

Indicadores de Extensão Universitária: Investigação da sua Importância e Uso na Percepção dos Gestores nas Universidades Públicas Brasileiras

JANAÍNA COMIM

Universidade Federal de Santa Catarina

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Universidade Federal de Santa Catarina

SANDRA MARA IESBIK VALMORBIDA

Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

A extensão oferece à comunidade projetos que viabilizem a solução de problemas vivenciados por ela e troca de saberes entre os envolvidos e auxilia na formação de alunos e professores. Esta pesquisa teve por objetivo conhecer a percepção dos gestores quanto à importância atribuída à utilização de modelos de gestão, de indicadores de desempenho e à sua efetiva utilização na gestão da extensão universitária. Trata-se de uma pesquisa descritiva desenvolvida por meio de questionários enviados para gestores de extensão das universidades públicas brasileiras. Os resultados apontam que: i) a maioria dos gestores (86%) percebe importante a utilização de modelos de gestão e indicadores; ii) embora os gestores apontem elevado grau de importância, a maioria das atividades de extensão causou estranheza sobre estes aspectos: quantidade de ações (20%); promoção de eventos envolvendo a comunidade (23%); projetos de pesquisa abordando necessidades locais (20%) foram julgados como pouco importante por um grupo de gestores; iii) quanto à utilização dos indicadores e das métricas ‘adequadas’, foi possível afirmar que algumas instituições consideram os indicadores importantes, mas, na prática, não os utilizam, bem como priorizam a quantificação de atividades em detrimento da qualidade. Esperava-se que aspectos como resultados obtidos, qualidade da integração, benefícios produzidos à comunidade e satisfação dos envolvidos fossem apontados. Isso não ocorreu.

Palavras-chave: Extensão, Universidade, Indicadores de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

A extensão pressupõe trabalhar o processo de formação universitária por meio de uma pedagogia crítica que construa novos conhecimentos, compreendendo o contexto social no qual a universidade se insere, assumindo, assim, a interface entre o saber acadêmico e o saber popular (Moretto Neto, Pereira, Silva & Felipe, 2012). Constrói, dessa forma, uma relação de criticidade e de troca de experiências entre acadêmicos e sociedade.

A troca de experiências na extensão universitária também é importante para o desenvolvimento do aluno, pois oferece aos acadêmicos a oportunidade de vivenciar a prática e estabelecer uma relação ativa com o contexto no qual se insere. A extensão permite novos conhecimentos, ensinamentos e troca de experiências com diversos aspectos sociais. Também

permite desenvolver ação comunitária para, desse modo, não só pensar no ‘eu’, mas no ‘nós’ (Cruz, Melo, Malafaia & Tenório., 2011; Moretto Neto *et al.*, 2012).

Ao pensar no coletivo, a extensão oferece à comunidade projetos que viabilizem a solução de problemas vivenciados por ela. Assim, é essencial não só para a universidade e os acadêmicos que desenvolvem os projetos, mas também para quem recebe e é beneficiado por eles (Romaniello, Oliveira & Amâncio, 2006; Nuernberg, Ensslin, Cardoso & Valmorbidia, 2016). Dessa forma, a troca de saberes entre os envolvidos (levar conhecimentos da universidade para a comunidade, e da comunidade para a universidade, bem como as necessidades da comunidade para reflexão do meio acadêmico) auxilia na formação de alunos e professores, melhorando o nível das aulas e a qualidade dos projetos de pesquisa.

Além das demandas sociais citadas, a extensão é uma prática da universidade que visa integrar suas atividades de pesquisa e ensino com as demandas da sociedade, reafirmando o compromisso social da universidade com a promoção e garantia dos valores democráticos, de igualdade e desenvolvimento social (Silva, Melo, Silva & Ramos, 2014). A extensão é um processo educativo que possibilita a relação transformadora entre universidade e sociedade, articulando o ensino e a pesquisa (Hennington, 2005).

Adicionalmente às demandas sociais e individuais críticas, o governo brasileiro passou a ‘exigir’ a realização de tal atividade pela Estratégia 12.7 da Meta 12 do Plano Nacional de Educação (2014-2024, p. 74) que estabelece ser necessário atingir “no mínimo dez por cento do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária”, voltadas para áreas de grande significância social.

Pela importância da extensão ao cumprimento da missão institucional da universidade, esse setor carece de atenção especial por parte da universidade (Nunes & Da Cruz Silva, 2011), especialmente por não se constatar ser uma prática ativa e disseminada entre os cursos de graduação (Moretto Neto *et al.*, 2012). Uma forma de planejamento e acompanhamento da realização dessa atividade pode ser proporcionada pelo uso de instrumentos de gestão adequada, com o uso de modelos de gestão, indicadores ou métricas (Nuernberg *et al.*, 2016).

Assim, emerge a seguinte pergunta que norteia esta pesquisa: Qual a percepção dos gestores de universidades brasileiras quanto à utilização de modelos de gestão, indicadores e métricas para a gestão da extensão universitária? Para responder à pergunta, esta pesquisa objetiva investigar a percepção dos gestores quanto à importância atribuída à utilização de modelos de gestão, indicadores e métricas e a sua efetiva utilização na gestão da atividade de extensão universitária.

Este trabalho justifica-se pela importância, viabilidade e originalidade (Castro, 2006). É importante por contribuir com o ensino superior, lançando luz sobre a necessidade de aperfeiçoamento da extensão universitária, principalmente em momentos de cortes orçamentários que ora vivenciam as universidades públicas brasileiras (G1, 2017), que impulsiona a busca de alternativas para fazer mais com menos recursos, ou extinguir as atividades desenvolvidas e de exigências de atendimento à Meta 12 do PNE quanto à inclusão de, no mínimo, 10% dos créditos em atividades de extensão, em vigor desde 2014, mas não pesquisado ainda pela literatura, ou seja, mesmo sendo obrigatório, não está sendo desenvolvido. Ainda, como apontado por Cruz *et al.* (2011); Curcino & Lemes (2012); Kronemberger, Tenório, Dias & Barros (2012); Fratucci & Brasil (2013); Mauerberg Junior, Guerreiro, Costa & Ferreira. (2014); Loebel, Gandolfi, Medeiros & Valadão Jr (2015), a extensão universitária é um fator importante da formação discente, assim carecendo de estudos quanto à percepção dos gestores quanto à sua efetiva realização pelas universidades. Também por foi apontada como sugestão de futuros trabalhos por Nuernberg *et al.* (2016). É viável pela disponibilidade de literatura para consulta, acessibilidade aos respondentes, por meio da plataforma do questionário, bem como pela existência de tempo e interesse pessoal dos pesquisadores para desenvolver a pesquisa. É original porque não foram encontrados, na

literatura consultada, trabalhos que visassem à percepção dos gestores e à utilização das informações na gestão e a carência de trabalhos voltados a lançar luz sobre a importância da gestão de recursos da extensão universitária.

Cabe salientar que os indicadores apontados na pesquisa são os mais frequentes na literatura consultada, na qual se objetivou identificar se, na prática da gestão da extensão, esses indicadores também eram os mais frequentes e confrontá-los em seguida. Assim, a presente pesquisa delimitou-se a consultas a gestores de extensão de universidades públicas brasileiras. Encontrou-se, como obstáculo para a realização do estudo, o interesse dos gestores em participarem da pesquisa respondendo ao questionário, visto que nem todos os gestores contatados por *e-mail* aceitaram o convite para responder à pesquisa.

Além desta seção introdutória, este trabalho apresenta o referencial teórico na segunda seção; a metodologia e os procedimentos que foram adotados aparecem na terceira seção; a quarta seção destina-se à apresentação e discussão dos resultados encontrados; apresenta-se, na quinta seção, as considerações finais; e, por fim, estão as referências deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

As práticas extensionistas no Brasil tiveram início na Universidade Livre de São Paulo, entre 1914 e 1917, na forma de conferências abertas ao público (Malerba & Rejowski, 2014). Na década de 1970, o Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) elaborou as Diretrizes da Extensão Universitária, defendendo que a Universidade deveria interligar as suas funções de ensino, pesquisa e extensão. Em 1975, o Ministério da Educação (MEC) criou a Coordenação de Atividades de Extensão e elaborou o Plano de Trabalho Nacional de Extensão que assegurava ao MEC a competência de propor a política de extensão brasileira (Nogueira, 2001; *apud* Malerba & Rejowski, 2014). No Brasil, a extensão universitária apresenta duas linhas de ação: i) eventista, centrada no desenvolvimento de serviços, difusão de cultura e promoção de eventos; e ii) processual, voltada para ações com caráter de permanência no processo de ensino do aluno (Melo Neto, 2002 *apud* Torres Júnior & Silveira, 2016).

Também, a extensão é vista sob duas concepções: i) aquela em que é tida como prática assistencialista que substitui as funções do Estado; e ii) aquela em que se desenvolve como prestação de serviços voltada a um público que pode pagar por elas, colaborando com a arrecadação de recursos para as instituições de ensino (Malerba & Rejowski, 2014).

Como prática assistencialista, a extensão se desenvolve como forma de comunicação e interação que a universidade deve manter com a comunidade na qual se insere (Fratucci & Brasil, 2013; Andrade; Macedo, 2015; Nuernberg *et al.*, 2016), construindo conhecimentos para a sociedade (Moretto Neto, Garrido & Justen, 2011) por meio das atividades de caráter educativo, de forma que as pessoas/cidadãos utilizem no seu dia a dia os conhecimentos obtidos (Moretto Neto *et al.*, 2012; Silva *et al.*, 2014; Loebel *et al.*, 2015; Ortega, 2016; Torres Júnior & Silveira, 2016), e, ainda, projetos que propiciem o desenvolvimento regional (Romaniello, Oliveira & Amâncio, 2006).

Também a extensão é um processo que promove a interação entre as instituições, os segmentos sociais e o mundo do trabalho com ênfase na produção e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos, visando ao desenvolvimento socioeconômico sustentável local e regional (CONIF, 2013 *apud* Silva, Teixeira & Lima, 2016) e à melhor formação discente. Pelas ações extensionistas, a universidade interage com a sociedade, atendendo a suas necessidades e prestando-lhe serviços (Fratucci & Brasil, 2013; Torres Júnior & Silveira, 2016). Essa ação objetiva desenvolver uma relação de saberes entre comunidade acadêmica e sociedade (Tenório, Kronemberger & Lavinas, 2014; Silva *et al.*, 2014).

Moretto Neto *et al.* (2012, p. 31) afirmam que “a extensão, na universidade, propicia oportunidade de disseminação dos mais variados tipos de conhecimentos, sendo este compartilhamento tanto da universidade para a sociedade, quanto da sociedade para a universidade”. Corroboram Botomé (1996, *apud* Malerba & Rejowski, 2014) que a universidade tem como missão produzir conhecimento e torná-lo acessível ao público e, com isso, melhorar a qualidade de vida da sociedade.

Mauerberg *et al.* (2014) completam a ideia mencionando que a extensão pode ser entendida como práticas variadas na qual são realizadas atividades como o desenvolvimento de projetos, troca de experiências de vida entre sociedade e universidade para, assim, aumentar o convívio entre comunidades distintas (Cruz *et al.*, 2011). Dessa forma, seria possível aumentar o desenvolvimento na comunidade onde são desenvolvidas as práticas (Mauerberg *et al.*, 2014), sinergia entre os membros da comunidade e o desenvolvimento de empreendedores que passam a articular e dinamizar as ações em prol da comunidade (Cruz *et al.*, 2011). Os projetos buscam ampliar a capacidade comunitária para que intervenham na sua própria realidade social, gerando benefícios que possam ser repassados a outras comunidades. Dessa forma, é possível abranger mais comunidades com os projetos (Cruz *et al.*, 2011).

Mauerberg *et al.* (2014, p. 3) afirmam que “programas de extensão universitária podem, além de prestar serviços com excesso de demanda da população, criar oportunidades para que a própria população assimile novos conhecimentos e os coloquem em prática no seu cotidiano”.

Ainda, segundo Curcino e Lemes (2012, p. 23), “a interação entre ensino, pesquisa e extensão são essenciais para a promoção do desenvolvimento e modernização do ensino superior no País”, sendo um processo interdisciplinar, educativo, cultural e científico que visa à promoção e à interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade (Silva, Teixeira & Lima, 2016; Loebel *et al.*, 2015).

Segundo Loebel *et al.* (2015, p. 4),

As diretrizes que orientam o planejamento e realização das ações de extensão universitária são as seguintes: interação dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, impacto na formação do estudante, impacto e transformação social.

A extensão universitária consiste em um processo educativo, cultural e científico que possibilita a relação transformadora entre universidade e sociedade (Curcino & Lemes, 2012; Malerba & Rejowski, 2014). Já outros autores afirmam que a extensão universitária é uma via de mão dupla na qual a comunidade acadêmica encontra, na sociedade, a oportunidade de praticar seu aprendizado acadêmico e empenha-se no equacionamento das questões que afligem a população, dirigindo seus interesses para as grandes questões sociais do país e às demandas regionais e locais (Moretto Neto *et al.*, 2012; Novo & Mello, 2004 *apud* Silva *et al.*, 2014; Loebel *et al.*, 2015; Torres Júnior & Silveira, 2016).

Cabe lembrar que a extensão é um dos pilares da atividade acadêmica que interliga a universidade, de forma indissociável, com suas atividades de ensino e pesquisa (Moretto Neto *et al.*, 2012; Mauerberg *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2014; Loebel *et al.*, 2015; Ortega, 2016; Torres Júnior; Silveira, 2016). Assim, o ensino, a pesquisa e a extensão devem andar lado a lado de forma tão integrada que não seria necessário distinguir um do outro (Malerba; Rejowski, 2014).

Alguns autores utilizam a concepção de Paulo Freire (1979) sobre extensão universitária como uma pedagogia voltada à educação, na qual há diálogo entre conhecimento acadêmico e realidade, entre educando e educador (Moretto Neto; Garrido; Justen, 2011). A prática da extensão universitária contribui para o desenvolvimento de um olhar crítico

daqueles que aprendem e também dos que ensinam (Moretto Neto *et al.*, 2012; Tenório, Kronemberger & Lavinias, 2014; Kronemberger *et al.*, 2012).

Segundo Tenório, Kronemberger e Lavinias (2014, p. 4), a extensão “é de fundamental importância para que o educador tome consciência do espaço social em que transita e vive, permitindo a abertura de diálogo como método pedagógico”. E ao pesquisador experimentar a realidade e testar suas hipóteses na contemporaneidade (Fratucci & Brasil, 2013) e ainda oferecer oportunidade para o desenvolvimento do sujeito-cidadão, assim colaborando para a formação de uma sociedade mais justa (Moretto Neto *et al.*, 2012).

Apesar das distintas possibilidades de efetivação da extensão, a literatura destaca a importância da extensão na formação profissional, porém aborda que o real sucesso dessas práticas somente é obtido quando são associadas a outras atividades inerentes à academia (Nascimento, 2013 *apud* Mauerberg *et al.*, 2014).

Os projetos de extensão podem estar conceituados em diversas áreas de conhecimento, por exemplo, em desenvolvimento tecnológico, projetos sociais, estágios e empregos, projetos culturais, artísticos, científicos, tecnológicos, esportivos; e podem estar ligados ao empreendedorismo, entre outros (CONIF, 2013; *apud* Silva, Teixeira & Lima, 2016).

Em 2014, o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2024, p. 73) apresentou a Meta 12, que possui estratégias que visam alcançar os objetivos almejados pelo PNE, dentre elas a Estratégia 12.7, a qual indica que se deve garantir, “no mínimo, 10% do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social” (PNE, 2014-2024, p. 74).

2.2 ESTUDOS ANTERIORES

Esta subseção apresenta autores de literaturas anteriores, nas quais se observaram atividades de extensão abordadas nos artigos selecionados que podem ser alvos da gestão da extensão universitária (Quadro 1).

Quadro 1 - Estudos anteriores sobre aspectos importantes da gestão da extensão universitária

Convênio com empresas	Mauerberg <i>et al.</i> (2014)
Estágios disponíveis	Nuernberg <i>et al.</i> (2016)
Eventos envolvendo comunidade local	Kronemberger <i>et al.</i> (2012); Mauerberg <i>et al.</i> (2014).
Integração com a comunidade: participação em eventos, atividades, assistência, etc.	Castillo (2003); Vitcel <i>et al.</i> (2010); Kronemberger <i>et al.</i> (2012); Moretto Neto <i>et al.</i> (2012); Andrade & Macedo (2015); Tenório, Kronemberger & Lavinias (2014); Malerba & Rejowski (2014); Ortega (2016); Chen, Yang & Shiau (2006); Umashankar & Dutta (2007); Chen, Wang & Yang (2009); Azma (2010); Asif, Raouf & Searcy (2013); Nuernberg <i>et al.</i> (2016).
Intercâmbio acadêmico	Nuernberg <i>et al.</i> (2016)
Parcerias com universidades no exterior	Nuernberg <i>et al.</i> (2016)
Patentes geradas e introdução de novos produtos e/ou serviços	Chen, Yang & Shiau (2006); Umashankar & Dutta (2007); Suryadi (2007); Azma (2010); Asif, Raouf & Searcy (2013).
Projetos de pesquisa abordando necessidades locais	Kronemberger <i>et al.</i> (2012); Fratucci & Brasil (2013); Mauerberg <i>et al.</i> (2014); Silva <i>et al.</i> (2014); Nuernberg <i>et al.</i> (2016); Silva, Teixeira & Lima (2016); Torres Júnior & Silveira (2016).
Satisfação da comunidade com programas oferecidos pela universidade	Mauerberg <i>et al.</i> (2014).
Outros	
Formação acadêmica do discente	Cruz <i>et al.</i> (2011); Curcino & Lemes (2012); Kronemberger <i>et al.</i> (2012); Fratucci & Brasil (2013); Mauerberg <i>et al.</i> (2014); Loebel <i>et al.</i> (2015).
Elaboração e implantação de projetos	Romaniello, Oliveira & Amâncio (2006); Gattai & Bernardes (2011); Moretto Neto, Garrido & Justen (2011); Kronemberger <i>et al.</i> (2012); Moretto Neto <i>et al.</i> (2012); Fratucci & Brasil (2013); Mauerberg <i>et al.</i>

(2014); Loebel <i>et al.</i> (2015).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os aspectos dispostos na literatura, conforme expressa o Quadro 1, foram utilizados para a elaboração do questionário da presente pesquisa. É notável que a integração com a comunidade seja de extrema importância, conforme apontado na literatura.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho e divide-se em: i) enquadramento metodológico; ii) procedimentos para seleção do material para compor o referencial teórico; e iii) procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação à natureza do objetivo, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Esse processo visa descrever situações e eventos por meio de identificação, registro e análise das respostas dadas pelos gestores universitários em relação a seus indicadores e métricas (Babbie, 2014). Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa, pois realiza a análise da percepção dos gestores, buscando verificar a importância da utilização de indicadores e métricas pelos gestores, sem preocupação com tratamento estatístico (Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

Utilizou-se o levantamento como procedimento técnico por meio de *survey* (Gil, 1999), visto que a pesquisa busca determinar a percepção e o comportamento dos gestores sobre a importância do uso de indicadores na gestão da extensão e confrontá-las com as práticas das universidades. Quanto à coleta de dados, utilizaram-se dados primários, que se referem a dados coletados por meio de questionários, pois “se baseia em métodos de coleta de dados não padronizados nem totalmente pré-determinados [...] a coleta dos dados consiste em obter as perspectivas e os pontos de vista dos participantes” (Sampieri, Collado & Lucio, 2013, p. 33).

A amostra consiste em uma parcela do universo (Richardson, 1999) e é composta pelos departamentos, diretorias e pró-reitorias de extensão das universidades públicas brasileiras. Encaminhou-se *e-mail* para 96 universidades, no entanto recebeu-se retorno de apenas 22 universidades.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO MATERIAL PARA COMPOR O REFERENCIAL TEÓRICO

Para coleta de publicações científicas, a fim de gerar conhecimento e informações, foi utilizado como instrumento de intervenção o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Ensslin, Ensslin & Pinto, 2013; Ensslin *et al.*, 2014; Dutra *et al.*, 2015; Valmorbidia, Cardoso & Ensslin, 2015; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016), a fim de encontrar publicações relevantes sobre a gestão da extensão universitária.

Para seleção de publicações nacionais relevantes, usou-se a base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, definindo-se como palavras-chave ‘Extensão’ e ‘Extensão Universitária’, nas palavras-chave, resumos e títulos dos artigos (busca realizada em julho de 2017). A busca resultou em 277 artigos. Na primeira filtragem, constatou-se que 68 artigos estavam alinhados quanto ao resumo e título. Em seguida, estes foram lidos na íntegra e filtrados novamente. Assim, percebeu-se que somente 21 artigos estavam alinhados ao pretendido, sendo cinco referentes à palavra-chave ‘Extensão’ e 16 referentes à palavra-chave ‘Extensão Universitária’, e foram utilizados no referencial teórico.

Para seleção de publicações internacionais relevantes, foram consultadas as bases de dados *Scopus*; *ProQuest*; *Science Direct*; *Wiley*; *Engineering Village* e *Web of Science*, com a palavra-chave ‘University Extension’ nas palavras-chave, resumos e títulos dos artigos (busca realizada em julho de 2017). A busca resultou em 583 artigos. Na primeira filtragem,

constatou-se que 75 artigos estavam alinhados quanto ao resumo e título; em seguida, estes foram lidos na íntegra e filtrados novamente. Assim, percebeu-se que somente 07 artigos estavam alinhados ao pretendido e foram utilizados no referencial teórico.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer a percepção dos gestores quanto à importância atribuída à utilização de modelos de gestão, indicadores e métricas e a sua efetiva utilização na gestão da atividade de extensão universitária. Para dar conta do objetivo, foi elaborado um questionário para coleta de dados, hospedado no *Google Doc* e encaminhado, pelo *link* (<https://docs.google.com/forms/d/19eVyF51gI-Whg9W1i1byljyvQEQTxnN3TCUYsQO1EZg/edit>) por *e-mail* aos gestores de extensão das universidades brasileiras, públicas. Ao todo, foram encaminhados *e-mails* para 96 universidades públicas.

O questionário constituído tem o propósito de fazer um levantamento: i) das informações acerca da indicação de utilização efetiva de modelos e indicadores na gestão da extensão das universidades; e ii) da percepção dos gestores sobre a importância, utilidade e aplicabilidade de indicadores apontados como importantes pela literatura.

A Parte I do questionário inicialmente procurava identificar a universidade de origem do respondente, onde ele deveria digitar o nome da instituição. Para conhecer o respondente, foi solicitado que indicasse o tempo de atuação na função de gestor de extensão, na qual teria que informar o número em anos. As respostas serão tratadas por contagem de ocorrência. Em seguida, pretendendo conhecer a forma de organização da gestão da extensão da universidade, foi perguntado se a universidade utilizava um modelo de gestão e se adotava o uso de indicadores de desempenho na gestão. Ambas as respostas serão tratadas por contagem de ocorrência.

A Parte II do questionário era composta de três questões. A primeira solicitava ao respondente que, de acordo com sua percepção, identificasse a importância de utilização do indicador para a gestão, sendo que os indicadores eram: quantidade de ações; convênio com empresas; estágios disponíveis; eventos envolvendo a comunidade local; integração com a comunidade; intercâmbio acadêmico; parcerias com universidades no exterior; patentes geradas e introdução de novos produtos e/ou serviços; projetos de pesquisa abordando necessidades locais; e satisfação da comunidade com programas oferecidos pela universidade. O gestor deveria apontar qual a importância atribuída ao indicador apresentado. As alternativas variavam de 0 (não importante), 2, 4, 6, 8 a 10 (muito importante). As respostas serão tratadas pela frequência em cada importância atribuída.

A segunda questão solicitava ao respondente que, de acordo com sua percepção, identificasse para os indicadores (quantidade de ações; convênio com empresas; integração com a comunidade; intercâmbio acadêmico; parcerias com universidades no exterior; satisfação da comunidade com programas oferecidos pela universidade), quais métricas (forma de mensurar os objetivos) seriam adequadas. Para ficar clara a pergunta, foi apresentado o seguinte exemplo: para o indicador ‘Satisfação dos alunos: nº de reclamações dos alunos recebido pela coordenação’. O campo era aberto para digitação e de total liberdade do respondente. As respostas obtidas serão tratadas por frequência de apontamento.

E, por fim, foi perguntado se a universidade utilizava, na gestão, o monitoramento de outro indicador/métrica que não os apresentados na pergunta anterior. Em caso afirmativo, solicitava-se então que o respondente os listasse. O campo era aberto para a digitação e de total liberdade do respondente. As respostas obtidas serão tratadas por frequência de apontamento.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A universidade deve ser acessível a toda a sociedade, possibilitando novos conhecimentos e aplicando-os na realidade social (Moretto Neto, Garrido & Justen, 2011). Deve ser capaz de desenvolver estudos, pesquisas e projetos que estejam ligados à real necessidade da sociedade, gerando assim o saber e a inclusão social (Moretto Neto *et al.*, 2012; Silva *et al.*, 2014; Loebel *et al.*, 2015; Ortega, 2016; Torres Júnior & Silveira, 2016). Possui o dever de auxiliar os alunos no desenvolvimento de opiniões e saberes sobre a realidade social (Tenório, Kronemberger & Lavinas, 2014; Moretto Neto *et al.*, 2012; Kronemberger *et al.*, 2012), visando ao desenvolvimento tecnológico, científico e cultural (Silva, Teixeira & Lima, 2016; Loebel *et al.*, 2015).

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os dados coletados por meio do questionário aos gestores das universidades. A amostra refere-se a 22 universidades brasileiras, das quais seis são da região Nordeste (27%), cinco da região Sul (23%), quatro são da região Norte (18%), quatro são da região Sudeste (18%) e três são da região Centro-Oeste (14%).

Quanto ao perfil dos respondentes da pesquisa, obteve-se o tempo de gestão de cada um, informado no Quadro 2.

Quadro 2 - Tempo de função dos gestores respondentes

Tempo de função	Número de gestores
Menos de um ano	4
1 ano	5
2 anos	2
3 anos	2
4 anos	2
5 anos	1
6 anos	1
8 anos	2
10 anos	1
11 anos	1
15 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

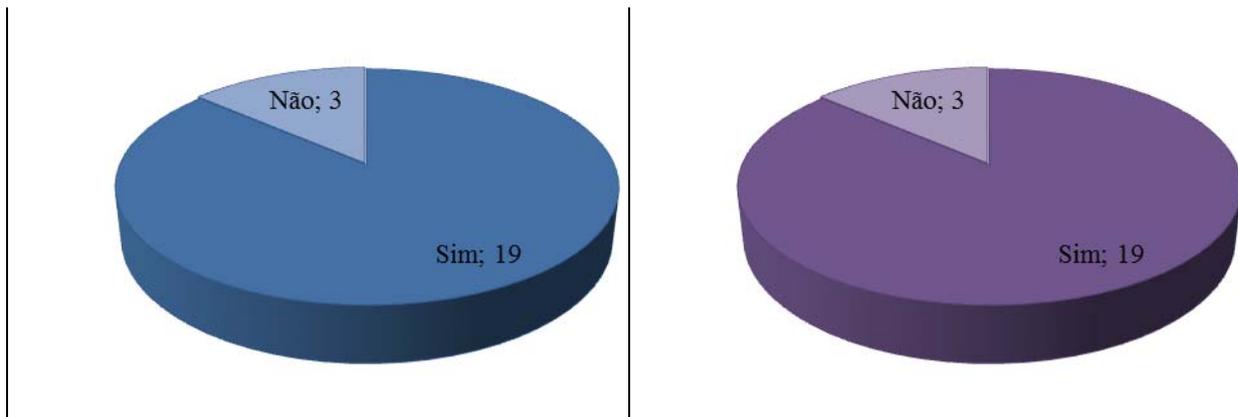
Percebe-se que 60% dos respondentes atuam na extensão universitária há mais de dois anos. Logo, entende-se que conheçam as atribuições do setor e sua importância para o cumprimento da missão institucional da universidade, quanto à importância da formação discente e sua inserção na comunidade.

4.1 ATRIBUIÇÃO DE IMPORTÂNCIA AOS INDICADORES

Quanto aos modelos e indicadores de gestão utilizados pelos gestores universitários, obtiveram-se respostas de acordo com a Figura 1.

Figura 1- Utilização de modelos de gestão e de indicadores

Utilização de modelos de gestão	Utilização de indicadores na gestão
---------------------------------	-------------------------------------

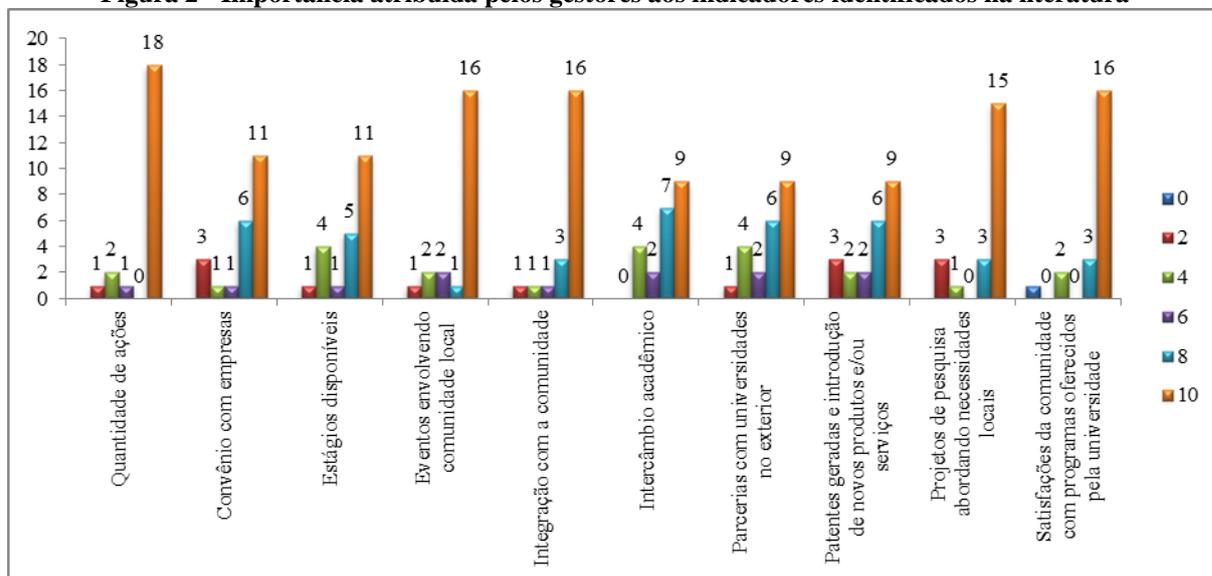


Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, com base na Figura 1, que a maioria dos respondentes (86%) utiliza modelos de gestão e indicadores para acompanhar a gestão. Entende que a gestão das universidades está sendo realizada, preocupando-se com o monitoramento de suas ações e o acompanhamento dos resultados obtidos.

Adicionalmente, foi perguntado sobre a importância atribuída pelo gestor quanto ao uso de indicadores na gestão da extensão universitária. As informações obtidas na pesquisa estão apresentadas na Figura 2, onde a alternativa 0 foi atribuída pelo gestor quando considerava o indicador ‘não importante’, e a ‘alternativa 10’ quando ele considerava o indicador ‘muito importante’. O mesmo vale para as percepções intermediárias de importância.

Figura 2 - Importância atribuída pelos gestores aos indicadores identificados na literatura



Fonte: Dados da pesquisa.

Era esperado que a maioria dos gestores de extensão apontasse os aspectos apresentados na Figura 2 como muito importantes (atribuindo 8 e 10), visto que estão relacionados a quantificar aspectos corriqueiros da função da extensão universitária. Assim, espera-se que, como consideram importantes, também tenham em conta quando da gestão da universidade para aperfeiçoamento contínuo da extensão universitária.

O que causa estranheza é que tenham sido considerados como de pouca importância aspectos como quantidade de ações (20%); promoção de eventos envolvendo a comunidade (23%); e projetos de pesquisa abordando necessidades locais (20%). Como apontado pela literatura consultada, a integração da universidade com a comunidade e o atendimento das

necessidades locais estão entre as funções principais da extensão universitária (Kronemberger *et al.*, 2012; Fratucci & Brasil, 2013; Mauerberg *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2014; Nuernberg *et al.*, 2016; Silva, Teixeira & Lima, 2016; Torres Júnior & Silveira, 2016). Dessa forma, questiona-se: Será que o gestor não acha importante a realização da principal finalidade do cargo para o qual fora designado? Será que negligenciam esse fator social da universidade para a comunidade na qual está inserida?

Outro aspecto que preocupa é a atribuição de pouca importância de aspectos como convênio com empresas (23%) e a quantidade de estágios disponíveis (28%). Preocupa por negligenciar fator importante da formação do acadêmico, visto que é função da universidade formar o aluno que esteja apto ao mercado de trabalho, que tenha empregabilidade, bem como perpetuar os conhecimentos gerados durante sua formação, possibilitando aprimoramento a eles, conforme apontado nos trabalhos de Cruz *et al.* (2011); Curcino & Lemes (2012); Kronemberger *et al.* (2012); Fratucci & Brasil (2013); Mauerberg *et al.* (2014); e Loebel *et al.* (2015).

Mais um fator que impacta no desenvolvimento do acadêmico formado é o intercâmbio acadêmico que foi apontado por 28% como de pouca importância. O intercâmbio refere-se à mobilidade de estudantes para cumprirem parte da carga horária de sua formação em outras universidades (nacionais ou internacionais). Logo, esperava-se que os que o perceberam como de pouca importância assim o fizeram porque em sua universidade isso não é comum, é pouco desenvolvido, ou inexistente.

Em relação ao fator ‘patentes geradas e introdução de novos produtos e/ou serviços’, considerado como importante na literatura, foi atribuído como de pouca importância por 32% dos respondentes. No entanto, era esperado que um número maior de respondentes apontasse como de pouca importância pela característica de desenvolvimento de patentes no Brasil, onde geralmente as patentes são registradas pelas empresas financiadoras, e não pelas universidades. Isso está confirmado, pois, quando se trata desse aspecto, ele é citado apenas na literatura internacional, como em Chen, Yang & Shiau (2006); Umashankar & Dutta (2007); Suryadi (2007); Azma (2010); Asif, Raouf & Searcy (2013).

O que chama atenção é que 14% dos respondentes apontaram como pouco importante a observação da satisfação da comunidade com os programas/atividades ofertados pela extensão da universidade, como apresentado por Mauerberg *et al.* (2014). Tendo em vista que, se é função da universidade integrar-se com a comunidade, se espera que o faça preocupando-se com atender às necessidades e gerando satisfação, visando cumprir o papel que lhe é condicionado para ser considerada universidade (Ortega, 2016; Fratucci & Brasil, 2013; Silva *et al.*, 2014; Silva, Teixeira & Lima, 2016).

Essa pouca importância preocupa, pois remete a questionar a preocupação dos gestores, em relação ao cumprimento da Estratégia 12.7 do PNE, de inserir atividades de extensão como obrigatórias para a formação do acadêmico. Ademais, essa oferta tem que visar ao atendimento da formação discente (Moretto Neto *et al.*, 2012), mas também atender a necessidades locais da comunidade (Mauerberg *et al.*, 2014).

4.2 UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES

Quanto à utilização dos indicadores, perguntou-se quais métricas seriam adequadas para mensurar cada um dos indicadores. Cumpre observar que as autoras deste estudo consideraram que as métricas apresentadas são as efetivamente usadas pelas universidades na qual os respondentes são gestores. As respostas obtidas para o indicador Atividades de Extensão e Integração com a Comunidade foram agrupadas e apresentadas no Quadro 3. Cabe salientar que, como era uma pergunta de resposta aberta com campo de espaço livre para digitação, podia ser apresentada mais de uma forma de mensurar.

Quadro 3 – Métricas ‘adequadas’ para mensurar Atividades de Extensão e Integração com a Comunidade

Volume de Atividades de Extensão	Integração com a Comunidade
---	------------------------------------

Objeto	Indicador	Qtde.	Objeto	Indicador	Qtde.
Atividades	%; número	8	Impacto social		9
Projetos	número	7	Parcerias	Número	3
Participantes beneficiados	número	12	Projetos	Número	3
Impacto social	NI*	5	Atividades	Número	3
Docentes e servidores envolvidos	número	5	Envolvimento entre projetos e comunidade	%	2
Discentes envolvidos	número	5	Pessoas envolvidas (externas à Universidade)	Número	2
Municípios ou comunidades envolvidas	número	3	Discentes e Servidores envolvidos	Número	1
Avaliação dos resultados obtidos	NI*	3	Associações ou entidades representativas atendidas	Número	1
Tipo da ação	NI*	2			
Satisfação quanto às atividades	Grau %	1			

Fonte: Dados da pesquisa. *NI=Não informado.

É possível afirmar que algumas instituições consideram os indicadores importantes, mas, na prática, não os utilizam. Percebe-se que, pelo exposto no Quadro 3, dentre as métricas é frequente (68%) a mensuração pelo número de atividades realizadas e de pessoas beneficiadas (27%) pelo departamento de extensão. No entanto, chama atenção que aspectos como a qualidade e a importância das atividades desenvolvidas para a população atendida não terem sido apontados (Malerba & Rejowski, 2014; Mauerberg *et al.*, 2014) e também pela satisfação quanto às atividades ter sido apontada por apenas um dos respondentes. Assim, levanta-se a questão se esses aspectos são considerados importantes na gestão da atividade de extensão universitária.

Cumprir lembrar que, das 18 universidades (Figura 2) que consideravam as atividades de extensão ‘muito importante’, apenas 15 tenham apontado o acompanhamento de atividades e projetos como uma das formas de alcançar esse objetivo. Isso denota que parcela dos respondentes (17%), embora considere esse aspecto importante, quando na prática, não tem em conta como um dos aspectos importantes de ser gerenciado pela extensão, o que é contraditório.

Outro aspecto relacionado como forma de mensuração das atividades de extensão está relacionado ao alcance do público-alvo, apontado tanto na preocupação com o impacto social das atividades (23%), quanto na quantificação do número de discentes (23%), docentes e servidores (23%) envolvidos na realização das atividades. Apenas 14% dos respondentes apontaram a avaliação dos resultados obtidos como uma das formas de mensurar o atingimento das funções da extensão, citado por Kronemberger *et al.* (2012) e Mauerberg *et al.* (2014).

Quanto à integração com a comunidade, constatou-se que a métrica mais utilizada é o impacto social, apontado por 40% dos respondentes. Esse aspecto é amplamente defendido como muito importante pela literatura conforme os trabalhos de Castillo (2003); Chen, Yang e Shiau (2006); Umashankar & Dutta (2007); Chen, Wang & Yang (2009); Azma (2010); Vitcel *et al.* (2010); Kronemberger *et al.* (2012); Moretto Neto *et al.* (2012); Asif, Raouf & Searcy (2013); Andrade & Macedo (2015); Tenório, Kronemberger & Lavinias (2014); Malerba & Rejowski (2014); Ortega (2016). Isso também foi considerado muito importante por 86% dos gestores de extensão das universidades. Entretanto, restaram dúvidas sobre a mensuração desse impacto sobre quais mecanismos as universidades têm para aferir esse fator.

Entretanto, quando se trata de mensurar essa integração, os indicadores apontados relacionam-se apenas a quantificações de projetos, atividades, parcerias e pessoal envolvido, interno e externo à universidade. Esperava-se que aspectos como resultados obtidos,

qualidade da integração, benefícios produzidos à comunidade e satisfação dos envolvidos fossem apontados, o que não ocorreu. Aqui se levanta mais uma vez a questão sobre o gerenciamento da qualidade da extensão que vem sendo feito pelas universidades. Apenas quantificar as atividades realizadas não é garantia de que atingiram a finalidade de melhoria do ensino e de contribuir com o desenvolvimento da sociedade na qual estão inseridas.

Outro aspecto questionado está relacionado à realização de convênios com empresas para inserção do acadêmico com o mercado de trabalho. Os indicadores e métricas são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Métricas ‘adequadas’ para mensurar Convênio com empresas

Objeto	Indicador	Qtde.
Convênios	Número	11
Empresas conveniadas	Número	1
Termos de cooperação	Número	2
Projeto	Número	2
Segmento do convênio	*NI	3
Serviços/impacto social	*NI	3
Atuação dos alunos nas empresas	Número	2
Resultado nas empresas	%	1
Não consta atividade na universidade	*NI	1

Fonte: Dados da pesquisa. *NI=Não informado.

Percebe-se, no Quadro 4, que, ao se referir a convênio com empresas, a métrica mais utilizada pelos gestores é a mensuração por meio do número de convênios, dos termos de cooperação realizados e de empresas conveniadas (72%). Nesse aspecto, pode-se perceber que todos os respondentes que atribuíram como muito importante, também utilizam esse indicador para gestão. Como apontado na literatura, esse aspecto é considerado importante por Mauerberg *et al.* (2014) por contribuir com a formação acadêmica dos alunos, possibilitando que eles vivenciem na prática os conteúdos vistos em sala de aula e a troca de experiências entre aluno e o meio empregador.

Contudo, duas coisas chamam atenção: i) um gestor apontar que a sua universidade não realiza convênio com empresas, o que denota falta de preocupação com a formação acadêmica; e ii) poucos (27%) apontaram acompanhar os resultados obtidos com esses convênios, bem como a atuação dos alunos e o impacto social decorrente desse fato.

Os aspectos de intercâmbio acadêmico e parcerias com universidades no exterior foram apontados como métricas para avaliar essas ações nas universidades, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Métricas ‘adequadas’ para mensura o Intercâmbio acadêmico e as Parcerias com outras universidades

Intercâmbio acadêmico			Parcerias com outras universidades		
Objeto	Indicador	Qtde.	Objeto	Indicador	Qtde.
Alunos envolvidos (do país ou do exterior)	número	17	Parcerias	número	14
Intercâmbios	número	5	Projetos, atividades e ações desenvolvidos	número	4
Docentes envolvidos (do país ou do exterior)	número	3	Impacto social	*NI	2
Parcerias com universidades	número	1	Universidades envolvidas	número	2
Cursos realizados por alunos	número	1	Tipo de parceria	*NI	1
Avaliação dos resultados obtidos	número	1	Relevância das atividades	número	1
Atividades desenvolvidas após intercâmbio	número	1	Não realizado na universidade		2
Não realizado na universidade		1			

Fonte: Dados da pesquisa. *NI=Não informado.

Depreende-se do Quadro 5 que, mais uma vez, a frequência maior é apontada na mensuração por meio do número de intercâmbios firmados (23%), alunos (estudantes enviados e recebidos de instituições parceiras) (77%) e docentes envolvidos (9%). Apenas 5% dos respondentes apontaram que é adequado avaliar os resultados obtidos, as atividades desenvolvidas após o intercâmbio e o curso realizado pelo aluno. Isso mostra que a preocupação é quantificar para demonstrar a realização, não se preocupando com a qualidade da ação realizada.

Percebe-se que não está clara a diferença entre o que é intercambio acadêmico e parcerias com outras universidades, visto que foi apontado como uma forma de mensurar o intercâmbio acadêmico o número de parcerias realizadas com outras universidades. Cumpre esclarecer que a literatura aponta como intercâmbio acadêmico a realização de parte das aulas teóricas e práticas da formação acadêmica do aluno em outra instituição (Nuernberg *et al.*, 2016). Já parceria com outras universidades está relacionada à junção de esforços com outras instituições para desenvolver pesquisas, utilizar laboratórios e ministrar cursos para a comunidade (Nuernberg *et al.*, 2016). Isso pode ser feito com instituições nacionais ou estrangeiras.

Referente às parcerias com universidades, o Quadro 5 mostra que a maioria avalia pelo número de parcerias efetuadas. Aqui vale lembrar que as 15 instituições respondentes (68%), que consideraram como sendo muito importante, as utilizam de fato. Adicionalmente, apenas 14% dos respondentes apontaram que é adequado avaliar os resultados obtidos, o impacto social e a relevância das atividades. Isso mostra que a preocupação é quantificar para demonstrar a realização, não se preocupando com a qualidade da ação realizada. Uma vez que apenas quantificar as parcerias efetuadas não garantem que essas parcerias realmente apresentam resultados ou desenvolvam produtos e serviços para acadêmicos ou comunidade.

Quanto à satisfação da comunidade com programas oferecidos pela universidade, o Quadro 6 expõe as respostas no questionamento aos gestores em relação a esse tema.

Quadro 6 – Métricas ‘adequadas’ para mensurar a Satisfação da comunidade com programas oferecidos

Objeto	Indicador	Qtde.
Satisfação dos beneficiados	%	6
Questionário	*NI	5
Transformações na comunidade	Grau	3
Audiências públicas realizadas	Número	3
Matérias da mídia	Número	1
Pessoas atendidas	Número	1
Participação das comunidades	Grau	1
Programas/projetos/atividades oferecidos	Número	1

Fonte: Dados da pesquisa. *NI=Não informado.

Com base nas respostas dos 22 gestores universitários, apenas 27% apontaram mensurar o percentual de satisfação da comunidade (‘quanto às atividades e avaliação sistemática dos programas’; ‘críticas recebidas quanto às atividades’; ‘número de reclamações recebidas, que é mínima’); e 23% apontaram utilizar questionários para identificar a satisfação da comunidade. A quantificação de pessoas atendidas e participantes e o número de programas ofertados à comunidade é apontada por 14% dos respondentes. Ainda foi apontada a realização de audiências públicas (‘com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais’) para aferir a satisfação da comunidade e a divulgação na mídia.

Uma observação levantada pelo gestor aponta para a necessidade de fazer uma “avaliação quantitativa e qualitativa das atividades” o que denota uma preocupação não

apenas com a mensuração do número das atividades, mas com a efetiva qualidade da interação da universidade com a comunidade na qual ela está inserida.

Chama atenção alguns apontamentos “transformações apresentadas pela comunidade após a execução da atividade” e “número de vezes que o coordenador do projeto ou equivalente retornou à comunidade para dar uma resposta, um retorno da pesquisa ou das atividades de extensão realizadas, se gerou renda? de que tipo?”, embora sejam importantes, são de difícil aferição.

Esse aspecto é considerado muito importante por 86% dos gestores. No entanto, poucos a utilizam. Isso pode ser explicado pelo fato de que, muitas vezes, é difícil aferir com precisão aspectos relacionados à satisfação da comunidade, pois demandaria mais envolvimento da universidade e mais interação da comunidade, realização de entrevistas ou questionários e, conseqüentemente, tabulação e geração dessas informações.

Cumprir registrar que três respostas não puderam ser analisadas. Um dos respondentes afirmou não ter entendido a pergunta, outro apontou que a forma de mensuração era adequada (não informando qual era essa forma adequada) e outro apontou que a forma de mensuração era de 100%.

Por fim, questionou-se se eram utilizados outros indicadores que não os mencionados anteriormente. Isso tinha por finalidade verificar se a universidade utiliza outros indicadores que não os julgados importantes pela literatura consultada. Foram citados pelos gestores aspectos como: circulação de recursos (quatro citações); produtos (artigos, aplicativos, livros...) (três citações); bolsas internas; satisfação docente/discente; atividades culturais; implementação das comissões locais e centrais; e acompanhamento de empresas juniores em funcionamento (uma citação).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A extensão oferece à comunidade projetos que viabilizem a solução de problemas vivenciados por ela e a troca de saberes entre os envolvidos e auxilia na formação de alunos e professores, melhorando o nível das aulas e a qualidade dos projetos de pesquisa. Pela importância da extensão ao cumprimento da missão institucional, esse setor carece de atenção especial por parte da universidade, que pode ser proporcionado pelo uso de instrumentos de gestão adequados com o uso de modelos de gestão, indicadores e métricas.

Dessa forma, buscou-se conhecer a percepção dos gestores quanto à importância atribuída à utilização de modelos de gestão, indicadores e métricas e a sua efetiva utilização na gestão da atividade de extensão universitária.

Foi possível observar que, embora os gestores apontem elevado grau de importância à maioria das atividades de extensão, causou estranheza que aspectos como quantidade de ações (20%), promoção de eventos envolvendo a comunidade (23%) e projetos de pesquisa abordando necessidades locais (20%) foram julgados como pouco importantes por um grupo de gestores. A literatura aponta que a integração da universidade com a comunidade e o atendimento das necessidades locais estão entre as funções principais da extensão universitária. Se esses gestores acham pouco importante a principal função do setor que gerenciam, o que consideram importante? Será que perseguem isso mesmo não considerando importante? Ou será que negligenciam a principal função do setor do qual estão encarregados? Questiona-se se há preocupação com o cumprimento da Estratégia 12.7 do PNE de inserir atividades de extensão como obrigatórias para a formação do acadêmico.

Quanto à utilização dos indicadores e das métricas ‘adequadas’, foi possível afirmar que algumas instituições consideram os indicadores importantes, mas, na prática, não os utilizam. Dentre as métricas, é frequente (68%) a mensuração pelo número de atividades realizadas e de pessoas beneficiadas (27%) pelo departamento de extensão. No entanto,

chama atenção que aspectos como a qualidade e a importância das atividades desenvolvidas para a população atendida não terem sido apontadas.

Quando se trata de mensurar essa integração, os indicadores apontados relacionam-se apenas a quantificações de projetos, atividades, parcerias e pessoal envolvido, interno e externo à universidade. Esperava-se que aspectos como resultados obtidos, qualidade da integração, benefícios produzidos à comunidade e satisfação dos envolvidos fossem apontados, o que não ocorreu. Apenas um gestor aponta para a necessidade de fazer uma “avaliação quantitativa e qualitativa das atividades” o que denota uma preocupação não apenas com a mensuração do número das atividades, mas com a efetiva qualidade da interação da universidade com a comunidade na qual ela está inserida.

Sobre a utilização de outros indicadores que não os julgados importantes pela literatura, foram citados: circulação de recursos; produtos (artigos, aplicativos, livros...); bolsas internas; satisfação docente/discente; atividades culturais; implementação das comissões locais e centrais; e acompanhamento de empresas juniores em funcionamento.

Com base no presente estudo, entende-se que o problema de pesquisa foi respondido. Conclui-se que, em alguns casos, os gestores têm consciência da importância do uso dos indicadores, no entanto não os utilizam na prática, assim como sabendo da importância o utilizam.

A presente pesquisa delimitou-se às respostas dos participantes ao questionário. Todos os respondentes estão vinculados às universidades públicas. Salienta-se a importância de novas pesquisas na área, sugerindo a realização de pesquisas que apresentem aprofundamento maior sobre o atendimento da Meta 12.7 do PNE; bem como mais amostra que consiga a resposta de mais gestores de extensão universitária; e a inclusão de universidades privadas. Sugere-se também a busca de novos modelos e métricas de extensão universitária, e não somente os apresentados nesta pesquisa.

O presente estudo não tem pretensão de ser generalizado, visto que se trata de uma pesquisa qualitativa. Ressalta-se também que os resultados apresentados se referem apenas a universidades públicas integrantes da amostra; as privadas podem usar outros modelos e métricas. Contudo, entende-se que este trabalho lançou luz sobre a importância da gestão da extensão universitária, a fim de que ela auxilie o desenvolvimento local e a formação acadêmica de qualidade.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. A. C., & Macedo, T. W. M. (2015). A extensão e a busca pela hospitalidade na cidade universitária. *Revista Hospitalidade*, 158-179.
- Asif, M.; Raouf, A. & Searcy, C. (2013). Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & Quantity*, 47(1), 3095-3111.
- Azma, F. (2010). Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5408-5411.
- Babbie, E. (2014). *The Basics of Social Research*. 6 ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Cardoso, T. L.; Ensslin, S. R. & Dias, J. (2016). Avaliação de Desempenho da sustentabilidade financeira da Universidade do Mindelo (Cabo Verde): um modelo multicritério construtivista. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], 9(2), 234-264.

Castillo, J. A. B. (2003). A Universidade do Século XXI Necessita Uma Mudança Radical. Uma Proposta Específica: A Criação dos Laboratórios de Novas Idéias. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*, 2(1), 1-20.

Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 190 p.

Chen, S.-H.; Wang, H.-H. & Yang, K.-J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.

Chen, S.-H.; Yang, C.-C. & Shiau, J.-Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), 190-205.

Cruz, B. P. A., Melo, W. S., Malafaia, F. C. B., & Tenório, F. G. (2011). Extensão Universitária e Responsabilidade Social: 20 Anos de Experiência de Uma Instituição de Ensino Superior. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(3).

Curcino, G. M., & Lemes, S. (2012). Percepção dos alunos de Ciências Contábeis sobre as atividades desenvolvidas pelo Programa de Educação Tutorial em Administração, Direito e Economia. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17).

Dutra, A.; Ripoll-Feliu, V. M.; Fillol, A. G.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.

Ensslin, L.; Ensslin, S. R. & Pinto, H. M. (2013). Processo de investigação e análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 325-349.

Ensslin, S. R.; Ensslin, L.; Imlau, J. M. & Chaves, L. C. (2014). Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre Avaliação de Desempenho de cooperativas de produção agropecuária. *Revista de Economia e Sociologia Rural* (Impresso), 52(1), 587-608.

Fratucci, A. C., & Brasil, B. P. T. (2013). A atuação do GTTAP-UFF no processo de gestão do Parque Estadual da Serra da Tiririca, RJ: conjugando ensino-pesquisa e extensão. *Caderno Virtual de Turismo*, 13(3).

Freire, P. (1979). *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

G1. Impacto do corte de verbas em universidades e institutos federais de 14 estados. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/veja-o-impacto-do-corte-de-verbas-em-universidades-e-institutos-federais-de-14-estados.ghtml>. Acesso em: 30 de outubro de 2017.

Gattai, S., & Bernardes, M. A. (2011). Reflexões sobre o projeto de extensão universitária: Redes de Gestão e Serviços para uma Economia Solidária—a presença da universidade em processos de fortalecimento de negócios inclusivos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 2(1), 247-275.

Gil A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Henington, É. A. (2005). Acolhimento como prática interdisciplinar num programa de extensão universitária. *Cad. Saúde Pública*, 21(1), 256-265.

Kronemberger, T. S., Tenório, F. G., Dias, A. F., & Barros, A. C. R. (2012). Os Conselhos Municipais de Políticas Públicas sob o olhar da comunidade: uma experiência de extensão universitária. *Desenvolvimento em Questão*, 10(21).

Loebel, E., Gandolfi, P. E., Medeiros, C. R. O., & Valadão Jr, V. M. (2015). O Projeto Conexão Local: Uma Avaliação com Base na Política Nacional de Extensão Universitária. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(2).

Malerba, R. C., & Rejowski, M. (2014). Extensão Universitária em Turismo: a atuação das instituições públicas de educação superior do Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 25(1), 231.

Mauerberg Junior, A., Guerreiro, J., Costa, C. C. M., & Ferreira, M. A. M. (2014). A universidade como espaço territorial de inovação: o papel da extensão universitária no incentivo às práticas inovadoras de gestão. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(2).

Moretto Neto, L., Garrido, P. O., & Justen, C. E. (2011). Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. *Cadernos EBAPE. BR*, 9(3).

Moretto Neto, L., Pereira, A. R., Silva, F. M., & Felipe, S. (2012). Universidade e compromisso social: atividades de extensão sob a ótica da gestão social. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. ISSN 2237-4418, 27(2).

Nuernberg, E. G., Ensslin, S. R., Cardoso, T. L., & Valmorbidia, S. M. I. (2016). Gestão Universitária: Identificação e Análise Dos Indicadores Utilizados Na Literatura. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 29-52.

Nunes, A. L. P. F. & Da Cruz Silva, M. B. (2011). A extensão universitária no ensino superior e a sociedade. *Mal-Estar e Sociedade*, 4(7), 119-133.

Ortega, L. M. (2016). Programa Empreendedorismo-Escola: influenciando a Universidade por meio do tripé ensino, pesquisa e extensão. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).

PNE, 2014-2024. **Observatório do Plano Nacional de Educação – PNE**. Disponível em: <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>. Acesso em 14 de novembro de 2017.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Romaniello, M. M., Oliveira, V. C. S., & Amâncio, R. (2006). Avaliação do “UNIFENAS rural”-programa de extensão universitária para o desenvolvimento rural da microrregião de Alfenas no Sul de Minas Gerais. *Revista Ciências Administrativas*, 12(2).

Sampieri, R. H.; Collado, C. F. & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia da Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 624p.

Silva, F. M., Melo, P. A., Silva, J. E. O., & Ramos, A. M. (2014). Compromisso Social e Extensão: A Prática da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Alcance*, 21(1).

Silva, R. R., Teixeira, M. R. S., & Lima, F. T. R. (2016). Uma Análise da Gestão de Projetos de Extensão de uma Instituição Federal de Ensino. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(3), 150.

Suryadi, K. (2007). Framework of measuring key performance indicators for decision support in higher education institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(12), 1689-1695.

Tenório, F. G., Kronemberger, T. S., & Lavinias, L. V. (2014). Gestão Social, Extensão e Teologia da Libertação: uma análise a partir de um projeto junto a comunidades. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39).

Torres Júnior, N., & Silveira, R. I. M. (2016). Reflexões acerca do melhoramento contínuo da qualidade em serviços de extensão universitária: um estudo de caso em um programa educativo de rádio universitário. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 7(1), 1466-1491.

Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67.

Valmorbida, S. M., Cardoso, T. L., & Ensslin, S. R. (2015). Rankings Universitários: Análise dos Indicadores Utilizados. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(2).

Vitcel, M. S., Teixeira, E. B., Lemes, F. R. M., & Grzybovski, D. (2010). Contribuições da Economia Solidária para o Desenvolvimento Regional Sustentável: o caso da Incubadora Itcsol da Unijuí. *Desenvolvimento em Questão*, 8(16).