de estudo de caso deste trabalho.

### 3.5.3 Objetivos e ações do escritório de processos

Definido o escopo de atuação do escritório de processos, podem-se delinear os macroobjetivos a serem alcançados e que justificam a implantação de uma unidade, primeiramente funcional com processos transversais. Como primeira etapa o delineamento detalhado das atividades está diretamente ligado a finalidade e planejamento da organização (PAIM, 2009).

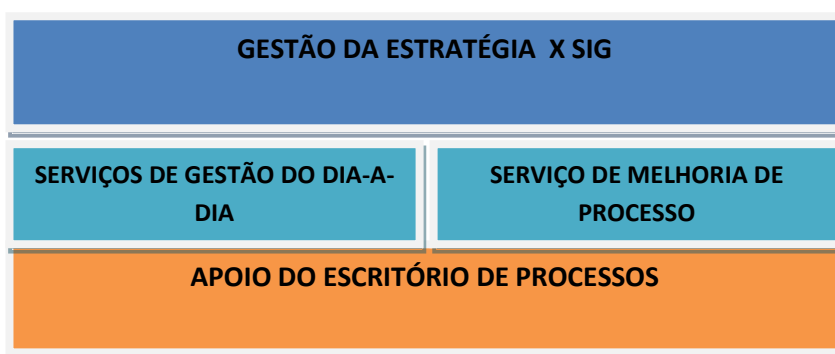


Figura 6 - Gestão x Escritório de Processos

Fonte: Disponível em: file:///C:/Users/carinateixeira/Desktop/Estabelecendo%20o%20Escrit%C3%B3rio%20de%20Processos%20ELO%20GROUP.pdf

Paim (2009) entende que a concretização dessas atividades orienta a organização para o gerenciamento de seus processos críticos e busca a inserção e a manutenção dessa prática na cultura organizacional da instituição.

Assim, para que as estruturas das universidades públicas possam realmente se modernizar e trabalhar para melhorar seus serviços e atender aos anseios da sociedade, será necessário vencer alguns desafios, como:

recriar uma racionalidade macroeconômica; incentivar um maior compromisso com a gestão; procurar o equilíbrio entre a flexibilidade e os regulamentos; estabelecer uma nova relação com a sociedade; e revitalizar o sentido da administração pública (ARAÚJO, 2008, p.12).

## **4 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO**

### **4.1 Conceito de Sistema**

Segundo Oliveira (2002), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

De acordo Alvarez (1990), sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, na qual cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção.

#### **4.1.1 Visão sistêmica**

Para Neumann (2013), a visão sistêmica consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam em um sistema em funcionamento, sejam internas ou externas. A visão sistêmica é perceber o movimento integrado entre ambiente, decisões e futuro.

Segundo Senge (1990), o pensamento sistêmico trata-se de uma visão do todo; para se ter uma visão sistêmica é necessário compreender o sistema por completo e não apenas por fragmentos. O pensamento sistêmico apresenta as pessoas e organizações como forma de auxílio a compreensão das políticas e estratégias utilizadas pelas instituições.

#### **4.1.2 Conceito de gestão**

Para Neumann (2013) embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão, existe algum consenso de que gestão é processo contínuo de interpretar e implementar um conjunto de estratégias de uma organização em atividade e decidir o que fazer para atingir seus objetivos,

ou dito de forma simples, a gestão é a ação contínua de tomar decisões de como ajustar o curso para chegar até o destino definido.

Ainda, para Neumann (2013), nas organizações, inclui-se obrigatoriamente um conjunto de processos de negócios, que procuram garantir a utilização eficaz de todas as estruturas, os recursos e as competências, interagentes e harmônicos entre si, a fim de serem atingidos os objetivos corporativos predeterminados. Nas empresas, a gestão envolve a capacidade de fazer o que tem de ser feito, de forma a obter a melhor relação entre os recursos disponibilizados, usualmente focando um conjunto de áreas funcionais, para atingir seus objetivos da melhor forma possível.

É trabalho dos gestores participar da elaboração e da implantação de um plano de ação de como sair de um ponto para chegar a outro. Eles precisam trabalhar com suas equipes para guiar, suportar e prover ferramentas, orientação, motivação e reconhecimento que construam a ponte que unirá o agora com o futuro. Essa conquista depende, em grande parte, da definição do trajeto a ser feito para o destino escolhido (NEUMANN, 2013).

#### 4.1.3 Sistemas de gestão

Para Neumann (2013), sistemas de gestão é conjunto de instrumentos inter-relacionados, interdependentes e que interagem entre si nas unidades das organizações que utilizam para planejar, operar e controlar suas atividades para assim cumprir seus objetivos. Tais sistemas têm natureza social e técnica e devem integrar pessoas, informações, materiais, equipamentos, processos e energia por meio de todo ciclo de vida do produto, serviço ou programa.

Todo o gestor experiente sabe que é vital manter padrões de desempenho críticos em todas as ocasiões e fazer o que for necessário para alcançá-los. Normalmente, as empresas não percebem que as melhorias básicas nos processos de trabalho poderiam eliminar o retrabalho, aumentar a qualidade do serviço/produto, reduzir as reclamações dos clientes/usuários, entre outros.

#### 4.1.4 Sistemas de gestão e a qualidade

Para Cerqueira (2012) enquanto as atividades prescrevem a abordagem por processos para implantação e implementação de um sistema de gestão da

qualidade, os sistemas integrados devem, por conseguinte, considerar a necessidade de atender a todas as prescrições dos padrões normativos adotados.

Cabe salientar que cada organização deve definir a forma como considera seus processos e idealizar o modelo que deve embasar seu sistema de gestão integrado.

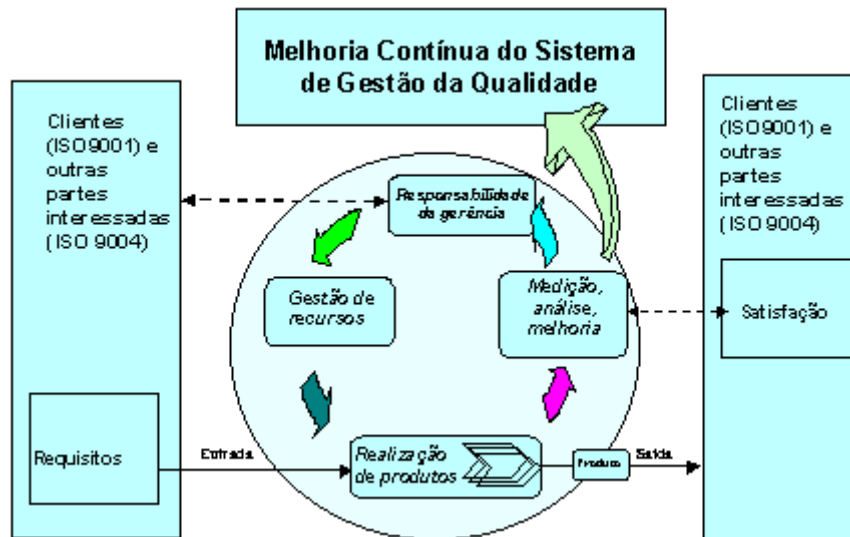


Figura 7 - Modelo de um sistema de gestão de qualidade baseado em processos  
Fonte: ISO 9000:2000.

## 4.2 Sistema de informação

A respeito de sistemas de informação Stair e Reynolds (2006) evidenciam um sistema de informação como um conjunto integrado de recursos (humanos e tecnológicos) cujo objetivo é satisfazer adequadamente a totalidade das necessidades de informação de uma organização e os respectivos processos de negócio.

Para Manãs (1999, p.55), Sistema de Informação pode ser definido como:

O conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação, dos procedimentos e métodos que deveria permitir à organização dispor, no tempo desejado, das informações que necessita (ou necessitará) para seu funcionamento atual e para sua evolução.

É irrefutável o fato de que a presença de sistemas de informação nas organizações permite melhorar o desempenho das tarefas, a integração dos setores e, sobretudo a disponibilidade de informações úteis e de qualidade que auxiliem uma adequada tomada de decisão para a organização.

O'brien (2006, p.18) chama atenção para o fato de que

os sistemas de informação desempenham três papéis dentro de uma organização: suporte de seus processos e operações, suporte na tomada de decisão de seus funcionários e gerentes, suporte em suas estratégias em busca da vantagem competitiva.

Neste sentido uma organização que possa contar com sistemas de informação capazes de gerar informações confiáveis e de qualidade obterá um maior controle interno e maior integração entre os diversos setores, o que possibilitará a sustentação necessária à tomada de decisão.

Atualmente, novas estratégias, bem como o processo de decisão gerencial, baseada na clareza e fidelidade dos dados informados, necessitam do uso da Tecnologia da Informação (TI), através da criação de sistemas de informação que possam prover de recursos para o acompanhamento e execução das ações propostas.

Segundo Swiker (2010), o mundo move-se rapidamente quando consideramos áreas como gestão, planejamento, informação e mudança organizacional, todas em função das novas propostas de administração e produtividade dentro do atual cenário mundial.

Dentro deste novo cenário organizacional é que a área de TI vem apresentar maior qualidade em seus investimentos, bem como na atualização de seus gestores, que a partir da sua participação no planejamento estratégico e decisório organizacionais, deve estar preparada para alinhar seus objetivos estratégicos com os de negócio.

A implantação de um sistema de informação integrado de apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão busca atender não somente as especificidades acadêmicas setoriais da Universidade Federal do Pampa, mas integrar de forma eficiente as informações acadêmicas gerenciais desta universidade.

Ainda segundo Swicker (2010), toda esta mudança na área de gestão de TI, faz-se que se continua um objeto de pesquisa científica para o entendimento de novas formas de gestão e o controle das mudanças organizacionais.

Projetos de sistemas integrados existem há bastante tempo, mas que não puderam ser implementados por falta de tecnologia. No passado os sistemas eram pensados, definidos e desenvolvidos pela área de TI para setores específicos, gerando duplicidade de informações e retrabalho (ALSENE, 1999).

E através deste alinhamento estratégico entre negócio e TI que atualmente a decisão pela implementação, desenvolvimento e gerenciamento de um sistema de informações integrado passa também pelos gestores executivos da organização, tornando a sua construção um processo participativo pelas partes interessadas.

#### 4.2.1 Sistemas integrados

De acordo com Paim (2009) a primeira década deste século, em especial os últimos anos, está assistindo novamente uma corrida das organizações para os conceitos de processos. Wolf & Harmon (2006) apresentam um estudo com 348 participantes que demonstra que 58% deles gastaram em 2005 entre zero e 500 mil dólares e que 5% deles gastaram mais de 10 milhões de dólares em iniciativas de gestão de processos. Com isso, pretende-se mostrar que o avanço para o uso dos sistemas de processos está sendo interiorizado cada dia nas organizações, e quem não estiver atualizado e inovado, perde mercado e concorrência.

Atualmente está em uso intenso um conjunto de melhores ferramentas que orientam a prática da gestão de processos, como: SCOR, CMMi, PMBOK, entre outras. Pesquisa feita pelo IDC, em 2006, relata que os sistemas de gestão de processos de negócio (sigla em inglês BPMS – Business Management Systems) têm sido utilizados como objetivo maior de atingir a conformidade aos processos (PAIM, 2009).

Na bibliografia de Neumann (2013) são sistemas/*softwares* “inteligentes” de TI e das comunicações eletrônicas, mais usuais e comuns, utilizados por empresas de todo o mundo:

- ERP (Sistema de Gestão Empresarial);
- *Business Intelligence* (*Data Warehouse*, OLAP, *Data Mining*);
- CRM (Gerenciamento das Relações com os Clientes);
- SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento);
- EAI (Integração de Aplicações Corporativas);
- GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos);
- *Workflow* (Gerenciamento Eletrônico do Fluxo de Trabalho);
- COLD/ERM (Gerenciamento Corporativo de Relatórios);
- *Document Management*, entre outros.

#### 4.2.2 Gestão de desempenho organizacional

O mundo globalizado caminha para uma nova ordem econômica, na qual diversos fatores (ambientais, organizacionais e tecnológicos) criam um cenário altamente competitivo, inclusive nas instituições públicas que buscam melhorar a qualidade de suas ações acadêmicas e administrativas, alinhando a permanência de seus alunos a vigência de suas políticas de gestão.

Muitas organizações buscam a customização de seus recursos e efetivação de uso da TI em seus processos decisórios e planejamento estratégico voltados à implantação de sistemas de informação que propiciem estes subsídios ao alcance de suas metas e objetivos.

A Tecnologia da Informação é um dos principais elementos da mudança organizacional pela sua atuação envolvendo ações externas (economia, legislação, regulamentação do meio ambiente) e internas (processos, pessoas, recursos) que venham a influenciar a organização (TORRES, 1995).

De acordo com Neumann (2013) não se pode estabelecer mecanismos de avaliação que indiquem apenas o que está acontecendo, os impactos que tem causado sob o ponto de vista econômico-financeiro e na imagem da instituição. É necessário que se saiba as causas das ocorrências dos fatos. Mediante o exposto, as organizações que queiram permanecer competitivas no seu mercado de atuação, precisam de indicadores de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o funcional, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências das equipes de trabalho, mas também das relações interpessoais, do ambiente físico de trabalho e das características culturais da empresa.

#### 4.2.3 Alinhamento entre planos de negócio e planejamento de TI

O alinhamento entre as funções de TI e os objetivos organizacionais vem sendo inserido como um dos principais retornos de investimento e de agregação de valor ao negócio através da TI (HENDERSEN; VENKATRAMAN, 1993).

Ainda segundo Hendersen e Venkatraman (1993), alinhamento estratégico corresponde a adequação e integração funcional entre ambientes externos (mercados) e internos (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e



humanos) para desenvolver as competências e maximizar a desempenho organizacional, ou seja, na eficiência e eficácia organizacional e na obtenção de vantagens competitivas.

### **4.3 Sistema Integrado de Gestão (SIG)**

Para Neumann (2013) os sistemas de gestão integrada são a combinação de processos, procedimentos e práticas adotados por uma empresa para implementar suas políticas e atingir seus objetivos de forma mais eficiente do que por meio de múltiplos sistemas de gestão. A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

Os SIGs são a forma de gestão que permite integrar de forma mais eficiente os diversos ambientes de gestão e, assim, evitar que decisões importantes em uma função sejam tomadas isoladamente sem considerar e avaliar suas implicações nas demais funções, decisões estas relacionadas a processos com a produção, os custos, a qualidade, o ambiente, a segurança da informação etc.

De forma importante para o escopo deste trabalho, Neumann (2013) expõem que quaisquer empresas que queiram e precisem melhorar seus processos internos e externos de forma competitiva podem passar a garantir o atendimento de indicadores de desempenho reconhecidos como de alto desempenho em sua área de atuação com a implantação dos SIGs de forma gradual, sob o princípio do aperfeiçoamento contínuo.

De acordo com Neumann (2013), os benefícios dos SIGs são vários, a saber:

- realização de objetivos e metas da organização;
- aumento da competitividade;
- economia de custos e tempo;
- melhoria de qualidade em produtos e serviços;
- fortalecimento da imagem da instituição e aumento da competitividade e consequentemente maior participação de mercado;
- melhoria do relacionamento com todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, governo, funcionários);
- transparência dos processos internos;
- prevenção de falhas em vez de correções.

#### 4.3.1 Implementando um SIG

De acordo com Cerqueira (2012) o processo de implantação e de implementação de um sistema de gestão integrada envolve etapas bem definidas. Cabe a cada organização, em função da sua realidade, planejar e definir seus próprios caminhos. De uma forma geral, as atividades de implantação e implementação são divididas pelas seguintes etapas básicas:

- *Planejamento do processo de implantação e implementação* - visa a definir o caminho que deverá ser seguido entre uma situação atual e uma situação futura até a efetiva implementação do sistema, incluindo premissas, responsabilidades, etapas, controles, cronogramas e recursos que deverão ser alocados. Tais como: qual é o escopo se deseja para a abrangência do sistema? Quais os objetivos e benefícios esperados com a implementação do sistema? A alta administração tem consciência do significado de um sistema de gestão, integrado ou não, e do papel que deve desempenhar nesse sistema? e o nível gerencial da organização sabe do que se trata? Tem conhecimentos e competências específicos sobre Sistema de Gestão Integrados?
- *Preparação para a implantação do sistema* – a etapa de preparação destina-se a prover a estrutura e a competência necessárias aos trabalhos de implantação que deverão ser conduzidos. Envolve atividades essenciais que constituem fatores críticos de sucesso para a eficácia do sistema a ser implementado. Basicamente incluem a realização das seguintes atividades (aqui descritas as de maior relevância para o escopo deste estudo): implantação e implementação da política de gestão da instituição; concepção da estrutura documental do sistema de gestão; definição da forma de elaborar e controlar os procedimentos e as rotinas do sistema; definição da estrutura de responsabilidade relacionada ao sistema; ações de treinamento para gerar competência necessária; identificação dos processos da cadeia de valor da instituição, bem como dos processos de gestão, de monitoramento, de apoio e de provisão de recursos.
- *Implantação dos procedimentos documentados* – com a estrutura da documentação definida e as pessoas treinadas, é hora de começar as estabelecer os procedimentos do sistema de gestão. A necessidade de

estabelecer e manter alguns procedimentos documentados são recomendados pelas boas práticas de gestão e pelos interesses de controle da própria instituição.

- *Detalhamento dos controles operacionais* – enquanto um procedimento descreve ações em nível de processo, as instruções de trabalho definem como determinadas atividades ou tarefas desse processo devem ser realizadas. Um procedimento documentado pode ser desdobrado em uma ou mais instruções de trabalho, conforme a necessidade.
- *Implementação do sistema de gestão* – no centro de todas as atividades estão às pessoas, pois são elas que fazem as coisas acontecerem. Então quando compreendem a importância daquilo que deve ser implementado, todos os esforços ficam facilitados. A busca do comprometimento das pessoas é a condução sistemática de palestras, de treinamentos, de reuniões, de diálogos formais, entre outros canais de comunicação interna, visando o cumprimento das práticas do sistema integrado de gestão.

#### 4.3.2 Auditoria de SIGs

Em Cerqueira (2012), a terminologia da NBR ISSO 9000 – Sistemas de Gestão de Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, mais adequada para ser adotada em qualquer sistema de gestão é: “Processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

Ainda Cerqueira (2012), nos diz que a auditoria de sistemas de gestão é um processo que busca evidências objetivas (factuais) para determinar o estado de conformidade dos diversos requisitos associados aos sistemas de gestão de uma organização, ou a seus processos e produtos.

Outro aspecto importante é observar que os processos de auditoria não são desenvolvidos para punir falhas ou faltas. Seu objetivo é dotar subsídios para que a Administração da instituição e seus gestores analisem criticamente a implementação do sistema integrado de gestão como um todo. É uma ferramenta para o aprimoramento do sistema, na medida em que propicia a tomada de ações preventivas e ações corretivas. A cultura do medo é nociva à auditoria, que é uma ferramenta de gestão não é adequada as organizações que pretendem evoluir seus

sistemas de gestão por meio das lições aprendidas com as falhas e os erros encontrados.

#### 4.3.2.1 Os atores e as partes envolvidas

De acordo com Cerqueira (2012) as auditorias de gestão envolvem sempre três grupos de atores:

- o auditor – pessoa com competência para realizar uma auditoria; deve ter autorização para a auditoria especificada; cada auditoria pode ser executada por um ou mais auditores, conduzido pelo auditor líder.
- o cliente da auditoria – organização ou pessoa que requisitou a auditoria; é o responsável pela análise crítica dos resultados;
- o auditado – organização a ser auditada; pode ser uma divisão ou parte do cliente, ou uma organização completamente independente do cliente.

## **5 METODOLOGIA**

Este capítulo tem início com a menção de Santos (2006) de que a pesquisa acadêmica é uma atividade pedagógica que visa a despertar o espírito de busca intelectual autônoma. É necessário que se aprendam as formas de problematizar necessidades, solucionar problemas, indicar respostas adequadas, etc. A pesquisa acadêmica é, antes de tudo, exercício, preparação.

Diante do exposto no parágrafo anterior, entende-se que o resultado mais importante não é a oferta de uma resposta salvadora para a Humanidade, mas a aquisição do espírito e método da indagação intencional.

Neste trabalho apresenta-se o método científico, que de acordo com Richardson (1999) caracteriza-se pela observação e senso crítico, pela formulação do problema, pelos referenciais teóricos que procuram informações sobre o tema utilizado, pela resposta a sua questão problema e por fim, a experimentação e análise dos resultados de todo o conjunto do estudo. Primeiramente apresenta-se o delineamento do estudo, os sujeitos entrevistados, logo após, as estratégias de análise e coleta de dados.

Quando se pensa em pesquisa, logo vem a mente o porquê pesquisar determinado objeto de estudo. Para a autora, não foi diferente, e de acordo com Richardson (1999) o questionamento deste escopo de estudo se enquadra em uma pesquisa para resolver problemas práticos, como identificar indicadores de extensão para melhorar a qualidade das práticas e ações da extensão universitária. Ainda, a pesquisa social crítica tem como fundamento a procura coletiva de solução de problemas práticos. Assim, se pode configurar este estudo de forma a descrever o problema e buscar soluções.

### **5.1 Delineamento do estudo**

A pesquisa constituiu-se em um estudo caso, exploratório e qualitativo, com bases bibliográficas e de entrevistas abertas e observância do quadro laboral das IFES visitadas, documentações e registros, de suas Pró-Reitorias de Extensão.

### 5.1.1 Caracterização da pesquisa segundo os objetivos

O estudo realizado se caracteriza por ser de cunho exploratório de natureza qualitativa. Para Santos (2006) explorar é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa a criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo. Quase sempre se busca essa familiaridade pela pesquisa de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, a etapa em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita na forma de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas técnicas, visitas a *websites*, etc.

### 5.1.2 Caracterização da pesquisa científica segundo as fontes de dados

Ainda quanto aos tipos de pesquisa científica, Santos (2006) revela que chamam-se as fontes de pesquisa os lugares e as situações de que se extraem os dados de que se precisa. Bibliografia é o conjunto de materiais escritos a respeito de um determinado assunto. Constitui-se numa rica fonte de informações, com dados já organizados e analisados com informações e ideias prontas. Nos dias atuais, qualquer necessidade humana, conhecida ou pressentida, tem algo escrito a seu respeito. Assim, a pesquisa bibliográfica deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie e daí a sua importância para todos os trabalhos acadêmicos.

### 5.1.3 Características de pesquisas científicas segundo os procedimentos de coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados, segundo Santos (2006) são os métodos práticos para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo. Para este trabalho o procedimento foi o bibliográfico. São fontes bibliográficas os livros, os periódicos, fitas gravadas de áudio e vídeo, websites, relatórios de simpósios/seminários, anais de congressos etc.

A utilização total ou parcial de quaisquer dessas fontes caracteriza a pesquisa como pesquisa bibliográfica. Ainda segundo Santos (2006) o estudo de caso se constitui numa variação importante da forma fundamental, neste trabalho identificada como pesquisa bibliográfica.

#### 5.1.4 Característica quanto à natureza da pesquisa

Para Stake (2011), muitas pessoas que conduzem pesquisas qualitativas querem melhorar o funcionamento das coisas. A empatia e a defesa de como fazer a coisa funcionar melhor são e devem ser parte do estilo de vida do pesquisador. No entanto, focar em fazer o bem pode interferir na compreensão do funcionamento das coisas e, por fim, pode minimizar as melhoras ao esquematizar os trabalhos de forma muito simples. Ainda a autora sintetiza algumas características do estudo qualitativo:

- É interpretativo: fixa-se nos significados das relações humanas a partir de diferentes pontos de vista. Os pesquisadores respeitam a sua intuição. Esse tipo de estudo reconhece que as descobertas e os relatórios são frutos de interações entre o pesquisador e os sujeitos envolvidos.
- É experimental: enfoca as observações feitas pelos participantes e leva mais em consideração o que eles veem do que o que sentem. Está em sintonia com a visão de que a realidade é uma obra humana.
- É situacional: é direcionado aos objetos e às atividades em contextos únicos. Defende que cada local e momento possuem características específicas que se opõem a generalização. Seu planejamento raramente destaca comparações diretas.
- É personalístico: é empático e trabalha para compreender as percepções individuais. Busca mais a singularidade do que a semelhança e honra a diversidade. Busca o ponto de vista das pessoas, estruturas de referência, compromissos de valor.

Segundo Trujillo (2001) a pesquisa de natureza qualitativa permite que se conheça em profundidade através da utilização de técnicas projetivas, os motivos emocionais dos comportamentos racionais.

O método utilizado é o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso investiga um fenômeno real especialmente quando os limites entre o

fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A unidade de análise final é a Universidade Federal do Pampa, e concomitante, como alternativa de análise ao melhoramento dos seus processos e práticas de Extensão Universitária se realizaram as visitas técnicas, que contribuíram para construção das bases conceituais de estruturas focadas em gestão integrada e de processos. Foram visitadas a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM e Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. A autora procurou realizar ainda uma visita a Coordenação das Relações Estudantis do MEC e fez parte da Comitê Técnico Disciplinar do MEC, de forma a obter mais alternativas para seus resultados.

## 5.2 Sujeitos Entrevistados

No método proposto neste trabalho, as visitas técnicas as IFES, MEC e Comitê Técnico Multidisciplinar do PROEXT MEC, são um modelo de coleta de dados qualitativa com levantamento puramente experimental de dados observados dos ambientes laborais das Pró-Reitorias de Extensão.

Os sujeitos entrevistados e observados, executando suas atividades laborais cotidianas, fazem parte do quadro funcional de cada Pró-Reitoria de Extensão. Assim, percebe-se que vão desde os seus gestores/pró-reitores e diretores/coordenadores até servidores e bolsistas do restante da equipe.

## 5.3 Coleta de Dados

A coleta de dados do presente estudo se constitui das seguintes etapas:

- Análise do edital PROEXT MEC
- Verificação da Internalização dos recursos originados do PROEXT MEC nas IFES Públicas, com:
  - 1) Entrevistas individuais abertas aos gestores da Pró-Reitoria de Extensão de cada IFE estudada;
  - 2) Análise documental e observações *in loco*.

Cabe ressaltar que as observações *in loco* possibilitaram o detalhamento dos processos e informações relevantes para a construção de um comparativo entre as IFES.



Nas entrevistas semiestruturadas, permitiu-se identificar quais os processos, estavam sendo realizados, quando a execução dos recursos orçamentos, verificando quais as prioridades de cada gestão analisada.

Na etapa da análise documental junto as IFES estudadas, os mapeamentos dos processos de execução e acompanhamento das ações originadas do PROEXT MEC serviram para compreensão ao modelo de padronização.

As entrevistas nas IFES estudadas ocorreram de forma individual, com gestores das Pró-reitorias de Extensão e Planejamento e Administração. Os dados foram coletados em um primeiro momento, com o intuito de pesquisar quais os processos considerados prioritários para a execução, segundo a percepção dos servidores entrevistados.

A entrevista foi composta de duas partes: (i) na primeira parte buscou-se caracterizar os sujeitos entrevistados; (ii) na segunda parte, procurou-se identificar os processos que deveriam ser priorizados para execução do PROEXT MEC, bem como, os benefícios e dificuldades que a interiorização destes recursos, através da LOA, acarreta nos dos processos poderá trazer para a gestão e acompanhamento das ações.

A análise documental se deu através da consulta a formulários de compras, sistema de compras, sistema de registro e acompanhamento de projetos e programas das IFES estudadas, mapeamento de processos, da consulta há manuais, documentos institucionais, e demais informações relevantes ao processo gestão.

A Observação *in loco* ocorreu durante as visitas técnicas realizadas nas seguintes unidades:

4 a 7 de março	PROEXT - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	realizada
25 de março	PROEXT - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	realizada
02 a 03 de abril	PROEXT - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	realizada
4 de abril	MEC - Coord. Geral de Relações Estudantis	realizada
22 a 26 abril	Comitê Técnico Disciplinar do PROEXT MEC - Brasília	realizada

Quadro 6 - Visitas Técnicas

Fonte: ????

## 5.4 Análise de Dados

A análise dos dados ocorreu de maneira qualitativa a luz do referencial teórico, tendo por base a percepção dos servidores entrevistados, de acordo com a metodologia exposta.

Por meio da análise dos dados coletados procurou-se alcançar os objetivos traçados no presente trabalho, para assim elaborar uma proposta de que traga contribuições reais para a execução dos recursos públicos originados do edital PROEXT MEC, objeto de estudo deste trabalho. Finalizando este tópico, para uma melhor compreensão acerca da coleta e análise de dados, foi elaborado o quadro a seguir apresentado.

<b>Ações</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados</b>	<b>Análise dos Dados</b>
Diagnosticar junto as IFES estudadas os procedimentos utilizados para execução dos recursos originados do edital PROEXT MEC	ENTREVISTA ANÁLISE DOCUMENTAL OBSERVAÇÃO IN LOCO	MODELO DE PADRONIZAÇÃO DE EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROEXT MEC
Analisar a documentação utilizada para a execução em cada IFE estudada	ANALISE DOCUMENTAL	COMPARAÇÃO DE DOCUMENTOS
Propor um ajuste na documentação para execução em cada IFE do PROEXT MEC, integralizando a melhorando o processo tema do estudo	OBSERVAÇÃO IN LOCO ENTREVISTA INDIVIDUAL ABERTA COM A EQUIPE DE CADA IFE VISITADA	PROPSTA DE REFORMAÇÃO OU AJUSTE OU CRIAÇÃO DE SISTEMA QUE ATENDA O PRESSUPOSTO DA EXEUCÇÃO
Observar os benefício, problemas, e demais informações relevantes ao processo de execução de cada IFE, segundo a percepção dos servidores gestores do PROEXT MEC	ENTREVISTA INDIVIDUAL ABERTA COM CADA SERVIDOR GESTOR DE CADA IFE VISITADA	PROPSTA DE REFORMAÇÃO OU AJUSTE OU CRIAÇÃO DE SISTEMA QUE ATENDA O PRESSUPOSTO DA EXEUCÇÃO

Quadro 7 - Coleta e análise dos dados

Fonte: Metodologia de coleta de dados. (SANTOS, 2006).

O trabalho teve como formato de coleta de dados as visitas técnicas realizadas junto as três universidades federais acima descritas. Pode-se dizer que é um formato inovador que possibilitou a análise documental, entrevistas e conversas informais sobre as estruturas de suas Pró-Reitorias de Extensão, conhecimento das pessoas que laboram e se envolvem diariamente nos processos de trabalho das suas unidades.

## **6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DAS IFES VISITADAS**

Neste capítulo será abordada a contextualização das três Universidades Federais visitadas pela autora: Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

### **6.1 Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais – PROEX/UFMG**

A extensão da UFMG teve seu início institucionalizado no ano de 1932. Atualmente é considerada uma referência em Extensão Universitária no Brasil, pelas demais IFES, como uma extensão consolidada e promissora.

Tem com função finalística articular e coordenar as atividades de extensão universitária dos diversos setores da Universidade, apoiando programas, projetos, atividades e publicações de extensão.

A UFMG, ao longo de sua história, tem ocupado um espaço importante na produção do conhecimento científico, artístico e tecnológico e na oferta social deste conhecimento. Com base no princípio da indissociabilidade ensino, pesquisa e Extensão, a UFMG tem garantido a articulação política de suas ações com excelência, relevância e legitimidade social.

A Extensão, especificamente, se constitui numa política deliberada da universidade de estabelecer vínculos estreitos com a sociedade. Essa política se estrutura por meio de ações que têm por finalidade aprofundar as relações de democratização do saber científico, artístico e tecnológico, difundindo socialmente o conhecimento acadêmico, reconhecendo os saberes populares e de senso comum, aprendendo com a comunidade e produzindo novos conhecimentos. É um movimento denominado por muitos como de mão dupla.

Nessa dinâmica, a Extensão busca construir ações indutoras do desenvolvimento social em diferentes âmbitos e espaços. As suas diretrizes específicas, caracterizadas pela interdisciplinaridade e pela indissociabilidade ensino, investigação e Extensão, favorecem um permanente processo de mobilização interna da instituição, o diálogo e a participação dos diferentes órgãos

que a compõem.

É possível dizer que a Extensão ocupa um lugar acadêmico privilegiado na estruturação das políticas universitárias, porque é ela que confere relevância e pertinência à produção do conhecimento e cria a importância social da própria universidade. É por meio das ações de Extensão e pela forma como aborda as questões e desafios postos pela sociedade que a Universidade se diferencia das demais instituições sociais.

Os processos de interlocução gerados com o meio promovem a criação de uma rede múltipla, contraditória e interativa, de enfrentamento da excelência e relevância do conhecimento acadêmico. Por meio dos programas e projetos, a universidade é desafiada permanentemente a buscar respostas às perguntas e problemas que lhe são apresentados e que se tornam novos objetos de investigação científica.

Diante de tudo isso, podemos dizer que o UFMG vive, hoje, um momento privilegiado da Extensão universitária. Os princípios da Extensão estão profundamente articulados com os princípios da própria instituição e com as metas do seu projeto de desenvolvimento acadêmico.

Na sua gestão organizacional possui a seguinte estrutura:

Câmara de Extensão – Pró-Reitora de extensão + Pró-Reitora Adjunta de extensão + 13 Docentes eleitos por seus representantes do Cepe. Possui ainda uma Secretaria com um servidor responsável.

Centro de Extensão (Cenex): articula o desenvolvimento das ações de extensão nas unidades acadêmicas. Cada uma das 28 unidades Cenex, possuem um Coordenador titular e seu substituto mais uma secretaria com no mínimo 1 servidor responsável pela divulgação e organização da produção acadêmica das atividades desenvolvidas no Campus de origem.

A equipe da Proex está estrutura da seguinte forma:

- Pró-Reitora de Extensão
- Pró-Reitora Adjunta de Extensão
- Secretaria (2 servidores)
- Secretaria da Câmara de Extensão (1 servidor)
- Setor Financeiro – Compras e Contabilidade (3 servidores)
- Setor Patrimônio e Convênios (1 servidor)
- Setor Administrativo (2 servidores)

- Certificados (1 servidor)
- Assessoria de Comunicação (1 servidor e 1 bolsista)
- Setor de Eventos (1 servidor)
- Diretoria de Política de Extensão (6 servidores)
- Diretoria de Avaliação da Extensão (4 servidores)
- Diretoria de Fomento à Extensão (3 servidores)
- Diretoria de Ação Cultural
- Diretoria de Divulgação Científica (6 servidores e 6 bolsistas)
- Coordenadoria de Informação (3 servidores)
- Coordenadoria de Política de Inclusão Informacional

A UFMG segue os princípios do Plano Nacional de Extensão Universitária e vem acompanhando as mudanças que foram ocorrendo na área de extensão até consolidar-se como é hoje. A extensão universitária passou do assistencialismo para ser entendida como um processo que articula o ensino e a pesquisa, organizando e assessorando os movimentos sociais. Surge, então, um viés da extensão em que a pesquisa direciona-se ao estudo dos grandes problemas, possibilitando a participação da sociedade na condição de sujeitos, e não na de meros espectadores.

## **6.2 Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PROREXT/UFRGS**

A PROREXT é responsável por estabelecer relações sociais e culturais com diferentes segmentos da sociedade, compondo uma parte da grande tarefa educativa confiada à Universidade, a partir do processo formativo integral dos estudantes. No diálogo com a comunidade, busca subsídios que lhe permitam dar respostas permanentes às suas demandas e anseios, reiterando o compromisso social da instituição, como forma de inserção nas ações de promoção e garantia dos valores democráticos de igualdade, desenvolvimento social e inclusão.

Para além da Cultura, a Extensão Universitária na UFRGS realiza uma intensa atividade educativa, social e inclusiva com programas comprometidos com a diversidade das diferentes comunidades do Rio Grande do Sul; uma permanente atuação junto aos movimentos sociais, comunidades tradicionais, educação do campo e das relações étnico-raciais e a formação permanente de professores da

rede pública. São mais de mil ações de extensão em todas as áreas do conhecimento envolvendo alunos, professores e técnico-administrativos diretamente nas comunidades.

A Pró-Reitoria de Extensão da UFRGS apresenta a seguinte estrutura administrativa:

- **PROEXT - Pró-Reitoria de Extensão**
  - Pró-Reitora de Extensão (docente)
  - Assessora (técnico-administrativo)
  - Vice-Pró-Reitora de Extensão (técnico-administrativo)
- **DARE - Departamento Administrativo e de Registro da Extensão:**
  - Diretora: (técnico-administrativo) + equipe
- **DEDS - Departamento de Educação e Desenvolvimento Social**
  - Diretora (técnico-administrativo) + equipe
- **DDC - Departamento de Difusão Cultural**
  - Diretora: (técnico-administrativo) + equipe
- **Museu da UFRGS**
  - Diretora (técnico-administrativo) + equipe
- **Planetário Prof. José Baptista Pereira**
  - Diretora (1 docente) + equipe
- **Salão de Atos**
  - Diretor (1 servidor) + equipe

Comissão de Extensão - COMEX (coordenadores): de acordo com o Regimento Geral da UFRGS, as Comissões de Extensão são responsáveis pela coordenação das atividades de extensão. A Comissão exerce também as competências definidas no Estatuto, no Regimento Geral da Universidade e as demais definições a ela atribuídas pelo Conselho da Unidade.

A constituição da Comissão de Extensão da Unidade se dá por representantes docentes de seus Departamentos que desenvolvam atividades de extensão; pela representação dos servidores técnico-administrativos que desenvolvam atividades de extensão; e pela representação discente na proporção de 1 (um) aluno para cada 5 (cinco) docentes, escolhidos de acordo com o Regimento Interno da Unidade.

- Atribuições e formação da CAMEXT:

Composta por 12 (doze) membros docentes, eleitos pelos Coordenadores das Comissões da respectiva atividade, sendo no máximo um de cada Unidade Universitária, a CAMEXT – Câmara de Extensão - é responsável por propor diretrizes específicas de extensão da Universidade, a serem submetidas ao plenário do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), de acordo com a política geral estabelecida pelo Conselho Universitário (CONSUN); propor normas específicas para as atividades de extensão, a serem submetidas ao plenário do CEPE; propor, à Pró-Reitoria competente, ações para o desenvolvimento da extensão; entre outras.

### **6.3 Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Maria – PRE/UFSM**

As ações da PRE são incentivadas e construídas por meio de divulgação e participação democrática nos fóruns institucionais. E com esse espírito nos colocamos à disposição dos docentes, discentes, técnicos-administrativos e da comunidade externa. Nosso objetivo é fomentar o crescimento da extensão na UFSM para promover o desenvolvimento local e regional, estimulando a cidadania por meio das diversas competências e áreas do conhecimento existentes na nossa instituição.

Acredita-se que uma Universidade Pública cumpre seu papel social, quando contribui para a formação de cidadãos comprometidos como o desenvolvimento regional, a preservação do ambiente, as tecnologias sociais, a cultura, a economia criativa e os direitos humanos, potencializando uma sociedade mais humana, justa e democrática.

Este é o desejo da equipe da Pró-Reitoria de Extensão da UFSM.

Para a UFSM a Extensão Universitária é o processo de interação, intercâmbio e transformação mútua entre a Universidade e a comunidade. Direciona as práticas acadêmicas para as questões sociais, políticas, econômicas e ambientais da sociedade.

Apostando na troca de experiências que orienta e conduzem as relações entre universidade e a sociedade, a UFSM mantém projetos de extensão em diversas áreas. Exemplo disso é a participação em projetos regionais e nacionais,

como o NEP, Projeto Rondon e o Alfabetização Solidária.

Os responsáveis por aprovar e controlar o desenvolvimento dos projetos são as Câmaras de Extensão e os Gabinetes de Projetos (GAPs), nas Unidades Universitárias, incluindo-se entre elas o Hospital Universitário de Santa Maria e os colégios técnicos de ensino médio da UFSM.

A estrutura funcional da PRE encontra-se da seguinte forma:

- **Pró-Reitora de Extensão**
- **Pró-Reitor Adjunto e Coordenador de Eventos e Difusão Cultural**
- **Coordenador de Ações Regionais e Inovação**
- Gerente da Incubadora Social da UFSM
- **Coordenadora do Núcleo de estudos e Ações de Cidadania e Direitos Humanos**
- Secretário Executivo
- **Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre a Juventude, a Infância e Família**

Contudo, se percebeu que as três IFES visitadas possuem suas equipes de recursos humanos bem estruturadas dentro das suas propostas de gestão institucional. A UFMG e a UFRGS se caracterizam por ser instituições que tem na Extensão Universitária um papel estratégico fundamental para o desenvolvimento da sua comunidade acadêmica e das suas sociedades, inferindo indissociabilidade a extensão com o ensino e a pesquisa.

Ainda assim, apenas a UFMG apresentou um modelo de avaliação, que está sendo colocado em prática através de indicadores de extensão para alocação de vaga docente nos departamentos acadêmicos das suas unidades e qualificação das ações de extensão através de indicadores complementares.

#### **6.4 As visitas técnicas: por que e para que?**

Durante o período compreendido entre março e maio, do ano de 2013, foram realizadas as visitas técnicas em três Pró-Reitorias de Extensão de Universidades Federais, sendo que duas são consideradas referência em suas estruturas e métodos de trabalho em Extensão Universitária. Tudo isso alinhado as suas políticas de Extensão Universitária, regulamentadas e exercidas a pelo menos uma década, pelas suas comunidades acadêmicas e sociedade. Foram visitadas: Universidade



Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Na perspectiva de vivência e captação de experiência, ainda podem ser considerados objetos de análise e observação deste trabalho, mais duas interações: a participação como membro do Comitê Técnico Multidisciplinar do MEC para a construção e execução do edital do PROEXT MEC e a entrevista com o Coordenador de Relações Estudantis da Secretaria de Ensino Superior (SESu) do MEC Sr. Lucas Ramalho, responsável pela elaboração e execução do edital do PROEXT MEC junto as IES Públicas. Abaixo o quadro com as datas das visitas realizadas:

<b>Nome da Instituição</b>	<b>Data de realização da Visita</b>
<b>PROEX - UFMG</b>	<b>04 a 07 de Março de 2013</b>
<b>PRE - UFSM</b>	<b>25 de março de 2013</b>
<b>PROEXT - UFRGS</b>	<b>02 e 03 de abril de 2013</b>
<b>CRE – SESu/MEC</b>	<b>04 de abril de 2013</b>
<b>CTM – PROEXT SESu/MEC</b>	<b>22 a 26 de abril de 2013</b>

Quadro 8 - Data das Visitas Técnicas  
Fonte: material de estudo da autora (2013)

Ainda quanto ao questionamento da autora a cerca de um melhor entendimento sobre estrutura de trabalho da Extensão Universitária concomitante aos estudos práticos para elaboração deste trabalho surgem questões de ordem prática, que podem ser esclarecidas aos leitores:

- *Por que foram realizadas as visitas técnicas nas IFES?*
- *Para que a autora visitou as IFES?*
- *Como foram escolhidas as IFES visitadas?*

Buscando responder aos dois questionamentos acima, inevitável foi o resgate histórico destes cinco anos de trabalho na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA. A maior evidência encontrada para a pergunta de porque e para que foram realizadas as visitas técnicas se encontrou na aspiração de identificar formatos de estruturas sólidas e concretas, quanto a suas equipes e gestão, de seus processos acadêmicos de registro, certificação e avaliação, e ainda em relação a execução das questões financeiras dos projetos e programas de Extensão

Universitária. Porém, a maior motivação para estas visitas técnicas foi a vontade de sair da atual “zona de conforto” e conhecer os caminhos trilhados dentro de instituições já estruturadas ou que ainda estão procurando encontrar seu formato dentro desse cenário atual da Extensão. A troca de saber e a experiência encolvidas neste contexto foram concebidas e corroboradas por ambas partes envolvidas nas visitas.

Para que foram realizadas as visitas, se inseriu no momento em que se propos avaliar as atuais práticas de extensão exercidas na UNIPAMPA. Assim, o presente trabalho surge com esta manifestão, de incluir meios de acompanhamento e avaliação, através de indicadores de extensão. Conhecer demais realidades, com pessoas diferentes, com propostas e metas institucionais diferentes da vivida na UNIPAMPA possibilitou este acervo de conhecimento prático baseado nesta vivência experiencial.

As IFES foram escolhidas de acordo com a afinidade entre instituições, pois a UNIPAMPA teve em sua implantação, cinco dos dez Campi, implantados pela UFSM. Assim, as relações entre as duas universidades dialógicas e concretas. A UFRGS foi escolhida também pela estreita relação da sua atual Pró-Reitora de Extensão, que acompanhou desde o início o processo de implantação da PROEXT na UNIPAMPA, incentivando e articulando junto ao FORPROEX e CTM, sua participação. A UFMG foi escolhida por ser tratada no meio extensionista como referência em Extensão Universitária, pois está ativa com Curso de Especialização em Extensão Universitária e processo de avaliação e suas práticas em estágio mais avançado do que nas demais universidades. Sua equipe é bastante estruturada em Diretorias e Coordenações, recebe professores convidados na missão de melhorar a qualidade das ações lá desenvolvidas e possui sistema interno específico de extensão.

Na visita técnica realizada na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais, pode-se observar com clareza a metodologia de trabalho desta unidade, bem como o formato da sua estrutura organizacional.

A pró-reitoria possui aproximadamente 30 servidores, centralizados no prédio da Reitoria, entre técnicos-administrativos, professores do quadro, professores convidados e alunos estagiários. No quadro 9 pode-se observar a estrutura funcional da PROEX:

PROEX - UFMG	Nº de servidores + estagiários
Equipe da Pró-Reitoria	13
Câmara de Extensão	15
28 CENEX – centros de extensão	3 (28 x 3 pessoas = 84)
Diretoria de Política de Extensão	6
Diretoria de Avaliação de Extensão	4
Diretoria de Fomento à Extensão	3
Diretoria de Ação Cultural	7
Diretoria de Divulgação Científica	4

Quadro 9 - Estrutura PROEX

Fonte: Visita técnica realizada, entre os dias 04 e 07 de março e <https://www2.ufmg.br/proex/>  
Consulta realizada em março de 2014.

Durante esses 3 dias de visitação, foram realizadas entrevistas abertas e observação de documentação e ambiente de trabalho com os seguintes setores: Pró-Reitora de Extensão; Pró-Reitora Adjunta de Extensão; Diretora de Avaliação; Diretora e equipe de Fomento; Secretário da Câmara de Extensão; Financeiro da PROEX; Coordenador Substituto e equipe do CENEX da Odontologia e Setor de Informática.

Através das entrevistas e observação de documentos e ambiente funcional, pode-se perceber com clareza o quanto esta Pró-Reitoria está institucionalizada, com processos administrativos de execução das ações de extensão, quase em sua totalidade descentralizados para as unidades. O foco também é condicionado as questões de avaliação destas ações. Durante a visita, foi informado que a PROEX possui em torno de três mil ações registradas no seu sistema de informação de extensão, o SIEX Brasil.

Observou-se também que nos Centros de Extensão (CENEX), que estão distribuídos entre as 28 unidades acadêmicas e administrativas da UFMG, existe uma estrutura de recursos humanos bastante organizada e empenhada na resolução das atividades burocráticas e financeiras da unidade. Porém, cabe a relevância de informar que apenas o Coordenador de um CENEX é que faz parte do quadro funcional, na maioria docente. Os funcionários que trabalham nestes CENEX são contratados terceirizados pela universidade.

Outra observação interessante é a prática de cobrança de taxas de inscrição para os cursos e eventos de extensão dentro dos seus CENEX. Esses recursos financeiros, oriundos destas cobranças servem para fomentar pequenas ações de

compras de custeio e capital do CENEX da unidade. Daí o forte senso de organização e controle dos sujeitos envolvidos nesse processo. Todas as questões acima estão normatizadas na resolução 10/95 da UFMG e da Resolução 05/2005 específica do CENEX da Faculdade de Odontologia.

Como última análise da PROEX, levou-se ao entendimento de uma unidade preocupada com o sentido real do fazer acadêmico extensionista. Todos são comprometidos com a missão de articular as políticas de fomento a Extensão Universitária, conseguindo articular os princípios da Extensão Universitária com os desafios e metas institucionais da UFMG.

Chegando na Universidade Federal de Santa Maria, com visita a sua Pró-Reitoria de Extensão, através de entrevista com o seu Assessor e posterior visita ao Gabinete de Projetos do Centro de Ciências Sociais e Humanas. Abaixo o quadro 10 com a estrutura funcional da PRE:

<b>PRE – UFSM</b>	<b>Nº de servidores + estagiários</b>
Equipe da Pró-Reitoria – com as coordenações e integrações	9
GAP – nas 10 unidades	3 (10 unid x 3 pessoas) = 30

Quadro 10 - Estrutura da PRE

Fonte: <http://www.ufsm.br/> Consulta realizada em março de 2014.

Na visita técnica à UFSM, na sua Pró-Reitoria de Extensão, notou-se que a estrutura funcional da unidade estava vinculada mais a ações extensionistas de eventos e cursos, de todas as aéreas, do que focando em editais internos a projetos e programas de extensão. O seu grande edital é de bolsas de extensão (FLEX). Possui a Jornada Acadêmica Integrada (JAI) onde as ações de extensão podem ser transmitidas a comunidade acadêmica e comunidade em geral.

Bem como as demais pró-Reitorias vinculam sua participação a editais e ações externas de extensão, em particular, com destaque o Congresso Brasileiro de Extensão Universitária (CBEU) e Seminário de Extensão Universitária da Região Sul (SEURS).

No dia da visitação houve interação entre a autora e o assessor da Pró-Reitoria, que já se conheciam profissionalmente pela aproximação da UNIPAMPA e UFSM. Porém, ficou claro a apatia por parte da gestão na visita técnica realizada pela autora. Percebeu-se que a Extensão Universitária está incluída no cenário institucional, mas se comparada as demais instituições visitadas, há uma forte

diferença de posicionamento e apoio por parte dos seus gestores.

O grande diferencial desta Pró-Reitoria de Extensão são os seus Gabinetes de Projetos (GAPs) vinculados as suas unidades acadêmicas. Os GAPs são responsáveis pelo registro, certificação, questões orçamentárias e financeiras e todos os processos burocráticos envolvidos na disseminação e execução das ações, não somente da Extensão, mas do Ensino e da Pesquisa. A operacionalização dos dados gerados pelas ações é tramitada na plataforma SIE (Sistema de Informações Educacionais). Pode-se dizer que as equipes dos GAPs são qualificadas e comprometidas com a execução de todas as práticas da sua unidade ou Centro.

Em última análise, a UFSM possui uma Pró-Reitoria de Extensão estruturada em ações de voltadas para cultura regional e inovação tecnológica, com apoio também constituído para as questões burocráticas administrativas, através dos GAPs das unidades universitárias ou Centros, a editais externos como o PROEXT MEC. Ações como o RONDON, fazem parte da rotina de apoio da PRE, que tem em suas equipes propostas competentes que lhe tem garantido sua participação neste programa, desde a implantação do antigo projeto, na década de 19 70.

Enfim, chegando a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, recebida na sua Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXT), com oportunidade de visita às suas Diretorias, Museu, Coordenação de Programa PROEXT MEC e ainda visita a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Atualmente sua estrutura está caracterizada de acordo com o quando abaixo:

<b>PROEXT - UFRGS</b>	<b>Nº servidores + estagiários</b>
<b>Gabinete da PRE</b>	<b>5</b>
<b>Departamento Administrativo e de Registro</b>	<b>6</b>
<b>Departamento de Educação e Desenvolvimento Social</b>	<b>3</b>
<b>Departamento de Difusão Cultural</b>	<b>7 (5 estagiários)</b>
<b>Museu</b>	<b>8</b>
<b>Planetário</b>	<b>4</b>
<b>Salão de Atos</b>	<b>3</b>

Quadro 11 - Estrutura PROEXT

Fonte: <http://www.ufrgs.br/proext/>. Consulta realizada em março de 2014.

A realização desta visita ocorreu com visita e entrevista aberta, primeiramente ao Departamento Administrativo e de Registros de Extensão, no Setor de Fomento às ações praticadas na universidade. São duas servidoras que

dividem as tarefas cotidianas de apoiarem por telefone, e-mail, encontros presenciais a realização de projetos e programas de extensão, na leitura e dinâmica dos editais, inclusive os externos, como o do PROEXT MEC.

Na segunda visita, ainda ao Departamento Administrativo e de Registro, se possibilitou uma troca de experiências bastante interessante com a servidora responsável pelos processos financeiros dos editais internos e grandes eventos desta Pró-Reitoria. Um diálogo aberto com identificação das grandes dificuldades encontradas no dia-a-dia das IES Públicas, para fomentarem ações de extensão, com poucos recursos.

De fato, verificou-se que o maior diferencial para se garantir a integralidade da execução das ações advindas tanto de editais internos quanto externos, é que a alta gestão da universidade esteja comprometida com as ações de extensão. Foram informações qualificadas e concretas de como realizar a execução das compras dos projetos e programas, mesmo com tantos entraves e burocracia dos processos internos, esclareceu-se a forma como esta universidade realiza seus processos.

A visita à Diretora do Museu da UFRGS foi de grande importância para manutenção das relações institucionais, visando um tratamento para futuras ações conjuntas entre UFRGS e UNIPAMPA. As atividades do Museu são dinâmicas e contínuas, com participação ativa da sociedade portoalegrense. Observou-se que projetos de escolas, públicas e privadas, são parte das atividades de mostra do Museu. Possui equipe qualificada para a realização das mostras e palestras. Outro fato que chamou a atenção da autora foi que o Museu executa palestras e atividades em escolas da cidade de Porto Alegre, e se houver parceria, em outras cidades e universidades.

O departamento de difusão e desenvolvimento social fomenta ações afirmativas, relacionadas aos negros, indígenas, pessoas com necessidades especiais, idosos, quilombolas e questões vinculadas ao desenvolvimento social do Estado. Um departamento bastante inclusivo em suas ações administrativas com os seus sujeitos envolvidos.

A PROEXT está inserida no contexto institucional, fazendo parte do orçamento anual da UFRGS, com garantia de recursos para fomentar suas práticas em editais de bolsas e fomento.

Outro fato de grande relevância para este trabalho é que no mês subsequente que a autora realizou sua visita técnica na PROEXT, houve o I Seminário de

Monitoramento e Avaliação das Ações de Extensão, com participação de membros externos, como a Pró-Reitora Adjunta da UFMG, que também fez parte das entrevistas realizadas na UFMG.

O interesse e a busca por qualificar as ações de extensão nas IES públicas tem sido uma causa unânime em todas as visitas técnicas realizadas. Os processos internos ligados ao andamento das atividades extensionistas destas universidades demonstram que as políticas de extensão estão alinhadas a política de gestão institucional, garantindo que a prática de extensão seja valorizada no planejamento e orçamento anual.

Seguindo a ordem de visitas técnicas, passamos para a conversa com o Coordenador das Relações Estudantis da Secretaria de Ensino Superior do MEC. O momento do diálogo foi marcado pela sua objetividade e transparência no processo de execução dos projetos e programas aprovados e interiorizados pelas universidades executoras. Foram trocadas e discutidas informações concretas encontradas no universo laboral identificado na UNIPAMPA, mais especificamente sobre a execução de recursos originados pelo edital do PROEXT MEC.

A síntese geral da entrevista foi a interiorização e descentralização dos recursos para as IES Públicas. O momento mais marcante da conversa foi quando se questionou ao entrevistado, a veracidade dos números apresentados pelos projetos e programas de extensão relativos a execução do edital do PROEXT MEC, informados em relatórios de gestão das suas universidades. O fato balizador desta afirmação provem de que os recursos do edital do PROEXT MEC vêm destinados no orçamento anual das universidades, para que juntos, instituição, coordenador da ação e Pró-Reitoria de Extensão possam executá-los na sua integralidade.

O diálogo, ocorrido de forma aberta e informal, foi válido e produtivo, pois se abordou uma problemática concreta dentro das IFES porém distante do fomentador da ação, o MEC. O assunto é polêmico e deverá ser tratado futuramente com mais parcimônia e diálogo entre as partes interessadas. Certa de que o tema ficou registrado para que se possam criar mecanismos dentro das instituições que garantam a integral execução de suas ações, inclusive financeiras.

Para finalizar as vivências no patamar da Extensão Universitária e seus processos, a autora pode participar no mês de abril de 2013 como membro representante do FORPROEX no Comitê Técnico Multidisciplinar (CTM) do edital do PROEXT MEC. Foram momentos de trabalho avaliativo das propostas concorrentes

aos recursos do edital do PROEXT MEC, propostas que hoje encontram-se no seu ano calendário de execução. Através da participação neste comitê, pode-se ampliar o conhecimento acerca dos processos de extensão universitária, dialogando e trocando experiências com professores e técnicos-administrativos que estão diretamente envolvidos nesta temática em suas instituições. A discussão criteriosa e o diálogo enriquecedor foram os adjetivos encontrados para descrever o momento vivido durante aquela semana de trabalho.

O CTM era composto por 20 (vinte) representantes das Universidades Federais, Estaduais e Municipais do Brasil, mais dois a três representantes de cada Ministério participante do edital do PROEXT MEC. Ao total foram setenta e cinco membros, que durante uma semana, estiveram laborando, através de um amplo fórum de discussão sobre a interiorização e execução do edital pelas instituições participantes. Um momento único de encontro das partes envolvidas – Universidades, MEC e demais Ministérios.

No quadro 12 identifica-se o detalhamento das informações coletadas nas visitas técnicas, no âmbito de seus pontos fortes e desafios a cumprir.

IFE	Método	Unidades	Pontos fortes	Desafios
<b>UFMG</b>	Entrevista aberta, análise de ambiente de trabalho, conversa, observação documental	Diretoria de Monitoramento Avaliação	Questionário no SIEEX, com indicadores;	Os CENEX (29 unidades), quanto a padronização das atividades;
		Coordenação de Apoio e Gestão	Acompanhamento editais internos e externos; Execução dos editais e apoio no fomento as ações de extensão;	Busca de novos Coordenadores e novas ações de extensão;
		Pró-Reitora Adjunta de Extensão	Conhecedora do histórico da extensão brasileira e seus processos internos;	Criar planejamento, monitoramento e acompanhamento das ações de extensão nas IFES;
		Secretaria da Câmara de Extensão	Organização das Comissões dos Avaliadores “ <i>ad hoc</i> ” e Relato dos Editais Internos;	Acompanhar o andamento das atividades dos bolsistas de extensão;
		Setor de Contabilidade da PROEX	Grande volume de recursos fomentados na extensão e a descentralização dos recursos por unidades acadêmicas;	Parte dos recursos é executado na PROEX e outra parte é descentralizada as unidades acadêmicas;



IFE	Método	Unidades	Pontos fortes	Desafios
		<p>Plano Desenvolvim. Institucional da PROEX</p> <p>Pró-Reitora de Extensão</p>	<p>Mapear as atividades dos setores da PROEX;</p> <p>Foco na avaliação das ações da extensão da PROEX dentro do SIEX.</p>	<p>Realizar um realinhamento das ações internas de acordo com a função de cada setor/pessoa;</p> <p>Fragilidade do SIEX – quanto ao registro e qualificação das informações (relação ensino, pesquisa e extensão).</p>
<b>UFRGS</b>	Entrevista aberta, análise de ambiente de trabalho, conversa e observação documental	<p>Departamento Administrativo e de Registro de Extensão</p> <p>Departamento Educação e Desenvolvim. Social</p> <p>Departamento de Difusão Cultural</p> <p>Museu</p> <p>Coordenadora de Programa do edital PROEXT MEC</p>	<p>Acompanhamento por equipe qualificada, através de sistema de informação de extensão;</p> <p>Foco na diversidade dos projetos e demais ações de extensão;</p> <p>Pró-ativo na PROEXT, com interlocutores e diálogos comunitários</p> <p>Trabalho organizado e focado na comunidade acadêmica em parceria com a comunidade externa, através de parcerias com escolas e outras universidades</p> <p>Alto comprometimento com a execução do programa e parceria com a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento na operacionalização da execução dos recursos orçamentários e financeiros;</p>	<p>Sistema de informação de extensão fragilizado, que faz o acompanhamento das ações;</p> <p>Atuar de forma integral nos projetos sociais da universidade;</p> <p>Dar conta da alta demanda de produtos e projetos culturais da comunidade acadêmica e externa;</p> <p>Estar atento as demandas da sua comunidade acadêmica e extramuros;</p> <p>Execução de todos os recursos recebidos num espaço curto de execução, de aproximadamente dez meses. Falta de apoio institucional para continuidade da ação para o ano subsequente.</p>

IFE	Método	Unidades	Pontos fortes	Desafios
<b>UFSM</b>	Entrevista aberta, análise de ambiente de trabalho, conversa e observação documental	Secretaria da Pró-Reitoria de Extensão  GAP do Centro de Ciências Sociais e Humanas	Participantes quanto a eventos culturais e apoio a editais de bolsas;  Altamente qualificado na execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão	Falta acompanhamento das ações extensionistas;  Número reduzido de recursos humanos pela responsabilidade do setor.
<b>MEC</b>	Entrevista aberta com o Coordenador no MEC	Coordenadoria de Relações Estudantis da SESu/MEC	Comprometimento para o bom andamento dos recursos descentralizados para as universidades participantes do edital do PROEXT MEC	Divergência quanto a interiorização e resultados concretos de execução do edital do PROEXT MEC nas universidades e falta apoio a execução destes recursos junto as instituições.
<b>CTM</b>	Membro Represent. das IFES	Comitê Técnico Multidisciplinar do edital PROEXT MEC	Aprendizagem em avaliação de projetos e programas e no saber dialogar com os vários segmentos interlocutores que realizam o edital PROEXT MEC	Falta de convergência e objetividade dos 20 representantes (2 do CONEX e 18 das IFES) quanto ao diálogo com os representantes dos Ministérios participantes do edital PROEXT MEC

Quadro 12 - Detalhamento dos pontos fortes e desafios das visitas técnicas  
Fonte: visitas técnicas realizadas nas IES Públicas e MEC.

No quadro 13 pode-se observar o retrato global dos macro processos identificados nas IES Públicas, em consonância a suas estruturas de gestão.

IES Pública	Registro e Certificação	Compras e Orçamento	Indicadores de Avaliação	SIG	Setor de Apoio Administrat.
UNIPAMPA	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM
UFMG	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
UFSM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
UFRGS	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM

Quadro 13 - Quadro global dos macro processos das IES públicas visitadas  
Fonte: visitas técnicas realizadas nas IES Públicas. 2013.

O quadro 13 demonstra de forma simplificada o estágio processual em que se encontram as universidades visitadas, bem como a universidade em que será desenvolvido o trabalho de construção de indicadores de extensão.

Desta forma, a síntese identificou que para os processos de registro e certificação das ações de extensão, as quatro universidades encontram esse processo regulamento e padronizado em seus sistemas de informação de extensão. Quanto a questão financeira, de execução do orçamento das ações oriundas de editais internos e externos, apenas a UNIPAMPA não tem padronizada uma forma de executar seus recursos, sendo realizada pela própria PROEXT em parceria com as Pró-Reitorias de Administração e Planejamento. Na questão de possuir indicadores de extensão estabelecidos e normatizados, apenas a UFMG apresentou este quesito regulamentado e sendo instituído entre suas unidades acadêmicas. Pode-se verificar que os indicadores de extensão são alinhados a alocação de vaga docente dentro de cada unidades acadêmica e indicadores específicos para a qualificação das ações praticadas na universidade.

Quanto a possuir sistemas de informação para o registro de suas ações de extensão, revelou-se que as quatro universidades possuem. Cabe ressaltar que apenas a UNIPAMPA possui um sistema de informação integrado com os projetos e demais ações de ensino, pesquisa e extensão. As demais possuem sistemas acadêmicos que propiciam o registro e acompanhamento por geração de relatórios (filtros) para acompanhar a ação.

No quesito de apoio administrativo aos processos e demais atividades praticadas na Pró-Reitoria de Extensão de cada universidade e em suas unidades, foi identificado que tanto na UFSM quanto na UFMG existem regulamentadas equipes de servidores qualificados para execução das atividades administrativas, além da equipe estruturada nas suas pró-reitorias. São chamadas respectivamente de GAP na UFSM e CENEX na UFMG. A UNIPAMPA e a UFRGS executam suas atividades com seus servidores internos em parceria com as pró-reitorias administrativas e acadêmicas.

Neste contexto de visitas técnicas, pode-se verificar a importância que se revelou para ambas partes, no contato e na troca de experiências que se configurou naquele momento. Foram condições proporcionadas para que se pudesse conhecer a realidade de trabalho daqueles que consideramos uma referência administrativa e acadêmica na área da Extensão Universitária.

Conversas abertas, com diálogos produtivos, abertura para leitura e observação da produção documentária das normas, procedimentos e processos administrativos e acadêmicos, no formato inovador de geração de produção de conhecimento profissional e pessoal, que não obtemos através da educação, ou “sentados em nossas cadeiras”. São vivências que ultrapassam as barreiras profissionais científicas, pois trocamos nossas identidades, na expectativa de melhorarmos e poder de alguma forma contribuir para o crescimento da outra ponta que conosco dialoga.

Para que a universidade possa ter uma maior participação no direcionamento técnico das ações, a sua gestão não pode ficar apenas no âmbito do gerenciamento das atividades, “mas é preciso também administrar as relações dessas atividades com a realidade social onde elas estão inseridas” (BOTOMÉ, 1996, p.103). Através destas interlocuções poderemos fortalecer nossa política interna de extensão, avançando na comunicação e no diálogo com nossa comunidade acadêmica e comunidades locais.

Cabe o esclarecimento que ao se promover o monitoramento e avaliação da Extensão Universitária a gestão gera inovação institucional com três implicações diretas: na cultura institucional; nos comportamentos das pessoas por meio da introjeção de valores sobre a Extensão; e nos procedimentos administrativos. Enfim, numa análise político-institucional, a Extensão por meio dos indicadores se insere efetivamente na estrutura organizacional da Universidade.

## 7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXTENSÃO NA UNIPAMPA

A Fundação Universidade Federal do Pampa é uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação com o objetivo de ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul.

- *Missão*

Promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país.

- *Visão*

Constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região e do país.

- *Valores*

- Instituição social comprometida com a ética,
- Fundada em liberdade,
- Respeito à diferença e solidariedade,
- Comprometida com a transparência pública e o acesso à informação

### 7.1 Histórico de implantação e desenvolvimento da instituição

A Fundação Universidade Federal do Pampa é resultado da reivindicação da comunidade da região, que encontrou guarida na política de expansão e renovação das instituições federais de educação superior, que vem sendo promovida pelo governo federal. Veio marcada pela responsabilidade de contribuir com a região em que se edifica – um extenso território, com problemas de desenvolvimento sócio-econômico, inclusive de acesso à educação básica e à educação superior – a “metade sul” do Rio Grande do Sul. Veio ainda para contribuir com a integração e o desenvolvimento da região de fronteira do Brasil com o Uruguai e a Argentina.

Tendo seu processo de Implantação iniciado em 2005, com o Consórcio Universitário da Metade Sul, pela implantação de uma nova universidade. Com a assinatura de um Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação e

Universidades Federais de Santa Maria e Pelotas. No ano de 2006, coube a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a implantação dos Campi Alegrete, Uruguaiana, Itaqui, São Borja e São Gabriel e pela Universidade Federal de Pelotas, a implantação dos Campi Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Jaguarão e Santana do Livramento.

No mês de janeiro de 2008, através da Portaria de N. xxx, institui-se como fundação universidade federal do pampa, com sede de sua reitoria na cidade de Bagé, conjuntamente com as dez cidades campus, já citadas acima.

Em setembro de 2006, as atividades acadêmicas tiveram início nos Campi vinculados à UFPel e, em outubro do mesmo ano, nos campi vinculados à UFSM. Para dar suporte às atividades acadêmicas, as instituições tutoras realizaram concursos públicos para docentes e técnicos-administrativos em educação, além de desenvolverem e iniciarem a execução dos projetos dos prédios de todos os campi.

Em março de 2007, foi criada a Comissão de Implantação da UNIPAMPA que teve seus esforços direcionados para constituir os primeiros passos da identidade dessa nova universidade.

Em janeiro de 2008, a Lei 11.640, cria a UNIPAMPA – Fundação Universidade Federal do Pampa, que fixa em seu artigo segundo:

A UNIPAMPA terá por objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul.

Sendo a extensão universitária da UNIPAMPA objeto deste estudo, seu desenvolvimento e ampliação na instituição é uma vertente em ascensão, que atualmente possui 312 projetos de extensão registrados em desenvolvimento, o que mobiliza diretamente cerca de 1.500 pessoas entre docentes, discentes e técnicos. No ano de 2011, havia 264 projetos em andamento e cerca de 1.200 pessoas nas equipes executoras. Como resultados dessas ações e conforme levantamento realizado em fevereiro de 2013, os projetos desenvolvidos entre os anos de 2011 e 2012, atingiram um público-alvo de 236.000 pessoas, indo além dos municípios onde a universidade possui campi. Cerca de 30% das ações desenvolvidas pelos extensionistas consolidaram um caráter continuado e são resultados de editais, de busca por parcerias governamentais e empresariais e do olhar crítico sobre as necessidades da comunidade. Desde 2011, cerca de 340 professores e técnicos

desenvolveram ou estão desenvolvendo alguma atividade de extensão.

Os números da Universidade desde sua criação revelam sua franca expansão. Com relação ao número de matrículas no ensino de graduação passou-se de 1.527 alunos em 2006 para 9.080 alunos em 2012. Da mesma forma com relação ao ensino de pós-graduação, que ampliou de 50 alunos em 2008 para 315 em 2012.

Também podemos relacionar com importância os números relacionados ao corpo de servidores docentes e técnicos administrativos em educação. Em 2008 tinha-se 237 professores e 148 técnicos, número ampliado para 559 docentes, sendo 67% de doutores e 33% mestres e 554 técnicos.

A UNIPAMPA exercerá seu compromisso por meio do ensino de graduação e de pós-graduação, de pesquisa científica e tecnológica, de extensão e assistência às comunidades e de gestão.

## **7.2 Política de Extensão na UNIPAMPA**

O Plano Nacional de Extensão estabelece que a Extensão Universitária é um processo educativo, cultural e científico, que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade. Nessa concepção, a extensão, na UNIPAMPA, assume o papel de promover essa articulação entre a universidade e a sociedade, seja no movimento de levar o conhecimento até a sociedade, seja no de realimentar suas práticas acadêmicas a partir dessa relação dialógica com ela.

Além de revitalizar as práticas de ensino, contribuindo para a formação do profissional egresso, bem como para a renovação do trabalho docente e técnico-administrativo, esta articulação da extensão pode gerar novas pesquisas, pela aproximação com novos objetos de estudo, garantindo a interdisciplinaridade e promovendo a indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão.

Assim, o caráter dinâmico e significativo da vivência que se proporciona ao estudante, através das ações de extensão, exige que a própria universidade repense a estrutura curricular existente numa perspectiva de flexibilização curricular.

Em consonância com os princípios gerais do Plano de Desenvolvimento Institucional e da concepção de formação acadêmica, a extensão será pautada pelos seguintes princípios:

- Valorização da extensão como prática acadêmica;
- Impacto e transformação: a UNIPAMPA nasce comprometida com a transformação da metade sul do Rio Grande do Sul. Essa diretriz orienta que cada ação de extensão da universidade se proponha a observar a complexidade e a diversidade da realidade dessa região, de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável e a migração dos problemas sociais da região.
- Interação dialógica: essa diretriz da política nacional orienta para o diálogo entre a universidade e os setores sociais, numa perspectiva de mão-dupla e de troca de saberes. A extensão na UNIPAMPA deve promover o diálogo externo com movimentos sociais, parcerias interinstitucionais, organizações governamentais e privadas. Ao mesmo tempo, deve contribuir para estabelecer um diálogo permanente no ambiente interno da universidade.
- Contribuir com ações que permitam a integralização do Plano Nacional de Educação;
- Interdisciplinaridade: a partir do diálogo interno, as ações devem buscar a interação entre disciplinas, áreas do conhecimento, entre os campi e os diferentes órgãos da instituição, garantindo tanto a consistência teórica, bem como a operacionalidade dos projetos.
- Indissociabilidade entre ensino e pesquisa: essa diretriz se propõe a garantir que as ações de extensão integrem o processo de formação cidadã dos alunos e dos atores envolvidos. Compreendida como estruturante na formação do aluno, as ações de extensão podem gerar aproximação com novos objetos de estudo, envolvendo a pesquisa, bem como revitalizar as práticas de ensino pela interlocução entre teoria e prática, contribuindo tanto para a formação profissional do egresso, bem como para a renovação do trabalho docente. Nesse sentido, as atividades de extensão precisam ser reconhecidas no currículo com atribuição de créditos acadêmicos.
- Incentivo as atividades de cunho artístico, cultural e de valorização do patrimônio histórico colaborando com políticas públicas no âmbito municipal, estadual e federal da Cultura.



### 7.2.1 Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEXT

Implantada na estrutura organizacional e de forma descentralizada a Reitoria da Unipampa, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEXT iniciou suas atividades no campus São Gabriel, no mês de agosto de 2008. Tinha como estrutura inicial a Pró-Reitora de Extensão (professora) e uma Secretária (técnica-administrativa). Ao longo dos anos a equipe foi aumentando e se estruturando. Atualmente a estrutura da PROEXT é centralizada na base da Reitoria, na cidade de Bagé.

A Pró-reitoria de Extensão e Cultura - PROEXT - considera como macroprocesso finalístico da unidade o estabelecimento e a manutenção de relação dialógica entre a Universidade e a Comunidade Externa por meio da execução de projetos e programas coordenados por servidores docentes e técnicos administrativos e com a participação de discentes na equipe executora.

A realização do macroprocesso envolve, de maneira ampla, Comunidade Externa e Universidade, sendo esta compreendida pelo Coordenador da ação de extensão; pelo Campus, por meio da Comissão Local de Extensão e de seu Conselho; e por toda a estrutura da PROEXT. A partir da percepção de necessidades e características da comunidade externa, o coordenador elaborará projeto que deverá ser registrado e cadastrado, seguindo trâmites que envolvem Comissão Local de Extensão, Conselho do Campus do Coordenador, Comissão Superior de Extensão e PROEXT. A partir da homologação do cadastro da proposta, o Coordenador está autorizado a iniciar a ação junto à Comunidade Externa. Todas as etapas do processo de registro e cadastro da ação, bem como o processo de certificação resultante de sua execução, são feitos no Sistema de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPPEE) próprio da UNIPAMPA e gerenciado pela Coordenadoria de Projetos Especiais, vinculada ao Gabinete do Vice-Reitor.

A partir deste macroprocesso, que traduz a finalidade principal da unidade, podem ser modelados outros dois processos fundamentais e que se referem à execução de recursos financeiros que permitem a realização das ações e ao processo registro, cadastro e certificação de projetos.

## 7.2.2 Descrição das atribuições funcionais da PROEXT

- Fomentar a prática de projetos, programas, cursos e eventos de extensão por meio de assessoria técnica e aporte de recursos financeiros;
- Promover a interação dialógica entre universidade e sociedade;
- Organizar e acompanhar os processos de registro e execução de ações de extensão;
- Certificar participantes das ações de extensão;
- Executar ações definidas pelo Mec e suas secretarias.

- *Coordenadoria de Fomento a Projetos e Programas*

Macroprocesso: Gestão da extensão. Responsável pelo fomento à prática de projetos e programas de extensão através da identificação de fontes de recursos externos e da gestão de recursos financeiros concedidos aos extensionistas por meio de editais internos ou externos cujos recursos sejam alocados na matriz orçamentária da Universidade.

Produto: Execução financeira de projetos e programas.

- *Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação*

Macroprocesso: Avaliação da extensão. Responsável pelo acompanhamento da execução das ações de extensão junto à comunidade externa para fins de avaliação do cumprimento dos objetivos propostos pelo coordenador ao submeter seu projeto ou programa e do alinhamento das ações executadas com a política interna para extensão, expressa no PDI, e com a Política Nacional de Extensão.

Produto: Certificados emitidos; iniciativas de acompanhamento das atividades previstas pelos projetos registrados.

- *Coordenadoria de Cultura*

Macroprocesso: Realização de atividades artísticas e culturais. Responsável pela proposição de atividades artísticas e culturais e pelo apoio à realização de atividades dessa natureza propostas por servidores da universidade por meio de projetos e programas cadastrados junto à Proext.

Produto: Ação artística e/ou cultural realizada.

### 7.2.3 Estrutura da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA

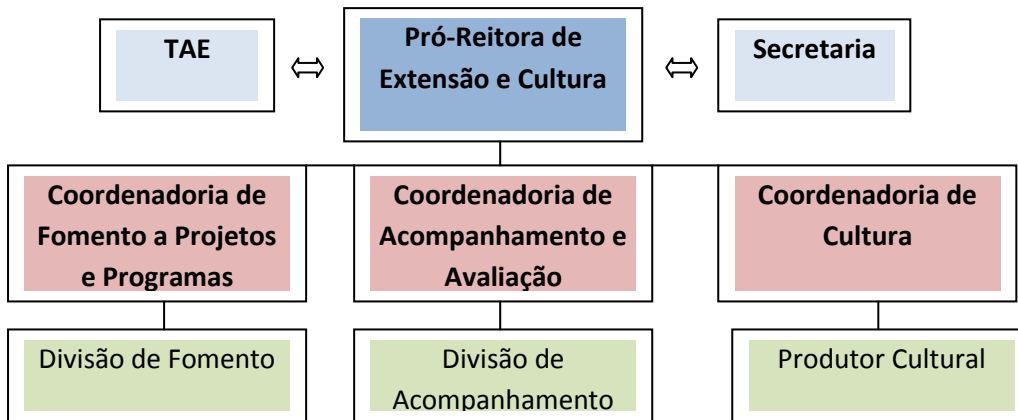


Figura 8 - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA  
Fonte: Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (2013)

### 7.2.4 Atribuições da Pró-Reitora

- Assegurar a execução da Política de Extensão prevista no PDI da Universidade;
- Participar do Conselho Universitário e mantê-lo informado das definições da Pró-reitoria;
- Presidir a Comissão Superior de Extensão;
- Definir, junto à Comissão Superior de Extensão, normas para prática de extensão na universidade;
- Informar a Comissão Superior sobre deliberações do Fórum de Pró-reitores de extensão, apresentadas nas reuniões semestrais;
- Assegurar a plena execução financeira dos recursos obtidos pela unidade;
- Prestar as informações referentes às ações da Pró-reitoria solicitadas por outras unidades da instituição.

### 7.2.5 Atribuições dos coordenadores

Planejar e executar os macroprocessos definidos para cada coordenadoria;

revisar periodicamente os macroprocessos definidos e propor alterações com base nas demandas apresentadas pela comunidade acadêmica; construir instrumentos necessários à execução dos macroprocessos, interagindo com outras unidades sempre que necessário.

### **7.3 Política de Gestão**

As políticas de gestão compreendem a intencionalidade da Instituição para que as atividades finalísticas sejam alcançadas respeitando sempre os princípios constitucionais e estatutários que regem a UNIPAMPA enquanto entidade da Administração Pública. A gestão terá por objetivo garantir as condições institucionais e materiais para a execução do seu planejamento, associando o conceito de resultado (avaliação) à abertura de canais que permitam oferecer educação de nível superior com qualidade.

A gestão dos recursos sejam eles econômicos ou materiais é um elemento que sempre merecerá destaque atentando aos princípios da economicidade e da eficiência fazendo com que mais ações sejam realizadas com menos recursos.

O planejamento, dada a natureza dinâmica da Universidade, é concebido como um sistema aberto e dinâmico, que reconhece, acolhe e interpreta os desafios da realidade de modo sistemático e define objetivos e metas, bem como estrutura, organiza e desenvolve a Instituição para realizar as ações necessárias ao cumprimento de suas finalidades e auxiliando o desenvolvimento institucional.

As políticas de gestão da Unipampa devem ser pautadas pelos seguintes princípios:

- Democracia institucional, entendida como o respeito as decisões colegiadas e a garantia de espaços de participação e influência da comunidade acadêmica nas grandes questões universitárias, promovendo a unidade na diversidade.
- Descentralização da decisão, entendida como a extensão de autoridade às Unidades Acadêmicas para a tomada de decisão, obedecendo aos princípios que regem a administração pública e mantendo s Unidade Institucional;
- Integração regional, entendida como a realização de ações permanentes e articuladas com outros atores, que problematizem o desenvolvimento local e

regional, direcionando esforços na formação dos estudantes e na produção de conhecimentos, comprometidos com o desenvolvimento econômico e social sustentáveis da região e do país;

- Planejamento colaborativo, entendido como o processo em que a instituição, através de seus diversos atores articulados solidariamente, se vê, se reconhece e define o futuro desejado, organizando-se para alcançá-lo;
- Avaliação institucional como processo contínuo e parte integrante do projeto da Universidade, entendida como o monitoramento sistemático da evolução da UNIPAMPA em direção ao futuro desejado, com vistas à adoção dos ajustes situacionais necessários;
- Transparência no orçamento e nos atos de gestão, entendidos como a garantia do conhecimento e do debate, nos fóruns competentes, da composição da matriz orçamentária, da distribuição e execução orçamentária, da estrutura organizacional e composição de seu quadro de servidores;
- Acesso à Informação Pública, por meio da divulgação das ações e serviços da Administração, garantindo o direito fundamental dos cidadãos ao acesso e atendimento às solicitações de informações públicas.

#### **7.4 Processo de Execução de Fomento a Projetos e Programas de Extensão da UNIPAMPA**

A extensão universitária na UNIPAMPA capta seus recursos de custeio e de capital, através de duas vertentes: matriz orçamentária anual da Universidade e editais de fomento externo, como o edital do PROEXT MEC.

Os recursos de custeio oriundos da matriz orçamentária da Universidade são destinados para execução de fomento as ações internas de extensão, promovendo-se editais internos para apoio aos projetos de extensão através diárias, passagens, material de consumo, serviços pessoa física e jurídica e auxílio financeiro a estudante.

No quadro abaixo, pode-se verificar o quanto foi disponibilizado, através de editais internos para o apoio e execução das ações de extensão da UNIPAMPA:

EDITAL	2011	2012	2013
PROFEXT – Programa de Fomento a Extensão Universitária	90.000,00	150.000,00	200.000,00
BOLSAS	300.000,00	300.000,00	450.000,00
FORMAÇÃO CONTINUADA	-x-	340.000,00	170.000,00
PROEXT MEC	563.000,00	1.500.000,00	865.000,00

Quadro 14 - Evolução recursos na PROEXT/UNIPAMPA  
 Fonte: Pró-Reitoria de Extensão da UNIPAMPA (2013).

Como relata Nogueira (2005) a extensão universitária é um tema que se tornou relevante nas discussões no meio acadêmico, em especial, a partir da década de 80. Assim, neste contexto de abertura política, é que a comunidade acadêmica passa a discutir a universidade como instituição pública, cobrando dela o compromisso com os menos favorecidos. É neste cenário que a extensão é resgatada para cumprir sua função social. Repensar a extensão de forma acadêmica, é colocá-la ao lado do ensino e da pesquisa, produzindo conhecimento ao mesmo tempo em que atende as demandas de nossa população local, confrontando suas produções com situações concretas.

### 7.5 Modelagem dos Processos na Extensão da UNIPAMPA

Como primeira etapa da modelagem dos processos foi feito o mapeamento do processo dos fluxos das ações relacionadas aos projetos na Universidade. Nesse processo foram utilizadas como base na Resolução 47 - 2012, que regulamenta as atividades de extensão na universidade.

Logo se concluiu que embora semelhantes na sua concepção, estas atividades possuem peculiaridades que as tornam diferentes, daí surgiu uma das características que é um diferencial no trabalho aqui proposto, que é a possibilidade de configurar fluxos de autorizações personalizados. Assim, adotou-se como base na construção do modelo, a possibilidade de fluxos de diferentes com base na combinação das seguintes variáveis:

- Plataforma de Informação Integrada (Ensino, Pesquisa e Extensão)
- Modalidade (Projeto, Programa, Evento, Curso)
- Unidade Organizacional (Campus, Pró-reitoria, Comissões Locais de Ensino, Pesquisa e Extensão).

Atualmente o processo de execução orçamentária e financeira dos projetos e programas de extensão da UNIPAMPA, são operacionalizados pela equipe administrativa da Pró-Reitoria de Extensão em parceria com a Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Planejamento, e as unidades setoriais dos Campi.

O registro e certificação das ações de extensão da UNIPAMPA acontecem centralizados no SIPPEE (Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão da UNIPAMPA) e na Pró-Reitoria de Extensão, seguindo o fluxo abaixo.

A universidade pública brasileira é constitucionalmente caracterizada por três dimensões: o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma indissociável, com a finalidade de produzir e disseminar o conhecimento de forma dialógica com a sociedade. A extensão representa a junção destas dimensões na universidade com a sociedade, propiciando novos conhecimentos e instrumentalizando o processo dialético, quando enfatizados por seus postulados ou diretrizes: interação dialógica, interdisciplinaridade, indissociabilidade, impacto na formação discente, impacto e transformação social. Essas características, interdisciplinares e extramuros, tornam mais complexo o processo institucional de avaliação, requisito essencial para a gestão universitária e seus múltiplos objetivos com a avaliação, seja a prestação de contas, o fomento, o apoio ou o monitoramento. (Diretrizes da Extensão/FORPROEX, 2012).

Assim a gestão da Extensão Universitária na UNIPAMPA conduz suas atividades, pautada na interação da universidade com a sociedade, através da prática de ações que visam produzir conhecimento além muros. Ainda tem como finalidade construir indicadores para acompanhar e avaliar das suas práticas de Extensão.

## **7.6 A trajetória da UNIPAMPA na construção dos seus indicadores de extensão**

A trajetória para identificar e definir um conjunto de indicadores para a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA com formato que possibilite seu acompanhamento e avaliação passou por quatro grandes marcos:

- 1º - Experiência e vivência da autora, nas práticas cotidianas laborais, administrativas e acadêmicas na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA. Neste contexto que se pretende implantar esses indicadores para que o processo de acompanhamento e avaliação de suas práticas

de extensão, permitam identificar se as atividades estão alinhadas a proposta de gestão institucional da própria pró-Reitoria, em consonância ao plano de desenvolvimento institucional da universidade.

- 2º - Experiência e vivência, em menor grau, como coordenadora de projeto de extensão em escolas públicas de educação básica e ensino médio, principalmente no olhar de quem se encontra na outra ponta do processo de execução de práticas de extensão universitária.
- 3º - Realização das visitas técnicas em outras três IES públicas e ter participado como membro, em 2013, do Comitê Técnico Multidisciplinar do MEC. Este pode ser considerado o grande motivador para este estudo, seja pela aproximação com realidades divergentes da habitual ou pelo conhecimento enriquecedor da troca de informações e vivências. Para a autora, a interação com estas realidades foi o diferencial na contribuição para este estudo.
- 4º - Concentração em conceitos utilizados para o referencial teórico (Extensão Universitária, Gestão de Processos e Sistemas Integrados de Gestão), buscando bibliografias atuais que permitissem que a informação teórica/conceitual para a elaboração desses indicadores de acompanhamento e avaliação compreendesse, o mais próximo, da realidade interna da PROEXT UNIPAMPA.

Ainda, dentro da proposta e perspectiva de identificação e definição de indicadores para o acompanhamento e avaliação das práticas de extensão da UNIPAMPA, se percebeu que a criação de qualquer processo ou modelo organizacional precisa necessariamente que sua gestão participe ativamente desta construção, envolvendo as partes que operacionalizam as atividades, e o apoio dos seus gestores.

Atualmente, a Extensão Universitária no Brasil está em franco crescimento e desenvolvimento de suas ações frente a responsabilidade que lhes cabe como órgão demandador da sociedade. Assim, estabelecer critérios que possam mensurar suas práticas, dentro de sua instituição, é o grande desafio a ser cumprido, não somente neste estudo, mas para todas as instâncias envolvidas neste macro processo.

A política institucional da PROEXT UNIPAMPA tem pautado suas ações por três grandes objetivos: (a) integrar ensino e pesquisa na busca de alternativas,



visando apresentar soluções para problemas e aspirações da comunidade; (b) organizar, apoiar e acompanhar ações que visem à interação da universidade com a sociedade, gerando benefícios para ambas; e c) incentivar a produção cultural da comunidade acadêmica e comunidades locais. Tudo isso alinhado ao desenvolvimento regional e social da metade sul do Rio Grande do Sul.

A partir dessas referências, a extensão é desenvolvida no sentido de organizar, apoiar e acompanhar ações voltadas para a educação do cidadão, formação dos seus sujeitos e o desenvolvimento social da região que abrange as dez unidades sedes da UNIPAMPA. Tendo como maior motivação o diálogo e a interação com sua sociedade.

Num primeiro momento, se questionou se a PROEXT UNIPAMPA tem realizado o processo de acompanhamento e avaliação de suas práticas extensionistas. O quanto esse processo pretende atender as demandas destas ações em consonância as políticas propostas pela universidade. Assim, se pensou num processo de avaliação crítico com a criação de indicadores, que servirão de apoio a gestão, num monitoramento contínuo e com credibilidade institucional.

Na caracterização organizacional a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura enquadra-se como unidade acadêmica, com forte relevância em seus processos administrativos. Atualmente possui desenhado na sua linha de *staff* três macros processos ou fluxos de trabalho: registro de propostas, certificação de propostas e orçamento e compras de Extensão.

Com relação aos seus processos acadêmicos, a PROEXT pode identificar as ações de registro e certificação de propostas, acompanhamento e avaliação de propostas, apoio pedagógico para os coordenadores de ações e demais ações que estejam vinculadas a elaboração da ação de extensão.

Assim identifica-se como real o progresso dos processos acadêmicos na estrutura da PROEXT, bem como das Comissões Locais de Extensão, situadas em cada um dos dez Campi, desde o início das atividades em 2008, ano de sua implantação.

Os processos de registro e certificação estão totalmente inseridos no contexto cotidiano dos dez Campi, através das suas Comissões Locais de Extensão, que respondem pelo processo de avaliação das ações internas de sua unidade. Cabe ressaltar que todo o processo de registro e certificação já tramita dentro do Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPPEE) com

operacionalização por todos os sujeitos envolvidos no processo.

Ainda tratando dos processos acadêmicos internos a gestão da PROEXT, entende-se como relevante a questão do acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas na universidade. Atualmente, é a função que precisa de maior atenção, pois não possui um conjunto de critérios para mensuração destas práticas ocorridas nos dez Campi. A partir desta análise foi detectada a grande urgência para identificação e definição de indicadores de monitoramento para realizar o acompanhamento e avaliação de suas ações. Nas figuras 9 e 10 podem ser visualizados os fluxos de trabalho de registro e certificação de propostas.

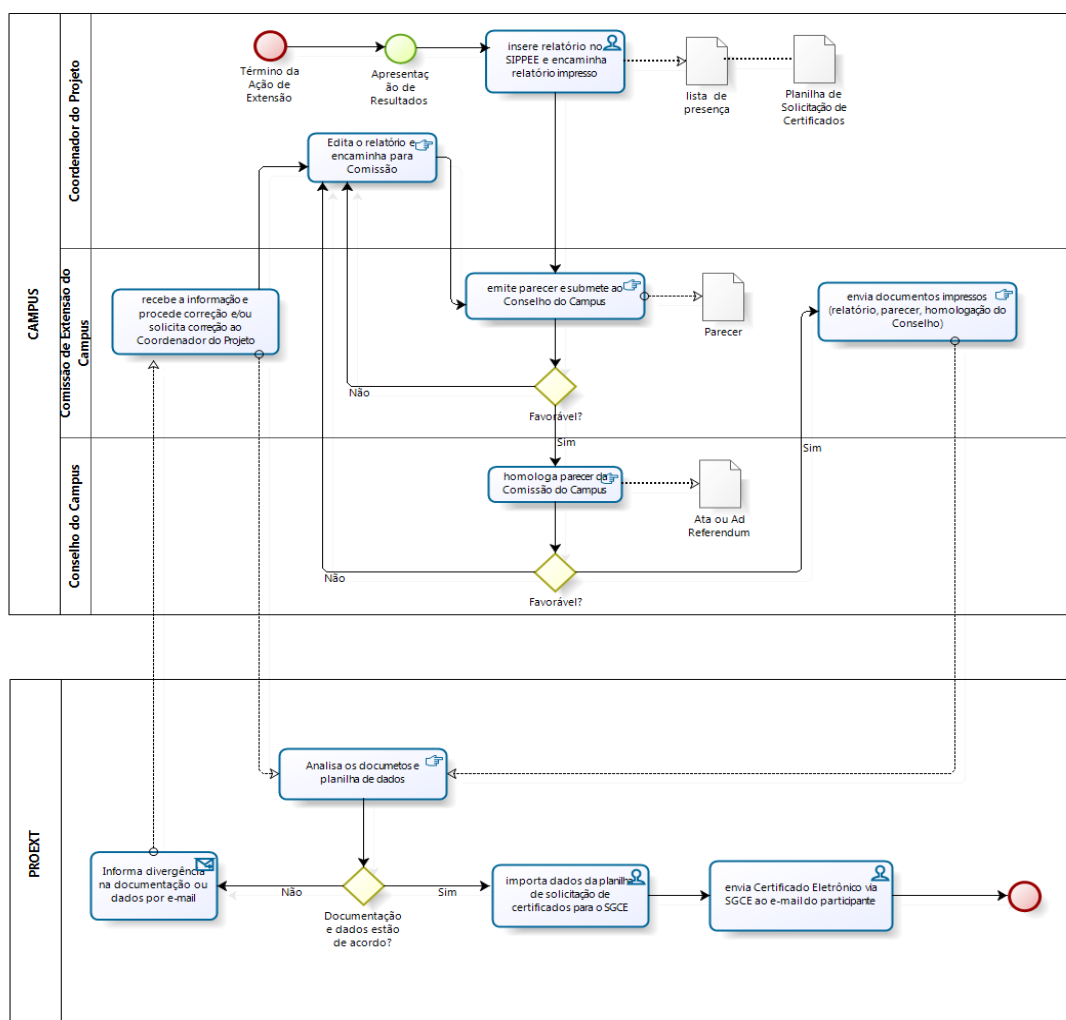


Figura 9 - Fluxo de Registro de propostas da PROEXT UNIPAMPA  
Fonte: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proext/files/2013/02/registro.png>

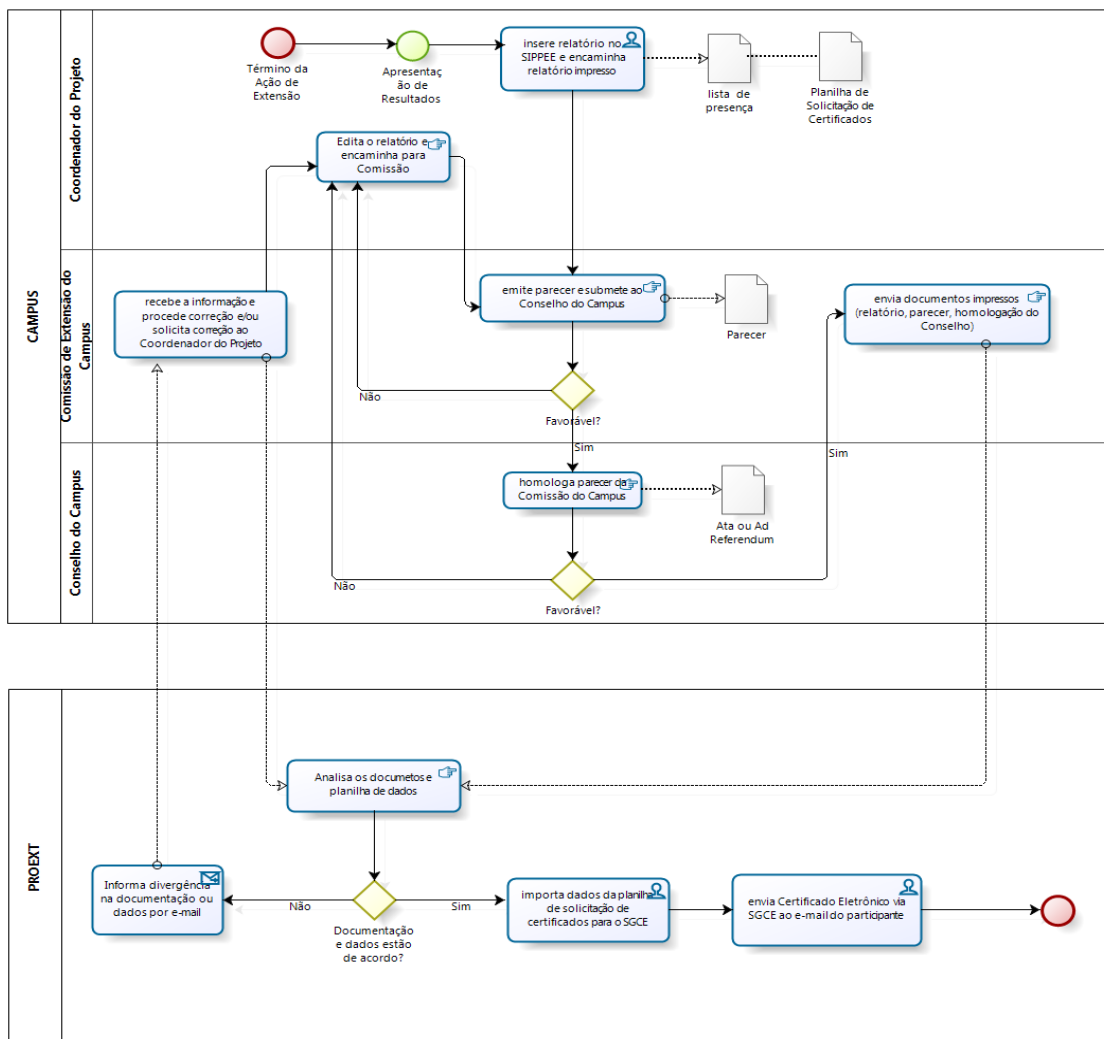


Figura 10 - Fluxo de Certificação de propostas

Fonte: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proext/files/2013/02/certificacao.png>

Para os desenhos dos fluxos foi utilizado o “BizAgri Process Modeler” disponível no <http://www.bizagi.com/>.

Os fluxos de trabalho, das figuras 9 e 10 fazem parte da rotina de trabalho da equipe da PROEXT, através das suas Comissões Locais de Extensão, nos dez Campi. Nesta etapa do estudo, observou-se que a PROEXT encontra-se em fase de estruturação de seus processos laborais.

Quanto aos seus processos de estrutura administrativa, observou-se que ao longo destes cinco anos de trabalho, a intencionalidade dá vasão a concretude das práticas, com a institucionalização da Coordenação de Fomento a Projetos e Programas de Extensão. Ainda, compete aos processos administrativos a

construção de editais internos de apoio a projetos, programas, cursos e eventos. Podem ser citados como editais internos o Edital de Fomento a Extensão (PROFEXT); o Programa de Apoio à Promoção de Eventos e Cursos (PAPEC); Programa de Formação Continuada para Profissionais da Educação Básica, entre outros que se desenvolvem de acordo com a demanda das unidades. O Programa de Bolsas de Desenvolvimento Acadêmico (PBDA) a nível institucional. E ainda os editais de fomento externos, como o Programa de Fomento a Projetos e Programas de Extensão Universitária (PROEXT MEC/SESu).

Como atividades extras de formação e integração, para o aprofundamento no conhecimento das ações de extensão, sinaliza-se os seus dois grandes eventos: Congresso Brasileiro de Extensão Universitária (CBEU) e o Seminário de Extensão Universitária da Região Sul (SEURS).

Ainda nesta mesma linha de definição de editais e eventos para a discussão sobre a Extensão Universitária, o grande disseminador e articulador das políticas de institucionais e regulatórias da extensão é o Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas (FORPROEX).

Ainda, podem ser encontrados, fazendo parte da estrutura da PROEXT, para captação de recursos, variados editais externos com a finalidade de alimentar o desenvolvimento da educação e setores vinculados a sociedade. A exemplo: edital Pacto Nacional Pelo Fortalecimento do Ensino Médio e edital Seleção para Tutores EJA (Ensino a Jovens e Adultos).

No processo administrativo de compras para a execução das ações de extensão na UNIPAMPA, considera-se que também já se evoluiu com relação aos primeiros de sua atuação. A estrutura organizacional (Coordenação de Fomento a Projetos e Programas) que até julho de 2013 se encontrava no Campus São Gabriel, longe fisicamente da Reitoria, na cidade de Bagé, bem como da estrutura funcional das demais Pró-Reitorias acadêmicas e administrativas, hoje faz parte da PROEXT na cidade de Bagé. A proximidade tornou as relações financeiras, orçamentárias e de compras, mais ágeis no processo de execução. Abaixo, na figura 11 pode observar o fluxo de trabalho do orçamento e compras.

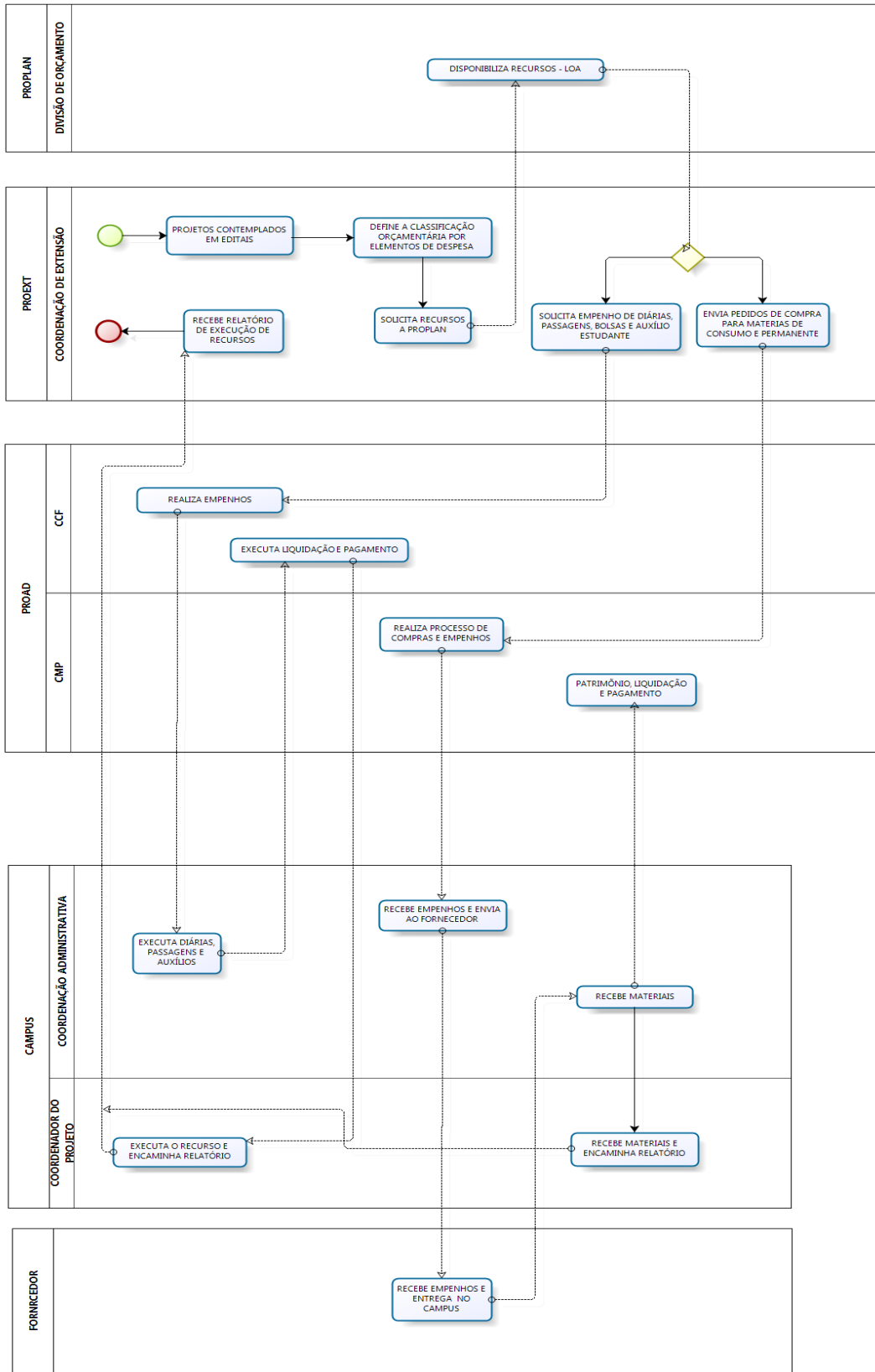


Figura 11 - Orçamento e compras de Extensão

Fonte: [http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proext/files/2013/02/compras\\_orcamento.png](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proext/files/2013/02/compras_orcamento.png)

No que se refere ainda a questão administrativa, em especial ao orçamento interno destinado a ações de Extensão Universitária, passou a integrar o cenário do planejamento anual institucional da UNIPAMPA, para o ano-calendário de 2013. As Pró-Reitorias Acadêmicas recebem o mesmo orçamento da universidade para planejar e executar suas ações e editais internos. Considera-se um avanço histórico que a Extensão Universitária se encontre em paridade orçamentária em relação as demais Pró-Reitorias, em uma Universidade Federal. Num sincronismo organizacional, a gestão da UNIPAMPA caminha para o progresso acadêmico e social, sem perder o foco no seu planejamento estratégico institucional.

Seguindo a proposta de fortalecimento da Extensão Universitária, a UNIPAMPA, através da sua Pró-Reitoria de Extensão e Cultura possui suas ações acadêmicas institucionalizadas e normatizadas, primeiro através Instrução Normativa de setembro de 2009 e depois substituída pela Resolução 47/2012. Assim se verificou que as interiorizações das práticas extensionistas na UNIPAMPA são valorizadas e dialogadas, desde sua implantação, no ano de 2008.

Considerando o tempo de vida desta Pró-Reitoria, seis anos incompletos, pode-se identificar claramente, que encontra seus processos estruturados, em termos de recursos humanos, recursos orçamentários, institucionalização das suas atividades e apoio as suas práticas. Compreende-se como seu maior desafio, a implantação de um sistema de acompanhamento e avaliação das ações de extensão alinhado planejamento estratégico das ações anuais.

Desta forma, criar meios de avaliar a extensão na UNIPAMPA como expressão da avaliação da política pública educacional possibilitará perceber omissões e equívocos, corrigir desvios, estabelecer metas e ações, tomar decisões, aprimorar a qualidade e relevância acadêmica e social da Universidade. Acompanhamento e avaliação cumprirão o papel de orientadores institucionais, mostrando se o caminho que está se seguindo está em consonância com o crescimento do desenvolvimento político-social.

## **8 O SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA EXTENSÃO NA UNIPAMPA**

Este Capítulo tem como finalidade sugerir a implementação através de indicadores de extensão, de critérios que possam auxiliar na proposta da gestão institucional da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA, no acompanhamento e avaliação das suas ações, promovendo subsídios ao planejamento de suas futuras práticas.

### **8.1 As Premissas e caracterização dos indicadores de extensão**

Os indicadores de extensão que estão sendo propostos para UNIPAMPA proporcionam uma medida válida e compreensível à comunidade acadêmica, abrangendo todas as ações de extensão registradas e atualizadas dentro de um processo contextualizado de participação e formação de quem faz a Extensão. A construção e implementação de indicadores de Extensão tem potencialidade para transformá-la e aprimorá-la, e, portanto, melhoram a Universidade como um todo, abrindo caminhos para discussão com outras Instituições de Ensino Superior e governo no sentido da melhoria da gestão e das políticas públicas.

Para a pesquisa acadêmica, o Indicador Social é, pois, o elo de ligação entre os modelos explicativos da Teoria Social e a evidência empírica dos fenômenos sociais observados. Em uma perspectiva programática, o Indicador Social é um instrumento operacional para monitoramento da realidade social, para fins de formulação e reformulação de políticas públicas (JANNUZZI, 2006, p. 15).

Os indicadores de extensão são indicadores sociais, conforme descrito por Jannuzzi (2006), por sua finalidade, pois são subsídios às atividades de planejamento público e formulação de políticas educacionais universitárias. Os indicadores de extensão para as universidades e institutos federais, têm sido discutidos e consolidados pelo FORPROEX (2007) como forma de institucionalizar e reconhecer as atividades de extensão, tanto em âmbito de cada instituição, quanto nacional. Porém, a utilização desses indicadores tem acontecido conforme a capacidade e a organização de cada universidade.

Ressalta-se que neste capítulo procurou-se alinhar a construção dos critérios

para os indicadores de extensão aos objetivos desenhados no início deste trabalho. Assim, cumpri-se a etapa de releitura do objetivo geral deste estudo: “Identificar e definir um conjunto de indicadores acadêmicos e administrativos de extensão universitária em uma IES pública que possibilite acompanhar e avaliar suas práticas extensionistas”.

Quanto a fidedignidade ao cumprimento dos objetivos específicos, o trabalho identificou que dois objetivos não foram integralizados, que seria o de adaptar o modelo de acompanhamento e avaliação em uma IES Pública e discutir os resultados junto as instituições participantes deste estudo quanto a ser uma possibilidade de melhora na situação atual da Extensão Universitária.

No momento que se pensou em indicadores a primeira pergunta que nos vem a cabeça é vão nos responder o que queremos saber. Assim, pode-se dizer que indicadores são critérios pontuais de ações que foram realizadas em um determinado período de tempo. Através da criação destes indicadores, podemos perguntar e responder questões como:

- Quem são as partes envolvidas no processo que queremos monitorar?
- Quantos serão os processos que serão monitorados?
- Qual a frequência que serão monitorados os processos?
- Qual o custo de monitoração destes processos?

A busca por indicadores institucionais de acompanhamento e avaliação das práticas de Extensão Univeristária teve como primeiro passo a busca pelo entendimento dos três macro processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA: registro de propostas, certificação de propostas e orçamento e compras de Extensão. A organização destes fluxos busca a otimização e melhoria da cadeia de valor das atividades exercidas nesta Pró-Reitoria. Os indicadores terão como mecanismo de funcionamento o atendimento das necessidades da Pró-Reitoria, assegurando o melhor desempenho do sistema a ser implantado, com o máximo índice de acerto.

A modelagem dos três macro processos da PROEXT pode ser entendido como o conjunto de atividades necessárias à criação de modelo destinado a representar e comunicar a tomada de decisões da gestão, exercendo o controle sobre os processos de trabalho da unidade.

Paim (2009) nos diz que os sistemas de avaliação, entendidos dentro do contexto da integração entre medidas, indicadores e sistema de indicadores, são um



conjunto articulado de indicadores de desempenho que permite realizar a gestão a partir do seu acompanhamento e tomada de ações gerenciais.

Além da definição de um conjunto de indicadores, se pretendeu sensibilizar a gestores e equipe operacional sobre a importância da gestão de processos, como forma de maximizar a utilização de recursos financeiros, de recursos humanos e demais recursos, com vistas à contínua melhoria do serviço público. Para Neumann (2013) em qualquer processo é fundamental monitorar os resultados da gestão por meio da análise de indicadores de desempenho. A comparação dos resultados com os objetivos e as metas definidos no planejamento estratégico resulta na verificação de indicadores dessa gestão e nas devidas ações de melhoria contínua, indispensáveis a qualquer processo organizacional.

No quadro 15, estão identificados e definidos os critérios para a criação dos indicadores de acompanhamento e avaliação das práticas de extensão da UNIPAMPA.

<b>Crítérios Gerais</b>	<b>Quanto à existencia</b>	<b>Quanto à normatização</b>	<b>Quanto ao conhecimento</b>
<b>POLÍTICAS INSTITUCIONAIS</b>	SIM	SIM	SIM
<b>ORÇAMENTO</b>	SIM	EM PARTE	NÃO
<b>ESTRUTURA</b>	SIM	NÃO	NÃO
<b>RELAÇÕES COM A COMUNIDADE</b>	SIM	SIM	SIM
<b>PLANO ACADEMICO</b>	SIM	SIM	SIM
<b>PRODUÇÃO ACADEMICA</b>	SIM	SIM	SIM

Quadro 15 - Critérios para construção de indicadores de acompanhamento e avaliação na UNIPAMPA.

Fonte: Resultado do processo de pesquisa do trabalho (2013)

No quadro 16 serão identificados os indicadores quanto ao critério de políticas institucionais.

<b>Critério</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidade</b>
Política Institucional	Possui processo de registro de propostas	Única
Política Institucional	Possui processo de certificação de propostas	Única
Política Institucional	Possui missão, visão e valores	Por gestão
Política Institucional	Possui caracterização da Extensão no PDI	Por gestão
Política Institucional	Possui resolução e normas que regulamentam as práticas de extensão	Por gestão
Política Institucional	Possui resolução e normas que regulamentam a prática de bolsas de extensão	Por gestão
Política Institucional	Possui resolução e normas para as compras da extensão	Por gestão
Política Institucional	Possui orientação para a definição do orçamento anual da universidade para a extensão	Anual
Política Institucional	Possui resolução e normas para a utilização dos recursos orçamentários em editais internos	Por gestão
Política Institucional	Possui ações integradas entre extensão e Pró-Reitorias Acadêmicas	Anual
Política Institucional	Possui ações integradas entre extensão e Pró-Reitorias Administrativas	Anual
Política Institucional	Possui um banco de dados confiáveis das ações de extensão	Contínua
Política Institucional	Possui um sistema de extensão para registro e certificação	Única
Política Institucional	Se possui sistema, este produz relatórios e filtros de acordo com SIMEC e plataformas de avaliação institucional	Contínua
Política Institucional	Possui na sua estrutura unidade de acompanhamento e avaliação	Por gestão
Política Institucional	Se possui unidade de acompanhamento e avaliação possui instrumentos de mensuração para tal fim	Contínua

Quadro 16 - Indicadores x políticas institucionais x periodicidade de avaliação.  
 Fonte: Resultado do processo de pesquisa do trabalho (2013)

<b>Critério</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Periodicidade</b>
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da universidade é destinado a extensão	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão é destinado a editais de bolsas de extensão	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão é destinado a editais de fomento a projetos e programas	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão é destinado a editais de fomento a eventos e cursos	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão é destinado a capacitação da equipe	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão é destinado ao investimento em infraestrutura da própria unidade	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão é destinado ao investimento em infraestrutura das CLExt	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento de cada campus é destinado as suas ações de extensão	Anual
Orçamento	Qual o percentual na relação de propostas aprovadas pela UNIPAMPA no edital PROEXT MEC em relação ao montante total (em R\$)	Anual
Orçamento	Qual o percentual do orçamento da extensão foi investido em novas tecnologias	Anual
Orçamento	Qual o percentual de material de consumo (em R\$) foi utilizado pela extensão em relação ao restante da UNIPAMPA	Anual
Orçamento	Qual o percentual de diárias utilizadas em ações de extensão em relação ao restante da UNIPAMPA	Anual
Orçamento	Qual o percentual de passagens utilizadas em ações de extensão em relação ao restante da UNIPAMPA	Anual

Quadro 17 - Indicadores x orçamento x periodicidade de avaliação

Fonte: resultado do processo de pesquisa do trabalho. 2013

<b>Critério</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidade</b>
Infraestrutura	Nº de convenios firmados para a extensão	Anual
Infraestrutura	Possui estrutura administrativa nos Campi para apoio as práticas de extensão	Por gestão
Infraestrutura	Possui estrutura administrativa na Pró-Reitoria	Por gestão
Infraestrutura	Possui veículo oficial para as viagens de trabalho da Pró-Reitoria	Contínua
Infraestrutura	Possui veículo oficial em cada Campus para as práticas de extensão	Contínua
Infraestrutura	Qual o Nº de demanda por veículo oficial para as práticas de extensão, por campus	Mensal
Infraestrutura	Qual o Nº de demanda por veículo oficial para as viagens de trabalho da Pró-Reitoria	Mensal
Infraestrutura	O Campus possui sala mobiliada com computador para a CLExt	Anual
Infraestrutura	A Pró-Reitoria possui espaço físico adequado as suas demandas laborais	Anual

Quadro 18: indicadores x infraestrutura x periodicidade de avaliação

Fonte: resultado do processo de pesquisa do trabalho. 2013

Critério	Indicador	Periodicidade
Relação com a comunidade	A Pró-Reitoria possui parcerias com setores da sociedade	Contínua
Relação com a comunidade	O Campus possui parceria com setores da sociedade	Contínua
Relação com a comunidade	Quantas são as entidades sociais parceiras da Pró-Reitoria	Contínua
Relação com a comunidade	Quantas são as entidades sociais parceiras do Campus	Contínua
Relação com a comunidade	Qual o N° de pessoas atingidas com as ações de extensão do Campus	Mensal
Relação com a comunidade	Qual o N° de pessoas atingidas com ações de extensão no âmbito da UNIPAMPA	Mensal
Relação com a comunidade	Possui participação da comunidade na prática de gestão da Pró-Reitoria	Anual
Relação com a comunidade	Se sim, qual o instrumento é utilizado para esta participação	Anual
Relação com a comunidade	Possui mecanismo de controle do conhecimento adquirido pela comunidade, decorrente da ação de extensão	Contínua
Relação com a comunidade	Se sim, que tipo de mecanismo é utilizado para esta percepção	Contínua
Relação com a comunidade	Possui mecanismo de avaliação pelo público externo	Contínua
Relação com a comunidade	Se sim, qual o instrumento é utilizado pelo público externo para a avaliação	Contínua

Quadro 19 - Critério x relação da universidade com a comunidade x periodicidade  
 Fonte: resultado do processo de pesquisa do trabalho (2013).

Para o critério de Relação com a comunidade, se entende a relevância de realizar do tema e sua forma de ser avaliada, pelos sujeitos envolvidos nas ações quanto a comunidade beneficiada. Construindo esses mecanismos é que a Extensão terá como mensurar suas ações, propiciando uma melhora na qualidade e na quantitativa das práticas extensionistas. Ainda, para Oliveira (2009) os modelos e mecanismos de avaliação nas instituições de ensino na América Latina têm apresentado a “função de controle” e a “função de melhoria”, enquanto a avaliação interna e externa a comparação de resultados, o que tem provocado incertezas sobre a objetividade das informações coletadas, como algo apenas de controle e regulação. O que o autor diz pode ser entendido como uma crítica ao modelo direcionado já pré existente, o que nos faz refletir sobre o real sentido de executar indicadores de extensão, o que de fato se quer mensurar, onde se quer chegar, questões reflexivas que serão orientadoras para uma Extensão inclusiva, transformadora e concreta.

No critério do Plano Acadêmico se entendeu que as ações praticadas estão sendo reguladas e pactuadas junto as ações de ensino. A integralização dos dez por cento dos créditos em Extensão é realidade nas IES Públicas, com premissas de já estarem totalmente integralizadas a realidade discente.

<b>Critério</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidade</b>
Plano Acadêmico	Nº de ações de extensão, por Campus, registradas no SIPPEE	Mensal
Plano Acadêmico	Nº de práticas de extensão, por Campus, articuladas com o ensino e a pesquisa	Mensal
Plano Acadêmico	Possui critérios de avaliação normatizados no âmbito da Pró-Reitoria	Por gestão
Plano Acadêmico	Possui critérios para concessão de recursos para as ações de extensão, por Campus	Por gestão
Plano Acadêmico	Nº de ações de extensão por área temática, por Campus	Anual
Plano Acadêmico	Nº de alunos participantes em ações de extensão, por campus	Anual
Plano Acadêmico	Nº de alunos participantes em ações de extensão, por área temática	Anual
Plano Acadêmico	Nº de projetos de extensão, por campus (fazer para programas, cursos, evento)	Anual
Plano Acadêmico	Nº de projetos de extensão por linha temática (fazer para programas, cursos, evento)	Anual
Plano Acadêmico	Nº de professores envolvidos em ações de extensão, por Campus	Semestral
Plano Acadêmico	Nº de professores envolvidos em ações de extensão em relação aos projetos de ensino e pesquisa	Semestral
Plano Acadêmico	Nº de técnicos-administrativos envolvidos em ações de extensão em relação ao total de técnicos da UNIPAMPA	Semestral
Plano Acadêmico	Nº de técnicos-administrativos envolvidos em ações de extensão, por Campus	Semestral
Plano Acadêmico	Nº de horas semanais dedicadas pelos professores para as ações de extensão, por Campus	Semestral
Plano Acadêmico	Nº de horas semanais dedicadas pelos professores para as ações de extensão, em relação as horas dedicadas ao ensino e pesquisa	Semestral
Plano Acadêmico	Nº de alunos bolsistas de extensão em relação ao total de alunos da UNIPAMPA	Trimestral
Plano Acadêmico	Nº de alunos voluntários nas ações de extensão em relação ao total de alunos da UNIPAMPA	Trimestral
Plano Acadêmico	Nº de cursos de extensão que são utilizados para as capacitações dos técnicos-administrativos	Semestral
Plano Acadêmico	Quanto as ações de extensão para alocação de vaga docente	Semestral
Plano Acadêmico	Quanto a integralização dos 10% nos PPCs dos Cursos de Graduação para as práticas de extensão	Semestral

Quadro 20 - critério x plano acadêmico x periodicidade

Fonte: resultado do processo de pesquisa do trabalho. 2013

A Produção Acadêmica é forte referência do conhecimento que está sendo produzido nas comunidades acadêmicas das IES Públicas. Atualmente, a Extensão Univeristária tem qualidade e iniciativa em suas publicações, corroborando a idéia da melhoria dos fenômenos sociais desenvolvidos com as comunidades extramuros.

Critério	Indicador	Periodicidade
Produção Acadêmica	Nº de artigos de extensão publicados em periódicos	Anual
Produção Acadêmica	Nº de livros editados com base nas ações de extensão da UNIPAMPA	Anual
Produção Acadêmica	Nº de comunicações em eventos, das ações de extensão, por Campus	Anual
Produção Acadêmica	Nº de publicações de novas tecnologias produzidas com base nas ações de extensão da UNIPAMPA	Anual
Produção Acadêmica	Nº de publicações construídas com base nas ações de extensão	Anual
Produção Acadêmica	Nº de eventos culturais (vídeos, cinema, exposições, espetáculos) produzidos com base nas ações de extensão	Anual

Quadro 21 - Critério x produção acadêmica x periodicidade  
 Fonte: resultado do processo de pesquisa do trabalho (2013)

Os indicadores de extensão são indicadores sociais, conforme descrito por Jannuzzi (2006), por sua finalidade, pois são subsídios às atividades de planejamento público e formulação de políticas educacionais universitárias. Os indicadores de extensão para as universidades e institutos federais, têm sido discutidos e consolidados pelo FORPROEX (2007) como forma de institucionalizar e reconhecer as atividades de extensão, tanto em âmbito de cada instituição, quanto nacional. Porém, a utilização desses indicadores tem acontecido conforme a capacidade e a organização de cada universidade.

A construção destes indicadores de acompanhamento e avaliação são parte das políticas e diretrizes da extensão universitária brasileira. O conjunto destes indicadores é a sinalização de que os processos de extensão nas IES Públicas estão transcorrendo em alinhamento a gestão de cada universidade e com credibilidade de suas ações.

## 8.2 Passo a passo das informações da construção dos indicadores de extensão

Para se chegar a este conjunto de informações confiáveis, que denominamos de indicadores, para que a UNIPAMPA possa colocá-los em prática e avaliar suas ações, foi traçado um passo a passo.

- 1º passo – Identificar os macros processos internos: acadêmicos e administrativos da Extensão Universitária na UNIPAMPA. São identificados nas Figuras 9, 10 e 11.
- 2º passo – Utilizando como exemplo o processo de execução de fomento de ações extensionistas: desenvolver uma visão ideal de como você gostaria que fosse o processo de execução. Isso fornecerá um indicador de impacto. Como estes descritos: O que lhe mostraria que sua visão foi alcançada? Que sinais você identificaria e que possam ser medidos e que “provariam” que sua visão foi alcançada?
- 3º passo – Desenvolver uma visão progressiva de como você quer que as coisas sejam atingidas. Isso fornecerá indicadores de processo, porque se estará refletindo acerca de como a equipe hoje trabalha, em sua rotina diária.
- 4º passo – Desenvolver indicadores para a eficácia. Por exemplo, aumentar o número de projetos de extensão na UNIPAMPA com a educação básica, e para isso ter um indicador que qualifique a sua participação na educação básica, através de ações de extensão, pode ser considerado um indicador que mostrará essa medição.
- 5º passo – Desenvolver indicadores para metas de eficiência. Com a estrutura do que deseja monitorar, já estabelecida, pode-se estar apto a monitorar e avaliar a eficiência, eficácia e o impacto de tudo que se pretende monitorar.

Quanto ao tipo de informação para identificarmos os indicadores podem ser qualitativas ou quantitativas. A informação quantitativa mostra quantidade em números, estatísticas, registros. Já a informação qualitativa indica como as pessoas se sentem a respeito de alguma situação, ou como as coisas são feitas, ou como as pessoas se comportam. Conseguem-se a informação qualitativa perguntando, observando e interpretando. A realidade nos mostra que escolher um indicar ou

traçar a sua trajetória também pode ser algo subjetivo, porém confiável, pois trabalhamos com dados e situações da realidade que queremos mensurar.

Como obter as informações para criarmos nossos indicadores? No planejamento das ações de gestão, as informações são coletadas a medida que avançamos no planejamento das ações previstas. O método de coleta deve estar alinhado com o planejamento das ações previstas. Estar apto a manter um canal de comunicação confiável em sua instituição a respeito do trabalho e de como está sendo realizado. As informações coletadas devem representar significância ao que está se procurando, precisamos buscar o que realmente queremos saber.

No caso deste estudo, foram realizadas visitas técnicas em IFES referência em Extensão Universitária, na tentativa de buscar um comparativo das ações e processos que vem sendo utilizados em suas gestões.

Foram utilizados relatórios, conversas abertas e não estruturadas, documentos administrativos e acadêmicos, com observação do cotidiano das equipes administrativas e acadêmicas das Pró-Reitorias de Extensão visitadas. Ressalta-se que essa análise é parte do banco de dados de monitoramento e informação para avaliação das ações que queremos mensurar.

Estruturando um processo de monitoramento e avaliação. Como existem diferenças entre a estruturação de um sistema de acompanhamento e um processo de avaliação, busca-se o entendimento acerca dos dois conceitos na formação de indicadores, que indiquem a realidade de nossa extensão dentro da universidade.

Sob a ótica do monitoramento ou acompanhamento, avalia-se a formação deste processo em uma universidade de ensino superior pública, que tem suas especificidades por tratar-se de gestão pública.

Já enquanto sistema de avaliação, estaremos avaliando sob a ótica do motivo pelo qual estamos buscando este processo, porque estamos qualificando estas ações de execução, enquanto gestão.

No momento que se cria um sistema de acompanhamento e avaliação, busca-se informações úteis para uma base de dados para melhorar o que fazer e como fazer. Nesse estudo, buscou-se melhorar uma questão processual dos macro processos que envolve as práticas de extensão universitária.

Na etapa de Criação um Sistema de Acompanhamento, o passo a passo para efetivação deste processo, através de indicadores de Extensão da UNIPAMPA.



1º passo – um seminário com a equipe e seus gestores:

- introdução dos conceitos de eficiência, eficácia e impacto;
- relação de dois indicadores para cada aspecto (eficiência, eficácia e impacto);
- esclarecer quais as variáveis está se trabalhando, bem como com as informações que serão base de retorno para nossos questionamentos;
- informe a equipe quais são as informações que existentes no banco de dados para realização desta primeira etapa do processo.

2º passo – Incluir os dados e comentários do seminário realizado com a equipe e seus gestores, formatando um breve resumo de como será nosso sistema de acompanhamento e avaliação, bem como seus respectivos indicadores.

Nesta etapa, o grupo de interessados, conseguirá identificar o que quer monitorar, bem como, já estará traçando os indicadores sobre o que se quer mesurar. Tendo atenção para as variáveis que podem influenciar nossos indicadores. Por exemplo: número de projetos de extensão, número de pessoas envolvidas nos projetos de extensão, entre outros.

A informação correta capacitará a equipe a responder a seguinte questão, a exemplo: O processo de execução de fomento a projetos e programas de extensão utilizado na UNIPAMPA é realizado com eficiência? A resposta a esta questão ajudará a pró-Reitoria de Extensão a tomar a decisão a respeito da forma exata que vem fazendo e de como realmente gostaria de estar fazendo. Assim, poderão exercer as mudanças necessárias dentro dos caminhos e fluxos, medindo sua eficácia e seu impacto. Por exemplo:

- A cada exercício anual, os recursos destinados a extensão, seja interna ou externamente, vem aumentando?
- O número de reclamações dos coordenadores quanto a não executabilidade de seus orçamentos continua a cada exercício?

3º passo – A equipe decidirá como serão coletadas as informações para criar o sistema de monitoramento e seus indicadores, bem como onde estarão armazenadas estas.

4º passo – A equipe decidirá com que frequência estará acompanhando as informações para seus indicadores;

5º passo – A equipe fará a coleta, de acordo com a periodicidade acordada, analisará e gerará um relatório.

Para a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA, sua equipe e seus gestores, caberá o entendimento de que criar um sistema de acompanhamento e avaliação contínuo das ações de extensão, se necessárias informações relevantes da instituição, dos problemas cotidianos que a unidade enfrenta, para se entender o que se quer melhorar. Ainda trabalhar com a questão da funcionalidade das pessoas envolvidas no processo. A motivação deve ser entendida por todos os membros da equipe, como o que queremos alcançar com o conjunto de indicadores para as ações de extensão.

Finalizando a etapa de um passo a passo para um processo de acompanhamento e avaliação, pode-se dizer que o seu propósito será o motivo do que se faz necessário para realização do monitoramento, para futura identificação das melhorias e falhas no processo atual.

Podemos identificar, por exemplo, num dos processos “gargalos” da PROEXT/UNIPAMPA, que para o processo de execução de fomento a projetos e programas de extensão da unipampa, seria:

- Providenciar a PROEXT/UNIPAMPA informações necessárias para tomada de decisão administrativas, quanto a execução dos orçamentos (demandas de custeio e capital) dos seus projetos e programas.
- Descobrir se os projetos e programas de extensão da UNIPAMPA estão causando impacto social desejado, de acordo com a política interna institucional e ainda de acordo com o Plano Nacional de Extensão, alinhados ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Nesta etapa considera-se que as questões de avaliação não são meras informações que podemos responder com apenas um “sim” ou um “não”. São questões que queremos que nossos sistema de monitoramento (indicadores) e avaliação nos respondam, que façam toda a equipe refletir sobre os processos que estão sendo praticados e sobre os questionamentos que podem ser melhores para o andamento das tarefas cotidianas. O mais importante nesse processo de construção de estrutura organizacional administrativa é que todos os gestores e demais membros da equipe tenham responsabilidade e comprometimento quanto ao seu processo de trabalho, e não na funcionalidade do seu cargo ou da sua função.

O propósito, neste exemplo, é que a avaliação deste estudo pretende

entender o quanto eficiente é o processo de execução de recursos dos projetos e programas de extensão da UNIPAMPA. E respondendo questões como:

- Quem são realmente os beneficiários da execução do fomento (custeio e capital) destes projetos e programas, executados com recursos públicos da união?
- A política de extensão da UNIPAMPA está sendo atendida com a execução destes projetos e programas?
- Os alunos extensionistas, em sua maioria, bolsistas destes projetos e programas, estão se formando pessoas mais comprometidas com suas comunidades?
- Os insumos (dinheiro e tempo) justificam os resultados? E esses resultados estão sendo alcançados?

O que melhoraria a eficiência, eficácia e o impacto destas ações de extensão, pelo viés de uma execução justificada.

- Estão sendo delimitadas as lições para que possamos identificá-las e replicá-las ou não em situações futuras?
- Qual a maneira mais eficaz você acredita resolver essa questão da execução dos recursos de fomentos dos projetos e programas de extensão?

Assim, enquanto se propuser a construção de indicadores com propósito de avaliações de políticas sociais, atualmente, têm sido amplamente difundidas, debatidas e pesquisadas. Chianca (2001) destaca que a avaliação sistemática ou formal nas áreas sociais é recente como área de conhecimento específico, tendo seu grande desenvolvimento nas últimas quatro décadas. Essa difusão acontece em diversos âmbitos, desde projetos de organizações não governamentais a órgãos e instituições públicas, como as universidades e, é influenciada por diversos fatores, sejam de natureza interna ou externa.

### **8.3 Implantando os indicadores no SIPPEE e criando o Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Extensão (SAAEX)**

Nesta seção serão tratados os mecanismos de implantação das informações para o Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPPEE). Os objetivos que se pretende alcançar são:

- gerenciar junto ao SIPPEE/NTIC as informações referentes ao registro das ações de extensão;
- desenvolver e implantar o Sistema de Acompanhamento e Avaliação da Extensão (SAAEX);
- utilizar as informações do SAAEX para efeito de alocação de vagas docente e qualificação das práticas exercidas na UNIPAMPA;
- avaliar os impactos das ações de extensão nas políticas públicas de acordo com as metas institucionais de gestão da UNIPAMPA;
- disponibilizar informações da extensão para avaliação institucional da UNIPAMPA;
- colaborar com o FORPROEX e o MEC na avaliação da Extensão Universitária.

Tendo ainda como eixos estratégicos de ação de indicadores:

- sistematização das ações de extensão;
- avaliação institucional da extensão da UNIPAMPA;
- monitoramento e avaliação de ações estratégicas da extensão da UNIPAMPA;
- avaliação das equipes de trabalho da extensão da UNIPAMPA;

Proposta de Criação do Sistema de Acompanhamento e Avaliação da Extensão.

O Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPPEE) é um sistema utilizado na Universidade Federal do Pampa para registro dos projetos de ensino, pesquisa e extensão. O acesso ao sistema é livre para qualquer servidor da instituição, seja docente ou técnico-administrativo. Para acessar o sistema o servidor utiliza seu usuário institucional. O usuário institucional é um login e senha disponibilizado para servidor no momento em que entra em exercício na institucional, e utilizado para acessar os serviços de informática do servidor na instituição.

As telas do SIPPEE encontradas nas figuras 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18 fazem parte do layout original do sistema, podem ser visualizadas por parte dos administradores e usuários.

O SIPPEE está disponível no seguinte endereço: <http://www.unipampa.edu.br>.

Figura 12 – Tela de acesso ao SIPPEE  
Fonte: Dados primários (2013)

Ao informar o usuário e senha, a tela seguinte (Figura 13) é a escolha da plataforma na qual o usuário irá trabalhar. As plataformas disponíveis para escolha são: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão Acadêmica. Cada plataforma apresenta peculiares inerentes e para fins deste trabalho, será abordada unicamente a plataforma extensão.

Figura 13 – Tela de Seleção da Plataforma  
Fonte: Dados primários (2013)

Ao selecionar umas plataformas, o usuário será redirecionado para uma tela (Figura 14) no estão listados seus projetos já registrados e onde está disponível a opção para solicitar o registro de novos projetos.

Para registrar um projeto, o primeiro passo que o Coordenador do projeto deverá fazer e realizar o download do arquivo “Modelo de Projeto de Extensão”.

Então em seu computador, o usuário irá trabalhar na construção de seu projeto e ao concluir salvará o mesmo em formato PDF. A seguir o usuário irá retornar a plataforma Extensão no SIPPEE e solicitar o registro de seu projeto.

Ministério da Educação  
unipampa  
Universidade Federal do Pampa

Início Usuário: Carina Fagundes Teixeira | Sair

SIPPEE versão 2.0  
Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão

Inicial Ensino Pesquisa Extensão Gestão Acadêmica

### Extensão

Arquivos para download

- Modelo de Projeto de Extensão
- Modelo Relatório Final de Ação de Extensão
- Planilha Modelo para Solicitação de Certificados
- Planilha de Avaliação da Experiência em Extensão
- Edital CEAD - Formulário de Proposta
- Formulário para Cursos e Eventos
- Edital Formação Continuada - Modelo de Proposta
- Edital Formação Continuada - Planilha de Recursos Solicitados
- Edital Formação Continuada - Planilha de Experiência em Extensão

No momento não há nenhum edital aberto nesta plataforma.

Projetos Relatórios Público-alvo atingido

Registrar Novo Projeto

Figura 14 – Tela de acesso ao SIPPEE  
Fonte: Dados primários (2013)

Para solicitar o registro do projeto, o usuário irá preencher o formulário abaixo (Figura 15) e então anexar o arquivo PDF já preenchido no primeiro momento.

Solicitação de Registro de Projeto de Extensão

---

\* Título do Projeto:

\* Execução:  até

Co-autores:

Nome	Email
<input type="text"/>	<input type="text"/>

\* Palavras-chave (Máximo 3):

\* Resumo (até 3000 caracteres):

Autoriza a publicação do resumo?  Não  Sim

Telefone para contato:

Vínculo do projeto com a instituição

---

\* Unidade de Origem:

Projeto vinculado a qualis curso:

Reitoria	Alegrete	Bage	Cacopava do Sul	Dom Pedrito	Itaqui	Jaguari
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Detalhamento da Ação de Extensão

---

\* Área de Conhecimento:

\* Público-alvo atingido:

Descrição Público	Quantidade
<input type="text"/>	<input type="text"/>

\* Área Temática:

\* Área Temática Secundária:

\* Linha Temática:

Envolve convênios com outras instituições:  Não  Sim

\* Equipe Executora:

Nome	Tipo
<input type="text"/>	<input type="text" value="Selecione um item"/>

Arquivo do Projeto

---

\* Arquivo PDF do projeto:  Nenhum arquivo selecionado  
Tamanho máximo arquivo: 3Mb

Figura 15 – Formulário de Solicitação de Registro de Projeto  
Fonte: Dados Primários (2013)

Ao concluir esta etapa, o projeto é encaminhado para aprovação nas instâncias superiores, a qual segue o seguinte fluxo:

1. Comissão Local de Extensão
2. Conselho do Campus
3. Comissão Superior de Extensão
4. Pró-Reitoria de Extensão

Caso aprovado nas quatro instâncias acima citadas o projeto então REGISTRADO e pode ser executado.

**Extensão**
**Arquivos para download**

- Modelo de Projeto de Extensão
- Modelo Relatório Final de Ação de Extensão
- Planilha Modelo para Solicitação de Certificados
- Planilha de Avaliação da Experiência em Extensão
- Edital CEAD - Formulário de Proposta
- Formulário para Cursos e Eventos
- Edital Formação Continuada - Modelo de Proposta
- Edital Formação Continuada - Planilha de Recursos Solicitados
- Edital Formação Continuada - Planilha de Experiência em Extensão

No momento não há nenhum edital aberto nesta plataforma.

Projetos

Relatórios

Público-alvo atingido

Registrar Novo Projeto

**CRIANDO SABERES**

Registro	Início Execução	Fim Execução	Situação	Arquivos		Ação	
10.0010.13	01/01/2013	31/12/2013	Registrado desde 29/08/2013 15:09	 Síntese	 Detalhamento	<input type="button" value="Atualizar"/>	<input type="button" value="Equipe Executora"/>
						<input type="button" value="Relatórios"/>	<input type="button" value="Certificados"/>
Histórico de Homologações							
Horário	Passou de		Para	Arquivos			
29/08/2013 14:20	Solicitação de Registro		Aguardando homologação do campus				
29/08/2013 14:40	Aguardando homologação do campus		Projeto não homologado pelo campus				
29/08/2013 14:42	Aguardando homologação do campus		Aguardando homologação do campus				
29/08/2013 15:03	Aguardando homologação do campus		Aguardando homologação da pró-reitoria				
29/08/2013 15:09	Aguardando homologação da pró-reitoria		Registrado				
29/08/2013 15:10	Registrado		Aguardando homologação do campus				
29/08/2013 15:12	Aguardando homologação do campus		Registrado				

Figura 16 – Tela do SIPPEE

Fonte: Proposta de Criação do Sistema de Acompanhamento/Monitoramento das Ações de Extensão – SIPPEE

O sistema de acompanhamento e avaliação encontra seu formato original de acordo com a definição dos critérios e indicadores sinalizados anteriormente neste capítulo.



Ministério da Educação

unipampa  
Universidade Federal do Pampa

Usuário: Bruno Martinato de Barros | Sair

SIPPEE versão 2.0  
Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão

### Relatórios Gerenciais

Projetos	Submissões	Relatórios	Bolsas
<input checked="" type="radio"/> Projetos Registrados <input type="radio"/> Participantes de Projetos <input type="radio"/> Resumo Projetos de Ensino <input type="radio"/> Resumo Projetos de Pesquisa <input type="radio"/> Projetos de Pesquisa com Necessidade de Parecer da Comissão de Ética <input type="radio"/> Projetos de Pesquisa com caráter de inovação <input type="radio"/> Projetos dos Grupos de Pesquisa <input type="radio"/> Resumo Projetos de Extensão <input type="radio"/> Todos Projetos de Extensão	<input type="radio"/> Situação das Submissões <input type="radio"/> Itens Solicitados <input type="radio"/> Valores aprovados por rubrica	<input type="radio"/> Projetos x Relatórios Finais <input type="radio"/> Projetos x Relatórios Finais (Quantitativo) <input type="radio"/> Projetos não executados <input type="radio"/> Projetos aguardando relatório <input type="radio"/> Resumo relatório entregues	<input type="radio"/> Bolsas por período <input type="radio"/> Beneficiários <input type="radio"/> Alterações Mês <input type="radio"/> Investimento por Unidade <input type="radio"/> Resumo por Coordenador

Opções de filtro

Plataforma:

Unidade:

Ano:

Finalizado:

Figura 17 – Relatórios gerenciais de Extensão no SIPPEE

Fonte: Proposta de Criação do Sistema de Acompanhamento/Monitoramento das Ações de Extensão – SIPPEE

### Relatório de Projetos Registrados

Ano: 2013  
Plataforma: Extensão

Nro	Plataforma	Campus	Coordenador	Identificador	Título	Editais	Início Execução	Fim Execução
1	Extensão	Alegrete	Alessandro Gonçalves Girardi	01.001.11	PROEXT-AL-001/08-C	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBDA 2012 - Iniciação a Extensão.</li> <li>PBDA 2013 - Iniciação a Extensão</li> </ul>	01/06/2007	31/12/2015
2	Extensão	Alegrete	Marco Antonio Duílio Tier	01.001.12	Novos Talentos nos Pampas: Universidade e Escola Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBDA 2012 - Iniciação a Extensão.</li> <li>EDITAL Nº 03/2012 PROEXT UNIPAMPA - PROGRAMA DE FOMENTO À EXTENSÃO (PROEXT).</li> <li>PBDA 2013 - Iniciação a Extensão.</li> <li>Edital PROEXT 2013</li> </ul>	01/01/2012	31/12/2013
3	Extensão	Alegrete	Roberlaine Ribeiro Jorge	01.001.13	ENGENHARIA AGRÍCOLA E A DIFUSÃO DE TECNOLOGIA AGROPECUÁRIA: UM COMPROMISSO COM O COMPARTILHAR DE SABERES E TECNOLOGIAS, UNINDO A UNIVERSIDADE A COMUNIDADE - 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBDA 2013 - Iniciação a Extensão</li> </ul>	01/04/2012	01/04/2015
4	Extensão	Alegrete	Alessandro Gonçalves Girardi	01.002.11	Clube de Astronomia da UNIPAMPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBDA 2011 - Iniciação a Extensão</li> </ul>	01/06/2007	31/12/2015
5	Extensão	Alegrete	ALINE ANJOS DA ROSA	01.002.13	APOIO AO PROEJA-FIC AUXILIAR DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE ALEGRETE	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBDA 2013 - Iniciação a Extensão</li> </ul>	16/04/2012	20/12/2013
6	Extensão	Alegrete	Larissa Degliuomini Kirchof	01.003.11	Escritório Modelo de Cooperação Técnica em Projetos de Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBDA 2011 - Iniciação a Extensão</li> </ul>	21/07/2009	31/12/2015

Figura 18 – Relatório de Projetos Registrados no SIPPEE

Fonte: Proposta de Criação do Sistema de Acompanhamento/Monitoramento das Ações de Extensão – SIPPEE

Nesse sentido, a partir das informações de entrada do formulário de acompanhamento das ações de extensão, seria possível gerar os seguintes relatórios:

- Produção Científica relacionada às ações de extensão;
- Quantidade de cada tipo de ação de extensão;

- Produtos acadêmicos gerados pelas ações de extensão;
- Pessoas atingidas por ação de extensão;
- Convênios e Parcerias relacionadas às ações de extensão;
- Quantidade de docentes envolvidos em ações de extensão;
- Quantidade de técnicos envolvidos em ações de extensão;
- Quantidade de alunos envolvidos em ações de extensão;
- Quantidade de colaboradores externos envolvidos em ações de extensão;
- Quantidade de bolsas por ação de extensão/ campus/ curso;
- Quantidade de auxílios financeiros para estudantes por ação de extensão/ campus/ curso;
- Quantidade de diárias e passagens por ação de extensão/ campus/ curso;
- Quantidade de serviços de terceiros por ação de extensão/ campus/ curso;
- Utilização dos veículos oficiais por ação de extensão/ campus/ curso;
- Utilização de materiais do almoxarifado por ação de extensão/ campus/ curso;
- Utilização dos laboratórios por ação de extensão/ campus/ curso;

Neste processo de acompanhamento a gestão poderá se beneficiar com os resultados dos relatórios gerados, configurando as reais contribuições que as ações de extensão estarão oferecendo para sua comunidade acadêmica e externa, seguindo os preceitos do desenvolvimento regional da metade sul do Rio Grande do Sul.

O *layout* da tela do SIPPEE para a Figura 19 é totalmente inédita para os seus usuários e administradores, tendo sido criadas especificamente para este estudo.

**Ministério da Educação**  
**unipampa**  
 Universidade Federal do Pampa

**SIPPEE versão 2.0**  
 Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão

---

**Acompanhamento das Ações de Extensão**

\* Título do Projeto: CRIANDO SABERES

Tipo da ação:  Programa  Projeto  Curso  Evento  Prestação de Serviço

Projeto faz parte de algum Programa?  Sim  Não Se sim, qual?

Existem ações de pesquisa relacionadas ao projeto?  Sim  Não Existem ações de ensino relacionadas ao projeto?  Sim  Não

**RECURSOS FINANCEIROS DO PROJETO**

\* Quantidade de bolsas:  \* Valor utilizado em auxílio financeiro a estudantes:

\* Valor total gasto em diárias até o momento:  \* Valor total gasto em passagens até o momento:

\* Valor total gasto em serviços de terceiros (pessoa física):  \* Valor total gasto em serviços de terceiros (pessoa jurídica):

**APOIO INSTITUCIONAL**

\* Utilizou veículo oficial quantas vezes este ano:  \* Utilizou materiais do almoxarifado da instituição:  Sim  Não

\* Instituição disponibilizou espaço físico:  Sim  Não \* Foram utilizados laboratórios da instituição:  Sim  Não

**PESSOAS ATINGIDAS**

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
0	0	33	50	40	60	40	40	33	55	0	0

**EQUIPE EXECUTORA**

Número de alunos participantes  Número de técnicos administrativos participantes

Número de docentes participantes  Número de colaboradores externos

**CONVENIOS / PARCERIAS**

Universidade Federal de Santa Maria  
 Universidade Federal de Rio Grande  
 Universidade Federal de Pelotas

**PRODUÇÃO ACADÊMICA**

Projeto gerou algum produtos acadêmico?  Sim  Não Se sim, quais?  Artigos, Resumo, Livro, Revista, Capítulo de Livro  
 Poster  Oficina  Software  Website  Material Didático

Número de artigos de extensão publicados em periódicos  Número de comunicações em eventos

Número de livros editados com base na ação  Número de capítulos de livros editados com base na ação

Número de produção de vídeos, espetáculos, exposições, eventos culturais, arranjos de extensão  Número de publicações/relatórios de novas tecnologias produzidas com base na ação

Número de publicações relacionadas

Lista de Publicações Relacionadas

Figura 19 – Modelo de Acompanhamento e Avaliação no SIPPEE  
 Fonte: SIPPEE (2013)

Para estruturar a Extensão como uma das funções da Universidade, é necessário medi-la e avalia-la, por outro lado, isso passa por processos de institucionalização e de registro. Institucionalizar e registrar são ações individuais e coletivas, significando a mediação entre o fazer da extensão e sua conceitualização, entendendo que a prática sem direção não é extensão e a extensão sem a prática também não existe, ao mesmo tempo em que essa prática acadêmica, somente é possível na relação indissociável com o ensino e a pesquisa. Porém, isso não pode significar o desconhecimento da identidade própria da extensão, com características, fazeres, resultados e produtos que lhes são peculiares, qualificados e politicamente definidos. Valorizar esse fazer extensionista e perceber a extensão como dimensão indissociável do ser universidade passa, necessariamente, por incluí-la na definição dos rumos da Universidade (Avaliação e Indicadores da Extensão na UFMG, SILVA,

2013).

No atual cenário de realizações concretas para o fortalecimento e qualificação das ações de Extensão é que se encontraram práticas isoladas na criação de indicadores de extensão, para sua para a sua avaliação.

Este trabalho veio iniciar uma longa discussão coletiva sobre a construção de um modelo de acompanhamento e avaliação padrão para as IFES brasileiras. O momento se faz propício, pois hoje a Extensão está sendo regulamentada no MEC, como política pública de inclusão e desenvolvimento social e interiorizada nas IES Públicas como forma de se institucionalizar.

A premissa deste estudo escapa a pretensão de criação de um modelo único para realização do acompanhamento e avaliação das ações de Extensão. Porém está se prestando para abrir os debates para um assunto que é realidade nas universidades públicas brasileiras.

#### **8.4 Considerações Finais**

A certeza de acreditar no que se faz é realmente algo concreto. O fato de trabalhar na UNIPAMPA desde sua implantação em 2006 e posteriormente na Pró-Reitoria de Extensão, desde sua constituição no ano de 2008, se criou uma relação de admiração e compromisso com o futuro da instituição que acompanho desde sua implantação, no ano de 2008.

Outra certeza, ou nem tanto, é a de quando estamos em nossa “zona de conforto”, pensamos e acreditamos estarmos realizados e tranquilos. Pois aí que vem a grande lição deste estudo, meus caros leitores. Não! Somos colocados a prova cotidianamente, quando algum processo de ordem básica é feito de forma improvável ou deliberativa, focado nas pessoas que ali se encontram e não nos processos que realizam.

Foi quando resolvi que o tema da minha dissertação seria a Extensão Universitária nas IES Públicas e seus Processos de Acompanhamento e Avaliação. Primeiro passo, sair da “zona de conforto” e partir em busca de novas vivências e experiências da interiorização dos processos institucionais da extensão em outras universidades federais, de preferência, aquelas que são consideradas no meio acadêmico da extensão, referência em práticas extensionistas, ou por terem alguma afinidade com a UNIPAMPA.

Foi a decisão mais assertiva tomada no momento de escrever sobre este tema. Considerando que a “extensão é educativa” (FREIRE, 1992, p. 22), cabe a ela desenvolver um jeito próprio de educar, exigindo sensibilidade diante da realidade, uma compreensividade dos conhecimentos e um compromisso com a sociedade. Desta forma se pode verificar *in loco* e observar os métodos de trabalho de outras equipes e seus gestores, de sistemas integrados ou acadêmicos, de histórias e conceitos, fazendo parte de uma caminhada que a extensão unipampeana percorre desde sua implantação.

Alinhado as visitas técnicas, ainda a oportunidade de fazer parte como membro do Comitê Técnico Multidisciplinar do MEC, possibilitando exercer horas de trabalho em avaliação de propostas de projetos e programas de Extensão Universitária do edital do PROEXT MEC, ao lado de servidores de outras IFES Públicas que realizaram um diálogo aberto e enriquecedor, mostrando novas oportunidades e até mesmo aqueles velhos desafios que se mostravam ser apenas da UNIPAMPA.

Em fim, o alívio de saber que todas as IES Públicas estão juntas, em busca de um propósito maior, que é institucionalizar os processos de uma política de extensão atual e valorativa para o processo de aprendizagem acadêmico. Bem como, encontrar mecanismos de avaliação de suas ações.

Este estudo está sendo finalizado com a mesma certeza de quando foi iniciado: de que o escopo de estudo sobre a Extensão Universitária, seus processos e meios de monitorar e avaliar suas práticas podem ser melhorados com a inserção de novas pesquisas, com questionários pontuais e de aplicação em um grupo maior de Pró-Reitorias de Extensão de IES Públicas.

A possibilidade de encontrar num único documento uma revisão bibliográfica acerca da Extensão Universitária, suas políticas e ações de fomento junto as universidades públicas brasileiras.

O trabalho também servirá para que alguns diretores possam avaliar e mapear seus processos administrativos. Assim, identificando maneiras de melhorar suas práticas e atendendo suas demandas sociais.

Os resultados mostram não só o esforço realizado para delimitar os possíveis indicadores de avaliação em cada momento do processo de formulação, aprovação e implementação das ações de extensão nas Comissões Locais de Extensão das 10 Unidades Acadêmicas da UNIPAMPA, mas a complexidade deste processo e as

dificuldades para o estabelecimento destes indicadores que possam ao mesmo tempo

A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIPAMPA é uma unidade em franca estruturação e implantação de seus processos acadêmicos e administrativos. Sua equipe e seus gestores estão comprometidos com o alinhamento das propostas extensionistas e política institucional da universidade, vertendo para o crescimento do diálogo com seus sujeitos e comunidade, no desenvolvimento cidadão e social.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva. 2006.

ALVAREZ, M.E.B **Organização, sistemas e métodos**. V. 1. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ARAÚJO, Walber Jericó Rodrigues. **O papel das práticas de gestão estratégica no processo de mudança e modernização de uma Organização Pública Federal**. Monografia. Faculdade de Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 70 de 29 de março de 2012. Senado Federal. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_29.03.2012/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_29.03.2012/CON1988.pdf)>. Acesso em: março de 2012.

\_\_\_\_\_. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 8.035**. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Projetos de Leis e Outras Proposições. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490116>> Acesso em: março de 2012.

\_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União. **Projeto de Lei nº 8.666/93**. Lei que rege as compras nas instituições públicas da esfera federal, estadual e municipal. Projetos de Leis e Outras Proposições. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/AreaAuditoriaFiscalizacao/Arquivos/FinancimentoExternoECOoperacao/Legislacao/Lei\\_8666.pdf](http://www.cgu.gov.br/AreaAuditoriaFiscalizacao/Arquivos/FinancimentoExternoECOoperacao/Legislacao/Lei_8666.pdf)

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei nº 9.394/96**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, de 23 de dezembro de 1996, p. 27.833. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>> Acesso em: março de 2012.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei nº 5.540/68**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 28 de novembro de 1968, p.10369. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)> Acesso em: março de 2012.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei nº 10.172/01**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 10 de janeiro de 2001, p. 128. Disponível em: [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2010.172-2001?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2010.172-2001?OpenDocument)> Acesso em: março de 2012.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei nº 10.861/04**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 15 de abril de 2004, p. 3. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf>> Acesso em: março de 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto Nº 7.233/10**. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 20 de julho de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7233.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7233.htm)> Acesso em: março de 2012.

CHIANCA, Thomaz. Avaliando programas sociais: conceitos, princípios e práticas. In: CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

BizAgi Process Modeler. Disponível em: [www.bizagi.com/pdf.word](http://www.bizagi.com/pdf.word)

BOTOMÉ, S.P. **Pesquisa alineda e ensino alienante. O equívoco da extensão universitária**. Petrópolis: Vozes, Ed. Universidade Federal de São Carlos, Ed. da Universidade de Caxias do Sul.

BRASIL, F. P. D. Território e territorialidades nas políticas sociais. In: CARNEIRO, C. B. L.; COSTA, B. L. D. **Gestão Social: O Que Há de Novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004, v.1, p. 45-66.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **Sistemas de Gestão Integrados: ISSO 9001, NBR 16001, OSHAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. Ilhéus: Editus, 2001. (Extensão Universitária, v.1).

\_\_\_\_\_. Avaliação Nacional da Extensão Universitária. Brasília: MEC/SESu; Paraná: UFPR; Ilhéus, BA: UESC, 2001a. (Extensão Universitária, v.3).

\_\_\_\_\_. Extensão Universitária: organização e sistematização. Belo Horizonte: COOPMED, 2007. (Coleção Extensão Universitária; v.6).

FARIA, Caroline. **Princípios da gestão da qualidade**. Disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/principios-da-gestao-da-qualidade/](http://www.infoescola.com/administracao_/principios-da-gestao-da-qualidade/)

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. **“O Ponto de Partida”. Projeto de organizações dinâmicas**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.150-193.

GURGEL, Roberto Mauro. **Extensão universitária: comunicação ou domesticação?** São Paulo: Cortez/ UFCE, 1986.

I ENCONTRO DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS, 1987, Brasília. Conceito de extensão, institucionalização



e financiamento. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/1987-I-Encontro-Nacional-doFORPROEX.pdf>> Acesso em: março de 2012.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. 3. ed. Campinas: Alínea, 2006.

Lei orçamentária Anual – LOA. [www.Orçamento Brasil.com](http://www.OrçamentoBrasil.com). O Portal do Orçamento Público. Acesso em: 10 abr. 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 1999.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NOGUEIRA, M. D. P. (Org.) **Extensão universitária**: diretrizes conceituais e políticas. Belo Horizonte: PROEX/UFMG; O Fórum, 2000.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Teresinha Rodrigues de. Diferenças e convergências dos processos de avaliação da educação superior na Argentina, Brasil e Uruguai: uma perspectiva comparada. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IX, 2009**, Florianópolis. Disponível em: <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio9/IX-1060.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1060.pdf)>.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender** – Porto Alegre: Bookman, 2009.  
PAIVA, Vanilda. **Extensão Universitária no Brasil**. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, INEP. V. 67, n.155, p. 135-151, jan/abr. 1986.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – 2014 – 2018 – Universidade Federal do Pampa. Consultado em 2013.

XXX ENCONTRO NACIONAL DO FORPROEX – FORUM DE PRO-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – Carta de Porto Alegre. <<http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/1987-I-Encontro-Nacional-doFORPROEX.pdf>> Acesso em: março de 2012.

XXXI ENCONTRO NACIONAL DO FORPROEX. Carta de Manaus. Maio de 2012.  
RAUPP, Magdala; REICHLE, Adriana. Avaliação – **Ferramentas para Melhores Projetos**. Ed. UDUNISC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Políticas de Extensão Universitária Brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6.ed. revisada (conforme NBR 14724:2002). Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTOS, Boaventura S. **A Universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2004. (Coleção Questões da Nossa Época, v. 120).

SANTOS, Wanderley G. A Trágica Condição da Política Social. In: ABRANCHES, Sérgio Henrique et. al. (Orgs.). **Política Social e Combate à Pobreza**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987, p. 33-63.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

STAKE. Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução Karla Reis. Revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2011.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRUJILLO, Vitor. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo, SP: Scortecci, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT – Biblioteca Central. 8 ed. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

VASCONCELLOS, Lígia. Economia da educação. In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.