

**JUSSARA MARIA BORGES**

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DE PROJETOS DE EXTENSÃO  
NA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL:  
Um estudo de caso do Centro Sócio-Econômico – CSE/UFSC no  
período de 2009 a 2012**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária do Departamento de Ciências da Administração do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Luís Moretto Neto  
Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido

Florianópolis (SC)  
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Borges, Jussara Maria

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DE PROJETOS DE EXTENSÃO NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL: Um estudo de caso do Centro  
Sócio-Econômico - CSE/UFSC no período de 2009 a 2012  
[dissertação] / Jussara Maria Borges ; orientador, Luis  
Moretto Neto ; co-orientador, Paulo Otolini Garrido. -  
Florianópolis, SC, 2013.

288 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão Universitária  
. 3. Extensão Universitária.. 4. Gestão Social. I.  
Moretto Neto, Luis . II. Garrido, Paulo Otolini . III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Administração Universitária. IV. Título.

JUSSARA MARIA BORGES

**A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DE PROJETOS DE EXTENSÃO  
NA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL:**

**Um estudo de caso do Centro Sócio-Econômico – CSE/UFSC no  
período de 2009 a 2012**

Esta Dissertação de Mestrado Profissional foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Administração Universitária, Área de Concentração da Gestão Universitária e Linha de Pesquisa UNIVERSIDADE e SOCIEDADE, no Programa de Pós-Graduação do Centro Sócio-Econômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Florianópolis, 8 de fevereiro de 2013.

---

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina – Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luís Moretto Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina – Orientador/Moderador

---

Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido  
Universidade Federal de Santa Catarina – Co-orientador

---

Profa. Dra. Carla Dutra Búrigo  
Universidade Federal de Santa Catarina – Membro

---

Profa. Dra. Aline Pereira Soares  
Universidade Federal de Santa Catarina – Membro



Dedico este trabalho *in memoriam* a meu pai, João Julio Borges, do qual adquiri o gosto pelos livros.



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, elevo ao Arquiteto do Universo meu agradecimento maior, pela minha Vida, pela minha saúde física e moral e pela sua proteção em todos os momentos de minha caminhada terrena.

Ao doce Rabi da Galileia, pela governança de nosso Planeta e por curar as feridas de minh'alma, sempre que recorro a Ele.

Aos meus pais, João e Leontina *in memoriam*, pela formação cristã; em especial ao meu pai, meu amigo do qual sinto muita falta e saudade há mais de 40 anos.

Às minhas filhas, Fabiana e Isabella, duas dádivas que o Criador colocou sob minha guarda e tutela, pelas lições do convívio.

Ao pai delas, Claudio Rollin, *in memoriam*, por ter construído juntamente comigo corpos saudáveis que podem se expressar como Almas.

Aos amigos delas que fazem parte de nossa história.

Ao meu ex-genro, Diego Sabbatini Plaza, meu filho de outras Eras, pelo respeito e carinho que dedica à minha Bela e à nossa família.

À família Sabbatini Plaza, que estará sempre em nossos corações, em especial aos patriarcas Waldir e Lílian, meus irmãos de outras existências.

Aos Anjos Plaza, Clara, Sofia e Lucas que está chegando.

Ao meu namorado, Alcides de Moraes, que, com sua sabedoria adquirida na Universidade da Vida, me ouviu com paciência e amor mesmo não entendendo do que eu falava e ao apelido que me deu de “Deusa do Vento”.

Às minhas irmãs, Elisabete, Eliete, Ieda e Rosangela, pelas qualidades ímpares de cada uma delas, pelas palavras de incentivo nas horas mais difíceis e por amarem minhas filhas como se delas fossem.

Aos meus irmãos, Adair, Moacir e Joacir, pelo convívio ainda no lar paterno.

Aos meus cunhados, *in memoriam*, Ariel, Francisco e José Carlos, por terem feito minhas irmãs felizes, me dado sobrinhos maravilhosos e terem me amado como irmã.

Ao meu cunhado Roberto, único sobrevivente, pela paciência com as “amazonas” Borges e pelos almoços temperados com pitadas de carinho e amor.

Aos meus sobrinhos, uns mais queridos, pois afinidade de Almas não é imposta: Soraya (Lodorno), Georgiana (Dódi, a desencanada), Aline (Abelha Rainha), Angélica (Furacão 2000), Alex (fotógrafo Mor), Angeolita (Santelmo), Amanda (Diacu), Matheus

(Zanbrito), Claudia (Kika Jordão), Fernanda (namoradeira), Gustavo (alma de menino), Marcella (a observadora), Henrique (mister sorriso), João (Gatão) e Lucas (Pestinha).

Aos meus sobrinhos-netos maiores e mais queridos, Tuanny, Natany, Tamirys, Fernanda, Gustavo, Henrique, Mariana, Beatriz, Maria Izabel, Gabriel e Daniel.

Aos sobrinhos-netos infantes, Francisco, José e Catarina, Anjos que “caíram do Céu” em nosso Clã e que vieram nos ensinar que a inocência é um atributo da Alma, que nós, adultos, podemos cultivar.

À prima Alvany, pelas férias de verão de minha adolescência com nossa família e a apresentação ao mundo mágico das maquiagens.

Aos primos Vera e Aurélio, Almas ímpares, pais das três maravilhas Gabriela, Fernanda e Manuela.

Aos amigos Dauri e Cida, amigos e companheiros da Seara Espírita em cuja companhia vou aurrir forças morais nos trechos mais difíceis de minha caminhada, cujo lar apelidei de “Antro de Luz”.

Ao Dr. Antonio Carlos Costardi, *in memoriam*, pelas lições na conjugação do Verbo Amar.

À Cleia, minha amiga-irmã e colega de curso, que, mesmo atravessando momentos difíceis, me oferece apoio e carinho incondicional.

À mãe da Cleia, Normandina Silveira, espírito sábio com têmpera de aço, singeleza e amor que tive o privilégio de conhecer.

À amiga-irmã e colega de curso, Bety Coelho, pelas lições de humildade e pelo lindo sorriso encorajador.

À Marcinha, amiga-irmã, secretária do Programa e colega de curso, por seu bom humor ímpar e disposição em ajudar sempre que recorro a ela.

À amiga-irmã, Bety Gomes, pela mente brilhante e risada contagiante, no trajeto de todas as manhãs até à UFSC.

À Beatris, Alma especial, pelos cafés das manhãs na UFSC regados à filosofia espírita e pelo abraço-passe, sempre que eu fraquejava.

À Paulinha, menina-flor da secretaria do CSE, pela paciência e solicitude ao desvelar os meandros do mundo digital.

Ao amigo Eliatã, pela singeleza de atitudes, que marcam as grandes Almas.

À Virginia, minha amiga-irmã, “zuretinha”, pelo ombro amigo sempre à disposição.

À Regina, amiga-irmã fantasiada de mulher-maravilha, escondida em uma Alma do tamanho de seu manequim.

Ao meu Orientador, Professor Dr. Luís Moretto Neto, e ao meu Co-Orientador, Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido, Espíritos sábios e probos, que me acompanharam ao longo desse trabalho, apoiando-me, orientando-me e incentivando-me para um desenvolvimento acadêmico íntegro e pleno, sempre respeitando a minha individualidade e não me deixando desistir quando o orgulho, a vaidade, o medo e o desânimo assolavam meu Espírito.

Ao Coordenador do Programa, Pedro Antonio de Melo, amigo de longa data, pelo apoio incondicional e bom humor contagiante estampado em seu lindo sorriso.

Ao Diretor do CSE, Professor Ricardo José de Oliveira, pelo apoio recebido.

Ao Vice-Diretor do CSE, Professor Alexandre Marino, Espírito douto que dedica atenção plena a todos os servidores, sejam docentes ou técnicos administrativos.

Aos Professores do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, pela importância na minha formação, que muito contribuíram para a ampliação de meus conhecimentos.

À UFSC, Casa do Saber que amo como se minha fosse, à qual pertencço há 32 anos e da qual recebo o Pão do Conhecimento e o pão de cada dia.

Aos participantes da pesquisa, na pessoa dos Coordenadores de Extensão dos Departamentos do CSE: Ciências da Administração; Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais; Serviço Social, bem como ao Diretor do CSE e à Pró-Reitora de Extensão, e às Chefias dos referidos Departamentos, pelo apoio ao responderem ao questionário.

Aos meus colegas de Curso, especialmente Augusto, Melissa, Raquel, Simone, Rogério, Mariana, Fabiano, Mírian, Cristina e Jaqueline, que se fizeram importantes durante essa jornada.

A todos os funcionários do CSE, pelo apoio recebido.

Aos desvalidos anônimos que cruzam meu Caminho e que deixam lições valiosas.

À Sociedade em geral, que espera ansiosamente por uma participação mais ativa nas decisões universitárias, no que diz respeito às Atividades de Extensão.

**A todos, Muito Obrigada!**



“O saber a gente aprende com os mestres e  
com os livros. A Sabedoria se aprende é  
com a Vida e com os humildes.”

Cora Coralina



## RESUMO

**BORGES, Jussara Maria. A Gestão Universitária de Projetos de Extensão na Perspectiva da Gestão Social: Um estudo de caso do Centro Sócio-Econômico – CSE/UFSC no período de 2009 a 2012.** Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, UFSC, 2013.

A presente dissertação, ao realizar um estudo de caso para pesquisar a gestão universitária de Projetos de Extensão, teve por objetivo geral: “Propor alternativas para que a Gestão Universitária dos Projetos de Extensão do CSE/UFSC possa produzir resultados na perspectiva da Gestão Social”. O estudo realizou uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento de campo. Foram conceituadas e utilizadas as categorias: Administração Pública e Gestão Universitária; Gestão Estratégica e Gestão Social. Os resultados apontaram que: i) as instâncias deliberativas e a legislação da UFSC e do CSE configuram a gestão da Extensão Universitária com estruturas e operacionalização fundamentadas na racionalidade burocrática e valores normativos, processo decisório e comunicação verticalizados e monológicos, autonomia e poder centralizados, atendendo, na maior parte, aos interesses da Universidade, em detrimento do interesse coletivo de caráter público; ii) as competências do CSE, o Regimento do CSE e o Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx) confirmam uma administração da Extensão Universitária nos padrões da Gestão Pública, típicas da esfera pública estatal, sem contemplar as características da Gestão Social; iii) a legislação federal e as recomendações dos FORPROEX estabelecem, em parte, diretrizes para a prática da educação superior e da Extensão Universitária pautadas nos princípios da Gestão Social. Conclui-se que: i) há dissonância entre o modelo de Extensão Universitária regulado pela legislação federal, o processo de gestão de Extensão Universitária do CSE/UFSC e a avaliação apresentada nos questionários pelos gestores, chefias e coordenadores de extensão do CSE; ii) a gestão da Extensão Universitária do CSE/UFSC configura-se como Administração Pública Gerencial (PAES DE PAULA, 2005) ou Gestão Pública (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010); iii) há oportunidade aberta para que o CSE/UFSC possa realizar a inovação social, integrando ensino, pesquisa e extensão, promovendo parcerias entre Universidade e Sociedade civil organizada, ampliando seu papel de empreendedor social e sua

contribuição a serviço da cidadania e do desenvolvimento sustentável. Finalmente, o estudo alinha alternativas que podem ser úteis ao CSE/UFSC no processo de revisão e redesenho da Gestão Universitária dos Projetos de Extensão, de modo a incorporar inovação social substantiva à luz da Gestão Social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Universitária. Extensão Universitária. Gestão Social.

## ABSTRACT

**BORGES, Jussara Maria. A Gestão Universitária de Projetos de Extensão na Perspectiva da Gestão Social: Um estudo de caso do Centro Sócio-Econômico – CSE/UFSC no período de 2009 a 2012.** Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, UFSC, 2013.

As this thesis executes a case study to research the management of university extension projects the general purpose is "Propose alternatives so that University Management to the CSE/UFSC Extension Projects can produce results in the perspective of Social Management". The study did an applied research, qualitative, descriptive, bibliographic and documentary research, with field survey. Was been conceptualized and used the categories: Public Administration and University Management; Strategic Management and Social Management. The results showed that: i) the deliberative instances and legislation of UFSC and CSE configure the management structures and university extension with the structure and operationalization based on bureaucratic rationality and normative values, decision-making process and communication vertical and monological, autonomy and centralized power, serving mostly the interests of the university, against the collective interest; ii) the duties of CSE, the CSE regiments and the Registration System from Actions of Extension (SIRAE<sub>x</sub>) confirm one administration of university extension in patterns of Public Management, typical of the social public sphere, without considering the characteristics of Social Management; iii) federal legislation and the recommendations of FORPROEX establish, in part, guidelines for the practice of higher education and university extension based on the principles of Social Management. It is concluded that: i) there is dissonance between the model of university extension regulated by federal law, the process of management of university extension from CSE/UFSC and evaluation presented in the questionnaires by managers, supervisors and coordinators of CSE extension; ii) the management of university extension CSE/UFSC configured as Public Administration Management (PAES DE PAULA, 2005) or Public Management (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010); iii) there is an opportunity to the CSE/UFSC can realize a social innovation, integrating education, research and extension, promoting partnerships between the university and civil society, expanding their role as a social enterprising and their contribution in the service of citizenship and sustainable development.

Finally, the study aligns alternatives that may be useful to CSE/UFSC in the process of revision and redesign of University Management for the Project Extension, to incorporate the social innovation substantive to the light of Social Management.

**KEYWORDS:** University Management. University Extension. Social Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 2. Fluxograma dos Procedimentos da Pesquisa e de Elaboração da Dissertação de Mestrado Profissional.....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 3. Gráfico sobre Formação dos Respondentes.....</b>	<b>198</b>
<b>Figura 4. Gráfico sobre as Funções Gerenciais Exercidas.....</b>	<b>198</b>
<b>Figura 5. Gráfico sobre o Tempo de Experiência na Função Gerencial na Área de Extensão.....</b>	<b>199</b>
<b>Figura 6. Gráfico sobre o Tempo de Experiência na Função de Chefia de Departamento.....</b>	<b>200</b>
<b>Figura 7. Gráfico do Órgão ou Departamento em que Exerce Função Gerencial na Área da Extensão.....</b>	<b>202</b>
<b>Figura 8. Gráfico sobre Atendimento ao Interesse Público.....</b>	<b>204</b>
<b>Figura 9. Gráfico sobre Atender mais aos interesses da UFSC [.....]</b>	<b>206</b>
<b>Figura 10. Gráfico sobre Atender ao Interesse Coletivo de Caráter Público.....</b>	<b>207</b>
<b>Figura 11. Gráfico sobre Oferecer Condições Suficientes para Participar e Autorrealizar [.....]</b>	<b>208</b>
<b>Figura 12. Gráfico sobre Relações de Solidariedade.....</b>	<b>210</b>
<b>Figura 13. Gráfico sobre Relações de Solidariedade Orientadas [.....]</b>	<b>211</b>
<b>Figura 14. Gráfico sobre Criar Relações de Solidariedade Visando à Manutenção do Bem Comum [.....]</b>	<b>212</b>
<b>Figura 15. Gráfico sobre Eficiência, Eficácia e Efetividade seguindo a Lógica Instrumental.....</b>	<b>215</b>
<b>Figura 16. Gráfico sobre Buscar a Eficiência, Eficácia e Efetividade seguindo a Lógica Substantiva/Comunicativa.....</b>	<b>216</b>
<b>Figura 17. Gráfico sobre Privilegiar a UFSC como o Principal Protagonista.....</b>	<b>218</b>
<b>Figura 18. Gráfico sobre Privilegiar a Sociedade Civil Organizada [.....]</b>	<b>219</b>
<b>Figura 19. Gráfico sobre Atender à Gestão de Demandas e Necessidades Definidas pelos Diferentes Sujeitos Sociais [.....]</b>	<b>220</b>
<b>Figura 20. Gráfico sobre Formas de Comunicação Estratégica e Pública Estatal (UFSC) [.....]</b>	<b>223</b>
<b>Figura 21. Gráfico sobre Formas de Comunicação Fundadas na Racionalidade [.....]</b>	<b>224</b>

<b>Figura 22. Gráfico sobre Centralização (<i>top-down</i>) do Processo Decisório nas Instâncias da UFSC [...]</b> .....	226
<b>Figura 23. Gráfico sobre Concepção e Realização segundo um Processo de Construção Coletiva</b> .....	227
<b>Figura 24. Gráfico sobre Legitimidade das Decisões por meio de Deliberação Coletiva</b> .....	228
<b>Figura 25. Gráfico sobre Gestão e Monitoramento de Indicadores Acadêmicos e Sociais com base na Racionalidade Burocrática</b> .....	231
<b>Figura 26. Gráfico sobre Gestão e Monitoramento de Indicadores Acadêmicos e Sociais Gerenciados em Parcerias e Redes</b> .....	232
<b>Figura 27. Gráfico sobre Coerção Normativa</b> .....	234
<b>Figura 28. Gráfico sobre Não Há Coerção</b> .....	235

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparando Perspectivas: Velha Administração Pública, <i>New Public Management</i> e o Novo Serviço Público .....	52
Quadro 2. Objetivos da Pesquisa, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados .....	105
Quadro 3. Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária .....	107
Quadro 4. Categorias da Pesquisa do Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social .....	109
Quadro 5. Escala Tipo Likert Adotada no Questionário .....	112
Quadro 6. Matriz de Análise da Consistência dos Critérios Lógicos .....	115
Quadro 7. Totalização de Alunos da Graduação do CSE .....	128
Quadro 8. Totalização de Alunos da Pós-Graduação do CSE .....	129
Quadro 9. Principais Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2009 .....	139
Quadro 10. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2010 .....	143
Quadro 11. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2011 .....	147
Quadro 12. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2012 .....	153
Quadro 13. Análise quanto à Gestão Social .....	153
Quadro 14. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social .....	153
Quadro 15. Análise quanto à Gestão Social .....	157
Quadro 16. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social .....	157
Quadro 17. Análise quanto à Gestão Social .....	160
Quadro 18. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social .....	160
Quadro 19. Análise quanto à Gestão Social .....	164
Quadro 20. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social .....	164
Quadro 21. Análise quanto à Gestão Social .....	166
Quadro 22. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão... ..	167
Quadro 23. Seleção das Recomendações dos Encontros do FORPROEX, Segundo os Interesses da Pesquisa .....	169
Quadro 24. Análise quanto à Gestão Social .....	174

<b>Quadro 25. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão...</b>	<b>174</b>
<b>Quadro 26. Análise quanto à Gestão Social.....</b>	<b>180</b>
<b>Quadro 27. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão...</b>	<b>180</b>
<b>Quadro 28. Análise quanto à Gestão Social.....</b>	<b>183</b>
<b>Quadro 29. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão...</b>	<b>183</b>
<b>Quadro 30. Análise quanto à Gestão Social.....</b>	<b>188</b>
<b>Quadro 31. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão...</b>	<b>188</b>
<b>Quadro 32. Análise quanto à Gestão Social.....</b>	<b>195</b>
<b>Quadro 33. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão...</b>	<b>196</b>
<b>Quadro 34. Síntese do Perfil Populacional .....</b>	<b>203</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa - Categoria OBJETIVOS.....</b>	<b>209</b>
<b>Tabela 2. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria VALOR.....</b>	<b>213</b>
<b>Tabela 3. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria RACIONALIDADE.....</b>	<b>216</b>
<b>Tabela 4. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria PROTAGONISTAS.....</b>	<b>221</b>
<b>Tabela 5. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>225</b>
<b>Tabela 6. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria PROCESSO DECISÓRIO.....</b>	<b>229</b>
<b>Tabela 7. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria OPERACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>232</b>
<b>Tabela 8. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria AUTONOMIA e PODER.....</b>	<b>237</b>



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGECOM	Agência de Comunicação
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
Art.	Artigo
AVEA	Ambientes Virtuais de Ensino e Aprendizagem
BU	Biblioteca Universitária
CAD	Departamento de Ciências da Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPES/MEC	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério de Educação e Cultura
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCEA	Centro Cultural Escrava Anastácia
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCE	Centro de Comunicação e Expressão
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CD	Chefe de Departamento
CDS	Centro de Desportos
CE	Coordenador de Extensão
CED	Centro de Ciências da Educação
CFH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CSE	Centro Sócio-Econômico
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CRESS/SC	Conselho Regional de Serviço Social de Santa Catarina
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CTC	Centro Tecnológico
CUn	Conselho Universitário
DCC	Departamento de Ciências Contábeis

DF	Distrito Federal
DO	Doutorado
DPR	Diretor ou Pró-Reitor
DSS	Departamento de Serviço Social
EaD	Ensino a Distância
EdUFSC	Editora da UFSC
ESAG	Escola Alexandre de Gusmão
FCE	Faculdade de Ciências Econômicas
FEPESSE	Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FORPROEX	Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior
FUMDES	Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior
FVR	Fundação Vidal Ramos
GES	Grupo de Estudos Surdos
GT	Grupo de Trabalho
HU	Hospital Universitário
IEPE	Núcleo de Estatística e Pesquisas do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas
IES	Instituições de Ensino Superior
IESP	Instituições de Ensino Superior Públicas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPEAU	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
IPC	Incubadora Popular de Cooperativas
LabUFSC	Laboratório de Apoio à Informática da Universidade Federal de Santa Catarina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ME	Mestrado
MEC	Ministério da Educação e Cultura

MOSCOPSS	Grupo de Estudo e Pesquisa "Movimentos Sociais Contemporâneos, Políticas Sociais Setoriais e Serviço Social"
MP	Mestrado Profissional
NEA	Núcleo de Estudos Açorianos
NASF	Núcleo de Apoio a Saúde da Família
NECAD	Núcleo de Estudos da Criança, Adolescente
NESSOP	Núcleo de Estudos do Serviço e Organização Popular
NETI	Núcleo de Estudos da Terceira Idade
n. p.	Não paginado.
NNP	Novo Negócio Público
NSP	Novo Serviço Público
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAD	Plano de Trabalho do Departamento
PAPP	Programa de Subvenção Econômica à Inovação em
	Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
PD	Pós-Doutorado
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PECs	Pró-Reitorias de Extensão e Cultura
PET	Programa de Educação Tutorial
PET	Programa de Educação pelo Trabalho
PL	Projeto de Lei
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PPGC	Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
PPGRI	Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais
PRDHS	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PROBOLSAS	Programa de Bolsas de Extensão
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
PROEXTENSÃO	Programa de Apoio a Projetos de Extensão
ProUni	Programa Universidade para Todos
PRPE	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
PT	Partido dos Trabalhadores
RCC	Revista Contemporânea de Contabilidade

RCCC	Revista Catarinense da Ciência Contábil
RENEX	Rede Nacional de Extensão
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras
RJ	Rio de Janeiro
RU	Restaurante Universitário
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SEPEX	Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão
SEPLAN/UFSC	Secretaria de Planejamento e Finanças da Universidade Federal de Santa Catarina
SESu/MEC	Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e Cultura
SETIC	Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SIRAEEx	Sistema de Registro de Ações de Extensão
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	Forças ( <i>Strengths</i> ), Fraquezas ( <i>Weaknesses</i> ), Oportunidades ( <i>Opportunities</i> ) e Ameaças ( <i>Threats</i> )
TCCs	Trabalhos de Conclusão de Cursos
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>33</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	33
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	43
1.3 OBJETIVOS.....	43
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>43</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>43</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	43
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	46
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>47</b>
2.1 A MUDANÇA PARADIGMÁTICA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	47
2.2 O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - NSP.....	51
2.3 O CONCEITO DE UNIVERSIDADE.....	56
<b>2.3.1 A Universidade como Instituição Social.....</b>	<b>56</b>
2.4 AS CRISES DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A UNIVERSIDADE NA ATUALIDADE.....	62
<b>2.4.1 As Crises Advindas da Mudança Paradigmática - A Universidade em Xequê.....</b>	<b>63</b>
2.4.1.1 A Crise de Hegemonia.....	63
2.4.1.2 A Crise de Legitimidade.....	64
2.4.1.3 A Crise Institucional.....	66
<b>2.4.2 Repensando a Universidade – A Reconquista da Legitimidade.....</b>	<b>72</b>
<b>2.4.3 A Universidade como Campo de Saber na Área de Extensão.....</b>	<b>76</b>
2.4.3.1 A Extensão como Porta de Entrada da Mudança Paradigmática: a Ação Direta da Universidade na Sociedade.....	76
2.5 A UNIVERSIDADE, A GESTÃO E OS PROCESSOS GERENCIAIS, A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO SOCIAL.....	85
<b>2.5.1 A Questão Social na Atualidade.....</b>	<b>85</b>
<b>2.5.2 A Administração, Gestão e Processos Gerenciais.....</b>	<b>87</b>
<b>2.5.3 Gestão Estratégica e Gestão Social – Alternativas para a Administração Pública e para a Gestão Universitária.....</b>	<b>89</b>
<b>2.5.4 Gestão Social Versus Gestão Estratégica.....</b>	<b>95</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>101</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	101
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	103

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	105
3.4 CATEGORIAS DA PESQUISA.....	106
3.5 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	110
<b>3.5.1 Roteiro da Pesquisa.....</b>	<b>110</b>
<b>3.5.2 Questionário .....</b>	<b>111</b>
3.5.2.1 Pré-Teste e Aplicação dos Questionários.....	113
<b>3.5.3 Análise dos Dados .....</b>	<b>113</b>
3.6 UNIVERSO POPULACIONAL.....	114
3.7 CONSISTÊNCIA ACADÊMICA E CIENTÍFICA DA PESQUISA.....	115
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	116
<b>4 RESULTADOS E RESPECTIVAS DISCUSSÕES.....</b>	<b>117</b>
4.1 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....	117
<b>4.1.1 Contextualização da UFSC .....</b>	<b>117</b>
4.1.1.1 Breve Histórico .....	117
4.1.1.2 Estrutura da UFSC .....	119
<b>4.1.2 Contextualização do Centro Sócio-Econômico (CSE) .....</b>	<b>122</b>
4.1.2.1 Histórico do CSE .....	122
4.1.2.2 Missão, Visão e Princípios do CSE.....	127
4.1.2.3 O CSE em Número de Alunos .....	128
<b>4.1.3 Análise dos Resultados.....</b>	<b>129</b>
4.2 INSTÂNCIAS DELIBERATIVAS E GESTÃO DOS PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA ESFERA DO CSE/UFSC .	130
<b>4.2.1 Instâncias Deliberativas da UFSC .....</b>	<b>130</b>
<b>4.2.2 Das Instâncias Deliberativas do CSE .....</b>	<b>131</b>
4.2.2.1 Conselho da Unidade .....	132
4.2.2.2 Departamentos .....	136
<b>4.2.3 Das Atividades de Extensão na UFSC.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2.4 Principais Projetos de Extensão do CSE por Departamento no Período de 2009 a 2012 .....</b>	<b>138</b>
4.2.4.1 Período: 2009 .....	139
4.2.4.2 Período: 2010.....	143
4.2.4.3 Período: 2011 .....	147
4.2.4.4 Período: 2012.....	152
<b>4.2.5 Análise dos Resultados no Âmbito do CSE.....</b>	<b>153</b>
4.2.5.1 Quanto à Promoção da Gestão Social .....	153
4.2.5.2 Quanto ao Atendimento das Categorias da Gestão Social .....	153
4.2.5.3 Avaliação .....	154
4.3 CRITÉRIOS ESTRUTURANTES PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO CSE/UFSC	155

<b>4.3.1 Quanto à Legislação da Extensão Universitária</b> .....	156
4.3.1.1 Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.....	156
4.3.1.1.1 Dispositivos legais.....	156
4.3.1.1.2 Análise quanto à promoção da gestão social.....	157
4.3.1.1.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	157
4.3.1.1.4 Avaliação.....	158
4.3.1.2 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/96.....	158
4.3.1.2.1 Dispositivos legais.....	158
4.3.1.2.2 Análise quanto à promoção da gestão social.....	160
4.3.1.2.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	160
4.3.1.2.4 Avaliação.....	161
4.3.1.3 Plano Nacional de Educação (Lei n. 10.172/2001).....	161
4.3.1.3.1 Dispositivos legais.....	161
4.3.1.3.2 Análise quanto à promoção da gestão social.....	164
4.3.1.3.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	164
4.3.1.3.4 Avaliação.....	165
4.3.1.4 Programa de Extensão Universitária (PROEXT) - Decreto-Lei n. 6.495/2008.....	166
4.3.1.4.1 Dispositivos legais.....	166
4.3.1.4.2 Análise quanto à promoção da gestão social.....	166
4.3.1.4.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	167
4.3.1.4.4 Avaliação.....	167
<b>4.3.2 Quanto às Recomendações do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX)</b> .....	169
4.3.2.1 Recomendações dos Encontros do FORPROEX, Segundo os Interesses da Pesquisa.....	169
4.3.2.2 Análise das Recomendações dos Encontros FORPROEX quanto à Promoção da Gestão Social.....	174
4.3.2.3 Análise das Recomendações dos Encontros FORPROEX quanto às Categorias de Análise da Gestão de Pimentel e Pimentel (2010) ...	174
4.3.2.4 Avaliação.....	175
<b>4.3.3 Quanto à Legislação da UFSC e do CSE</b> .....	177
4.3.3.1 Estatuto da UFSC.....	177
4.3.3.1.1 Prescrições legais.....	177
4.3.3.1.2 Análise quanto à promoção da gestão social.....	179

4.3.3.1.3	Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	180
4.3.3.1.4	Avaliação .....	181
4.3.3.2	Regimento da UFSC .....	182
4.3.3.2.1	Prescrições legais .....	182
4.3.3.2.2	Análise quanto à promoção da gestão social.....	183
4.3.3.2.3	Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	183
4.3.3.2.4	Avaliação .....	184
4.3.3.3	Resolução 003/CUn/2009 .....	186
4.3.3.3.1	Prescrições legais .....	186
4.3.3.3.2	Análise quanto à promoção da gestão social.....	188
4.3.3.3.3	Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	188
4.3.3.3.4	Avaliação .....	189
4.4	PROCEDIMENTOS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS PARA OS PROJETOS DE EXTENSÃO NO CSE/UFSC .....	191
4.4.1	<b>Competências</b> .....	191
4.4.2	<b>Regimento do CSE</b> .....	193
4.4.2.1	Prescrições Legais.....	193
4.4.3	<b>Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAE<sub>x</sub>)</b> .....	194
4.4.3.1	Fluxograma de Tramitação do Formulário de Registro das Atividades de Extensão.....	195
4.4.3.2	Análise quanto à Promoção da Gestão Social.....	195
4.4.3.3	Análise quanto às Categorias de Análise da Gestão de Pimentel e Pimentel (2010).....	196
4.4.3.4	Avaliação .....	196
4.5	QUANTO AOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PELAS CHEFIAS DE DEPARTAMENTOS E OS PROFESSORES COORDENADORES DE EXTENSÃO DO CSE/UFSC.....	197
4.5.1	<b>Perfil da Amostra Populacional</b> .....	197
4.5.2	<b>Resultados Quanto às Questões Levantadas por Pimentel e Pimentel (2010)</b> .....	204
4.5.2.1	Quanto aos Objetivos da Gestão .....	204
4.5.2.2	Síntese e Análise – Quanto aos Objetivos.....	208
4.5.2.3	Descrição – Quanto ao Valor .....	210
4.5.2.4	Síntese e Análise – Quanto ao Valor.....	212
4.5.2.5	Descrição – Quanto à Racionalidade .....	214
4.5.2.6	Síntese e Análise – Quanto à Racionalidade.....	216
4.5.2.7	Descrição – Quanto aos Protagonistas .....	217

4.5.2.8 Síntese e Análise – Quanto aos Protagonistas.....	220
4.5.2.9 Descrição – Quanto à Comunicação.....	222
4.5.2.10 Síntese e Análise – Quanto à Comunicação.....	224
4.5.2.11 Descrição – Quanto ao Processo Decisório.....	226
4.5.2.12 Síntese e Análise – Quanto ao Processo Decisório.....	228
4.5.2.13 Descrição – Quanto à Operacionalização.....	230
4.5.2.14 Análise – Quanto à Operacionalização.....	232
4.5.2.15 Descrição – Quanto à Autonomia e Poder.....	234
4.5.2.16 Síntese e Análise – Quanto à Autonomia e Poder.....	236
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS SEGUNDO AS CATEGORIAS DA PESQUISA.....	238
<b>4.6.1 Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária.....</b>	<b>238</b>
<b>4.6.2 Categorias da Pesquisa do Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social.....</b>	<b>240</b>
4.7 ANÁLISE SWOT DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO ÂMBITO DO CSE/UFSC.....	240
<b>4.7.1 Oportunidades.....</b>	<b>241</b>
<b>4.7.2 Ameaças.....</b>	<b>241</b>
<b>4.7.3 Pontos Fortes.....</b>	<b>241</b>
<b>4.7.4 Pontos Fracos.....</b>	<b>242</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>243</b>
5.1 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR AS INSTÂNCIAS DELIBERATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DE EXTENSÃO NA ESFERA DO CSE/UFSC....	243
5.2 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DESCREVER E ANALISAR OS CRITÉRIOS ESTRUTURANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DE EXTENSÃO NO ÂMBITO DA UFSC E NO ÂMBITO DO CSE.....	244
<b>5.2.1 Quanto à Legislação Federal.....</b>	<b>245</b>
<b>5.2.2 Quanto às Recomendações do FORPROEX.....</b>	<b>246</b>
<b>5.2.3 Quanto ao Estatuto, o Regimento da UFSC e o Regimento do CSE/UFSC.....</b>	<b>247</b>
5.3 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 3: LEVANTAR E DESCREVER OS PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA OS PROJETOS DE EXTENSÃO NO ÂMBITO DO CSE.....	249
5.4 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 4: ANALISAR OS PROJETOS DE EXTENSÃO DO CSE/UFSC QUANTO ÀS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA.....	249
<b>5.4.1 Quanto às Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária.....</b>	<b>250</b>

<b>5.4.2 Quanto às Categorias do Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social.....</b>	<b>251</b>
5.4.2.1 Avaliação dos Resultados com Base nas Referências Documentais .....	251
5.4.2.2 Avaliação dos Resultados com Base nas Respostas aos Questionários .....	252
5.5 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 5: IDENTIFICAR ALTERNATIVAS PARA QUE O CSE/UFSC POSSA ADMINISTRAR OS PROJETOS DE EXTENSÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL .....	253
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>257</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>277</b>
ANEXO 1 - FLUXOGRAMA DE TRAMITAÇÃO DO FORMULÁRIO DE REGISTRO DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO.....	277
<b>8 APÊNDICES .....</b>	<b>279</b>
APENDICE 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....	279

## 1 INTRODUÇÃO

A parte introdutória situa a pesquisa, faz indicação do tema e do problema, bem como os objetivos, tanto o geral quanto os específicos. A justificativa do estudo também é exposta nesta parte. Apresenta, ainda, em seu final, a estrutura sobre a qual o trabalho está embasado.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo está inserido na Área de Concentração da Gestão Universitária e Linha de Pesquisa Universidade e Sociedade<sup>1</sup> do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Busca analisar a Gestão Universitária dos Projetos de Extensão do Centro Sócio-Econômico (CSE) da UFSC, para verificar a possibilidade de produção de resultados na perspectiva da Gestão Social.

Segundo Hugget (1999), a Universidade é uma organização complexa, desde a sua estrutura, até sua forma de funcionar e de gerir. É, acima de tudo, um centro de produção de conhecimento, por meio do ensino, pesquisa e extensão (suas principais funções), disseminação de cultura e apoio à expressão livre de ideias, sem distinção de raça, origem, religião, classe econômica ou interesses políticos.

Para Chauí (2003), contudo, a Universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da Sociedade como um todo. Tanto é assim que se vê no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da Sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre Universidade e Sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a Universidade Pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada

---

<sup>1</sup> Esclarece-se que, por serem o cerne da Linha de Pesquisa desta Dissertação de Mestrado Profissional, os termos Universidade e Sociedade serão grafados com a inicial maiúscula. Procede-se igualmente com os termos Projetos de Extensão e Extensão Universitária, por serem estes representativos para este trabalho.

por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

A despeito da definição para Universidade, no que se refere à sua finalidade, Belloni (1992, p. 71) afirma que, embora essa instituição de ensino exista há vários séculos, e em países bem distintos entre si "não há um conceito único e universalmente válido de Universidade, nem suas funções são as mesmas em tempo e em espaços diferentes".

Segundo Florentino Novo e Melo (2004), a Universidade, consciente do impacto de suas funções e atenta à função de promoção social, tem estimulado inúmeras reflexões em relação ao seu papel neste novo contexto. Com tal propósito, o caminho trilhado por essa instituição de ensino pode ser subdividido em três importantes funções: ensino, pesquisa e extensão.

Em outras palavras, pode-se enfatizar que há convergência de opiniões em torno da afirmativa de que o lugar ocupado pela Universidade na Sociedade insere-se no campo da geração e divulgação do saber. Contudo, não há unanimidade quando se trata de discutir o conjunto de funções de que a Universidade se vale para cumprir seus objetivos. No dizer de Pereira (1994), não há consenso sequer quanto à ênfase dada a cada uma dessas funções: para uns, a pesquisa e a busca de novos conhecimentos deve constituir o ponto central dos trabalhos universitários; para outros, a docência deve constituir a preocupação maior dos docentes; e há ainda os que, além de valorizarem as duas funções, também valorizam a extensão como instrumento da relação da Universidade com a Sociedade.

Desse modo, com base no exposto por Florentino Novo e Melo (2004), pode-se afirmar que a tarefa revela-se ainda mais instigante quando se percebe que não é possível "isolar" a extensão para estudá-la, ou seja, o foco, necessariamente, precisa ser ampliado também para os horizontes do ensino, pesquisa, currículo, missão da Universidade na Sociedade e o seu projeto institucional, situação socioeconômica do País, políticas educacionais. A Universidade, com sua história, realidade, projeto e inserção social, precisa adentrar pela janela da extensão.

Conforme Santos (2003), entretanto, o atual modelo não é capaz de continuar vigorando por muito tempo. É necessário, segundo o autor, pensar em outra orientação, com metas em médio e longo prazo, em que as teses formuladas hoje sirvam de bússola para o enfrentamento dos problemas. Nas palavras de Santos (2003, p. 223):

[...] a idéia da Universidade moderna faz parte integrante do paradigma da modernidade. As

múltiplas crises da Universidade são afloramentos da crise do paradigma da modernidade e só são, por isso, resolvíveis no contexto da resolução desta última.

Supondo-se que o projeto da modernidade esteja no limite, por conseguinte, o projeto de Universidade construído também está. Impõe-se, então, para a Universidade, segundo Braga *et al.* (1997, p.27), a necessidade de:

[...] repensar suas tradicionais funções e descobrir, por dentro, quais são as novas práticas que apontam para a ruptura e a transição paradigmática, ou seja, para um patamar de superação, no qual a inovação tem papel propulsor.

A transição paradigmática da ciência moderna para uma ciência pós-moderna, e da modernidade para a pós-modernidade, pressupõe rupturas. Neste sentido, Santos (2003, p. 224) assinala que:

[...] à Universidade compete organizar esse compromisso, congregando os cidadãos e os universitários em autênticas comunidades interpretativas que superem as usuais interações, em que os cidadãos são sempre forçados a renunciar à interpretação da realidade social que lhes diz respeito.

Ainda seguindo o pensamento de Santos (2003), pode-se perceber que o propulsor das rupturas, por assim dizer, situa-se no desencadear de discussões sobre a crise de paradigmas, sobre o período de transição que o envolve e sobre os possíveis perfis que se delineiam para o futuro, e, principalmente, sobre os modos de gestão.

Buarque (2005), ao avaliar a “Refundação da Universidade” e a “Universidade Incompleta”, assinala que no Brasil:

[...] Com exceção da experiência isolada criada por Darcy Ribeiro em Brasília, em 1961, e interrompida pouco depois, em 1964, foi preciso esperar até 1968 para que fosse feita a primeira modernização da Universidade brasileira. [...] Após 1968, houve uma revolução científica e tecnológica, mas a Universidade continua com a mesma estrutura básica que tinha naquele ano. Após 1968, houve uma revolução nos costumes, o

muro de Berlim caiu, mas a Universidade mantém-se a mesma, sem fazer sua grande reforma. [...] A Universidade brasileira passa a impressão de que desconhece as mudanças que estão ocorrendo no mundo nos últimos 30 anos, e se contenta com uma estrutura criada por militares e pensada por norte-americanos. (BUARQUE, 2005, p. 6).

Santos (2011a, p. 1), ao refletir sobre a “Encruzilhada da Universidade Europeia”, esclarece as mudanças pelas quais passam as Universidades no mundo inteiro, ao considerar que, particularmente a partir de meados do Século XIX, “a crise generalizada das soluções modernas arrastou consigo a crise da Universidade”; deste modo, “por razões diferentes, mas convergentes, em diferentes partes do mundo, em vez de uma solução para os problemas societais, a Universidade tornou-se um problema adicional”.

[...] A Universidade (ou pelo menos a Universidade pública) inseriu-se historicamente nos três pilares da regulação social moderna - o Estado, o mercado e a Sociedade civil. Contudo, o equilíbrio da presença destes pilares na estrutura e funcionamento da Universidade foi variando ao longo do tempo. Na verdade, a Universidade europeia moderna começou em Bolonha, como uma iniciativa da Sociedade civil. Mais tarde, o Estado reforçou a sua presença, que se tornou dominante a partir de meados do século XIX, e nas colônias, particularmente depois de se tornarem independentes. Nos últimos trinta anos, o mercado assumiu o controlo na estruturação da vida universitária. Em poucas décadas, a Universidade deixou apenas de produzir conhecimento e profissionais para o mercado, para se tornar ela própria um mercado, o mercado da educação terciária, e finalmente, pelo menos de acordo com visionários poderosos, para passar a ser gerida como uma organização de mercado, uma organização comercial. Desde então, as preocupações da Sociedade civil têm sido facilmente confundidas com os imperativos de mercado ou subordinadas a eles, e o Estado tem usado frequentemente o seu poder coercivo para

impor imperativos de mercado às Universidades relutantes. (SANTOS, 2011a, p. 4)

Tendo essa perspectiva paradigmática em vista, como parâmetro de referência para uma ciência (KHUN, 2005), pode-se perceber que a Universidade também deve adequar suas políticas, valores e práticas de gestão. Essa necessidade de mudança também é observada por Catani, Dourado e Oliveira (2001, p. 72), ao ressaltarem que:

[...] de algum modo, os compromissos dos diferentes segmentos acadêmicos organizados com a gestão democrática nas Universidades públicas parecem ter se vinculado à formulação de um modo de produzir que fosse mais eficiente socialmente, mas que não eximia essas instituições de uma reorganização interna do trabalho acadêmico.

Nesse sentido, de acordo com Finger (1997), no passado, a gestão das Universidades no Brasil sempre foi tratada com uma visão burocrática. A própria função administrativa foi tratada por muito tempo como derivativa e secundária.

No entendimento de Cardim (2000), ocorre que os administradores têm uma visão específica de gestão voltada, de um lado, para o exercício burocrático de normas, procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessárias ou mesmo úteis, e, de outro lado, prezam os administradores pela competitividade em termos do cumprimento de indicadores valorizados pelo mercado. Já os acadêmicos têm uma visão e valores voltados para a área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa e extensão. Por isso, como salienta este autor, deve-se considerar que esses conflitos na gestão universitária giram em torno do poder e por causa do poder.

Além disso, complementa Cardim (2000), a pressuposição é que os administradores devem cumprir as diretrizes gerais e específicas traçadas pelos colegiados competentes e a seguir planos, programas, projetos, orçamento – quando existirem – e a prestar contas de sua implementação e dos resultados. Assim, em tese, o poder de manobra de um dirigente também sofre limitação. Dessa forma, a articulação entre os diferentes participantes e seus "poderes" sofre tensões que interferem no comportamento tanto dos especialistas como dos administradores no processo decisório.

Essa argumentação é complementada pela visão de Borges e Araújo (2001), que entendem que as peculiaridades da Universidade ocorrem em função de uma pressão conjuntural.

Trata-se, assim, da administração universitária seguindo o modelo da Gestão Estratégica. Estrada (2000), defensor dessa categoria de gestão, entende que as Universidades devem desenvolver um esforço administrativo planejado que envolva todas as instâncias internas, visto que, sem uma coerência entre os departamentos e pessoas envolvidas, nenhum tipo de organização pode subsistir.

Para Perim e Zanetti (2001), essa necessidade de modernizar a visão estratégica é reforçada pela necessidade de uma autoavaliação indissociável do processo de gestão acadêmica, e da administração, em que as Universidades passam a aprender com suas ações.

Ainda na direção do pensamento de Perim e Zanetti (2001), acredita-se que as Universidades, em especial as públicas, pelas disfunções da burocracia, acabam tolhidas em sua gestão, em razão de uma falta de dinamismo e mesmo amadurecimento das estruturas hierárquicas.

É nesse contexto que a Gestão Social se torna uma perspectiva na qual a administração universitária pode fundamentar-se para produzir resultados com valor cognitivo e valor social dos projetos universitários, principalmente, por meio da sua função de extensão.

Quanto a estes valores, Lacey (2003, p. 121) faz a distinção entre valores cognitivos e sociais:

[...] os valores cognitivos são características que as teorias e hipóteses científicas devem ter para o fim de expressar bem o entendimento – ou, como afirma Laudan, eles são atributos que “representam as propriedades de teorias que supomos serem constitutivas de uma ‘boa’ teoria” (Laudan, 1984, p. xii) – enquanto os valores sociais designam as características julgadas constitutivas de uma “boa” Sociedade.

Para o Professor Lacey (2003, p. 121), esta distinção:

[...] é crucial para interpretar apropriadamente os resultados das [...] práticas científicas numa época em que muito de sua prática habitual está se tornando cada vez mais subordinado à predominância do capitalismo global.

O autor apresenta uma explicação que esclarece a questão dos valores sociais para os campos do ensino, pesquisa e extensão, conforme segue:

É útil trabalhar com um modelo das práticas de pesquisa científica segundo o qual existem três momentos-chave nos quais é preciso fazer escolhas, a saber, os momentos de: (i) adotar uma estratégia (ou regras metodológicas); (ii) aceitar teorias e (iii) aplicar o conhecimento científico. Os valores sociais podem ter papéis legítimos e importantes no primeiro e no terceiro momentos, porém não no segundo, quando apenas os valores cognitivos e os dados empíricos disponíveis têm papéis essenciais. (LACEY, 2003, p.121).

Para cumprir sua responsabilidade social, Alves (2005) sugere que a Universidade desenvolva o ensino de forma articulada, ainda preocupada com os interesses da Sociedade. Desse modo, a ideia de extensão está associada à crença de que o conhecimento gerado pelas instituições de pesquisa deve necessariamente possuir intenções de transformar a realidade social, intervindo em suas deficiências e não se limitando apenas à formação dos alunos regulares daquela instituição.

A Universidade precisa dialogar com a Sociedade. Para tanto, como ressalta Romano (1998, p. 15), deve “ir onde o povo está”, isto é, buscar a Sociedade, pôr-se em contato ativo e regular com ela, torná-la protagonista da própria dinâmica universitária. A Universidade está chamada a repensar todo o universo da educação, articulando-se de modo ativo com os demais níveis de ensino, para assim compartilhar experiências e, sobretudo, promover o constante encontro do conjunto da Sociedade com o que a humanidade produz de grandioso e relevante, nos mais diversos campos da ciência e da arte.

Com o reconhecimento legal da atividade acadêmica de extensão, sua inclusão na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) (BRASIL, 1988) e a organização do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior (FORPROEX), no fim da década de 1980, deram à comunidade acadêmica as condições e o lugar para uma conceituação precisa da Extensão Universitária, assim expressa no I Encontro Nacional de Pró-Reitores de Extensão, e assumida pela maioria das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): “a Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de

forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade”. (FORPROEX, 1987, n. p.).

Como consta no documento produzido pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e Cultura (SESu/MEC) (FORPROEX, 2000/2001), definiram-se as áreas de atuação extensionista, que vem a ser o “Plano Nacional de Extensão Universitária”.

Recentemente, o XXX Encontro Nacional do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior (FORPROEX, 2011a), realizado em 2011, emitiu a Carta de Porto Alegre, apontando que a Extensão é ainda uma atividade universitária problemática, em fase de indefinições e em consolidação. Na agenda externa, a Carta elenca entre as principais ações:

[...] Consideramos que o fortalecimento da Extensão Universitária como atividade acadêmica, objetivo do FORPROEX desde o seu surgimento, exige redefinições nas políticas e práticas institucionais, tanto no âmbito das Instituições de Educação Superior como no âmbito do MEC e das agências governamentais [...]. Na agenda externa elencamos as principais ações: 1. A inserção adequada da Extensão nas metas para a Educação Superior no PNE, no sentido de valorizar sua contribuição à qualificação da Educação Superior. 2. [...]. Enfatizamos ainda o estado de financiamento insatisfatório contínuo e irregular [...] 4. A finalização e formalização do Plano Nacional de Extensão como instrumento regulador e de suporte ao conjunto das ações de Extensão [...] requer urgência na sua efetivação. 5. A necessidade de ampla discussão sobre Extensão e Educação a Distância [...] 6. A Internacionalização das ações de extensão estão dispersas no interior das IES [...]. 7. A relevância da mobilidade estudantil deve considerar a dimensão extensionista no corpo do projeto pedagógico no contato com a realidade local. (FORPROEX, 2011a, p. 1).

A mesma Carta informa que a Extensão carece de definições metodológicas e de avaliação. A agenda interna do FORPROEX (2011a) contempla as seguintes tarefas prioritárias:

- [...] 1. Finalização do dossiê de avaliação da Extensão Universitária da Educação Superior [...] com definição de indicadores, metodologias e instrumentos; Até o momento os instrumentos de avaliação da extensão não permitem identificar se ocorreu a incorporação curricular das ações de extensão no projeto pedagógico dos cursos;
2. Elaboração de uma minuta de regulamentação da Extensão como prática acadêmica que mobilize a comunidade universitária para pressionar o poder público a agendar esta demanda;
3. Organização e sistematização da discussão do modelo de expansão das IES necessariamente contemplando e comprometendo as ações de extensão no escopo dos Planos de Desenvolvimento Estratégicos. (FORPROEX, 2011a, p. 2).

Como componente da problemática, ainda se pode acrescentar uma perspectiva crítica de análise a partir da questão: a Extensão e as ações sociais das Universidades são adequadas às necessidades da sociedade? O Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras de 2007 classifica as ações de extensão em programa, projeto, curso, evento e prestação de serviços (FORPROEX, 2007).

Paulo Freire (1983), ao escrever sobre o assunto, alerta a necessidade do entendimento da comunicação em contraposição à extensão, usualmente praticada como “transmissão, entrega, doação, messianismo, mecanicismo, invasão cultural, manipulação, etc.”, impossibilitando a condição dialógica e libertadora, coisificando o ser humano, impedindo-os de tornarem-se agentes transformadores; deste modo, segundo o autor, “a extensão não é isto; a extensão é educativa” (FREIRE, 1983, p. 22).

Assim, considerando esta abrangência das atividades de extensão, é preciso avaliar de que ação social a Universidade está agenciando. Soares (2010, p. 2) esclarece que os indicadores de extensão precisam “captar as relações da Universidade com a Sociedade (de natureza dialética e não lineares de “mão única””, bem como pode “referendar o *status quo* ou ser mais um instrumento de mudança”.

A Gestão Social pode ser uma perspectiva para nortear a gestão universitária e ferramenta teórica e metodológica para a avaliação da Extensão. De acordo com Tenório (2008), a Gestão Social pode ser

praticada em qualquer sistema social. No entanto, Lalande (1999) informa que há diversas abordagens e práticas para o termo social, e Tenório (2006, p. 1.146) assevera que a Gestão Social tem sido praticada mais sob os enfoques de:

[...] políticas sociais, de organizações do terceiro setor, do combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer nas relações de caráter produtivo.

Desse modo, considerando a perspectiva da Gestão Social, defende-se uma aproximação entre a Gestão Pública, a Gestão Universitária e a Gestão Social, o que traria resultados significativos para o exercício de uma gestão efetiva, direcionada para os interesses da Sociedade e para a efetivação de uma cidadania deliberativa.

[...] Na perspectiva habermasiana, *cidadania deliberativa*, significa, em linhas gerais, que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em **processos de discussão**, orientados pelos princípios da **inclusão**, do **pluralismo**, da **igualdade participativa**, da **autonomia** e do **bem comum**. (TENÓRIO *et al.*, 2010, p. 1, Grifos no original).

Na prática, então, a categoria Gestão Social seria um conceito proporcionado por uma gestão universitária da extensão legitimada pela dialogicidade, a cidadania deliberativa e a criação de reais espaços democráticos de participação, para que pudesse vivenciar uma nova relação Universidade e Sociedade sob uma “Nova Administração Pública” e “[...] um sistema político e administrativo mais sensível e responsável ante às necessidades dos cidadãos [...]”, construída no “engajamento ético [...] do cientista social”, e do próprio Administrador Público (RAMOS, 1983a, p.39).

Em outro aspecto, a realidade da UFSC também aponta para a pertinência da presente pesquisa, já que os atuais indicadores de extensão e/ou as metodologias usuais na área não são satisfatórias, segundo a ótica dos gestores universitários.

O Relatório de Atividades da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE) informa que: “a discussão quanto a indicadores confiáveis das ações de extensão tem sido uma constante no Fórum de Pró-Reitores de Extensão” (UFSC, 2011b, p.56). Já o Primeiro Fórum Participativo na

Área de Extensão, realizado em 2012, elegeu entre as diretrizes, “políticas para executar uma extensão transparente, eficaz e de maior visibilidade” (UFSC/SETIC, 2012a, n. p.). E a nova Reitoria assumiu propondo: “atender demandas administrativas e, sobretudo, sociais”, com a meta de “buscar uma gestão com responsabilidade cidadã” (UFSC/SETIC, 2012b, n. p.), instituindo a Pró-Reitoria de Extensão.

Diante desse contexto, a pesquisa tem como reflexão a seguinte indagação, que norteia o estudo.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Como a Gestão Universitária do CSE/UFSC administra os Projetos de Extensão na perspectiva da Gestão Pública, Gestão Estratégica ou da Gestão Social?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor alternativas para que a Gestão Universitária dos Projetos de Extensão do CSE/UFSC possa produzir resultados na perspectiva da Gestão Social.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as instâncias deliberativas para o desenvolvimento dos Projetos de Extensão na esfera do CSE/UFSC;
2. Descrever e analisar os critérios estruturantes para o desenvolvimento dos Projetos de Extensão no âmbito da UFSC e no âmbito do CSE;
3. Levantar e descrever os procedimentos gerenciais para os Projetos de Extensão no âmbito do CSE;
4. Analisar os Projetos de Extensão do CSE/UFSC quanto às categorias de análise da pesquisa.
5. Identificar alternativas para que o CSE/UFSC possa administrar os Projetos de Extensão na perspectiva da Gestão Social.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A presente Pesquisa justifica-se pela sua relevância e importância do problema estudado em termos acadêmicos e sua contribuição na área social.

A pesquisa acadêmica sobre a gestão no campo da Extensão da UFSC é muito pequena. Foi feito um levantamento preliminar e não exaustivo, buscando artigos, dissertações e teses nas bases de dados dos portais da UFSC, Biblioteca Universitária (BU/UFSC), Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) e Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que apresentassem uma visão crítica acerca da gestão da extensão e/ou abordassem a sua relação com a Sociedade.

Assim, o levantamento detectou a pesquisa de Melo e Silva (2010, s. p.), em artigo intitulado “A Universidade e Compromisso Social: a Prática da Universidade Federal de Santa Catarina”, que apurou:

[...] Após a coleta e análise dos dados foi concluído que a Universidade desenvolve várias ações de extensão com compromisso social e todos os centros têm pelo menos uma de destaque. No entanto, a extensão ainda é uma função que não tem tanta visibilidade quanto o ensino e a pesquisa, necessitando de mais apoio, consciência da comunidade universitária, reconhecimento e incentivos para que as três funções se tornem realmente um tripé.

Outro primeiro aspecto que corrobora a importância da pesquisa é a indefinição metodológica e inadequação dos indicadores de avaliação da Extensão (FORPROEX, 2011b; UFSC, 2011b).

Desse modo, em termos acadêmicos, a pesquisa pretende contribuir para o avanço da discussão sobre a gestão universitária, ao alinhar-se ao paradigma da administração pública societal, que inclui a perspectiva da Gestão Social, uma vez que no âmbito da “gestão e organização do funcionalismo público, [...] não há uma proposta consolidada para os escalões no âmbito da vertente societal” (PAES DE PAULA, 2005, p. 45).

De acordo com Paes de Paula (2005, p. 47), os administradores públicos ignoram a “nova administração pública”, caracterizada por ser:

[...] essencialmente não-prescritiva e se orientando para o curso de ações e necessidades dos cidadãos  
[...] evitando os enfoques normativos e

subordinando a teoria das organizações à teoria do desenvolvimento humano.

Assim, a Pesquisa, ao invés de optar pelo “Gerencialismo”, que “ênfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público”, ressaltando a “gestão tecnocrática”, a “eficiência administrativa” e as “dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa”, fundamenta-se pela “Gestão Social”, que “ênfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo”, destacando a “participação social” e a “dimensão sociopolítica” (PAES DE PAULA, 2005, p. 41).

Ao trazer a perspectiva da Gestão Social para a Administração Pública, no contexto de uma Universidade Pública Federal, conforme se pode depreender de Pimentel e Pimentel (2010), a pesquisa introduz os fundamentos teóricos e metodológicos no sentido de verificar a contribuição da Extensão para uma cultura política democrática nas relações entre a Universidade e a Sociedade, na qual o processo decisório é exercido pelos sujeitos sociais, caracterizando uma política pública educacional descentralizadora, participativa e dialógica.

Finalmente, ao optar pela pesquisa na área de Extensão, o estudo alinha-se à abordagem defendida por Tenório *et al.* (2010, p. 3), ao afirmar que:

[...] A Extensão Universitária apresenta uma importância crucial para o desenvolvimento do homem como indivíduo ativo, que transforma seu mundo e que estabelece uma relação com o mundo que está inserido. [...] Pensar Extensão Universitária pressupõe também trabalhar o processo de formação universitária através de uma pedagogia crítica que facilite a construção de novos conhecimentos, percebendo o contexto social ao qual se está inserido.

A seguir, apresenta-se a estrutura do trabalho sobre a qual está sendo desenvolvida esta Pesquisa.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada em quatro partes: a primeira foi dedicada à Introdução; foi feita a contextualização, discutida a problemática e apresentados os objetivos e a justificativa da pesquisa.

A segunda parte do trabalho é destinada ao capítulo caracterizado pela Fundamentação Teórica, em que se busca abordar as categorias da pesquisa: Administração Pública; Universidade; Extensão; Gestão Estratégica; Gestão Social.

A terceira parte traz o capítulo da Metodologia, com os procedimentos metodológicos, com os instrumentos utilizados para a coleta, descrição, análise e interpretação dos dados. O referido capítulo apresenta, ainda, as etapas da pesquisa, quanto ao planejamento, condução da aplicação do questionário e a análise dos dados, bem como a consistência acadêmica e científica da Pesquisa, além de sua limitação.

A quarta parte destina-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada, tanto no que se refere ao levantamento da legislação da Extensão Universitária, e quanto às recomendações do FORPROEX, assim como em relação às normas e procedimentos de extensão no âmbito da UFSC e também no âmbito do CSE. Referido capítulo é iniciado com uma breve contextualização da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e do Centro Sócio-Econômico (CSE), na qual é inserido um breve histórico, a estrutura, e os Projetos de Extensão. É finalizado com a apresentação e análise dos resultados dos questionários respondidos pelas Chefias dos respectivos Departamentos, pelos Coordenadores de Extensão, pelo Diretor do CSE/UFSC e pela Pró-Reitora Adjunta de Extensão.

Encerra-se o trabalho com as conclusões e recomendações, com as referências correspondentes aos autores citados no decorrer do estudo, seguidas dos Anexos e Apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são discutidos os pressupostos teóricos acerca do tema, razão pela qual a sua organização reflete uma análise em cinco etapas: a primeira discorre sobre a mudança paradigmática e sua relação com a Administração Pública; a segunda mostra a importância do novo serviço público; a terceira analisa o conceito de Universidade enquanto organização complexa e como instituição social; a quarta procura compreender os fenômenos que culminaram com as diversas crises de gestão universitária e situar a Universidade na atualidade, buscando contextualizar a função social da Universidade como campo de saber, principalmente, na sua área de atuação extensionista; e, por fim, a quinta etapa trata da Universidade, da Gestão Estratégica e da Gestão Social, complementando, assim, a abordagem principal deste trabalho.

### 2.1 A MUDANÇA PARADIGMÁTICA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entende-se a Administração Pública como o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, que possuem como objetivo assegurar a satisfação das necessidades da Sociedade, tais como: segurança, educação, saúde e bem-estar da população. Meirelles (2006, p. 60) define Administração Pública sob várias acepções:

[...] **em sentido formal**, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; **em sentido material**, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; **em acepção operacional**, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. **Numa visão global**, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (Grifou-se).

Ante as mudanças paradigmáticas, a Administração Pública vivenciou três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Essas

modalidades surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, porém, que alguma delas tenha sido definitivamente abandonada.

Na Administração Pública patrimonialista, própria dos Estados absolutistas europeus do Século XVIII, o aparelho do Estado é a Extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O patrimônio do Estado confunde-se com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como ocupações rendosas e de pouco trabalho. A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como extensão do poder soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. [...] Em conseqüência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração. (MARQUES, 2008, p. 34).

Na concepção de Weber (1991), o patrimonialismo refere-se à forma de dominação que se exerce em função do pleno direito pessoal, originariamente orientada pela tradição, em que falta a distinção entre a esfera privada e a pública. A Administração Pública é tratada como assunto pessoal do governante; e a propriedade pública como parte de seu patrimônio pessoal.

Segundo Marques (2008), a Administração Pública burocrática inspirada no modelo weberiano surge para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios inerentes a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a ideia de poder racional legal. Para Marques (2008), na Administração Pública burocrática, o Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Ainda na visão de Marques (2008), os controles administrativos funcionam previamente, para evitar a corrupção. Existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus pleitos. São sempre necessários, por esta razão, controles rígidos em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população. A administração burocrática, embora possua o grande mérito de ser efetiva no controle dos abusos, corre o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Com isso, a máquina

administrativa volta-se para si mesma, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à Sociedade. O seu grande problema, portanto, é a possibilidade de se tornar ineficiente, autorreferente e incapaz de atender adequadamente aos anseios dos cidadãos.

A Administração Pública gerencial apresenta-se como solução para estes problemas da burocracia. Prioriza-se a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Busca-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e aumentar a governança do Estado, isto é, a sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa a ser visto com outros olhos, tornando-se peça essencial para o correto desempenho da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Discorrendo sobre este modelo de gestão, Coelho (2000, p. 259) assevera que:

[...] a administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

A administração gerencial constitui um avanço, mas sem romper em definitivo com a administração burocrática, pois não nega todos os seus métodos e princípios. Na verdade, o gerencialismo apoia-se na burocracia, conservando seus preceitos básicos, como a admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública, as avaliações de desempenho, o aperfeiçoamento profissional e um sistema de remuneração estruturado. A diferença reside na maneira como é feito o controle, que passa a concentrar-se nos resultados, não mais nos processos em si, procurando-se, ainda, garantir a autonomia do servidor para atingir tais resultados, que serão verificados posteriormente.

Segundo Coelho (2000), o gerencialismo é uma técnica de instrumentalização e operacionalização das políticas públicas previamente desenvolvidas e aceitas pela organização. É, portanto, meio de implementação. Dentro desse conceito, a administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos,

as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

Desse modo, infere-se que, na administração gerencial, a noção de interesse público é diferente da que existe no modelo burocrático. A burocracia vê o interesse público como o interesse do próprio Estado. A Administração Pública gerencial nega essa visão, identificando este interesse com o dos cidadãos, passando os integrantes da Sociedade a serem vistos como clientes dos serviços públicos.

Mais recentemente, contudo, começa a se consolidar uma nova perspectiva de Administração Pública, que Paes de Paula (2003; 2005) nomeia de vertente alternativa ou de vertente societal, sendo baseada em uma nova relação Estado-Sociedade, em que há um maior envolvimento da população na definição da agenda política, e, conseqüentemente, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da Sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Segundo Fleury (2001) e Paes de Paula (2005), esse modelo contrapõe-se à gestão estratégica tradicional na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática e monológica (de um ator único) por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos ou atores sociais (de atores compostos, sem a presunção da existência de um pensamento único). Nesse conceito, a gestão é entendida como sendo uma ação político-deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como cidadão, eleitor, trabalhador ou consumidor; sua autodeterminação se dá pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado. Assim, emerge uma concepção de democracia que transcende à instrumentalidade e tenta abranger a dimensão sociopolítica da gestão pública.

Ainda de acordo com Fleury (2001) e Paes de Paula (2005), três dimensões são consideradas fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática: (a) econômico-financeira, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária; (b) institucional-administrativa, envolvendo aspectos de organização da estrutura, assim como aspectos de planejamento, direção e controle; (c) sociopolítica, envolvendo as relações do Estado com a Sociedade, especialmente os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública.

## 2.2 O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - NSP

De acordo com Keinert (2000) e Costa e Salm (2006), a Administração Pública é o conjunto de conhecimentos e estratégias em ação para prover o bem comum para a Sociedade, sendo composta por três linhas teóricas: Velha Administração Pública, Novo Negócio Público e Novo Serviço Público.

Para Garrido (2011, p. 11):

Na Velha Administração Pública, um modelo convencional do Estado assistencial, o governo administra o bem público com base na burocracia pública, considerada suficiente para garantir a eficiência, como ocorre na estatização.

A segunda concepção, denominada Nova Gestão Pública, considera ser necessário reduzir o tamanho do Estado, cortar orçamentos e gastos públicos para alcançar eficiência; o referencial é a produção do bem público por meio de organizações privadas e do terceiro setor. [...]. Como alternativa, surge uma terceira concepção, do Novo Serviço Público [...].

Desde o Século XIX, a Administração Pública vem passando por diferentes estágios de desenvolvimento no tocante aos seus modelos. Sua evolução pode ser analisada com base em princípios teóricos e metodológicos, alinhados aos diferentes momentos de desenvolvimento de uma Sociedade e segundo a forma como o Estado assume o papel de provedor ou prestador de serviços aos integrantes desta mesma Sociedade.

Nesse sentido, segundo Salm e Menegasso (2006), a Administração Pública, inicialmente, pode ser reconhecida por assumir um modelo pautado em fundamentos como eficiência e hierarquia, adotando processos burocráticos para a alocação de recursos e para a produção do bem público. Nessa perspectiva, destaca-se, como uma importante característica do modelo, o enfoque aos aspectos funcionais da gestão em detrimento das questões institucionais.

Ainda na síntese de Salm e Menegasso (2006), no transcorrer do Século XX, contudo, a Velha Administração Pública, até então dominante, passou por transformações geradas por mudanças contextuais, com destaque ao movimento da globalização econômica e a redução do papel do Estado, fazendo surgir uma nova perspectiva de gestão pública baseada nas práticas do setor privado e nas técnicas de

gerenciamento do mercado. Tal modalidade de administração pública é denominada de Novo Negócio Público (NNP) e consolidou-se, em grande parte, pelos limites fiscais que inviabilizaram o Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*).

Para Denhardt e Denhardt (2007), no Novo Negócio Público, a administração do bem público é tratada como algo privado e pertencente ao Estado, devendo este administrá-lo com eficiência sem considerar o bem-estar coletivo. Como resposta aos modelos da Velha Administração Pública e do Novo Negócio Público, esses autores apresentam a proposta do Novo Serviço Público, buscando resgatar a epistemologia da Administração Pública. A referida proposta reconhece as pessoas como seres políticos que, devidamente articulados, agem junto à comunidade para a construção do bem comum, propósito que deve preceder aos interesses privados, como se pode constatar a seguir:

### **Quadro 1. Comparando Perspectivas: Velha Administração Pública, *New Public Management* e o Novo Serviço Público**

	<b>Velha Administração Pública</b>	<b><i>New Public Management</i></b>	<b>Novo Serviço Público</b>
<b>Fundamentos Teóricos e Metodológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Política e Ciência Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Econômica e Ciência Social Positivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Democrática;</li> <li>• Abordagens variadas para o conhecimento (positiva; interpretativa e crítica) e pós-modernismo</li> </ul>
<b>Racionalidade e Modelos de Homem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade Sinóptica</li> <li>• Homem Administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade Técnica e Econômica; Homem Econômico; Autointeresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade Estratégica</li> <li>• Racionalidades: política, econômica, organizacional</li> </ul>
<b>Concepções de Interesse Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politicamente expressas na Lei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa a agregação de interesses individuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultante de diálogos sobre valores compartilhados</li> </ul>
<b>Responsividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes e eleitores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cidadãos</li> </ul>

<b>Papel do Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produtor; Desenhar e Implementar Políticas; Objetivos definidos politicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirigente; Catalisar e apoiar as forças de Mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servidor;</li> <li>● Negocia; Intermedia; Interesses entre Cidadãos e Grupos, criando Valores Compartilhados</li> </ul>
<b>Mecanismos para Realizar Objetivos Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administrar Programas com Agências Governamentais s Existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar Mecanismos e Estruturas de Incentivo para Realizar Objetivos Políticos com Agentes Privados e Terceiro Setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coalizões com Setor Público, Privado e Terceiro Setor para atender Acordos e Necessidades</li> </ul>
<i>Accountability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hierárquica;</li> <li>● Administradores respondem aos Líderes Políticos Eleitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientado pelo Mercado</li> <li>● Atender ao Interesse Próprio de Grupos de Cidadãos (consumidores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Multifacetado; Servidores Públicos devem atender à Lei, Valores Comunitários, Normas Políticas, Padrões Profissionais, Interesses dos Cidadãos</li> </ul>
<b>Discrição Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Limitada às Autoridades Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampla para Atender aos Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discrição Necessária, mas restrita à “Accountable” (justificada)</li> </ul>
<b>Estrutura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Burocrática;</li> <li>● Autoridade Hierárquica;</li> <li>● Com Agências de Controle e Regulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descentralizada</li> <li>● Controle por meio de Agências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estruturas em Cooperação com Lideranças Compartilhadas Interna e Externamente</li> </ul>
<b>Motivação dos Servidores e Administradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Salários e Benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espírito Empreendedor;</li> <li>● Ideologia para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Serviço Público;</li> <li>● Desejo de</li> </ul>

		Redução do Tamanho do Estado (Governo)	Contribuir para a Sociedade
--	--	--	-----------------------------

Fonte: Denhardt e Denhardt (2000, p. 549-59).

Na concepção de Garrido (2011, p. 11):

A partir desses modelos, fica caracterizada a necessidade de que o Administrador Público esteja consciente e capacitado para superar as atuais dificuldades da produção do bem público, buscando a prática de uma gestão pública democrática, capaz de assegurar eficiência, cidadania e a participação ampla dos diversos segmentos da Sociedade.

Como pondera Perez (2004, p. 221), a administração assume, na atualidade, a “função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais”.

Como discorrido, o Novo Serviço Público (NSP) surge como resposta às falhas do modelo de Administração Pública anterior, o Novo Negócio Público, dentre as quais a postura de mercado que este último assumia, tratando os cidadãos como clientes e os funcionários públicos como empreendedores. Conforme Denhardt (2012), o NSP é um movimento emergente na Administração Pública, cujo foco primário na implementação das políticas públicas reside no engajamento da comunidade, dos cidadãos e dos servidores públicos, via mecanismos de coprodução do bem público.

Segundo Denhardt (2012), o NSP é orientado, sobretudo, por teorias democráticas de cidadania e possui especial preocupação com a conexão entre cidadãos e seus governos, promovendo abordagens alternativas de gestão e *design* organizacional, com origem em tradições mais humanísticas da teoria da administração pública como a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo.

Keinert (2000) conceitua o vocábulo “público” como algo de interesse de todos, de todos e para todos e à coisa pública (*res publica*). Diz respeito também às relações econômicas, políticas e sociais que interferem na produção do espaço público. Trata-se de um conceito em transformação, devido à compreensão dos diferentes paradigmas que orientam os modelos de Administração Pública e às mudanças nas

relações entre Estado e Sociedade, além da revisão dos papéis atribuídos a estas duas instâncias para suprir demandas sociais emergentes.

Já a noção de serviço público, conforme Di Pietro (2006), resulta de mudanças ao longo do tempo, abrangendo atividades de natureza industrial, comercial e social; porém, é o Estado quem determina, por meio das leis, quais atividades, em determinado momento, são consideradas serviços públicos. Para este autor, a abrangência dos serviços públicos pode variar: configura-se em todas as atividades do Estado, (legislação, jurisdição e execução); em atividades administrativas, com a exclusão de jurisdição e da legislação; a não distinção do serviço público do poder de polícia, fomento e intervenção; ou a diferenciação do serviço público propriamente dito das demais atividades da administração pública.

O conceito de serviço público, portanto, na acepção de Meirelles (2006), caracteriza-se pela variabilidade gerada das necessidades e contingências políticas, econômicas, sociais e culturais de cada comunidade, em cada momento histórico.

Desse modo, para Denhardt e Denhardt (2007), o modelo do NSP tem sua base na integração das racionalidades instrumental e substantiva<sup>2</sup> que orientam as ações de articulação e de atendimento, e, ao mesmo tempo, dos interesses de usuários dos serviços públicos e das organizações que os produzem. Tal conjunção de propósitos comuns na esfera pública remete à revisão de princípios e de práticas administrativas que exigem, mais do que nunca, a capacidade das pessoas de pensar, agir e assumir responsabilidades.

Os princípios de ação a serem seguidos pelo administrador no NSP, conforme Denhardt e Denhardt (2007), devem ser: servir antes de dirigir; o objetivo é o interesse público; o pensar é estratégico e o atuar é democrático; servir cidadãos e não clientes; a *accountability* não é tão simples; as pessoas devem ser valorizadas e não a produtividade; a cidadania e o serviço público devem ser valorizados no lugar do empreendedorismo.

---

<sup>2</sup> Na acepção de Ramos (1983b), a racionalidade substantiva é associada à preocupação em resguardar a liberdade, representando pensamentos que traduzem percepções inteligentes de um ator acerca das interrelações de determinados acontecimentos ou situações. Já o ato racionalmente funcional é organizado com referência a um objetivo específico e pressupõe que ações sejam realizadas para se atingir o máximo rendimento, de forma eficiente e eficaz. Em uma ação baseada na racionalidade funcional, o que se aprecia é o nível de sucesso no alcance dos objetivos preestabelecidos, independente do conteúdo e da qualidade intrínseca de tal ação.

Para Denhardt e Denhardt (2007), valores pautados no servir aos outros e ao interesse público, como: lealdade, responsabilidade, cidadania, igualdade, oportunidade e imparcialidade precisam nortear o trabalho dos produtores de serviços públicos. Nessa perspectiva, os gestores têm de dispor de conhecimentos e habilidades específicos e adequados à intervenção sobre uma realidade que, *se a priori* já se apresenta complexa, mais ainda o será se forem consideradas as expectativas de harmonização de interesses de grupos distintos que precisam agir e compartilhar objetivos.

Segundo Costa e Salm (2006), com o NSP, busca-se o melhor desempenho da Administração Pública não mais na direção da eficiência e da eficácia apregoadas pela iniciativa privada, tampouco com base em interesses próprios que muitas vezes não representam os interesses da coletividade.

No NSP, ideais como justiça, equidade, responsividade, respeito, *empowerment* e compromisso não são negados; pelo contrário, tendem a superar o valor da eficiência como único critério para o perfeito desempenho dos órgãos públicos. Por isso, no entendimento de Salm e Menegasso (2006), a base do NSP configura-se como complementar e não substitutiva aos outros modelos de Administração Pública.

## 2.3 O CONCEITO DE UNIVERSIDADE

Esta seção, então, contempla uma breve revisão de conceitos, situando a Universidade enquanto instituição social.

### 2.3.1 A Universidade como Instituição Social

Para Chauí (2001, p. 35), a Universidade é uma instituição social, o que significa dizer que “ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada de uma sociedade determinada”.

Corroborar-se com a autora acima, por entender-se que uma instituição social tem toda a Sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa. Em linhas gerais, a instituição social busca atender à demanda da Sociedade a partir da formação humana autônoma, autodeterminada e emancipada.

A Universidade, como importante patrimônio social, caracteriza-se pela sua necessária dimensão de universalidade na produção e transmissão cultural e científica da Sociedade. Ela é, essencialmente, um elemento constitutivo de qualquer processo estratégico e de construção

de uma identidade social. Neste sentido, a Universidade é uma instituição social de interesse público, portanto, não se coadunando com a privatização e a mercantilização. Nos termos de Chauí (2003), ao ser transposta para a esfera do mercado, a Universidade deixa de ser uma instituição social e se converte em uma organização, *locus* em que negócios podem ser efetivados.

Sendo, então, uma instituição social, conforme Chauí (2003), a Universidade exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da Sociedade como um todo. Assim, vê-se no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem as contradições da Sociedade. Essa relação entre Universidade e Sociedade explica o fato de que, desde seu nascimento, a Universidade Pública sempre foi uma instituição social, ligada a uma prática social fundada no reconhecimento público de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, estruturadas por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. A autonomia da Universidade é garantida pelo art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) (BRASIL, 1988) que assegura às Universidades autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Desse modo, a Universidade não pode ser vista e pensada fora do contexto em que está inserida, ao qual serve e do qual, de certa forma, depende.

Como instituição social, a Universidade tem como matéria-prima o conhecimento e existe para servir à Sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Sendo assim, é uma instituição necessária que tem como missão os caminhos do desenvolvimento dentro de oportunidades históricas, atendendo às necessidades do processo de industrialização do País. Para Demo (1991), uma Universidade moderna se define como instituição onde se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da Educação Superior sendo o instrumento central da modernidade da Sociedade e da economia, admitindo-se que a educação seja fator primordial desse processo, na condição de geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas, muito embora tal visão possa recair na prepotência da técnica sobre a política. Ao lado dos riscos, há, porém, os lados positivos, sobretudo a oportunidade de relocalar educação no centro do desenvolvimento que, para ser integral, carece de qualidade formal (domínio tecnológico) e qualidade política (cidadania organizada e ativa).

A Universidade é uma instituição necessária e inevitável, sendo uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro, além da ocupação de espaços privilegiados do mercado de trabalho e do processo produtivo. Seja como for, a Universidade detém o duplo desafio: precisa comprovar-se tecnologicamente competente, quando menos para corresponder ao futuro próximo e às injunções das novas gerações, e precisa ser casa de educação, na qual as pessoas encontrem condições formativas motivadoras, ou seja, profissionais competentes e cidadãos ativos. Segundo Demo (1991), a Educação Superior deve colocar-se como uma alavanca central do desenvolvimento da Sociedade e da economia, equilibrando os desafios tecnológicos com os compromissos educativos.

As distorções no acesso à educação em países dependentes, como o Brasil, são históricas e estão fundamentalmente ligadas ao modelo de desenvolvimento que o País viveu através dos anos. Contudo, segundo Cunha (2005), a Universidade, por si só, não dará conta da equidade social. Ela reproduz as diferenças existentes na Sociedade e não pode ser responsabilizada isoladamente pela solução do problema.

No Brasil, as crianças já nascem desiguais nas condições de sobrevivência e acesso aos bens culturais. Essa realidade se repete no acesso ao Ensino Superior. O Projeto de Reforma, conforme Cunha (2005), revela uma sensibilidade com essa problemática social.

Numa visão crítica sobre o papel social da Universidade, Buarque (2003, p.31) frisa que não ocorreram grandes mudanças estruturais na Universidade nos últimos oitocentos anos. Desde sua criação na Idade Média, Século XI, o papel da Universidade pouco mudou. No entanto, a realidade social do mundo atual evidencia a necessidade de uma autêntica “revolução no conceito de Universidade”, conclui o autor.

Ainda de acordo com Buarque (2003), o mundo no limiar do Século XXI passa por uma imensa desarticulação ideológica, que inclui uma enorme dissociação política e uma desigualdade social maciça. Frente a essas transformações radicais, a Universidade ainda representa, na opinião do autor, um patrimônio intelectual, independência política e crítica social. Graças a essas características, e, apesar da tríplice crise apontada por Santos (2003), da hegemonia, da identidade e da institucional, a Universidade permanece “a instituição mais bem preparada para reorientar o futuro da humanidade” (Buarque, 2003, p.3).

Na concepção de Romano (2006), o Século XXI exige da Universidade um papel mais amplo e sintonizado com as demandas da Sociedade, principalmente aquelas dos países em desenvolvimento, uma atuação que leve em conta as desigualdades e que ajude na promoção da

inclusão social. É preciso combater a exclusão de camadas inteiras da população dos países em desenvolvimento dos cursos de nível superior. A seleção para a entrada na Universidade não deve se basear apenas no mérito. Este deve ser um critério, mas não o único. Os alunos que ingressam graças a políticas de democratização precisam ter um tratamento diferenciado, com acompanhamento acadêmico e bolsas que ajudem os estudantes mais pobres a se manterem no estudo.

Ramonet (2000) também percebe que os novos desafios que se antepõem a esta instituição quase milenar, num momento em que o conjunto dos aspectos intelectuais da civilização ocidental parecem em crise, como não se perguntar em que lutas e em que combates está engajada a Universidade?

Como salientado por Santos (2003), o espaço universitário é um campo social como qualquer outro e, como tal, está sujeito às relações de força, com disputas concorrenciais de interesses e de lucros. Não se trata, pois, de um espaço neutro regido por idealismos na medida em que ele reflete as mesmas disputas de qualquer campo social na organização capitalista da Sociedade.

Para Buarque (2003, p. 74), intelectuais, professores, autores, todos sabem que, mais uma vez, as Sociedades ocidentais chegam a um ponto de bifurcação. Segundo suas palavras:

A hora das escolhas soa novamente, mas faltam os pontos de referência para se orientar com certeza neste instante de declínio que cede o fim de uma época e o nascimento de uma nova era.

Entrou-se em uma época em que as certezas desmoronam. O mundo encontra-se em uma fase particularmente incerta, porque as grandes bifurcações históricas ainda não estão tomadas. Não se sabe aonde vamos e o futuro é muito incerto, infere Buarque (2003). Por isso, para Santos (2011b), é preciso um pensamento alternativo para construir outro mundo possível. O engajamento da Universidade a um projeto de desenvolvimento que transcende governos é um imperativo ditado pela circunstância abjeto de injustiça presente e incertezas quanto ao futuro. Está em causa um projeto de nação em face de um mundo cada vez mais excludente, no qual o envolvimento de cidadãos comprometidos com o interesse público é cada vez mais vital.

Na concepção de Chauí (2003), não se pode pensar a Universidade fora da Sociedade e das mudanças que se operam no mundo do trabalho. A discussão do papel da Universidade do Século XXI precisa estar ancorada no Plano de Reforma do Estado, que teve

início na década de 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso, balizado pela lógica neoliberal e que ainda não foi dado por concluído. O Plano distingue: atividades exclusivas do Estado e serviços não exclusivos. Entre os serviços considerados “não exclusivos” do Estado, estão: a educação, a saúde, entre outros.

Assim, a educação e, sobretudo, a Universidade, deixam de ser obrigação do Estado e direito de todos. A educação, o Ensino Superior, torna-se um bem comercializável, uma mercadoria a ser adquirida, como qualquer outro produto. Portanto, um bem privado.

Uma organização difere de uma instituição social, como a Universidade, por definir-se por uma prática social determinada pela sua instrumentalidade, balizada pelas ideias de eficácia e de sucesso. Enquanto uma administração é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito, não lhe competindo discutir ou questionar sua própria existência, função, missão, objetivos, seu lugar na Sociedade. A discussão do Plano da Reforma do Estado, como a do Projeto de Reforma da Universidade, está referenciada fortemente pela palavra mágica da hora: responsabilidade social. De acordo com Chauí (2003), a instituição social aspira à universalidade e tem a Sociedade toda (e não somente uma facção: a elite) como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, porém, enquanto organização ou administração, a Universidade se insere somente em um dos polos da divisão social, e seu alvo não é responder às divisões e contradições sociais de uma Sociedade profundamente dividida e sedimentada em classes e, sim, competir, vencer seus supostos iguais.

Pensar a Universidade como espaço de inclusão social significa, na opinião de Chauí (2003, p. 9), “colocar-se claramente contra a exclusão como forma da relação social definida pelo neoliberalismo e pela globalização e tomar a educação superior como um direito do cidadão”. Isso implica, em última instância, a recusa da privatização do conhecimento, isto é, impedindo que um bem público tenha apropriação privada. Na qualidade de direito, ela deve ser universal, absorvendo, sobretudo, os membros das classes populares.

Santos (2011b) também deixa clara a necessidade da passagem de um conhecimento baseado na regulação para um conhecimento emancipatório. Este trânsito não é apenas epistemológico, é também um trânsito entre conhecimento e ação.

No entendimento de Demo (2004), a Universidade liga-se a um dos patrimônios mais decisivos e profundos da humanidade, que é a habilidade de manejar conhecimento de um lado, e de formar novas gerações de outro, não só para o mercado, mas, essencialmente, para

saberem pensar. Ao contrário do mercado, a Universidade está amarrada, desde seu início, a objetivos éticos, razão pela qual é preciso fazer da Universidade um lugar privilegiado da formação da cidadania, porque, de ora em diante, na Sociedade intensiva de conhecimento e de trabalho cada vez mais precarizado, “a exclusão maior será, cada dia mais, exclusão do conhecimento” (DEMO, 2004, p. 37). A Universidade, para este estudioso, “precisa estar marcada pelo compromisso com a Sociedade mais igualitária, orientada pelo bem comum” (DEMO, 2004, p.39).

Santos (2003) propõe uma nova epistemologia que, ao contrário da epistemologia moderna (conhecimento por regulação), constitua-se num novo ponto do saber. Em outras palavras, trata-se de produzir e disseminar outro conhecimento para uma vida decente, ou seja, um conhecimento voltado à emancipação e à solidariedade. Se os problemas são substantivos, necessitam de mudanças substantivas e não de meras reformas parcelares, pontuais.

Conforme Cunha (1987), na discussão do papel da Universidade do Século XXI, é mister registrar, mais uma vez, que a mesma foi tardiamente implantada no Brasil, o que lhe valeu a alcunha de Universidade “temporã”.

O mais grave, contudo, como registra Teixeira (2005, p. 35), a Universidade brasileira “não logrou constituir-se verdadeiramente como uma instituição de Pesquisa e transmissora de uma cultura comum nacional, nem logrou se tornar um centro de consciência crítica e de pensamento criador”, razão pela qual, como sustenta Luckesi (1998), a Universidade precisa efetivamente estar voltada para o homem e não a exclusivo serviço da economia polarizada pelo lucro, desvinculada do sentido do homem, escravizada à tecnocracia. Segundo ele, a Universidade que se quer crítica e aberta não tem o direito de estratificar, absolutizar qualquer conhecimento como um valor em si; ao contrário, precisa reconhecer que toda conquista do pensamento do homem passa a ser relativo, na medida em que esse espaço se temporaliza. Assim, há sempre a necessidade de um entendimento novo.

Ainda na concepção de Luckesi (1998, p. 41), a Universidade que não toma a si a tarefa de refletir criticamente e de maneira continuada sobre o momento histórico em que se insere, sobre o projeto de sua comunidade, “não está realizando sua essência, sua característica que a especifica como tal”.

Nessa perspectiva, a Universidade encontra-se, de fato, numa encruzilhada, tendo que optar por um projeto societário, formativo, ou seguir a lógica mercantil adotando o léxico empresarial para atender

demandas do mercado. A crise da Universidade brasileira coincide com a crise global da instituição universitária. Nesse sentido, Santos (2004, p. 76) observa que começa a ser socialmente perceptível que a Universidade, ao especializar-se no conhecimento científico e ao considerá-lo a única forma de conhecimento válido:

[...] contribuí ativamente para a desqualificação e mesmo uma destruição de muito conhecimento não-científico e que, com isso, contribuiu para a marginalização de grupos sociais que só tinham ao seu dispor essas formas de conhecimento. A injustiça social contém no seu âmago uma injustiça cognitiva.

O problema da Educação Superior não pode ser tratado isoladamente, mas examinado à luz do contexto da realidade social e educacional como um todo, tendo em conta que a questão da Universidade guarda especificidades que não podem ser minimizadas. Cunha (2005) também sustenta que os problemas da Universidade não se restringem aos aspectos meramente epistemológicos e pedagógicos, pois estão imbricados no liame social, no contexto socioeconômico e político de um determinado país. É precisamente isto que se precisa ter em conta para não cair num infrutífero debate pedagógico quando a questão vital está na estrutura de classe dos ingressados na Universidade.

A ausência de um projeto de Sociedade inclusiva que priorize o ser humano resulta da falta de clareza a respeito de como a região ou os países, isoladamente, poderão redefinir seu lugar na nova ordem econômica mundial e quais são as consequências disso para a Educação Superior.

Para que a Educação Superior responda a interesses sociais mais amplos, é preciso que os setores da Sociedade política e da Sociedade Civil, participantes da correlação de forças que dão suporte ao poder, estejam sensíveis a modificar as regras do jogo.

## 2.4 AS CRISES DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A UNIVERSIDADE NA ATUALIDADE

Esta seção tem por objetivo refletir sobre as profundas e intensas transformações sociais, bem como sobre os avanços econômicos e tecnológicos, que culminaram em diversas crises. Tal cenário tem

estimulado um repensar de paradigmas nos mais diversos setores da Sociedade, principalmente, a Universidade.

#### **2.4.1 As Crises Advindas da Mudança Paradigmática - A Universidade em Xequê**

Três grandes crises, na concepção de Santos (2003), advieram com a mudança paradigmática: a de hegemonia, a de legitimidade e a institucional. A crise da hegemonia iniciou-se já no final do Século XIX, pouco após a Universidade ter se consolidado, mas será mais visível na segunda metade do Século XX, no mesmo momento em que tem início a crise de legitimidade. A crise institucional é mais recente, ainda que com fortes sinais já nos anos 1970 e 1980. Contudo, estas crises conviveram e convivem no tempo, já que, a rigor, nenhuma destas crises e suas contradições foram resolvidas – apenas, via reformas, estendidas no espaço e no tempo, ampliando as funções da Universidade, seu número e diversidade, gerindo as tensões mais que as solvendo.

##### **2.4.1.1 A Crise de Hegemonia**

A crise de hegemonia significou a crise dos pressupostos que sustentavam o modelo de Universidade consolidado no Século XIX, os quais afirmavam ser esta o “lugar privilegiado da produção da alta cultura e conhecimento científico avançado” (SANTOS, 2003, p. 139).

O primeiro pressuposto, apontado por Santos (2003, p. 139), é a visão da alta cultura ou cultura erudita como uma “cultura-sujeito” centrada na Universidade que vai enfrentar a ascensão da cultura de massa, que, a seu modo, também era e é uma cultura-sujeito. A democratização da Universidade foi uma frustrada tentativa de massificar a própria cultura erudita, mas esta acabou por gerar uma hierarquia entre Universidades de elite e Universidade de massa.

Como segundo pressuposto, Santos (2003) indica a separação entre Educação Superior e trabalho, concebidos como mundos incomunicáveis. Mas isto teria que mudar diante das transformações econômicas ocorridas desde o final do Século XIX. A solução tentada foi substituir a separação pela sequência educação-trabalho, em que a educação se tornaria educação para o trabalho. Este foi o modo como a Universidade conseguiu manter sua centralidade e papel ativo nas mudanças tecnológicas ao longo do Século XX.

O terceiro pressuposto, para Santos (2003), firma a separação entre teoria e prática, em que a Universidade seria o lugar por excelência

da produção do conhecimento científico. Deriva-se, daí, a primazia da ciência pura ou básica. Contudo, em especial nos anos 1960 e 1970, foi forte a pressão para uso prático da ciência, resultando em uma subsunção mais direta da Universidade ao mercado e ao capital.

Ainda na concepção de Santos (2003), a Universidade vai mesmo perder o monopólio da Pesquisa Científica, com empresas multinacionais e mesmo o Estado criando seus próprios centros de Pesquisa não universitários. O próprio Estado passa a selecionar Universidades de “excelência” em Pesquisa para privilegiar recursos financeiros. Desse modo, reforçava-se a estratificação das Universidades: algumas passam a ter concentração de recursos para Pesquisa e outras para disseminar o conhecimento. Outros efeitos importantes foram: incentivo à procura de recursos externos, em especial em parcerias com indústrias; perturbação dos critérios de prioridade à Pesquisa; crescente força de outro modelo de pesquisador – que Robert Merton identifica nos laboratórios de Pesquisa das grandes indústrias – não necessariamente comprometido com a noção de livre discussão de resultados, e que acaba sendo visto como o modelo ideal de pesquisador mesmo nas Universidades públicas (ALMEIDA, 2003a); o alargamento dos papéis aceitos pelo docente, incluindo a consultoria de empresas e formação e gestão de empresas – as próprias Universidades passam a criar empresas juniores e incubadoras de empresas.

A crise de hegemonia gera a crise da legitimidade que põe em xeque os destinatários e a própria aceitabilidade do conhecimento pela Sociedade. Inicia-se quando se torna socialmente visível que a Educação Superior e a alta cultura são prerrogativas das classes superiores e passa-se a questionar para quem e para que serve o conhecimento produzido pela Universidade.

#### 2.4.1.2 A Crise de Legitimidade

A segunda crise, apontada por Santos (2003), é a de legitimidade, que advém da pressão pela democratização da Universidade, para que ela não fosse uma instituição reservada apenas às elites e tão somente com a função de formar elites. Para Chauí (2001, p. 10), a democratização “significa a passagem do poder despótico privado (fundado na vontade pessoal do governante) ao poder propriamente político como discussão, deliberação e decisão coletivas realizadas em público, sob o direito e as leis”, permitindo que todos possam contribuir na definição das políticas institucionais. A democratização externa confunde-se com o relacionamento da Universidade com a Sociedade.

Tal pressão adveio de movimentos sociais e aspirações sociais das classes médias e mesmo populares, bem como do contexto das políticas sociais redistributivas do Estado Providência. Adota-se, segundo Santos (2003), uma solução de compromisso, a saber: a desvinculação da procura da Universidade, da procura da democracia, por meio da estratificação e diferenciação interna da Universidade, de onde provêm dualismos, como Ensino Superior universitário e não universitário, Universidade de elite e de massas, cursos de grande prestígio e desvalorizados, entre outros.

Com base nos postulados de Santos (2011b), a crise da legitimidade teve início durante o período de capitalismo organizado, e é em grande medida o resultado do êxito das lutas pelos direitos sociais e econômicos e os direitos humanos, dentre os quais se destaca o direito à educação. Com esta crise, as Universidades passaram a produzir conhecimento não só para uma pequena classe, mas também para uma camada social muito ampla e heterogênea, com vistas a promover sua ascensão social sem perder o *status*. O tipo de conhecimento que produz igualmente foi alterado, uma vez que agora não se destinam apenas à classe social alta, mas, também, a filhos de operários, pequena burguesia, imigrantes, mulheres e minorias étnicas.

Um elemento que também tem contribuído com a crise da legitimidade é a relativa valorização dos diplomas de Educação Superior, ou seja, o fato de que possuir um diploma universitário não mais garanta a inserção no mercado de trabalho ou a manutenção do emprego. Isto se deve, em grande parte, à redução dos postos de trabalho tradicionais nos últimos anos e à exigência de novos perfis profissionais, que geram um processo selvagem de concorrência entre os candidatos a certos empregos, demandam uma formação profissional continuada, com múltiplos requisitos e em áreas inusitadas, que superam a formação graduada tradicionalmente oferecida pela Universidade. Por isso, Chauí (2001, p. 185) ressalta que a legitimidade da Universidade moderna fundou-se na conquista da ideia de autonomia do saber, “um acontecimento guiado por sua própria lógica, por necessidades imanentes a ele, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como no de sua transmissão”, portanto, vinculou-se às ideias de formação, reflexão, criação e crítica, e, em nada, assemelhando-se às perspectivas de mercado.

Desse modo, ao deixar de ser uma instituição que centralizava totalmente a formação superior e a Pesquisa, e frente à constatação da não democratização de seu acesso, a Universidade pública, por um lado, deixa de ser imprescindível ao mercado, visto que não é mais a única

instituição responsável pelos avanços em Pesquisa, e, também, perde sua legitimidade junto às classes populares, em função de não se prestar à sua formação.

#### 2.4.1.3 A Crise Institucional

A crise mais recente e mais visível a partir da década de 1990, no Brasil e na América Latina de modo geral, segundo Santos (2003), é a crise institucional da Universidade, que é, basicamente, a crise da autonomia (relativa) da Universidade. Está em causa agora, talvez, o pilar da Universidade pós-moderna: a autonomia universitária. Esta se expressa, primeiro, pela crise de financiamento. A contração do orçamento social, no contexto da crise do Estado Providência e das políticas redistributivas, atinge plenamente a Universidade pública, que passa por cortes orçamentais significativos.

O valor que está em causa na crise institucional é a autonomia universitária e os factores que têm vindo a tornar cada vez mais problemática a sua afirmação são a crise do Estado-Providência e a desaceleração da produtividade industrial nos países centrais. (SANTOS, 2003, p. 214).

Se, originalmente, a Universidade assumia-se como um lugar de conhecimentos privilegiados, mantendo, explicitamente, poderes reconhecidos pela Sociedade, que lhe garantiam autonomia e legitimidade, ao longo do tempo esta condição foi se alterando, devido aos apelos por sua democratização, e, em outros momentos e circunstâncias, aos propósitos de reestruturação capitalista. Dessa forma, as contradições internas foram se avolumando, encaminhando-a para a perda de autonomia para definir-se.

Chauí (2001), ao tratar da autonomia, lembra que, durante o período de ditadura militar no Brasil, a principal reivindicação das Universidades públicas era a autonomia para que as decisões sobre suas finalidades, ações e formas de gestão fossem tomadas pelas próprias Universidades em seus órgãos colegiados. A bandeira de luta por autonomia tinha, assim, um sentido sociopolítico e era vista como a marca própria de uma instituição social que possuía, na Sociedade, seu princípio de ação e regulação.

A autora analisa a atual condição de falta de autonomia da Universidade pela reorientação do Estado nacional que, ao distanciar-se da manutenção de políticas sociais, altera as suas relações com a

educação e tenta transformar a Universidade em uma organização, tais quais outras organizações comerciais, que precisa ser administrada aos moldes do mercado. Segundo Chauí (2001, p. 183):

Ao ser transformada numa organização administrada, a Universidade pública perde a idéia e a prática de autonomia, pois esta, agora, se reduz à gestão de receitas e despesas, de acordo com o contrato de gestão com o qual o Estado estabelece metas e indicadores de desempenho, que determinam a renovação ou não renovação do contrato.

Outra expressão, apontada por Santos (2003), é a imposição da avaliação externa, em que a produtividade passa a ser o critério principal de avaliação, algo que, até então, era mais ou menos estranho à Universidade. Mesmo que a avaliação seja exercida pela própria Universidade, ainda assim ela será externa, pois se guia por valores e exigências externos à Universidade. Ao mesmo tempo, se o Estado tem se tornado menos presente como financiador, entretanto, ele tem se tornado mais presente na vigilância e na intromissão em relação à aplicação e gestão deste parco financiamento.

Como terceira expressão, está o produtivismo. Para Santos (2003), a fim de atender aos novos critérios e na busca de formas alternativas de financiamento, a Universidade vai tendo de participar cada vez mais ativamente na luta pela produção industrial.

Complementando estas ideias sobre a crise institucional da Universidade, Dias Sobrinho (2005, p. 167) tece algumas observações, em que destaca os efeitos sobre o Ensino Superior das novas demandas do “pensamento dominante”, oriundas dos avanços em ciência e tecnologia e dos processos de globalização:

- “foco mais centrado na função econômica e nas capacidades laborais”;
- demandas principais com “sentido muito mais imediatista, pragmático e individualista”;
- orientação para o mercado, não para o saber como bem público;
- adoção acrítica da tese da Sociedade do conhecimento – em um contexto em que a competitividade tem no conhecimento e na capacidade de aprender bases muito importantes, gera-se uma crença até determinista “no conhecimento como insumo econômico de grande importância estratégica para a competitividade”;
- a Pesquisa nas instituições universitárias se torna refém da inovação tecnológica e certos tipos de conhecimento passam a ter muito mais

valor (são aqueles “relacionados com os processos de inovação tecnológica e produção industrial”);

- criação de políticas e instâncias de controle sobre a finalização da ciência, determinando os temas, a epistemologia e metodologias adotadas, com base na avaliação e nas políticas de financiamento;

- diferenciação dos sistemas universitários, entre nações e dentro das nações, neste novo concerto da globalização do capitalismo – se para todos se exige mais e melhor escolarização, não se exige de todos a oferta da mais qualificada forma de educação no jogo da globalização, já que, para boa parte dos países, o sistema de Ensino deve ser simples provedora de mão de obra barata.

Segundo Chauí (2003), com base em conceitos de Michel Freitag, a reforma do Ensino Superior realizada no Brasil pelo Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2002) é um forte exemplo em que está se metamorfoseando não apenas a cultura acadêmica, mas sim toda a Universidade. A autora considera que a crise institucional encaminha a Universidade para deixar de ser efetivamente uma instituição, metamorfoseando-se em uma organização. Da Universidade instituição quase autônoma, estar-se-ia passando à era da Universidade operacional. Segundo a autora, a Universidade passa a se definir como uma organização social, não mais como uma instituição social.

Ainda de acordo com Chauí (2003, p. 6), se a instituição “aspira à universalidade”, tendo “a Sociedade como seu princípio e referência normativa e valorativa”, a organização é uma “prática social determinada de acordo com sua funcionalidade [...], referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular”.

Já conforme Brandão (2005, p. 78), no Brasil, a política educacional, de meados dos anos 1990 aos dias atuais, modificou grande parte do “arcabouço jurídico-institucional da educação brasileira”, o que afetou enormemente o Ensino Superior. O ano de 1994 marca a chegada de um novo grupo político ao poder, com maciço apoio parlamentar, com certo projeto definido de política educacional pautado, em especial, pelas diretrizes definidas pelo Banco Mundial. Entre as diretrizes do Banco Mundial para a educação nos países ditos “em desenvolvimento”, destaca-se:

[...] maior diferenciação das instituições, enorme incentivo àquelas privadas de ensino superior, diversificação das fontes de financiamento, ênfase produtivista, distribuição dos poucos recursos estatais sob o critério de desempenho e

priorização da educação fundamental e secundária pública em detrimento da educação superior pública (BRANDÃO, 2005, p. 78).

Com suas medidas, paulatinamente, este Governo vai reformando a educação, incluindo o Ensino Superior. Segundo Brandão (2005), essa reforma ocorreu da seguinte forma: em primeiro lugar, com o advento da Lei n. 9.131/95 (BRASIL, 1995a), que criou o Conselho Nacional de Educação e o Exame Nacional de Cursos (o “Provão”). Em segundo lugar, com a Lei n. 9.192/95 (BRASIL, 1995b), que modificou o processo de escolha dos dirigentes universitários e que depois seria incorporada à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB): a nova lei para escolha dos dirigentes personificou as escolhas ao adotar o sistema de votação uninominal e afrontou o princípio da paridade ao dar o peso de 70% para o segmento docente.

Em terceiro lugar, ressalta Brandão (2005), a LDB n. 9.394/96 (BRASIL, 1996), cujo projeto aprovado não foi o debatido e criado com grande participação da Sociedade Civil e política desde os anos 1980, mas sim aquele criado no interior do Governo FHC. A forma com que foi imposta a LDB ilustra o modo como o Estado em tempos de globalização impõe suas reformas, numa nova e sutil condição autoritária. No que se refere ao Ensino Superior, a LDB criou cursos sequenciais por campo de saber (mas cujo diploma não equivale ao de graduação), reduziu a exigência de qualificação do corpo docente e em regime de dedicação integral em relação ao projeto original da LDB (1/3 em vez de metade), e manteve ainda indefinida a regulamentação da autonomia universitária das Universidades federais, em especial sobre o financiamento federal.

Em quarto, complementa Brandão (2005), a Lei n. 10.172/01 (BRASIL, 2001) aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE): assim como se deu com a LDB, o projeto debatido na Sociedade Civil foi substituído por outro elaborado pelo Governo FHC; entre as 35 metas para o Ensino Superior, houve o veto presidencial das metas que elevavam o gasto público total em educação e que ampliavam a oferta de Ensino Superior público – o que vem contribuindo para que as outras metas, em geral positivas, não possam ser cumpridas.

Brandão (2005) finaliza sua análise, afirmando que, entre os processos permitidos por ou apesar destas leis, teve-se o crescimento, de 1995 a 2002, de 160% do número de cursos superiores privados (de 3.500 para 9.100), enquanto que os cursos públicos aumentaram 86% (2.800 para 5.200). Dados indicam diminuição de 57,8% dos

investimentos do Ministério da Educação e Cultura (MEC) entre 1995 e 2003. Estas transformações normativas e institucionais levam o sistema de Ensino Superior brasileiro a seguir tendências de outros países no que se refere à vinculação avaliação-financiamento, como modo de “forçar as instituições de ensino superior a alterar o seu modo de gestão e de produção acadêmica e lançar-se no que se passou a chamar de *quase-mercado* educacional” (AMARAL, 2005, p. 83). No Brasil, estas reformas e esta vinculação têm gerado um híbrido público-privado nas instituições públicas, via privatização dissimulada em vez de direta, nos quais os poucos recursos obrigam instituições a buscar fontes alternativas que passam a ser mesmo, muitas vezes, a razão de ser destas, como prestação de serviços, assessorias, consultorias, cursos de especialização e Extensão e até cobrança de taxas.

Algumas ações neste sentido se veem no modelo que acabou sendo adotado para a distribuição de recursos entre Instituições Federais de Ensino Superior (cujo efeito foi aumentar a segregação entre instituições fortes, que passam a ter mais recursos ainda, e débeis), o estabelecimento da Gratificação de Estímulo à Docência como complemento ao salário docente por “produtividade” (gerando “aulismo” e busca desenfreada de eventos para fazer pontos) e o “Provão” (AMARAL, 2005).

Na concepção de Amaral (2005), a chegada de Luiz Inácio Lula da Silva, o Lula, e do Partido dos Trabalhadores (PT) ao Governo Federal parecia significar o rompimento com esta política. Houve mudanças, mas parece que a linha principal das mudanças não foi nem rompido nem interrompido. Como exemplos, o Programa Universidade para Todos (ProUni), tornado lei em 2005, o qual vem sendo criticado por ter como principal função a transferência de recursos públicos para entidades privadas em crise – em vez de expandir a rede pública de educação. Outra medida foi a substituição do Provão pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), mas sem discussão maior sobre a necessidade destas grandes avaliações nacionais. Além disso, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, ao definir como um dos seus objetivos dotar as Universidades Federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, apresenta-se como uma das ações que consubstanciam o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado pelo então Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, em 24 de abril de 2007. Este programa pretendeu congrega esforços para a consolidação de uma

política nacional de expansão da educação superior pública, pela qual o Ministério da Educação cumpre o papel atribuído pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década. Assim, o REUNI tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano.

Enfim, tem-se o Projeto do Governo Lula para a Reforma do Ensino Superior, encaminhado ao Congresso Nacional em julho de 2006. Ao ler o Projeto, um aspecto chamou a atenção, negativamente, de Rodrigues (2007, p.125), para quem: o Projeto considera a Educação Superior antes como “bem público” do que como direito. Isto é interpretado por ele como uma solução de compromisso, tentando compor os diferentes setores sociais interessados na Reforma, em especial, frações da burguesia produtiva e de serviços educacionais.

Para Rodrigues (2007), adota-se o pressuposto de que a Educação Superior deve contribuir para integrar a economia nacional à economia mundial, associando, de modo linear, educação e desenvolvimento econômico. Enfim, incentiva-se uma fragmentação ainda maior do sistema de Educação Superior, ao permitir novas instituições de Ensino Superior público como centros universitários, Universidades especializadas por campo de saber e instituições consorciadas. A posição do empresariado produtivo em relação à reforma educacional, exposta em documentos da Confederação Nacional da Indústria (CNI), manifesta-se a favor da preservação das instituições públicas, inclusive gratuitas. Isto é bem compreensível, já que são as únicas com qualidade para o desafio maior e mais importante – segundo a CNI – de servir à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico. Contudo, o empresariado conclama por mudanças na natureza destas instituições, reformando o conceito de autonomia universitária, atrelando-a à avaliação externa segundo parâmetros produtivos. Por sua vez, a posição do empresariado de serviços educacionais deriva da sua concepção da educação como bem mercantil e da sua defesa da livre iniciativa no “mercado de bens educacionais”. Ambos os setores criticam o Projeto pela sua suposta insuficiência nestes pontos.

Apesar de tudo, Rodrigues (2007) considera que a Reforma oferece uma solução, uma conciliação possível, menos nos objetivos explícitos e mais nos implícitos. Tal solução atende mais ao empresariado industrial, mas a proposta de considerar a Educação

Superior como bem público, portanto, mercadoria especial sob o controle mais estrito do Estado, não é totalmente divergente dos interesses do empresariado de serviços.

#### **2.4.2 Repensando a Universidade – A Reconquista da Legitimidade**

Das crises evidenciadas nas seções anteriores, Santos (2003) considera a de hegemonia a mais ampla, porque nela está em jogo a exclusividade dos conhecimentos que a Universidade produz e transmite. A crise de legitimidade coloca a necessidade de democratização da transmissão do conhecimento; já a crise institucional, gerada, principalmente, pelos cortes financeiros do Governo, têm se aprofundado muito nos últimos anos. A seu ver, mesmo sem conseguir resolver plenamente tais crises, a Universidade tem respondido à pressão, mesclando momentos de resistência e de passividade. Ainda assim, o autor avalia que o atual modelo não é capaz de continuar vigorando por muito tempo. É necessário, segundo ele, pensar em outra orientação, com metas em médio e longo prazo, em que as teses formuladas hoje sirvam de bússola para o enfrentamento dos problemas. Afirma que:

[...] a idéia da Universidade moderna faz parte integrante do paradigma da modernidade. As múltiplas crises da Universidade são afloramentos da crise do paradigma da modernidade e só são, por isso, resolvíveis no contexto da resolução desta última. (SANTOS, 2003, p. 223).

Supondo que o projeto da modernidade esteja no limite, por conseguinte, o projeto de Universidade construído também está. Impõe-se, então, para a Universidade, a necessidade de:

[...] repensar suas tradicionais funções e descobrir, por dentro, quais são as novas práticas que apontam para a ruptura e a transição paradigmática, ou seja, para um patamar de superação, no qual a inovação tem papel propulsor. (BRAGA *et al.*, 1997, p. 27).

A transição paradigmática da ciência moderna para uma ciência pós-moderna, e da modernidade para a pós-modernidade, pressupõe rupturas. Nesse sentido, Santos (2003, p. 224) assinala que:

[...] à Universidade compete organizar esse compromisso, congregando os cidadãos e os

universitários em autênticas comunidades interpretativas que superem as usuais interações, em que os cidadãos são sempre forçados a renunciar à interpretação da realidade social que lhes diz respeito.

Ainda segundo Santos (2003), o propulsor das rupturas, por assim dizer, situa-se no desencadear de discussões transdisciplinares sobre a crise de paradigmas, sobre o período de transição que o envolve e sobre os possíveis perfis que se delineiam para o futuro. Tais debates, ao brotarem no interior de cada Universidade estimulando a formulação de conceitos, devem ser amplamente divulgados, para servirem de premissa para novas discussões ainda mais ampliadas.

O questionamento das bases epistemológicas que hoje vigoram, gradativamente, implicará em inovações no meio universitário, as quais, mesmo não representando mudanças generalizadas, dar-se-ão por meio de rupturas em patamares específicos e diferenciados, que podem "contaminar" a instituição (BRAGA *et al.*, 1997). O grande desafio, pois, que ora se põe para a instituição universitária, passa pela redefinição de seu papel diante das mudanças em curso no mundo e pela disposição de refletir sobre o conhecimento que gera e as formas de torná-lo comprometido com o avanço coletivo da humanidade.

Em suma, a Universidade Pública brasileira vivencia, atualmente, situações complexas envolvendo, por um lado, exigências cada vez maiores por parte da Sociedade e, por outro, uma política de Ensino Superior calcada em visões imediatistas, quantitativas e utilitaristas, que a está sufocando, restringindo o financiamento das suas atividades por parte do Estado. Desafiada, a Universidade parece não estar preparada para enfrentar esta nova realidade, já que esta exige transformações profundas, além dos estreitos limites das simples reformas. Nesse sentido, mais do que uma análise conjuntural das suas condições atuais, é preciso imergir na sua realidade estrutural, promovendo mudanças fundamentais que superem a rigidez funcional e organizacional, a relativa impermeabilidade às pressões externas e a aversão à mudança.

Acredita-se que uma política pública de Educação Superior não pode deixar de estender as características acadêmicas, como o rigor científico, a liberdade de pensamento e de expressão e a condição de geradora da cultura local, estadual e nacional, a todos os cidadãos. Amplia-se, assim, o compromisso da Universidade, que resulta de um esforço de criação e sustentação por parte da Sociedade, de repartir com segmentos, cada vez mais amplos, as suas conquistas e descobertas no

campo do Ensino e os resultados da produção do saber que gera no campo da investigação e ligação com a Sociedade, reduzindo as desigualdades, combatendo a exclusão e aumentando a participação cidadã.

Desse modo, parafraseando Santos (2011b, p. 55), questiona-se: “Que Fazer?”, ou seja, como a Universidade deve proceder para enfrentar as crises advindas da mudança paradigmática?

Em sua obra, “A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade”, Santos (2011b, p. 55) propõe uma reforma universitária radical, um projeto político de globalização contra-hegemônico e que reflita um projeto de País alternativo, apontando os caminhos para uma “reforma criativa, democrática e emancipatória da Universidade pública”. Apresenta como protagonistas, nesse processo, a própria Universidade pública, ou melhor, os que nela pretendem superar as crises com ações efetivas e não com resistências conservadoras; o Estado, e, nesse caso, não o Estado mínimo, mas o que assume suas funções públicas com as funções sociais e, nelas, a educação, optando pela globalização solidária da Universidade e os cidadãos, onde se situa os diferentes grupos sociais, tais como: os sindicatos, movimentos sociais, organizações não governamentais, governos locais progressistas.

Dentre os princípios da reforma universitária, Santos (2011b) destaca: a necessidade de a Universidade definir sua própria crise, ou seja, a condição de autoanálise crítica, no sentido de diagnosticar as fragilidades e as contradições internas e externas. Desse esforço, surgirá a definição de suas finalidades, recuperando o seu sentido público e a sua função social, num movimento de resistência contra-hegemônico. De acordo com suas palavras:

A resistência tem de envolver a promoção de alternativas de pesquisa, de formação, de extensão e de organização que apontem para a democratização do bem público universitário, ou seja, para o contributo específico da Universidade na definição e solução coletivas dos problemas sociais, nacionais e globais. (SANTOS, 2011b, p.62).

A necessidade de definir claramente o que é Universidade deve-se, por exemplo, às disfunções burocráticas, com a acumulação indiscriminada das funções a ela atribuídas e a forma como foram adicionadas, sem articulações lógicas, levando à pulverização de

sentidos e cedendo espaço para que se constituíssem outras formas de organização da Educação Superior. Noutro aspecto, o mercado educacional, por exemplo, designou o seu produto como Universidade, sem, no entanto, ter que realizar todas as atribuições desta. Essa falta de definição clara permite as inserções oportunistas, com fins meramente lucrativos, descaracterizando o sentido da Universidade. Então, a reconquista da legitimidade é a questão central da reforma proposta por Santos (2011b) e envolve o acesso à Universidade, ao Ensino, à Extensão, à Pesquisa, e à promoção de diálogos entre o saber científico e humanístico que a Universidade produz, e saberes leigos, populares, provindos das diferentes culturas que circulam na Sociedade, assumindo a sua responsabilidade educativa e o seu compromisso social, sendo permeável às demandas sociais, sobretudo, àquelas oriundas dos grupos que não têm poder de impô-las, mas, também, precisa estar atenta às demandas do mundo do trabalho, uma vez que a formação profissional é uma das missões da Universidade, sem, no entanto, submeter-se àquele.

Nesse sentido, Santos (2011b, p. 56) salienta que:

A reforma tem por objetivo central responder positivamente às demandas sociais pela democratização radical da Universidade, pondo fim a uma história de exclusão de grupos sociais e seus saberes de que a Universidade tem sido protagonista ao longo do tempo e, portanto, desde muito antes da atual fase de globalização capitalista.

A Universidade necessita, ainda, criar uma institucionalidade baseada na democratização interna e externa e na avaliação participativa, visto que é pela avaliação interna que poderá obter elementos que sustentem o diagnóstico da própria crise, não como mera constatação, mas como instrumento propositivo. No entendimento de Blondel (2005, p. 190), o problema se complica quando o debate público e o privado traduzem-se em um debate de centralização/descentralização:

De fato, a ingerência de interesses privados na organização universitária é necessariamente um fator de descentralização das decisões em matéria de programas, de gestão, etc., enquanto que a responsabilidade pública em geral se faz presente mediante um controle centralizado.

Assim sendo, entende-se que a gestão da Universidade na perspectiva de uma institucionalidade democrática não se limita à gestão de recursos ou à sua captação, tampouco se submete aos princípios do capital, como uma organização empresarial, mas assume o caráter político da educação e o papel social que lhe é confiado na produção/veiculação do saber, na manutenção cultural e no estímulo ao pensamento crítico.

Evolui-se na abordagem sobre a Universidade na atualidade, dessa vez discorrendo sobre a função social da Universidade como campo de saber na atuação extensionista, como se poderá apreciar na próxima seção.

### **2.4.3 A Universidade como Campo de Saber na Área de Extensão**

Como abordado anteriormente, o eixo Universidade e Sociedade representa uma discussão que acompanhou o surgimento da instituição universitária, mas, paradoxalmente, ainda hoje demonstra não estar bem resolvida. Segundo Trigueiro (1998), é preciso conectar o Ensino universitário às transformações mais abrangentes verificadas no atual processo de produção do conhecimento e no plano global das mudanças mencionadas anteriormente, que atingem a economia, a política e a cultura das Sociedades, bem como relacionar o Ensino universitário à Pesquisa, à Extensão e às novas e crescentes demandas sociais que atingem os ambientes acadêmicos.

A pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo apontou que, ao se pôr em evidência a temática função social da Universidade, há um entendimento que a limita na esfera da Extensão Universitária, ou seja: a análise a respeito da responsabilidade social da Universidade em geral apresenta a Extensão como a "porta de entrada" da instituição em relação às temáticas sociais. Esse ponto de vista tem sido, ainda que não generalizadamente, suscetível a críticas. Por isso, explicitar o conceito de Extensão, superar a imprecisão existente assume importância, sobretudo, pelo que pode contribuir no sentido de construir a identidade da Universidade, questão considerada crucial hoje mais do que nunca, como se abordará na próxima seção.

#### **2.4.3.1 A Extensão como Porta de Entrada da Mudança Paradigmática: a Ação Direta da Universidade na Sociedade**

O caminho trilhado pela Universidade, durante os séculos de existência, divide-se em três momentos importantes: Ensino, Pesquisa e

Extensão. No entanto, o dinamismo que a Universidade recebeu com a introdução da Pesquisa, por si só, não assegurou a integração com o meio. Para atender à lacuna social, foi pensada uma terceira função: a Extensão Universitária, criada com a finalidade e a expectativa de realizar o compromisso social da Universidade por meio de uma participação direta na Sociedade, apoiada nos seus resultados produzidos ou desenvolvidos para esta finalidade.

Para Búrigo (2003, p. 42):

Considero que o ensino, a pesquisa e a extensão são, como assinalado por alguns autores, o tripé da Universidade e se realizam a partir de uma relação de interação no processo de desenvolvimento do fazer acadêmico, pois, ao mesmo tempo que a extensão pode ser fonte de renda, pode contribuir na socialização do conhecimento junto a comunidade.

A concepção de Extensão, segundo os ensinamentos de Rocha (2001), nasceu no Mosteiro de Alcobaça, em Portugal, por volta do ano de 1269, e foi adotada por colégios religiosos.

Já conforme Capelette e Mazzei (2008), a origem da Extensão Universitária se confunde com o surgimento das Universidades europeias. Uma análise sobre a Universidade de Bolonha, por exemplo, avalia que, por ser influxo na Sociedade, a alma *mater* medieval desempenhou um papel igual de Extensão, porque irradiou a cultura para fora de seus muros, mediante os profissionais que trabalhavam em diversos segmentos da Sociedade. Contudo, somente na segunda metade do Século XIX a Extensão Universitária teve sua primeira experiência como elemento de questionamento das estruturas sociais, a exemplo da Universidade de Cambridge, na Inglaterra. Mais tarde, surgiu nos Estados Unidos uma grande diversidade de metodologias e tecnologia, representadas por experiências de Extensão Universitária sob a forma de prestação de serviços técnicos, difusão técnico-científica, realização de cursos profissionalizantes, educação a distância, educação permanente, cursos noturnos, dentre outras ações.

Na América Latina, de acordo com Rocha (2001), a Extensão Universitária tem seu auge a partir do Movimento de Córdoba, na Argentina, em 1918. Neste período, a Extensão é incorporada como uma das bandeiras de luta, onde os universitários assumem o poder na Universidade Católica tradicional.

Para Rocha (1986), desde o Manifesto de Córdoba, os assuntos relacionados à missão social da Universidade passaram a fazer parte dos discursos oficiais e das propostas dos segmentos da estrutura universitária. Os estudantes argentinos abriram espaço para a construção de uma Universidade mais crítica e suas ideias foram importantes não somente naquela época, passando a influenciar a concepção de Educação Superior, além das fronteiras da Argentina.

No Brasil, na concepção de Capelette e Mazzei (2008), as precursoras da Extensão Universitária foram as Escolas Superiores de Lavras e de Viçosa, que, em 1921, iniciaram trabalhos de divulgação técnico-científica, com a publicação da Revista “O Agricultor”. A Escola Superior de Agricultura de Viçosa iniciou, em 1929, a realização da Semana do Fazendeiro que contava com a participação de 39 pecuaristas.

O entendimento da Extensão Universitária passa pelo processo de identificação dos objetivos práticos das Universidades e instituições de Ensino Superior. O espaço da Universidade tende a priorizar o Ensino e a Pesquisa, com resultados a garantir a formação profissional dos estudantes. O conceito de Extensão, porém, se alia a essas duas grandes bases do Ensino Superior ao permitir a prática do conhecimento aprendido na academia, buscando uma maior integração com a realidade e as demandas da Sociedade. Na síntese de Florentino Novo e Melo (2004, p. 19):

A extensão é atribuída à Universidade com a intenção de viabilizar a sua interação com a Sociedade, sendo que essa função exercida juntamente com o ensino e a pesquisa, torna-se capaz de operacionalizar a relação entre teoria e prática, promovendo a troca entre os saberes acadêmico e popular. Com mais essa função, passa a ser considerado o compromisso social da Universidade, que deverá encontrar-se continuamente empenhada no equacionamento das questões que afligem a maioria da população, dirigindo seus interesses para as grandes questões sociais do país e àquelas demandadas pelas comunidades regionais e locais. Este novo momento pode ser considerado o estágio mais avançado da Universidade, pois é por intermédio da extensão que a mesma poderá alcançar sua plenitude, ao transferir à Sociedade os conhecimentos adquiridos no seu interior.

No Brasil, foi a partir do Decreto n. 19.851, de 11 de abril de 1931 (BRASIL, 1931), que se começou a fazer referência à Extensão como instância realizadora de cursos, conferências e outras atividades educativas no espaço acadêmico. Assim, passou a existir uma relação dinâmica e processual entre o fazer universitário e os interesses locais e regionais do entorno da Universidade, refletindo diretamente nas políticas de expansão e privatização do Ensino Superior. Uma formação universitária sólida, contudo, é um dos maiores contributos da Universidade para a Sociedade. Neste sentido, Moraes (2001, p.70) salienta:

Extensão deve ser entendida, precisamente, como extensão de pesquisa e ensino. Não o contrário: devemos vigiar para que a pesquisa e o ensino não se transformem em uma extensão de serviços e convênios, sendo por eles determinados, no conteúdo, na forma e [...] nos recursos e manutenção.

Segundo o Plano Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX; SESu/MEC, 2000/2001), a palavra Extensão, do latim *extensionem*, no seu sentido *stricto*, significa estender, difundir. No entanto, os desdobramentos que a palavra toma quando se transposta para uma das atividades-fim do Ensino Superior, trazem, em algumas situações extensionistas, o seu real sentido, quando envereda para atividades exclusivamente assistencialistas. Assim:

Do assistencialismo passou-se ao questionamento das ações desenvolvidas pela extensão; de função inerente à Universidade, a extensão começou a ser percebida como um processo que articula o ensino e a pesquisa, organizando e assessorando os movimentos sociais. (FORPROEX; SESu/MEC, 2000/2001, p. 3).

A Extensão Universitária é um processo que deve ir à Sociedade, aos diversos segmentos sociais, a fim de estender o produto do Ensino e o produto da Pesquisa, gerados no âmbito acadêmico. Ao mesmo tempo, a Extensão Universitária caracteriza-se como um processo que traz para a Universidade tanto os problemas quanto os conhecimentos gerados nos mais variados segmentos da Sociedade. Assim, pode-se dizer que, juntos, Ensino, Pesquisa e Extensão cumprem as tarefas de produção de conhecimentos, formação, integração social, inovação tecnológica,

difusão da ciência e da cultura, desenvolvimento socioeconômico e melhoria do nível de qualidade de Ensino de outros campos educacionais, além de tecerem uma rede para realizar trocas legítimas com os setores: econômico, político, social e cultural. Para Santos *et al.* (2005), a Extensão permite aos estudantes o desenvolvimento de atividades profissionais que, atuando coletivamente, os prepara para o contato com a comunidade, por meio do Ensino e da Pesquisa, como se pode constatar em suas palavras:

[...] a extensão, como processo de produção de conhecimento, responde efetivamente às exigências das novas diretrizes curriculares, que requerem a formação dos sujeitos pró-ativos e comprometidos socialmente (SANTOS *et al.*, 2005, p. 97).

A Extensão Universitária, na acepção aqui proposta, afasta-se, assim, do processo unilateral de estender o resultado da produção do conhecimento à Sociedade. A conceituação de Extensão expressa no Plano Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX; SESu/MEC, 2000/2001) é uma antiga reivindicação do polo universitário crítico. Assim, esse Plano, ao propor, para a Extensão, “[...] a função básica de produtora e de socializadora do conhecimento, visando à intervenção na realidade”, possibilita “acordos e ação coletiva entre Universidade e população”. (FORPROEX; SESu/MEC, 2000/2001, p. 5). Ao lado dessa função básica, o citado documento sinaliza para:

[...] uma Universidade voltada para os problemas sociais com o objetivo de encontrar soluções através das pesquisas básica e aplicada, visando realimentar o processo ensino-aprendizagem como um todo e intervindo na realidade concreta. (*Ibid.*, p. 5).

A Extensão, portanto, tendo se institucionalizado, gerou novas polêmicas que se agregaram às já existentes, relacionadas à ênfase que deveria ser dada ao Ensino ou à Pesquisa. Fica evidenciado, por essa breve tomada, que a discussão sobre a concepção, finalidade e funções da Universidade constitui uma necessidade presente, e é preciso recolocá-la no contexto atual, a fim de responder plenamente ao papel que lhe cabe.

Neste estudo, procura-se avançar em relação à definição proposta pelo Plano Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX; SESu/MEC, 2000/2001, p. 5), assumida pela maioria das Instituições

Federais de Ensino Superior (IFES), que estabelece: “Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade”.

Ensino com Extensão representa tratar o conhecimento criativamente, em forma de reflexão ativa sobre a realidade, reelaborando-se o saber que emerge dessa realidade. O Ensino, com base no concreto, situado e datado, passa, então, a fazer da sala de aula o lugar de "acontecimentos do mundo". Pesquisa com Extensão, por sua vez, representa a Pesquisa produzida a partir de um diagnóstico da realidade, como fonte de definições de intervenções sobre os problemas sociais, como forma de pensar os problemas e identificar soluções (CHAIMOVICH, 1997). Nesse cenário, será que a Universidade continua sendo capaz de desempenhar suas históricas atribuições? Que conhecimento ela está gerando hoje? Como as opiniões geradas em seu interior entram em circulação? Qual função cumpre? Qual sua efetiva contribuição para o País? São muitas as interrogações. A Universidade (a pública, sobretudo) continua a ser essencial na vida nacional, mas não tem como fugir ao reconhecimento de que há algo estranho nesse contexto, algo que rouba o protagonismo da própria instituição universitária e a expõe a críticas recorrentes.

Na visão de Chaimovich (1997), edificada no decorrer de um desenvolvimento histórico, cujos primórdios remontam principalmente à Idade Média, a Universidade se consolidou como um agregado de pessoas possuidoras de certas qualidades e unidas pela missão de produzir e transmitir conhecimento, acumular e disseminar pensamento crítico, formar outras pessoas, jovens, sobretudo, como cidadãos, profissionais e lideranças intelectuais. Trata-se de uma instituição eminentemente social, cuja razão de ser é publicamente reconhecida e legitimada, na medida em que se reporta o tempo todo à Sociedade e ao Estado, à cultura, à política e à economia. De certa maneira, a Universidade recebe uma “delegação” da Sociedade, que transfere a ela determinadas responsabilidades e incumbências. Tudo o que é humano lhe interessa e diz respeito, tudo o que há de mais típico nas épocas históricas e nas estruturas sociais reverbera em seu interior, dando a ela uma existência dinâmica e socialmente referenciada. Seus movimentos, como instituição, seguem as demandas e expectativas da Sociedade, ainda que não se submetam passivamente a elas.

Além do mais, segundo Chaimovich (1997), a Universidade é uma decisiva referência do Estado (comunidade política) e vincula-se ao Estado (aparato administrativo e de governo). No primeiro caso, recebe

uma atribuição ética, educacional e política; no segundo, muitas incumbências e algumas restrições. Precisa ser livre, laica e autônoma para respirar e cumprir seu papel, ao mesmo tempo em que tem de se viabilizar como organização, ou seja, cuidar de si própria, administrando corretamente os recursos de que dispõe ou que recebe do poder público. Com isso, obriga-se a obedecer a determinados parâmetros legais, seguir diretrizes gerais de educação e acompanhar orientações governamentais, bem como a reproduzir determinadas exigências técnicas e operacionais, comuns a todas as organizações complexas.

É inevitável, portanto, de acordo com Romano (1998), que a Universidade reflita sobre todas as características, vantagens e adversidades da época histórica e das Sociedades concretas em que está inserida. Tanto quanto as demais instituições, ela está hoje em ebulição, num momento de transição e arrumação, no qual as partes se unem com dificuldade, concebendo-se a si mesmas com bastante imprecisão e vivem à procura de uma nova e melhor inserção social. Similarmente às demais instituições, a Universidade flutua em um estado de sofrimento, que seguramente não a inviabiliza, mas que a desafia abertamente. A Universidade precisa, pois, concentrar energias em sua própria realidade, no seu *modus vivendi* e *operandi*. Fazer sua autocrítica, diga-se assim. Desse modo, para recuperar a centralidade como instituição social dedicada à formação e ao conhecimento, qualificada como opinião e preparada para projetar futuros, a Universidade precisa rever algumas de suas práticas atuais e muitos dos procedimentos que tipificam seu cotidiano. Precisa se reorganizar, ter coragem para se passar a limpo e se renovar.

Chaimovich (1997) salienta que a Universidade precisa dialogar de modo inteligente com a Sociedade. Em outras palavras, deve “ir onde o povo está”, isto é, buscar a Sociedade, pôr-se em contato ativo e regular com ela, torná-la protagonista da própria dinâmica universitária. Romper com toda e qualquer tentação paternalista. Continua intocável a missão a que se arvorou a Universidade, qual seja, a de colaborar dedicadamente para que a Sociedade se explique a si mesma, elabore e desenvolva sua autoconsciência, conheça-se melhor e construa uma imagem de si. Permanece estratégica a sua contribuição para que se organizem as agendas nacionais, para que se defina o que precisa ser feito para que as pessoas (grupos, comunidades) vivam de modo justo e civilizado, inserindo-se com soberania e dignidade no mundo. Do mesmo modo, a Universidade está chamada a interpelar todo o universo da educação, articulando-se de modo ativo com os demais níveis de Ensino, para assim compartilhar experiências e, sobretudo, promover o

constante encontro do conjunto da Sociedade com o que a humanidade produz de grandioso e relevante, nos mais diversos campos da ciência e da arte.

Na base deste movimento, complementa Chaimovich (1997), deverá estar a prevalência do mérito acadêmico, mas também a proposição consistente de um pacto democrático de convivência, a assimilação de um padrão superior de gestão e o estabelecimento de um diálogo inteligente com a Sociedade. Pela via da reposição do mérito, a Universidade se reencontrará com seu sentido originário e poderá deslanchar como instituição dedicada à produção e difusão de conhecimentos. Pela via da democracia, terá como construir um pacto que solidarize os interesses, respeite as individualidades e incentive a participação de todos. Renovando a gestão, aprenderá a dar conta das rotinas sem se deixar rotinizar, inventando-se permanentemente como instituição. E, por fim, dialogando de modo inteligente com a Sociedade, terá como se conhecer melhor e encontrar incentivos para não se congelar em si mesma, não respirar seu próprio ar, nem olhar apenas para seus interesses.

É o que Mainardes, Alves e Raposo (2010, p. 132) denominam de “estabelecer relacionamentos frutíferos com os diversos *stakeholders* no sentido de existir uma integração da visão destes na gestão destas instituições”. Corroborando com esse entendimento, Santos (2011b, p. 73) sintetiza que a área da Extensão:

[...] para ser levada a cabo com êxito, exige cooperação intergovernamental entre, por exemplo, Ministros da Educação, do Ensino Superior e Tecnologia, da Cultura e das Áreas Sociais. A extensão envolve uma vasta área de prestação de serviços e os seus destinatários são variados: grupos sociais populares e suas organizações; movimentos sociais; comunidades locais ou regionais; governos locais; o setor público; o setor privado. Para além de serviços prestados a destinatários bem definidos, há também toda uma outra área de prestação de serviços que tem a Sociedade em geral como destinatária.

Para finalizar esse debate, é oportuno apresentar o pensamento de Santos (2011b, p. 73), segundo o qual:

A área de extensão vai ter no futuro próximo um significado muito especial. No momento em que o

capitalismo global pretende funcionalizar a Universidade e, de facto, transformá-la numa vasta agência de extensão ao seu serviço, a reforma da Universidade deve conferir uma nova centralidade às atividades de extensão (com implicações no *currículum* e nas carreiras dos docentes) e concebê-las de modo alternativo ao capitalismo global, atribuindo às Universidades uma participação activa na construção da coesão social, no aprofundamento da democracia, na luta contra a exclusão social e a degradação ambiental, na defesa da diversidade cultural. (Grifo no original).

Nesse contexto, a Universidade tem um tríplice papel. Em primeiro lugar, ela deve ser crítica na Pesquisa. A Pesquisa ajuda a preservar o conhecimento e ao mesmo tempo avançar na fronteira, nos limites das novas áreas. Numa segunda dimensão, a Pesquisa alimenta a formação empreendedora do seu jovem. Assim, a Universidade produz agentes de mudança, pessoas que não só expandem fronteiras, mas, ao mesmo tempo, têm capacidade de definir problemas, apresentar alternativas, implementar soluções e aprender com as avaliações. A terceira dimensão da Universidade é a sua Extensão generosa. Em princípio, salienta Romano (1998), a atividade de Extensão deve ser fruto da sintonia da Universidade com questões de relevância social e cultural. Mas a consistência das respostas que podem ser oferecidas à Sociedade depende do grau de envolvimento da Universidade com essas questões. Para isso, é preciso incentivar a integração e a articulação dos grupos de Pesquisa, dos departamentos, dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação, das Pró-Reitorias de Extensão e Cultura (PECs), estimulando a formulação de atividades de Extensão de carácter amplo, em áreas de grande interesse social. Só assim estar-se-á ampliando as fronteiras entre a Universidade e a Sociedade.

Diante do exposto, é possível observar que as atividades de Extensão – se compreendidas como estímulo para a reflexão e a crítica – contribuem para alimentar o processo de criação de conhecimentos, deslocando a informação para um espaço menos prioritário e favorecendo o desenvolvimento da formação humana e da transformação social. Com base nessa premissa, acredita-se que a Extensão pode conferir às atividades de Ensino e Pesquisa um novo conceito que não se limite ao espaço físico da dimensão tradicional, mas compreenda todos os espaços dentro e fora da Universidade, em que se

realiza o processo históricossocial com suas múltiplas determinações, passando a expressar um conteúdo multi/inter/pluri/transdisciplinar como exigência decorrente da própria prática. Assim, liderar as reformas de Ensino apresenta-se hoje como o maior desafio da Universidade, a qual deve repartir com segmentos cada vez mais amplos as suas conquistas e descobertas no campo do Ensino e os resultados da produção do saber que gera no campo da Pesquisa e da Extensão, reduzindo, portanto, as desigualdades sociais, combatendo a exclusão, melhorando a formação profissional e aumentando a participação cidadã.

Para finalizar este capítulo, cumpre, ainda, realizar uma abordagem a respeito da Gestão Social *versus* Gestão Estratégica, uma vez que este é o foco central deste trabalho, já que se pretende analisar as atividades de Extensão no âmbito do CSE/UFSC à luz do referencial teórico da Gestão Social.

## 2.5 A UNIVERSIDADE, A GESTÃO E OS PROCESSOS GERENCIAIS, A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO SOCIAL

### 2.5.1 A Questão Social na Atualidade

Na atualidade, a questão social tem sido muito debatida. O tema perpassa por diversas áreas da Sociedade; entretanto, existem diferentes ideias do que é a questão social.

Alguns autores, como mostra a presente Pesquisa, ligam a questão social estritamente à área pública, outros, à geração de empregos e renda, como instrumento de desenvolvimento social sustentável. É também na condição salarial que aparecem as fissuras responsáveis pela exclusão. Nesse cenário, a questão social protagoniza debates nas agendas internacionais, principalmente acerca dos fatores geradores de exclusão social.

Wanderley-Belfiore *et al.* (2000) observam o tema social por três diferentes óticas: a primeira, no sentido econômico (mais investimentos, renda, empregos, empresas, etc.); a segunda, pela perspectiva setorial, ou seja, economia, política, cultura e social, sendo uma dimensão da Sociedade em seu todo. Em termos concretos, ele se traduz em setores específicos da realidade de um determinado país, tais como: educação, saúde, seguridade, previdência, assistência, habitação, por exemplo. A terceira ótica diz que a pobreza e as desigualdades sociais são históricas e não são de responsabilidade dos governos de turno, pois requerem um tempo longo para serem resolvidas.

Ainda no tema da exclusão, é preciso que se atente também às questões divisionistas, pois, segundo Nascimento (1995, p. 25): “A exclusão social torna-se apartação quando o outro não é apenas desigual ou diferente, mas quando o outro é considerado como “não-semelhante”. Deve-se, portanto, prestar atenção a todos os segmentos sociais, dando assistência para aos mais necessitados, combatendo a ideia excludente do “não-semelhante”.

A exclusão social, de acordo com Castel (2000, p. 6) “traduz-se pela erosão dos sistemas de proteção social, pela vulnerabilidade das relações sociais e pelo questionamento da intervenção estatal”. A exclusão atinge diferentes áreas de uma Sociedade: a racial, a da mulher, a rural, os indígenas, a classe operária, etc. Não existe um público definido, porém, a especificidade de cada uma destas questões agrega conteúdos à questão social. Atualmente, existem algumas políticas sociais de cotas para incluírem determinados públicos na Sociedade.

Quando se propõe políticas desse tipo, têm-se em sua natureza a provisoriedade, entretanto, situações como essas são instaladas de provisório e tornam-se um regime permanente. A luta contra a “exclusão” corresponde, assim, a um tipo clássico de focalização da ação social: delimitar zonas de intervenção que podem dar lugar às atividades de reparação. Deve-se atentar quanto ao uso da palavra “exclusão”, pois pode ser utilizada de forma imprecisa, perdendo o seu verdadeiro significado. Nas palavras de Castel (2000, p. 17):

[...] a exclusão vem se impondo pouco a pouco como um *mot-valise* para definir todas as modalidades de miséria do mundo: o desempregado de longa duração, o jovem da periferia, o sem domicílio fixo, etc.

Isso pode encobrir a especificidade de cada tema, designando um número imenso de situações diferentes. Nem todas as disfunções sociais podem ser consideradas como exclusões sociais.

O grande déficit de integração tem diferentes causas, medidos por diversos indicadores políticos. Políticas sociais vêm sendo fomentadas para remediar a exclusão social, porém, é preciso desenvolver programas de longo prazo, buscando “curar” o problema e levando o País a melhores patamares de desenvolvimento humano. Os problemas sociais vêm se agravando com o passar dos anos, desde a crise do Estado-Providência, com o enfraquecimento de programas de proteção social e de renda. Na acepção de Castel (2000, p. 10), a “exclusão apresenta traços comuns. Ela impõe uma condição específica que

repousa sobre regras, mobiliza aparelhos especializados e se completa por meio de rituais”. Então, por meio desses traços comuns, pode-se iniciar a construção da identidade do problema, buscar suas causas reais e traçar planos concretos para a resolução do problema.

## 2.5.2 A Administração, Gestão e Processos Gerenciais

Para compreender a necessidade e a importância da gestão no âmbito da pesquisa, o Governo Federal, no documento *Gespública*, informa que o “desafio gerencial” é apontado como um dos principais problemas da Administração Pública Brasileira, no sentido de buscar “um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão” (BRASIL, 2010, p. 9).

De acordo com Gonçalves (2000, p. 6) “o conceito de processo não tem uma interpretação única” e a variedade de seus significados exige que as organizações tenham um conceito claro de processos para alcançar eficácia no gerenciamento de seus resultados.

Nesse sentido, Fischer (2007, n. p.) assevera que “vive-se o esgotamento de modelos de gestão pública no cenário nacional”, destacando que:

[...] evidencia-se, especialmente, a ausência da dimensão social da gestão, tanto na ação isolada e descontextualizada de gestores governamentais e não-governamentais como na perspectiva dos cidadãos que se utilizam de serviços públicos.

Já a gestão no âmbito das instituições educacionais, é defendida por Andrade e Tachizawa (2002, p. 16), promovendo a “gestão estratégica”, quando advoga a “introdução de novas técnicas e modos de gestão” e “uma abordagem diferenciada da administração”, considerando o “processo de transformação, em consonância com os novos tempos da era do conhecimento”, que afetam as instituições de ensino.

Diante deste contexto e considerando a necessidade de esclarecer os conceitos, Nogueira (2007, p. 30-31) informa que Administração é derivada do “latim *administratio*, e tem aplicação específica: administrar um bem, um negócio ou uma área”; assim, para este especialista, “administração seria, a rigor, uma aplicação da gestão”. [...]. Não há gestão sem administração e vice-versa.”

Segundo Motta (1994), a expressão gestão é empregada “simplesmente por sua generalidade e pureza modernas, ainda não

desgastado por uso e desusos”. Para este autor, “gestão é um termo genérico que sugere [...] a idéia de dirigir e de decidir” (MOTTA, 1994, p. 13; 16).

Ainda sobre o assunto, Mintzberg (2006/2010) explica que, enquanto a Administração não é uma ciência, pois depende da prática e do fazer no dia a dia, assevera que gestão é uma combinação equilibrada entre ciência (análise), arte (visão) e habilidade prática (experiência).

Por sua vez, Processo é definido no documento “Critérios de Excelência”, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”, enquanto Processo Gerencial ou Processo de Gestão são definidos como “processo de natureza gerencial, não operacional; processo relativo aos Critérios” de gestão, designados como: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2011, p.76).

Para o Programa Gespública (BRASIL, 2010, p. 61), processo é um critério que “examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio”. A orientação por processos:

[...] permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade. A orientação por processos e informações implica postura pró-ativa [...]. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado. (BRASIL, 2010b, p.16).

De acordo com Gonçalves (2000), a gestão de processos precisa atender a três características essenciais:

i) A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. [...] Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos “horizontais” [...]. A segunda

característica importante dos processos de negócio [...] associa-se à idéia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final. [...]. A definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. [...]. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação. (GONÇALVES, 2000, p. 12)

Na seção a seguir, busca-se compreender aspectos da Gestão Estratégica e da Gestão Social, como alternativas para a Administração Pública e para a Gestão Universitária.

### **2.5.3 Gestão Estratégica e Gestão Social – Alternativas para a Administração Pública e para a Gestão Universitária**

A Gestão Estratégica apresenta-se como um instrumento tecnológico, viabilizador da qualificação e eficiência do trabalho, afirmador do capital e não da cidadania. A ênfase, segundo Barbosa (2004), está na reificação da técnica, em vista da eficiência de sua aplicabilidade, por meio de ferramentas ou produtos, tais como: projetos, marketing social, balanço social, empreendedorismo, responsabilidade social, ação voluntária, entre outros serviços oferecidos às pessoas e comunidades. Essas são identificadas, no dizer de Nogueira (2004), como objetos do fazer e não como sujeitos ou agentes deste fazer.

É inegável que a Gestão Social carece de ferramentas para a qualificação dos seus processos, mas não na perspectiva posta, na qual as novas tecnologias passam a ter centralidade no processo em detrimento do cidadão. As práticas sociais, em crescente quantificação no território brasileiro, são viabilizadas em nome da solidariedade, valor importante a ser vivido pela Sociedade; entretanto, ela [a solidariedade] é introduzida com uma perspectiva de despolitização das práticas sociais desenvolvidas, tratadas descoladamente do contexto societário mais amplo, no qual a realidade é gerada.

Outra dimensão da Gestão Estratégica diz respeito ao apelo e participação dos colaboradores, consumidores e clientes, retirando a dimensão cidadã, indispensável à afirmação de todo e qualquer processo social. Reproduzem-se, então, segundo Bresser Pereira (1997), as

antigas práticas autoritárias, que são contraditórias à proposta de democracia e cidadania explicitadas na Carta Magna (BRASIL, 1988) e regulamentações constitucionais, assim como no próprio documento que subsidiou a Reforma do Estado, em meados de 1990, historicamente sonhados pela população brasileira, e reivindicados pelos movimentos e organizações sociais e populares.

Conforme Behring (2003), no âmbito do Estado, as organizações e seus trabalhadores são chamados à formação e ao exercício da Gestão Estratégica, a partir dos ditames da reforma gerencial, pautada pela qualidade, eficiência e competência técnica em vista dos resultados. Contudo, os tempos atuais são outros daqueles vividos na década de 1990.

A partir dessas pontuações, ficam identificados os valores e propósitos do modelo de Gestão Estratégica, a partir das características comparativas apontadas por Prates (1995): o homem neste projeto é reconhecido como objeto e não sujeito desse processo, já que a centralidade fica na técnica e no capital; a Sociedade é identificada como espaço recriador da exclusão; os processos sociais são construídos por interesse da “minoría”, ou seja, dos 20% da população.

Em meio à realidade concreta da Gestão Estratégica, alimentada e alimentadora do projeto societário do capital, são construídas resistências, reações e proposições que se revelam no projeto societário de desenvolvimento do cidadão e na Gestão Social, explicitando a “tensão dialética sempre superável do já-sido e do ainda-não-o-sendo” (CURY, 2000, p. 31). Trata-se do processo de conhecimento e construção da realidade que acontece pela concretização do novo, que, superando antagonismos, supera a si mesmo. Cury (2000, p. 31) complementa afirmando que:

[...] a possibilidade existente no movimento das coisas quer dizer a possibilidade do novo, daquilo que ainda não é, mas pode ser, imanente naquilo que é. E ao abraçar toda a realidade, esse novo possível, concebido de modo dialético, se inscreve ao mesmo tempo no homem e nas relações que este mantém com o mundo e com os outros homens.

É nesse movimento e organização que vão sendo concretizados novos conhecimentos e práticas, indicadores da necessária e possível transformação societária, fundada nos valores da democracia, justiça, igualdade, equidade e cidadania.

Em relação à Gestão Social, nas décadas de 1970 e 1980, esta era gerida estritamente pelo Estado. O governo processava as demandas da população de forma arbitrária, desenvolvia e criava as políticas sociais e as executava. Este período foi marcado pelos governos militares, que defenderam os grandes latifundiários e coibiram diversas reformas sociais que estavam por acontecer, como por exemplo, a reforma agrária. Mais tarde, com a redemocratização do País e o surgimento de uma Sociedade Civil forte e mais organizada, as políticas sociais passaram a serem geridas de forma diferente, existindo diálogo entre cidadãos e Governo, tanto no processamento quanto na sua elaboração, assim, nascendo um novo modelo de Gestão Social. Segundo Carvalho (2001, p.16):

As prioridades contempladas pelas políticas públicas são formuladas pelo Estado, mas nascem na Sociedade civil. Por isso mesmo, estão em permanente disputa. Demandas e necessidades tornam-se prioridade efetiva quando ingressam na agenda estatal, tornando-se interesse do Estado e não mais apenas dos grupos organizados da Sociedade.

Neste campo, entretanto, não basta que se atenha a elementos, como o Estado e a Sociedade Civil, precisando ir além, como observa Wilhelm (1999), relacionando a globalização e a Gestão Social. É relevante o fato de que surgiu um novo momento histórico para a humanidade, graças ao recente desenvolvimento tecnológico, que encurtou distâncias e acelerou processos decisórios, reduzindo o tempo necessário para sequências de eventos. Wilhelm (1999) chama a atenção para os antagonismos presentes no processo de globalização. Em primeiro lugar, alerta para as crises sistêmicas a que está sujeita a economia global, sobretudo em razão da baixa regulação do mercado financeiro. O outro risco é a criação de ilhas de riqueza e inclusão em meio a um oceano de pobreza e exclusão, para os que ficaram à margem deste processo. Tais incoerências da globalização requereriam uma renegociação do “pacto social” entre os protagonistas para a Gestão Social - Estado, setor produtivo privado (que inclui também as classes laboriosas e não apenas os empresários) e a Sociedade Civil organizada.

Para Wilhelm (1999), a renegociação do pacto social, até mesmo a forma de organização do trabalho, precisa ser repensada. Das formas hierárquicas é necessário que se passe aos modelos de parceria. E as parcerias demandam uma reorganização da cadeia de trabalho. Elas

requerem redes para executar tarefas em conjunto, com um campo de atuação sinérgico, o chamado *networking*.

A Gestão Social não pode obedecer a uma organização hierárquica, militar, com regras e ordens rígidas impostas de cima para baixo. Ela deve contar com múltiplos cogestores, representando os diversos protagonistas do novo pacto social. Dessa forma, é necessário também repensar o desenho institucional de diversas instituições públicas e privadas, a fim de sua melhor adequação ao modelo emergente de Gestão Social. No âmbito dos Estados nacionais, Wilhelm (1999) sugere que estes tenderão a se organizar como Estados-rede, consagrando, assim, a parceria entre os protagonistas do pacto social.

No âmbito da Globalização, pode-se falar também do Neoliberalismo, onde, no campo da Gestão Social, Dowbor (1999) embasa sua argumentação. Em seu artigo “A gestão social em busca de paradigmas” (DOWBOR, 1999), o autor faz fortes críticas ao modelo neoliberal de organização econômica e social, que vigorou durante as décadas de 1980 e 1990 como ‘pensamento único’. Nos últimos anos, segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU) citados por ele, o neoliberalismo trouxe uma crescente desigualdade aos cidadãos não só dos países pobres, mas dos ricos também.

De acordo com Dowbor (1999), não se justifica a ideia de que a Sociedade está à margem do setor produtivo. O social tornou-se, ele mesmo, importantíssima fonte de lucros: seja pelo florescimento da indústria cultural, dos serviços privados de saúde e de toda a vasta gama de empresas terceirizadas visando aos mais diversos objetos de consumo de setores afluentes da Sociedade. Dessa forma, com a propulsão do dito ‘capitalismo criativo’ e da necessidade de informação para a contínua expansão dos negócios, o investimento social deixa de ser algo supérfluo e eventual para ser encarado como meio e fim da vida coletiva.

A descentralização pode trazer resultados bastante satisfatórios, mas é necessário que as ‘redes’ nas quais se formam as ações sociais sejam multidisciplinares e abertas à participação de diversos setores sociais (Organizações Não Governamentais - ONGs, empresas privadas, associações de bairro, etc.). Partindo da questão da descentralização e da gestão compartilhada, Carvalho (1999) argumenta que os aspectos principais dessa moderna gestão de políticas sociais são: a) ênfase na ação local, pois, paradoxalmente, a globalização reforçou a importância relativa dos lugares como mobilizadores políticos e econômicos; b) articulação e complementaridade entre esferas de Governo, uma vez que os atores globais e locais passam a ser relevantes; c) uma gestão em

rede, com vínculos democráticos e horizontais com diversos setores da Sociedade; d) flexibilização de programas e serviços, a fim de melhor atender às demandas especializadas de cada local. Tudo isso deve ocorrer em um cenário com pouca burocratização e com transparência nas decisões, de modo a preservar a subsidiariedade, a ética e o pluralismo como princípios basilares da ação pública.

Dessa forma, a Gestão Social moderna deve ser capaz de ultrapassar o enfoque estritamente focalista e mercantil do neoliberalismo, para articular uma síntese criativa entre o universalismo necessário ao desenvolvimento democrático, e a especialização necessária para a eficiência das políticas públicas. Complementando esta ideia de descentralização, Tenório (2007, p.10) salienta que “entenderemos gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social)”, ou seja, deve existir um processo de diálogo democrático entre os envolvidos numa ação e o Estado.

Diferentemente, Singer (1999) analisa a Gestão Social sob a perspectiva dicotômica de capital *versus* trabalho. Para ele, o desafio da Gestão Social reside em organizar o maior número de excluídos para que, conjuntamente, possam ter acesso ao capital (terra) e apoio para gerar o trabalho (renda). Nesse cenário, a Gestão Social caracteriza-se quando a ação individual não basta para garantir o bem-estar da população.

Em outras palavras, Gestão Social é um conceito que indica um modo social de produção de bens e serviços no espaço da instituição. O fato é que, para fazer Gestão Social, é necessário gerir, que, segundo o dicionarista Silveira (2000), está relacionado ao ato de administrar e dirigir. Por sua vez, a Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome sugere, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas. Segundo Costa (2004), formalmente, pode-se conceituar Gestão Estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização.

Para Oliveira (2006), administrar está relacionado a ter um planejamento estratégico, que, segundo o autor, é o processo

administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Por meio do planejamento estratégico, espera-se: conhecer os pontos fortes, fracos, oportunidades e evitar ameaças externas.

Drucker (1994) aponta a importância da elaboração do planejamento estratégico, por parte das instituições, com o objetivo de conhecer os pontos fortes, fracos, oportunidades, evitar ameaças externas, definir a missão e metas de longo prazo que integrem os seus interesses. Ressalta-se que as Universidades são portadoras de características diferentes das empresas e que estas são o foco dos estudos em estratégia ao longo dos últimos anos.

Conforme Almeida (2003b), o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico tem quatro atividades para orientar a realização da estratégia: análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente. Para nortear essas quatro atividades, é necessário que seja primeiramente discutido qual é a missão e/ou vocação da instituição, no caso a Universidade, sua visão aproximada e diretrizes superiores.

A importância da estratégia consiste no fato de determinar as necessidades em termos de análise da gestão, administração financeira, qualificação da mão de obra, adequação de tecnologias e acordos de cooperação e visibilidade. Nessa perspectiva, a Universidade precisa considerar, em seu planejamento estratégico articulado com a Gestão Social, ações estratégicas que busquem direcionar esforços para potencializar as oportunidades, fraquezas e ameaças externas, tendo como foco promover sonhos, transformar vidas por meio de soluções em educação e profissionalização, visando ao desenvolvimento humano, cultural, social e ambiental.

A Gestão Social, contudo, como observa Tenório (2007), contrapõe-se à Gestão Estratégica quando tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, buscando o atendimento das atuais necessidades e desafios da administração, bem como da democracia e cidadania participativa. A crítica à oposição da Gestão Social *versus* gestão tradicional é a de que a gestão tradicional privilegia a lógica de mercado e a Gestão Social supõe uma satisfação pessoal pautada em valores morais do bem comum, com impactos na satisfação coletiva. A Gestão Social deve ser determinada pela solidariedade.

E aqui se ressalta as palavras de Dowbor (2001, p. 19):

[...] o desafio que temos pela frente, em termos de gestão social, é a construção de uma transição ordenada, minimamente viável em termos políticos, sociais e econômicos, para o admirável mundo novo que se delinea no horizonte.

Na verdade, o modelo de Gestão Social pretende transformar a Sociedade Civil numa esfera de poder, que, juntamente com o Estado e o mercado, possa aplicar métodos de planejamento e gestão capazes de desencadear alternativas de desenvolvimento em longo prazo. Esse desenvolvimento deverá ser construído a partir da participação da Sociedade Civil, dos moradores de determinada localidade, que devem se engajar no processo de planejamento de estratégias em busca de melhorias reais para a sua comunidade e da valorização do saber e dos conhecimentos locais.

Fernandes e Sampaio (2006) defendem a importância de se estimular as comunidades locais, de modo que elas possam desenvolver novas instâncias de decisão, tais como fóruns ou conselhos comunitários, incrementar atividades de geração de trabalho e renda, e contribuir no manejo dos recursos naturais, inclusive em unidades de conservação que contam com a presença de populações tradicionais. Trata-se da utilização do conhecimento surgido de experiências a partir do viver subjetivo das pessoas e que é utilizado objetivamente no cotidiano delas.

Para finalizar, cumpre, ainda, abordar a questão da Gestão Social em confronto com a Gestão Estratégica, conforme se poderá apreciar na seção seguinte.

#### **2.5.4 Gestão Social *Versus* Gestão Estratégica**

Como abordado anteriormente, em virtude da mudança paradigmática, o grande desafio posto para a Universidade, principalmente a pública, na atualidade, está em romper com os conceitos tradicionais. A Universidade enfrenta um contexto marcado pela competitividade local, regional e global, pelas exigências governamentais e institucionais, pelos anseios da comunidade acadêmica onde estão inseridas. Diante desse cenário, elas têm buscado uma análise mais aprofundada acerca do desenvolvimento das suas atividades e a consequente qualidade delas resultante, tendo em vista a prestação de contas à Sociedade, considerando critérios de excelência, equidade e relevância social.

Diversas mudanças em nível social estão demandando novas exigências da Universidade, que, por sua vez, não pode responder a tais pronunciamentos sem transformar suas tradicionais estruturas e modos de funcionamento. É neste contexto que a Universidade precisa aderir a uma Gestão Social, e, ao mesmo tempo, agregar valores e princípios da Gestão Estratégica, como por exemplo: avaliação, planejamento, controles menos burocráticos, eficiência nos gastos, e eficácia e efetividade nos resultados. Contudo, os objetivos da Gestão Social e da Gestão Estratégica são diferentes. A Gestão Estratégica atua determinado pelo mercado, portanto, é um processo de gestão que prima pela competição, no qual o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo. Já a Gestão Social, diferentemente, deve ser determinada pela solidariedade, portanto, é um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído e a solidariedade é o seu motivo. Na Gestão Social, de acordo com Tenório (2007), deve sobressair o diálogo – o coletivo. Segundo suas palavras:

O conceito de gestão social relaciona-se com o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. (TENÓRIO, 2007, p. 7).

Outra ideia que reforça essa argumentação é construída por Wanderley-Belfiore *et al.* (2000), ao afirmarem que a Gestão Social se vincula umbilicalmente ao público, que é por natureza universal.

Na acepção de França Filho (2008), a Gestão Social deve ser concebida em dois níveis: a) como uma problemática da Sociedade; e b) como uma modalidade específica de gestão.

Em relação à problemática da Sociedade, para França Filho (2008), o termo diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social, o social. Neste sentido, sugere a ideia de política social, confundindo-se com a própria ideia de gestão pública. Aqui, há sim uma aproximação da gestão voltada para um grupo social, mas, ainda assim, essa finalidade está atrelada à vontade da maioria, essencialmente formada, conduzida e centrada no interesse de esfera pública do Estado Democrático de Direito, ou seja, a finalidade deve ser coletiva ou deve se sobrepor à individual.

Sobre a modalidade específica de gestão, França Filho (2008) salienta que a Gestão Social seria uma forma de subordinar as lógicas

instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Assim, o uso do termo Gestão Social se constitui num recurso a uma tentativa de contrabalanceamento aos excessos da lógica individualista pautada na racionalidade instrumental. A modalidade específica de gestão fundamenta-se em novas formas e laços de solidariedade, cujos fundamentos remetem à discussão dos bens públicos e das externalidades decorrentes das ações individuais e organizacionais, que afetam a coletividade.

Para se compreender ainda melhor a questão do coletivo ou da ação coletiva, apresenta-se outra ideia sobre as Universidades e a Gestão Social. Conforme Tenório (1999, p. 89), as Universidades:

[...] são agentes não econômicos [...] que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou Sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. A ação coletiva dessas organizações pressupõe a sua democratização para permitir a emancipação dos sujeitos sociais mediante o exercício da cidadania. Nesse sentido, elas estão presentes, hoje, tanto nas Sociedades ricas como nas pobres, para atender ou capitalizar anseios da Sociedade ou de seus segmentos. Desempenham, em alguns casos, um papel importante para a conquista da justiça social em situações em que nem os agentes econômicos nem mesmo o Estado mobilizam-se para atender. No entanto, essas instituições dependem também desses setores para, em parceria, atender às demandas sociais.

Por definição, Tenório (2008, p. 54) entende a Gestão Social como o “processo gerencial decisório deliberativo que procura atender às necessidades de uma dada Sociedade, região, território ou sistema social específico”, orientando-se pela discussão de quatro pares de “palavras categoria”: Estado-Sociedade, capital-trabalho, Gestão Estratégica e Gestão Social, bem como de cidadania deliberativa, categoria que, segundo o autor, intermedeia a relação entre estes pares de palavras.

Complementando a ideia de Estado-Sociedade e Capital-Trabalho, Tenório (2008) salienta que foram invertidas as posições das categorias para Sociedade-Estado e Trabalho-Capital. Tal inversão promove uma alteração fundamental na medida em que pretende

sinalizar que a Sociedade e o trabalho devem ser os protagonistas desta relação, observado que historicamente o inverso tem prevalecido.

Já em relação à Gestão Estratégica e Gestão Social, Tenório (2008) afirma que a primeira atua determinada pelo mercado, guiada pela competição, onde o outro deve ser eliminado e o lucro é seu motivo. Em oposição, a Gestão Social deve ser determinada pela solidariedade, guiada pela concordância, onde o outro deve ser incluído e a solidariedade é o seu motivo.

Sobre a cidadania deliberativa, Tenório (2008, p. 49) ressalta que, tendo em vista que todos são capazes de pensar sua experiência, ou seja, capazes de produzir conhecimento, “[...] participar é repensar o seu saber em confronto com outros saberes. Participar é fazer ‘com’ e não ‘para’, [...] é uma prática social”.

Na concepção de Demo (1996, p. 71), “participação é exercício democrático”, e, por meio dela, “aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante”. Assim, a participação seria um processo constante de vir a ser, trata-se, em essência, de uma conquista processual.

Quanto à cidadania, conforme Demo (1996, p. 70), esta:

[...] pressupõe o Estado de direito, que parte, pelo menos na teoria, da igualdade de todos perante a lei e do reconhecimento de que toda a pessoa humana e a Sociedade são detentores inalienáveis de direitos e deveres. No lado dos direitos, repontam os ditos direitos humanos, que hoje nos parecem óbvios, mas cuja conquista demorou milênios, e traduzem a síntese de todos os direitos imagináveis que o homem possa ter. No lado dos deveres, aparece, sobretudo, o compromisso comunitário de cooperação e co-responsabilidade.

Desse modo, a cidadania deliberativa, é então, dependente da institucionalização de processos e pressupostos da comunicação, assim como das relações entre deliberações institucionalizadas e opiniões públicas formadas informalmente.

Bueno (2003) expande tal definição sustentando que seja também o exercício planejado e sistemático da formulação de estratégias e ações que criem canais de relacionamento entre uma instituição, seus públicos de interesse e a própria Sociedade, tendo em vista:

- a) Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;
- b) Propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões;
- c) Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios;
- d) Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos e serviços não agressivos à natureza;
- e) Praticar a excelência na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários; e
- f) Implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico, cultural, esportivo, educacional e comunitário.

Assim, compreende-se que fica muito claro que a Universidade tem que levar em consideração, em seus planejamentos estratégicos, a questão da Gestão Social. As características vistas são inerentes à própria essência da existência de uma Universidade devendo, portanto, serem indissociáveis de suas ações práticas desenvolvidas a partir de sua Gestão Estratégica.

A Universidade tem papel fundamental em Sociedade de baixa participação, pois, segundo Toró (1997), ela contribui para a construção do projeto de nação, para a formação e o fortalecimento do comportamento de cidadão e da cultura democrática, para a reinstitucionalização do âmbito público para aumentar a igualdade e fortalecer a governabilidade, e cria condições para tornar possível a democracia cultural. Isso significa criar condições para que todos os diferentes símbolos da diversidade social possam competir e circular em igualdade de condições.

Ao final deste capítulo, após as considerações acerca das questões que envolvem a mudança paradigmática e sua relação com a Administração Pública, foi possível conhecer como gerir o conhecimento daí advindo, enfatizando-se a importância da educação, tendo, a Universidade, então, papel fundamental nestes novos desafios, principalmente no que diz respeito à participação da Sociedade nas decisões de Projetos de Extensão. Desse modo, acredita-se que foi exposto o conteúdo teórico necessário para a respectiva análise das respostas dos participantes dessa Pesquisa, que será exposta no Capítulo 4 Resultados e Respectivas Discussões.

No capítulo a seguir, apresenta-se a Metodologia sobre a qual esta Dissertação de Mestrado Profissional está delineada.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos, objetivando-se mostrar o caminho percorrido para a realização do estudo, que serviram para a avaliação da Gestão Universitária da Extensão no campo do CSE/UFSC, conforme os objetivos geral e específicos deste trabalho.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A Figura 1. Classificação da Pesquisa apresenta, esquematicamente, a pesquisa, com base nos preceitos de Gil (1999).



**Figura 1. Classificação da Pesquisa**

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em Gil (1999).

A Pesquisa Aplicada, segundo Gil (1999, p. 43), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. No presente trabalho, a pesquisa ocorreu por meio de análise documental dos Projetos de Extensão do CSE e observação, bem como com a aplicação de questionários diretamente aos Coordenadores de Extensão de cada Departamento; às respectivas Chefias, à Direção, bem como à Pró-Reitora Adjunta de Extensão da UFSC, para a averiguação proposta na problemática da pesquisa.

Como Pesquisa Aplicada, o estudo gerou conhecimentos, tendo por base a realidade específica do CSE e seus Departamentos, visando analisar práticas de Extensão, segundo as perspectivas da Gestão Universitária, Extensão e da Gestão Social.

Quanto à abordagem do problema, o estudo classifica-se como Pesquisa Predominantemente Qualitativa, caracterizada pelo papel-chave do pesquisador, não requerendo métodos e técnicas estatísticas, exceto àquelas realizadas como apoio na apresentação dos resultados. A pesquisa ocorreu no ambiente natural, em um processo de análise indutiva dos dados, em que se partiu de fatos ou dados particulares, para se chegar às conclusões (GIL, 1999).

Assim, a pesquisa ocorreu no ambiente do CSE e seus Departamentos, para avaliar como acontece o processo e seu significado relacionados aos programas e projetos, analisando-se categorias, tais como: Gestão Universitária, Extensão e Gestão Social, que consistem em grandezas, fenômenos e significados que não requerem métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Como Pesquisa Descritiva, Gil (1991; 1999) classifica o estudo que descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste caso, a pesquisa empregou a coleta de dados primários e secundários, emprego da observação e de questionário como forma de levantamento de campo, possibilitando expor as práticas de extensão no CSE e seus Departamentos.

Quanto aos Procedimentos Técnicos, a partir de Gil (1991), a pesquisa é classificada como: bibliográfica, documental, levantamento de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi constituída, principalmente, de livros, trabalhos acadêmicos e artigos de periódicos, verificando as contribuições de diversos autores tendo por foco as categorias da pesquisa.

A pesquisa documental foi realizada com o levantamento de dados colhidos no CSE/UFSC, avaliando os materiais que não receberam tratamento analítico, como: legislações, normas, instruções e outros documentos e registros correspondentes aos Projetos de Extensão que tramitaram no CSE.

O levantamento de campo fez uso de questionário e ocorreu junto à Direção do CSE e aos Coordenadores de Extensão dos Departamentos: Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais e de Serviço Social, sendo um deles também

Representante do CSE na Câmara de Extensão, e às respectivas Chefias, bem como a Pró-Reitora Adjunta de Extensão.

Finalmente, a Pesquisa se enquadra como Estudo de Caso, estabelecendo a proximidade entre o pesquisador e o fenômeno da Extensão, permitindo aprofundar o maior conhecimento da problemática junto aos departamentos estudados. Tratou-se, assim, de investigar o fenômeno dentro de seu contexto real, o que, para Gil (1999, p. 79):

[...] se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Dadas às características de investigação exploratória e descritiva do presente estudo, a utilização de uma metodologia predominantemente qualitativa constituiu-se na abordagem adequada, pois permitiu o aprofundamento necessário da busca do conhecimento, proposto neste trabalho.

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

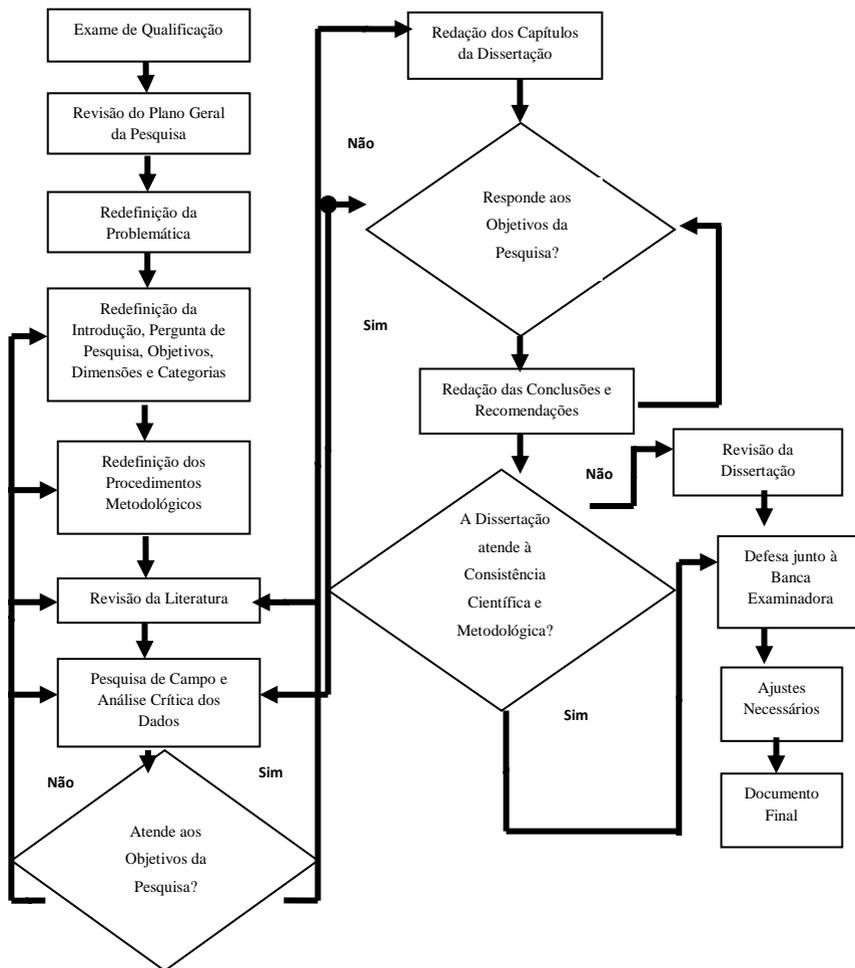
Tomando-se por base Lüdke e André (1986), os trabalhos seguiram a elaboração da presente Dissertação de Mestrado Profissional, com as seguintes fases: exploratória, delimitação do estudo, elaboração de proposições e conclusão da Pesquisa.

A fase de exploração compreendeu a elaboração do plano geral da Pesquisa, seguida da definição do problema e a eleição das categorias da Pesquisa. Esta etapa resultou na elaboração do Projeto de Pesquisa e Defesa da Qualificação.

A fase de delimitação e análise compreendeu a realização de estudo de caso, com a coleta sistemática de informações, análise documental segundo categorias escolhidas, análise e interpretação das informações coletadas e verificação do atendimento aos objetivos da Pesquisa. É oportuno esclarecer que, para o corte da Pesquisa, optou-se pelo período de 2009 a 2012, em função da facilidade do acesso aos dados.

A fase de elaboração da Dissertação de Mestrado Profissional compreendeu a verificação se os resultados preencheram os quesitos de consistência científica e metodológica (GOMES, 2004; CHAUI, 2001), atendimento dos objetivos, elaboração das conclusões e das proposições da Pesquisa.

Em consequência, a Dissertação foi estruturada conforme Figura 2. Fluxograma dos Procedimentos da Pesquisa e de Elaboração da Dissertação de Mestrado Profissional.



**Figura 2. Fluxograma dos Procedimentos da Pesquisa e de Elaboração da Dissertação de Mestrado Profissional**

Fonte: Elaborada pela Autora

### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para atender à formulação do Problema, à Pergunta de Pesquisa e aos Objetivos Geral e Específicos, foi necessário realizar procedimentos e utilizar instrumentos de suporte à Pesquisa, compreendendo fontes de consulta, normas e sistemas de dados que a Pesquisadora consultou no decorrer do trabalho, conforme Quadro 2. Objetivos da Pesquisa, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados. Ver a seguir.

**Quadro 2. Objetivos da Pesquisa, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados**

Objetivos Específicos	Instâncias e/ou Instrumentos de Coleta de Dados	Procedimentos
<p><b>1. Identificar as instâncias deliberativas para o desenvolvimento dos Projetos de Extensão na esfera do CSE/UFSC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de Pesquisa;</li> <li>• Conselho Universitário - CUn;</li> <li>• Pró-Reitoria de Extensão;</li> <li>• CSE;</li> <li>• Departamentos: Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais e de Serviço Social;</li> <li>• Questionário;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento junto à legislação;</li> <li>• Consulta <i>in loco</i> no CSE e nos Departamentos;</li> <li>• Levantamento junto ao portfólio de ações de extensão no âmbito do CSE;</li> <li>• Aplicação dos questionários junto: ao Pró-Reitor de Extensão; ao Diretor do CSE; aos Chefes e Coordenadores de Extensão dos Departamentos;</li> </ul>
<p><b>2. Descrever e analisar os critérios estruturantes para o desenvolvimento dos Projetos de Extensão no âmbito da UFSC e no âmbito do CSE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de Pesquisa;</li> <li>• Normas do MEC;</li> <li>• Normas e Instruções do Conselho Universitário – CUn;</li> <li>• Instruções e recomendações do Fórum de Reitores de Extensão – FORPROEx;</li> <li>• Indicadores de Extensão;</li> <li>• Ações de extensão no SIRAEEx;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa nos sites do MEC e RENEX/FORPROEX;</li> <li>• Consulta <i>in loco</i> junto à Pró-Reitoria de Extensão;</li> <li>• Consulta ao Sistema de Registro de Ações de Extensão – SIRAEEx;</li> <li>• Levantamento junto ao portfólio de ações de extensão do CSE;</li> <li>• Análise dos questionários;</li> </ul>

<p><b>3. Levantar e descrever os procedimentos gerenciais para os Projetos de Extensão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de Pesquisa;</li> <li>• Normas do MEC;</li> <li>• Normas e Instruções do CUn;</li> <li>• Instruções e recomendações do Fórum de Reitores de Extensão - FORPROEx;</li> <li>• Indicadores de Extensão;</li> <li>• Ações de extensão no SIRAEEx;</li> <li>• Projetos e Programas: PROEXTENSÃO; PROBOLSAS; Programa PROEXT MEC/SESu; Programa Novos Talentos CAPES; Projeto Rondon; SEPEX – Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise dos Resultados à luz dos <b>procedimentos gerenciais de extensão identificados na Pesquisa;</b></li> </ul>
<p><b>4. Analisar os Projetos de Extensão do CSE/UFSC quanto às categorias de análise da pesquisa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de Pesquisa;</li> <li>• Projetos de Extensão do CSE/UFSC;</li> <li>• Questionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo dos dados primários e secundários em relação às categorias da Pesquisa;</li> <li>• Análise da consistência científica e acadêmica;</li> </ul>
<p><b>5. Identificar alternativas para que o CSE/UFSC possa administrar os Projetos de Extensão na perspectiva da Gestão Social.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de Pesquisa;</li> <li>• Texto da Dissertação;</li> <li>• Dados primários e secundários da Pesquisa;</li> <li>• Notas da pesquisa (caderno de campo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oportunidades de melhoria e inovação junto aos processos gerenciais de extensão do CSE.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3.4 CATEGORIAS DA PESQUISA

Acompanhando Bocchi, Juliani e Spiri (2008), há necessidade de o pesquisador adequar a análise de conteúdo como método em suas investigações. Assim, a partir da problemática e dos objetivos, a

fundamentação possibilitou selecionar e conceituar as categorias como conceitos fundamentais de entendimento capazes de constituir os objetos do conhecimento da Pesquisa, agrupando-as em dois blocos temáticos, relacionados e complementares: i) Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária; ii) Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social.

### **Quadro 3. Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária**

<b>CATEGORIAS DA PESQUISA</b>	<b>CONCEITUAÇÃO</b>
<b>Administração Pública e o Novo Serviço Público</b>	“[...] em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2006, p. 60). A Administração Pública segundo o Novo Serviço Público pode ser praticada segundo a gestão pública democrática com o alcance da eficiência, cidadania e a participação ampla dos diversos segmentos da Sociedade (DENHARDT; DENHARDT, 2000).
<b>Universidade</b>	Instituição de ensino de nível superior que, diante da crise de hegemonia, a de legitimidade e a institucional (SANTOS, 2003) necessita “responder positivamente às demandas sociais pela democratização radical da Universidade”, buscando “alternativas de pesquisa, de formação, de extensão e de organização que apontem para a democratização do bem público universitário”, de modo a contribuir para a “definição e solução coletivas dos problemas sociais, nacionais e globais” (SANTOS, 2011a, pp. 56; 62).
<b>Gestão Universitária</b>	[...] a Universidade pública brasileira encontra-se numa crise [...] entre seu modelo burocrático e institucional, a Sociedade e o capital. [...]. Como agravante, tem-se a prevalência [...] de uma gestão universitária estratégica, fundada em critérios utilitários de eficácia, produtividade e competitividade (SANTOS, 2005). Disso, resulta o academicismo, a abordagem burocrática centralizada e a segmentação do saber, insuficientes diante das evidências de uma realidade complexa e multidisciplinar.

	<p>[...] Tal situação, aliada aos condicionantes da cultura academicista e do aparato excessivamente burocrático das Universidades, produz consequências funestas para a gestão pedagógica nos campos do ensino, da pesquisa e da extensão, caracterizadores da Universidade contemporânea.</p> <p>[...] a extensão, quando não desprestigiada, pois não interessante ao capital, adquire um esforço de aculturação impróprio, operado por agentes externos ao ambiente da ação [...]. A isso acrescenta-se o fato de a gestão universitária operar com abordagens tradicionais, a partir da gerência (controle) do conhecimento, associada à fragmentação do saber e à atuação acadêmica departamental. (GARRIDO; MORETTO NETO; JUSTEN, 2011, p.1-2)</p> <p>[...]</p> <p>Proposta da [...] gestão universitária [...] que privilegiem a autonomia política do homem, a razão comunicativa, a capacidade e a potencialidade da deliberação e da igualdade participativa, valores norteadores de uma gestão universitária social cidadã, entre outros aspectos substantivos. Os adjetivos social e cidadã, inseridos no título, denotam duplo sentido: promover tanto uma Universidade voltada ao homem como indivíduo político com capacidade de pensar o mundo e pensar-se e agir no mundo, quanto uma Universidade voltada aos anseios e necessidades da coletividade. Em particular, a alternativa proposta é a junção da gestão social, no campo da gestão, com o novo serviço público, na esfera da administração pública, e com a religação de saberes dos mundos real e acadêmico [...].</p> <p>[...] Assim, considerando que vivemos numa sociedade de organizações (DRUCKER, 1999), não se trata de prescindir da ação da Universidade; mas de revalorizar e ressignificar a contribuição universitária por meio da gestão social e da cidadania, e, ao mesmo tempo, promover a sua missão em prol da ciência, criação do conhecimento e da educação. (GARRIDO; MORETTO NETO; JUSTEN, 2011, p.3)</p>
<p><b>Extensão Universitária</b></p>	<p>De acordo com o Plano Nacional de Extensão, de 1988, “a Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na Sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No</p>

	retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento. Esse fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados, acadêmico e popular, terá como consequências a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social”. (FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS, 2000/2001, n. p.).
<b>Projeto de Extensão</b>	“Entende-se como Projeto de Extensão o conjunto de ações processuais contínuas, de caráter educativo, social, cultural ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado”. (BRASIL, 2012, n. p.)

Fonte: Elaborado pela Autora

De forma complementar às Categorias da Pesquisa do Quadro 3. Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária, como suporte à análise do conteúdo, os procedimentos metodológicos incluíram uma adaptação das categorias de análise propostas por Pimentel e Pimentel (2010, p. 8), com as características idealmente tipificadas para os dois modelos de gestão: a Gestão Pública e a Gestão Social, conforme a seguir.

#### **Quadro 4. Categorias da Pesquisa do Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social**

<b>Categorias de Análise de Conteúdo da Extensão</b>	<b>Gestão Universitária na perspectiva da Gestão Pública que incorpora princípios e práticas da Gestão Estratégica</b>	<b>Gestão Universitária na perspectiva da Gestão Social</b>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse Público;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse Coletivo de Caráter Público;</li> </ul>
<b>Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação Intra e Interorganizacional;</li> </ul>
<b>Racionalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumental;</li> <li>• Burocrática;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substantiva/comunicativa;</li> </ul>
<b>Protagonistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado;</li> <li>• Universidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade Civil Organizada;</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monológica/Dialógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialógica, com pouca ou</li> </ul>

	vertical com algumas horizontalidades; em tese sem restrição à fala;	nenhuma restrição ao direito de fala;
<b>Processo Decisório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizado/<i>top down</i> com possibilidade de participação (<i>bottom up</i>);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizado, emergente e participativo/surge como construção coletiva;</li> </ul>
<b>Operacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégica, com foco em indicadores acadêmicos e sociais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos;</li> </ul>
<b>Esfera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública, Estatal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública, Privada, Social e demais esferas;</li> </ul>
<b>Autonomia e Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há coerção normativa entre os atores envolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há coerção, todos têm iguais condições de participação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

Desse modo, o tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação obedeceram aos blocos e às categorias relacionadas no atendimento aos objetivos específicos, examinado as instâncias deliberativas, os critérios estruturantes e os procedimentos gerenciais relacionados aos Projetos de Extensão.

### 3.5 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os Levantamentos de Campo e a Análise de Resultados foram realizados como sintetizado a seguir.

#### 3.5.1 Roteiro da Pesquisa

Compreendeu a sequência de procedimentos para o atendimento dos objetivos geral e específicos no decorrer dos levantamentos realizados junto aos Departamentos do CSE, no Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx), bem como da legislação pertinente, composto pelo seguinte roteiro:

- i) As instâncias deliberativas para o desenvolvimento das atividades de extensão na esfera do CSE/UFSC, compreendendo o levantamento junto à legislação; consulta in loco no CSE e nos Departamentos; levantamento do portfólio de ações de extensão no âmbito do CSE; e aplicação dos questionários junto aos gestores de Projetos de Extensão;

- ii) Os critérios estruturantes para o desenvolvimento das atividades de extensão no âmbito da UFSC e no âmbito do CSE, incluindo: pesquisa nos sites do MEC e RENEX/FORPROEX; consulta *in loco* junto à Pró-Reitoria de Extensão; consulta ao Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEX); levantamento junto ao *portfólio* de ações de extensão do CSE; e análise dos questionários;
- iii) Procedimentos gerenciais das atividades de extensão sob a ótica da Gestão Social no CSE/UFSC;
- iv) Os Projetos de Extensão do CSE/UFSC quanto às categorias de análise;
- v) Identificação de oportunidades de melhoria e inovação nos procedimentos gerenciais dos Projetos de Extensão Universitária.

### 3.5.2 Questionário

Para a coleta de dados, fez-se uso de questionário (Apêndice 1. Questionário da Pesquisa). Gil (1999, p.124) define questionário:

[...] como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Os questionários foram elaborados a partir dos seguintes princípios e categorias sobre Gestão Social, elencados por Pimentel e Pimentel (2010, p. 13):

- Quanto aos Objetivos: “a Gestão Social tem como objetivo o interesse coletivo de caráter público autorrealizado”.
- Quanto ao Valor: “a orientação de valor da Gestão Social é o interesse público bem compreendido”.
- Quanto à Racionalidade: “a Gestão Social deve subordinar a lógica instrumental a um processo decisório deliberativo, enquanto busca atender às necessidades do dado sistema social”.
- Quanto aos Protagonistas: “a Gestão Social tem como protagonista a Sociedade civil organizada, mas envolve todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço”.
- Quanto à Comunicação: “a Gestão Social é um processo participativo, dialógico, consensual”.

- Quanto ao Processo Decisório: “a Gestão Social se materializa pela deliberação coletiva alcançada pelo consenso possível gerado pela argumentação livre”.

- Quanto à Operacionalização: “as parcerias e redes intersetoriais, tanto práticas como de conhecimentos, são formas de pensar e operacionalizar a gestão social”.

- Quanto à Autonomia e Poder: Apesar das divergências conceituais apontadas na literatura (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010, p. 8), a categoria autonomia e poder foi conceituada como parte de um processo gerencial em que os participantes “não sofrem coerção” e desfrutam de “iguais condições de participação”, apoiada na “legitimidade das decisões”, tendo por origem “espaços de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa [...] e bem comum”. (TENÓRIO, 2006, p. 1146-47; 1150).

O questionário foi composto por perguntas fechadas e de múltipla escolha, construído a partir das categorias de análise de Pimentel e Pimentel (2010), utilizando-se a escala de respostas adaptada de Likert, a qual, segundo Gil (1999), tem como objetivo estabelecer uma escala para a mensuração de dados intangíveis, a fim de determinar ou identificar o nível de relação entre as suas proposições.

Uma escala por intervalos foi adotada neste trabalho com uma série de seis proposições. As alternativas oferecidas foram as seguintes:

#### **Quadro 5. Escala Adaptada do Tipo Likert Adotada no Questionário**

( )	Sempre
( )	Quase sempre
( )	Às vezes
( )	Nunca
( )	Não sei afirmar
( )	Outra ( <i>identifique abaixo</i> )
Comentários:	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Além da escala de respostas, o questionário comportou, ainda, uma opção aberta, em que o respondente poderia justificar a sua resposta, se assim o desejasse.

O período de realização da Pesquisa, com a respectiva aplicação dos questionários, correspondeu aos meses de outubro/novembro de 2012.

### 3.5.2.1 Pré-Teste e Aplicação dos Questionários

Para garantir a confiabilidade dos resultados, antes de se aplicar os questionários, realizou-se um pré-teste, a fim de verificar se as questões estavam compreensíveis. Para Gil (1999), o pré-teste se propõe a evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, como, por exemplo, a complexidade das questões, a imprecisão da redação, a desnecessidade das questões, os constrangimentos ao informante, e outros.

Feitos os ajustes e correções, quanto à aplicação do questionário, cumpre esclarecer que dos 10 (dez) questionários distribuídos: i) os questionários foram endereçados aos Chefes de Departamento e Coordenadores de Extensão; ii) 8 (oito) questionários foram entregues pessoalmente e 2 (dois) via *e-mail*, devido à greve dos servidores públicos, no momento da aplicação da pesquisa; iii) 1 (um) questionário não retornou a tempo de ser incluso no estudo; iv) assim, para efeitos de análise, foram considerados 9 (nove) questionários entregues e respondidos; v) foi preservado o anonimato dos respondentes.

### 3.5.3 Análise dos Dados

No tratamento dos dados coletados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que é definida por Gil (1999, p. 163):

[...] como uma técnica de investigação que tem por finalidade a interpretação das comunicações, de maneira objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto dessas comunicações.

A Análise de Conteúdo é conceituada por Bocchi, Juliani e Spiri (2008, p. 26), como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A Análise de Conteúdo, conforme Bocchi, Juliani e Spiri (2008), desdobra-se em três fases, a saber: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material; e 3) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

- Pré-análise: consistiu num primeiro contato com a literatura teórico-empírica, selecionando aqueles que atendem aos propósitos da Pesquisa; esta fase foi realizada, possibilitando a elaboração da Pesquisa e teve sequência por ocasião do Levantamento de Campo e aplicação de Questionários;
- Exploração do Material: como fase posterior à pré-análise, compreendeu a classificação e separação dos achados da Pesquisa, organizando os dados que apresentaram sentido em conformidade com os objetivos e as categorias da Pesquisa;
- Tratamento dos Resultados Obtidos, a Inferência e a Interpretação: após a pré-análise e a exploração, compreendeu em empregar a análise de conteúdo qualitativo, identificando e separando os achados significativos e válidos. Nesta fase, foram produzidas as conclusões e proposições que foram pertinentes.

### 3.6 UNIVERSO POPULACIONAL

Seguiu-se o critério de amostragem intencional (BOCCHI; JULIANI; SPIRI, 2008, p. 20), em que “as investigações qualitativas dependem de amostras selecionadas propositalmente” e o “pesquisador precisa definir em seu projeto de pesquisa os sujeitos com os quais irá trabalhar, bem como o local da coleta de dados”. Assim, os instrumentos (questionários) foram aplicados aos Coordenadores de Extensão dos seguintes Departamentos do CSE: Ciências da Administração; Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais; Serviço Social, bem como ao Diretor do CSE e Pró-Reitora Adjunta de Extensão, sendo que um dos Coordenadores de Extensão é o Representante do CSE na Câmara de Extensão no órgão máximo da Instituição. Cada Chefia de Departamento do CSE também participou da pesquisa, totalizando, dessa forma, dez pessoas pesquisadas. No entanto, apenas nove pesquisados devolveram os questionários em tempo hábil para a conclusão deste trabalho.

Para efeito de tabulação e apresentação dos resultados, os respondentes foram assim classificados: CE – Coordenador de Extensão; DPR – Diretor ou Pró-Reitor; e CD – Chefe de Departamento.

A população composta por esses profissionais deve-se ao fato de que, em conformidade com a organização e normas da UFSC, detêm o

conhecimento, o poder decisório e a experiência sobre as atividades de extensão.

### 3.7 CONSISTÊNCIA ACADÊMICA E CIENTÍFICA DA PESQUISA

Considerando a necessidade de assegurar o rigor na qualidade da investigação, a pesquisa predominantemente qualitativa precisa verificar a validade interna da dissertação, o que implica em avaliar se as conclusões da pesquisa estão corroboradas pelos dados (BOCCHI; JULIANI; SPIRI, 2008).

Assim, na fase final da Pesquisa, procedeu-se à verificação dos quesitos de consistência científica e acadêmica, avaliando a Extensão quanto aos indicadores de ordem teórica, acadêmica e científica.

Quanto aos primeiros quesitos, consiste em empregar critérios qualitativos para avaliar a pesquisa, compreendendo a análise da qualidade da extensão praticada na Universidade (CHAUÍ, 2001), ou seja, procurando como o CSE produz a Extensão Universitária, especialmente, sob a luz dos fundamentos da Gestão Estratégica, Gestão Pública e Gestão Social (TENÓRIO, 2006).

Quanto à consistência acadêmica, de forma complementar à primeira verificação, procedeu-se, como demonstrado por Gomes (2004), à avaliação da qualidade da dissertação segundo a Matriz de Consistência Científica, de modo a avaliar se o trabalho atende às normas de trabalhos acadêmicos, conforme recomendados pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A fim de se discutir a qualidade científica e acadêmica desta Dissertação de Mestrado Profissional, utiliza-se a Matriz de Análise da Consistência dos Critérios Lógicos, empregando critérios e testes, conforme a seguir.

#### Quadro 6. Matriz de Análise da Consistência dos Critérios Lógicos

CRITÉRIOS	TESTES LÓGICOS
<b>VALIDADE DE CONSTRUTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Verificar como foram estabelecidas definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer estudar – medir ou descrever.</li> <li>2) Verificar se o teste foi realizado por meio da busca de múltiplas fontes de evidência para uma mesma variável.</li> </ol>
<b>VALIDADE INTERNA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) Analisar se foi estabelecido o relacionamento causal que explique que em determinadas condições (causas) levam a outras situações (efeitos).</li> </ol>

	4) Testar a coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados.
<b>VALIDADE EXTERNA</b>	5) Estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações assemelhadas.
<b>CONFIABILIDADE</b>	6) Verificar se o estudo pode ser repetido obtendo-se resultados assemelhados.

Fonte: Gomes (2004).

Abordadas a consistência acadêmica e científica da Pesquisa, são apresentadas, a seguir, as limitações desta.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tendo em vista a natureza da Pesquisa como Qualitativa e Estudo de Caso, o trabalho apresentou como principais limitações não permitir generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, ou seja, para os demais Centros e Departamentos da UFSC.

Outra limitação, como ensina Goldemberg (1999), os dados da abordagem qualitativa não são padronizados como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade no momento da coleta dos dados.

Finalmente, registra-se ainda a limitação de que a pesquisa restringiu-se a levantar a opinião dos gestores - dirigentes e professores - , não tendo ouvido os demais atores interessados nos processo de Gestão Universitária dos Projetos de Extensão.

## **4 RESULTADOS E RESPECTIVAS DISCUSSÕES**

Neste capítulo, de modo a atender aos objetivos específicos, são apresentados os resultados da pesquisa realizada para o período de 2009 a 2012.

### **4.1 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

No presente tópico, será apresentado um breve relato do histórico e da estrutura da UFSC e do CSE.

#### **4.1.1 Contextualização da UFSC**

##### **4.1.1.1 Breve Histórico**

A UFSC foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960. Seu primeiro Reitor, o Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido de lista tríplice e tomou posse em 25 de outubro de 1961. A Universidade contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos de sete faculdades isoladas, que inicialmente a compuseram, junto com uma nova. Entre as sete faculdades, as de Farmácia e Odontologia, Direito e Ciências Econômicas tinham suas raízes no Instituto Politécnico, fundado em 1917 com apoio do governo estadual, e na Academia de Comércio, uma instituição privada subsidiada pelo governo estadual, que absorveu o Instituto nos anos 1930. Nos anos seguintes a sua fundação, o Instituto Politécnico ofereceu os primeiros cursos superiores em áreas técnicas do Estado. Portanto, a UFSC representou uma mutação significativa nessa evolução do ensino superior catarinense (UFSC, 2012a).

Durante as discussões que levaram à criação do Curso de Direito nos anos 1930, já se mencionava o interesse em criar uma Universidade no Estado. De fato, buscava-se acompanhar um movimento que ocorria no País. Foi nesse período que se criaram a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade de Porto Alegre, hoje Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e consolidou-se a Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Uma onda de criação de Universidades Públicas também ocorreu em 1960, em cidades médias. Em dezembro daquele ano, ao final do Governo de Juscelino

Kubitschek, foram criadas as atuais Universidades Federais do Rio Grande do Norte, da Paraíba, de Goiás, de Juiz de Fora, Fluminense, de Santa Catarina e de Santa Maria, isso sem mencionar faculdades e institutos isolados que foram federalizados (UFSC, 2012a).

A seqüência histórica de criação das faculdades fundadoras é a seguinte:

- 1) Faculdade de Direito de Santa Catarina, fundada em 1932 e federalizada pela Lei n. 3.038, de 19 de dezembro de 1956;
- 2) Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, fundada em 1943 e reconhecida pelo Decreto n. 37.994, de 28 de setembro de 1955;
- 3) Faculdade de Farmácia de Santa Catarina, desdobrada, em 1960, da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina, esta criada em 1946 e reconhecida pelo Decreto n. 30.234, de 04 de dezembro de 1951;
- 4) Faculdade de Odontologia de Santa Catarina, também desdobrada da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina;
- 5) Faculdade Catarinense de Filosofia, criada em 1951 e reconhecida pelos Decretos n. 46.266, de 26 de junho de 1959 e n. 47.672, de 19 de janeiro de 1960;
- 6) Faculdade de Serviço Social, da Fundação Vidal Ramos, na qualidade de agregada, autorizada pelo Decreto n. 45.063, de 19 de dezembro de 1958;
- 7) Faculdade de Medicina de Santa Catarina, autorizada pelo Decreto n. 47.531, de 29 de dezembro de 1959;
- 8) Escola de Engenharia Industrial, nas modalidades de Química, Mecânica e Metalurgia, autorizadas pela própria lei que criou a Universidade (UFSC, 2012a).

A UFSC teve como fundamento legal para sua criação a Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960). O Governo Kubitschek é conhecido por ter, entre outras coisas, aumentado o ritmo do crescimento econômico brasileiro, com base no estímulo à indústria automobilística e na construção da nova capital do País, Brasília, inaugurada em abril de 1960. O Estado de Santa Catarina acompanhava o País e passava por boa fase de crescimento econômico, consolidando setores industriais como o da cerâmica no sul do Estado, o de papel, papelão e pasta mecânica, principalmente no Vale do Itajaí e no planalto lageano, e o de metal-mecânica no norte do Estado. O ambiente econômico era, portanto, bastante propício a demandas de expansão do ensino superior (UFSC, 2012a).

O projeto inicial, em Santa Catarina, era o de uma Universidade estadual, o que foi realizado cinco anos após a criação da UFSC, por meio da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa

Catarina, hoje denominada Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A história das duas Universidades pioneiras do Estado esteve, portanto, interligada desde o início. Nesse conjunto, a UFSC tem sido uma das Universidades Federal no Estado (UFSC, 2012a).

Assim como outras Universidades patrocinadas pela União, a Universidade de Santa Catarina recebeu a denominação de Universidade Federal pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965 (BRASIL, 1965). Com a reforma universitária de 1969 (Decreto n. 64.824, de 15 de julho de 1969) (BRASIL, 1969), a Universidade adquiriu a estrutura administrativa atual. As faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos (UFSC, 2012a).

Atualmente, a UFSC tem um total de onze Centros de Ensino:

- 1) Centro de Ciências Agrárias (CCA),
- 2) Centro de Ciências Biológicas (CCB),
- 3) Centro de Ciências da Educação (CED),
- 4) Centro de Ciências da Saúde (CCS),
- 5) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM),
- 6) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ),
- 7) Centro de Comunicação e Expressão (CCE),
- 8) Centro de Desportos (CDS),
- 9) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH),
- 10) Centro Sócio-Econômico (CSE),
- 11) Centro Tecnológico (CTC) (UFSC, 2012a).

Por causa dessa reforma, algumas das Faculdades foram reunidas para formar novos Centros, como foi o caso das Faculdades de Farmácia, de Odontologia e de Medicina que formam o atual Centro de Ciências da Saúde (UFSC, 2012a).

As faculdades de Ciências Econômicas e de Serviço Social constituem o atual Centro Sócio-Econômico. Em outros casos, houve desagregação para a criação de novos Centros, como o da Faculdade de Filosofia, que resultou nos atuais centros de Filosofia e Ciências Humanas e de Comunicação e Expressão. Centros que surgiram posteriormente são os de Ciências Agrárias e de Desportos (UFSC, 2012a).

#### 4.1.1.2 Estrutura da UFSC

De acordo com seu Estatuto (UFSC, 2011a), a UFSC é Pessoa Jurídica de Direito Público, de natureza autárquica, especial para

Ensino, Pesquisa e Extensão. É vinculada ao Ministério da Educação, possui autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. É regida por legislação federal que lhe for pertinente, pelo seu Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos. Sua missão é:

Art. 3.º [...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma Sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2011a, p. 4).

Para cumprir sua missão, a UFSC universaliza o saber por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Por ser uma Instituição Pública Federal, a UFSC, além de prestar serviços à população da região metropolitana de Florianópolis, oferece ensino, pesquisa e extensão para as outras regiões do Estado de Santa Catarina, bem como para outros Estados do Brasil. Além disso, a UFSC mantém vínculos de cooperação e intercâmbio com os países vizinhos. Dessa forma, interage no contexto sócio-econômico-cultural, ajudando o Brasil a cumprir sua missão como membro da comunidade internacional como um todo, por meio de projetos científicos.

A UFSC tem como visão “ser uma Universidade de excelência” (UFSC, 2011b). Deve-se afirmar, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma Sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida.

Por sua estrutura, a UFSC pode ser comparada a uma cidade, pois se encontram na Universidade espaços, como: Prefeitura, Ouvidoria, Biblioteca, Imprensa, Editora, Agências Bancárias e de Correios, restaurantes, feira-livre, etc. A Universidade forma diversos profissionais, mas também é local de trabalho para as mais diversas profissões.

Para o seu funcionamento, no ano de 2011, a UFSC contou com 1.924 docentes, 3005 técnicos administrativos (UFSC/SEPLAN, 2012). Contudo, esses números oscilam, tendo em vista a entrada de novos servidores por meio de concursos e a saída por aposentadoria, morte ou exoneração. Esses servidores são regidos pela Lei n. 8.112, de 11 de

dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais que define servidor como pessoa legalmente investida em cargo público.

A UFSC está estruturada da seguinte forma: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Reitor, Vice-Reitor, Centros de Ensino, Pró-Reitorias e Secretaria e os *Campi*. Como resultado do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a UFSC desenvolveu um plano de expansão por meio da interiorização no Estado, criando os *Campi* UFSC, compostos por Araranguá, Curitibanos e Joinville, que foram estruturados para oferecer Ensino, Pesquisa e Extensão destinados à formação interdisciplinar de profissionais de nível superior. Também foi criada a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), com sede em Chapecó, para atender aos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A Universidade Federal de Santa Catarina sofreu alterações em suas Pró-Reitorias e Secretarias, por ocasião da eleição de 2011; dessa forma, a Pró-Reitoria de Cultura e Extensão foi extinta e teve alguns de seus departamentos alocados em uma Pró-Reitoria e uma Secretaria. As Pró-Reitorias compõem-se da seguinte forma: de Administração; de Assuntos Estudantis; de Extensão (PROEX); de Graduação; de Pesquisa; de Planejamento e Orçamento; e de Pós-Graduação. Atualmente, a Reitora da UFSC é a Professora Roselane Neckel e a Vice-Reitora é a Professora Lúcia Helena Martins Pacheco (UFSC/SETIC, 2012).

O *campus* da Trindade, o maior e com maior número de alunos da UFSC, possui uma grande estrutura para atender às necessidades dos estudantes, como: alimentação, serviços gráficos, livrarias, entre outros. Destaca-se: o Restaurante Universitário (RU); a Biblioteca Universitária (BU); o Hospital Universitário (HU); o Centro de Convivência; o Centro de Cultura e Eventos; o LabUFSC; o Museu Universitário; o Planetário; a Fazenda Experimental da Ressacada.

Além dos vários serviços supracitados, o *campus* da UFSC ainda conta com diversos serviços de fotocópia localizados nos diversos Centros de Ensino, terminais eletrônicos de vários bancos espalhados pelo *campus*, e lanchonetes terceirizadas em todos os Centros de Ensino, auditórios em diversos Departamentos de Ensino, dentre outros (AGECOM, 2012).

## **4.1.2 Contextualização do Centro Sócio-Econômico (CSE)**

### **4.1.2.1 Histórico do CSE**

O Centro Sócio-Econômico situa-se entre um dos mais antigos da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo gestado na Faculdade de Ciências Econômicas (FCE) e no antigo Curso de Administração e Finanças. De acordo com Cunha (1993, p. 8), a FCE pouco a pouco atingiu autonomia junto à Academia de Comércio Catarinense. Com uma crise financeira na década de 1950, devido ao fato de ser uma Faculdade particular, ela só pôde se reestruturar com a chegada de verbas estaduais, e, em 1958, com as verbas federais. Alcançou, assim, sua “independência didática, administrativa e financeira”. Em 16 de março de 1959, a FCE deixou de fazer parte da Academia de Comércio. Com a Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960), foi criada a Universidade de Santa Catarina, sendo constituída por diversas faculdades, dentre elas a Faculdade de Ciências Econômicas e a Faculdade de Serviço Social.

Segundo Vieira e Félix (2008), a Faculdade de Ciências Econômicas pretendia formar três tipos de profissionais dentro da Universidade: economista, contador e atuário, este último acabou por não ser instalado. Na tentativa de suprir as lacunas do Estado Catarinense, nasceu o Curso de Ciências Contábeis da USC, tendo como seu embrião o Departamento de Contabilidade da mesma Faculdade. Como consta no Boletim Informativo da UFSC de 1963 (UFSC, 1963), é aprovada a instalação do Curso de Contador da Faculdade de Ciências Econômicas.

A FCE sofria um processo de expansão dentro da própria Universidade e, diante da conjuntura política e econômica da época, o professor Sérgio Uchoa Rezende, juntamente com outros professores da Faculdade, propôs ao reitor da USC a criação do Curso de Administração, já que somente a Fundação Escola de Administração e Gerência (atual Escola Alexandre de Gusmão - ESAG) oferecia o curso em Santa Catarina. E, em dezembro de 1965, foi aprovado o relatório para a criação do Curso de Administração de Empresas e de Administração Pública na Universidade. Em 1966, Vieira e Félix (2008) afirmam que no novo Regimento da Faculdade foi acrescentado o Curso de Administração, que, no entanto, somente em 1968 obteve sua aprovação.

Por meio dos Decretos-Lei n. 53, de 1966 (BRASIL, 1966), e n. 252, de 1967 (BRASIL, 1967), e da Lei n. 5.540, de 1968 (BRASIL,

1968), foi imposta às Universidades brasileiras a Reforma Universitária. De acordo com Vieira e Félix (2008), com a Reforma Universitária, ocorreu a retirada da autonomia das faculdades, que foram desmembradas em cursos e departamentos. Extinguida a Faculdade de Ciências Econômicas, os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis, juntamente com o curso de Direito, formaram o Centro Sócio-Econômico. As mudanças, contudo, aconteceram gradativamente. Conforme o Boletim do Pessoal da UFSC (UFSC, 1969), em 12 de setembro de 1969, o Reitor João David Ferreira Lima designou o professor Paulo Henrique Blasi como executor, com a função de implantar o Centro Sócio-Econômico.

Apesar de suas raízes estarem dentro da Faculdade de Ciências Econômicas (1943) e da Faculdade de Serviço Social (1958), o Centro Sócio-Econômico, dividido em departamentos, “nasce” como fruto da Reforma Universitária, somente na década de 1970. Assim, percebe-se que a expansão dos departamentos não era esperada, mas a expansão de vagas dentro do CSE era evidente, trazendo algumas dificuldades para o Centro (AGECOM, 2012).

Nesse período em que as antigas faculdades foram substituídas pelos Centros e pelos Departamentos, a Faculdade de Serviço Social foi “agregada” à Universidade, mas mantida pela Fundação Vidal Ramos (FVR). Entretanto, o fato de ser mantida por uma instituição particular dificultava algumas ações da Faculdade em conjunto com a UFSC. Por esse motivo, ocorreu uma iniciativa dos professores do Curso de criar um vínculo com a Universidade. A integração com uma Universidade Pública traria melhorias para a Faculdade, principalmente em relação à oportunidade de realização de cursos de mestrado e doutorado por partes dos professores, e apoio financeiro em viagens e Projetos de Extensão. Nesse momento, segundo o Boletim do Pessoal da UFSC (UFSC, 1971), a Faculdade não foi totalmente incorporada pela UFSC; em 1971, contudo, foi assinado um termo de convênio celebrado entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Faculdade de Serviço Social. E, apesar da resistência da FVR, a Faculdade passou a estar cada vez mais “dentro” da Universidade.

No início da década de 1970, foram criados os primeiros cursos de Pós-Graduação da UFSC. Segundo Vieira e Félix (2008), foi criado o Mestrado em Engenharia Mecânica; entretanto, o CSE não havia lançado nenhum projeto para um novo curso. Assim sendo, os docentes do Departamento de Administração, apoiados pelo Pró-Reitor à época, enviaram um projeto para a Reitoria, com essa finalidade. Cerca de dez anos após a criação do primeiro mestrado da UFSC, segundo o Boletim

do Pessoal da UFSC (UFSC, 1977), foi instituído o Mestrado em Administração, com área de concentração em Administração Pública, sendo esse o primeiro curso de Pós-Graduação no CSE.

Já na metade da década de 1970 foi constituída uma comissão, com a finalidade de pressionar a FVR para a integração com a Universidade. Desse modo, tanto por pressões internas quanto externas, conforme o Boletim do Pessoal da UFSC (UFSC, 1979), em 1979, foi criada a Coordenadoria de Serviço Social junto ao Departamento de Direito Privado e Social, que, um ano depois, constituiria o Departamento de Serviço Social.

Na década de 1980, segundo o Boletim do Pessoal da UFSC (UFSC, 1981), apesar de não ter sido criado nenhum curso de mestrado no âmbito do CSE, surgiram, contudo, inúmeros cursos de especialização. Em 1981, foram aprovados os cursos de Especialização em Serviço Social Psiquiátrico e em Administração.

No Boletim do Pessoal da UFSC (UFSC, 1988), consta que, entre novembro e dezembro de 1988, é aprovado um termo de convênio no qual celebravam a UFSC e a Fundação de Ensino e do Desenvolvimento do Oeste com a interveniência da Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas visando à criação de um curso de Pós-Graduação em Contabilidade em nível de especialização. Desse modo, foram criados inúmeros cursos de especialização dentro do CSE; entretanto, apenas o Departamento de Administração possuía um curso de Mestrado. Como salientam Vieira e Félix (2008), somente após algumas mudanças no projeto, aproveitando as experiências do departamento, em 1993, foi criado o Mestrado em Economia na UFSC, com área de concentração em Economia Industrial e Economia da Integração.

Em 1997, de acordo com a Resolução n. 02/CEPE/97 (UFSC, 1997), o Presidente do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina resolve aprovar o curso de especialização em Gestão Contábil oferecido pelo Departamento de Ciências Contábeis (DCC).

Em 1999, o Departamento de Administração oferece, com o apoio do presidente da Câmara de Pós-Graduação, de acordo com a Resolução n. 87/CPG/99 (UFSC, 1999a), o Curso de Especialização em Gestão de Pessoas em Hotelaria, no período de setembro de 1999 a setembro de 2000. No mesmo ano, oferecido também pelo Departamento de Administração, em apoio com o presidente da Câmara de Pós-Graduação, a Resolução n. 93/CPG/99 (UFSC, 1999b) cria o Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos, no período de março a novembro de 2000.

Esse período, contudo, não foi marcado somente pela criação de cursos de Pós-Graduação. No início dos anos de 1990, de acordo com a Ação Júnior Consultorias Sócio-Econômicas (2010), o Centro Sócio-Econômico sentia a necessidade de possuir uma empresa júnior, com a justificativa de que o mercado de trabalho estava muito competitivo e a Universidade estava lançando nesse mercado de trabalho um número elevado de profissionais teóricos. Foi então que, conforme Moretto Neto (2004), no dia 13 de dezembro de 1990, auxiliados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), foi criada a UFSC Jr., então designação da atual Ação Júnior.

Nos anos 2000, os cursos de Pós-Graduação continuaram a ser criados no CSE, o que denota que o Centro tinha a necessidade de melhorar e expandir os cursos de especialização. Desse modo, foram criados os seguintes cursos: Curso de Especialização em Gestão Previdenciária; Curso de Especialização em Recursos Humanos; Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Empresas; Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. (AGECOM, 2012).

Em meados de 2001, a UFSC cria um vínculo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e a Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos (FEPESE) para a criação de três cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*. A partir desse ano, foram aprovados os seguintes cursos: Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Empresas Turísticas; Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Curso de Marketing para Gestão Empresarial; Curso de Especialização em Finanças para Executivos; Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios; Curso de Especialização em Finanças, para executivos; Curso de Especialização em Marketing para Gestão Empresarial; Gestão de Pessoas nas Organizações; Curso de Desenvolvimento Gerencial; Curso de Especialização em Finanças e Controle Empresarial. (AGECOM, 2012).

Em 2008, o CSE contribuiu novamente para a criação de um curso, mas com exceção dos anteriores, este foi na área da graduação. No dia 3 de setembro, é aprovado o curso de Relações Internacionais pela Resolução 013/CEG/2008 (UFSC, 2008). Mas, somente em outubro de 2010, foi aprovado o Curso de Mestrado em Relações Internacionais em reunião composta pelos professores do Departamento de Economia e do Direito.

Em 2010, por meio da Portaria n. 1045/MEC/2010 (BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC, 2010), foi estruturado o Curso da Pós-Graduação em Administração Universitária, em nível de

Mestrado Profissional, vinculado ao CSE e ao Departamento de Ciências da Administração, cujo programa foi desenvolvido em parceria com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS) (UFSC/PPGAU, 2013).

O Mestrado Profissional em Administração Universitária está estruturado para oferecer conteúdos que visem aprimorar o desempenho de profissionais, a partir de uma formação que permita uma postura mais crítica, reflexiva e criativa nos seus ambientes de práticas profissionais (UFSC/PPGAU, 2013).

O Curso, que tem sua área de concentração em Gestão Universitária, está suportado por duas linhas de pesquisa: Universidade e Sociedade e Gestão Acadêmica e Administrativa (UFSC/PPGAU, 2013).

O Mestrado Profissional em Administração Universitária, coerente com as novas demandas sócio-institucionais e em consonância com as políticas de Ensino Superior, busca alcançar os seguintes objetivos, segundo a UFSC/PPGAU (2013):

- a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais;
- b) desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional;
- c) formar profissionais preocupados com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior;
- d) identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas delineadoras, e que permitam agregar valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras.

O Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC é reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério de Educação (CAPES/MEC). É filiado à Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD).

Em 2011, foi criado o Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais (PPGRI), de acordo com a Portaria n. 1325/MEC/2011 (BRASIL, 2011).

O Mestrado em Relações Internacionais tem como objetivo geral consolidar e difundir o campo das relações internacionais, criando um espaço acadêmico de intercâmbio de ideias e de aprofundamento conceitual. O Mestrado em Relações Internacionais tem o objetivo de oferecer um espaço de complementação de estudos, no âmbito da Pós-Graduação, que permita o exercício da interdisciplinaridade na abordagem dos fenômenos internacionais. Neste aspecto, a composição de seu quadro docente, com profissionais de diferentes áreas das ciências humanas e sociais aplicadas deve formar um profissional que tenha capacidade de pensar os fenômenos internacionais utilizando os diferentes instrumentos analíticos e com sólida formação conceitual no campo das relações internacionais, podendo atuar como analista e formulador de políticas estratégicas e da política externa brasileira no campo em questão (UFSC, 2013).

Em suma, a história do Centro Sócio-Econômico, como as histórias dos demais Centros da UFSC, é marcada por percalços e desafios constantes, independente da conjuntura social, política e econômica brasileira. Contudo, uma de suas marcas é a intensa busca por excelência, que pode ser comprovada pela constante expansão, que marca, principalmente, as últimas décadas.

#### 4.1.2.2 Missão, Visão e Princípios do CSE

A missão do CSE traduz-se em:

O CSE tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar saberes, aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional e da cidadania, consolidando o saber na área das ciências sociais aplicadas, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e da defesa da qualidade da vida. (UFSC/CSE, 2010, p. 1).

Sua visão é:

Ser um centro de excelência inovador, referência nacional e internacional, sintonizado com as

demandas sociais e com atuação integrada de suas áreas. (UFSC/CSE, 2010, p. 1).

O CSE tem como princípios:

- Ética;
- Humanista;
- Honestidade;
- Transparência;
- Pluralismo;
- Compromisso. (UFSC/CSE, 2010, p. 1).

#### 4.1.2.3 O CSE em Número de Alunos

O CSE da UFSC estrutura-se com os seguintes Departamentos: Ciências da Administração; Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais; e Serviço Social, cujos alunos estão distribuídos em Cursos de Graduação e de Pós-Graduação. Embora o CSE esteja constituído por quatro Departamentos, existem cinco Cursos de Graduação, sendo o Curso de Relações Internacionais relativo ao Departamento das Ciências Econômicas.

Segundo a UFSC/SETIC (2013), a totalização de alunos matriculados na Graduação é a seguinte:

**Quadro 7. Totalização de Alunos da Graduação do CSE**

<b>CURSO - CSE</b>	<b>ALUNOS MATRICULADOS</b>
EaD - Administração	146
EaD-UAB – Administração	454
EaD-UAB – Administração Pública	234
EaD-UAB – Ciências Contábeis	303
EaD-UAB – Ciências Econômicas	173
Administração	447
Administração (noturno)	429
Ciências Contábeis	362
Ciências Contábeis (noturno)	416
Ciências Econômicas	394
Ciências Econômicas (noturno)	391
Relações Internacionais	304
Serviço Social	318
Serviço Social (noturno)	244
<b>TOTAL</b>	<b>4615</b>

Fonte: UFSC/SETIC (2013)

Quanto ao número de alunos matriculados na Pós-Graduação do CSE:

#### **Quadro 8. Totalização de Alunos da Pós-Graduação do CSE**

<b>CURSO - CSE</b>	<b>Nível</b>	<b>Alunos Matriculados</b>
Administração	Doutorado (DO)	45
	Mestrado (ME)	47
	Pós-Doutorado (PD)	2
Administração Universitária	Mestrado Profissional (MP)	49
Ciências Contábeis	Mestrado (ME)	46
Economia	Doutorado (DO)	6
	Mestrado (ME)	31
Relações Internacionais	Mestrado (ME)	18
Serviço Social	Doutorado (DO)	15
	Mestrado (ME)	36
<b>TOTAL GERAL</b>	-	<b>295</b>

Fonte: UFSC/SETIC (2013)

A seguir, procede-se à análise dos Resultados.

#### **4.1.3 Análise dos Resultados**

A análise do perfil apresentado da UFSC e do CSE, frente aos achados da pesquisa, permite afirmar que a instituição avaliada como Universidade Pública e ente de responsabilidade e gestão estatais (SANTOS, 2011b) é uma autarquia de regime especial, subordinada ao Ministério da Educação (UFSC, 2011b), que depende de recursos e obedece a um processo decisório centralizado, em que o principal protagonista é o Estado, em detrimento da Sociedade civil organizada.

Exemplo deste quadro, pode ser citado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), com avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e operacionalizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) (BRASIL, 2012). E, também, o Sistema de Avaliação de Cursos de Pós-graduação promovida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Em ambos os casos, os programas tem coordenação e execução centralizadas em Brasília. E, no caso da avaliação da Capes, o sistema é composto com base em indicadores de natureza estratégica,

com indicadores de teses e dissertações, produção bibliográfica, vínculo e formação e produção docente, linhas de pesquisa etc. (BRASIL, 2012), sem considerar indicadores sociais nem atender à participação das comunidades e demais partes interessadas.

Da mesma forma, a UFSC e, em consequência, o CSE, exercem a sua missão atendendo ao interesse público, reproduzindo valores normativos e a racionalidade burocrática, gerenciando seus processos com operacionalização estratégica associada a alguns indicadores sociais, mas com limitada participação da Sociedade e partes interessadas. Assim, no âmbito da UFSC a participação e o controle social restringem-se aos órgãos colegiados normativos centrais. É o caso do Conselho Universitário (CUUn), com representantes dos Professores, do Corpo Técnico-Administrativo e representantes do Corpo Discente da UFSC e representantes da Comunidade (Federações): Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina, Federação das Indústrias de Santa Catarina, Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina, Federação dos Trabalhadores do Estado de Santa Catarina (UFSC, 2012a). Já a Câmara de Extensão elege seus membros entre representantes por unidade universitária (UFSC, 2012a). No âmbito do CSE a pesquisa não detectou a participação de representantes da Sociedade organizada. Deste modo, a gestão dos Projetos de Extensão no âmbito dos departamentos e dos colegiados do CSE ocorre sem a participação da Sociedade.

Assim, a UFSC e o CSE, em atendimento aos padrões normativos emanados do Governo Federal, a gestão universitária e os processos gerenciais de extensão, assumem ora contornos da Velha Administração Pública (DENHARDT; DENHARDT, 2000) ora da Administração Pública Gerencial (PAES DE PAULA, 2005). Os procedimentos gerenciais de extensão, em grande parte, deixam, assim, de atender às categorias da Gestão Social e de promover o interesse coletivo de caráter público.

## 4.2 INSTÂNCIAS DELIBERATIVAS E GESTÃO DOS PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA ESFERA DO CSE/UFSC

### 4.2.1 Instâncias Deliberativas da UFSC

Segundo o Estatuto da UFSC (2011a, p. 11; 14), as Instâncias Deliberativas Centrais da UFSC que deliberam sobre extensão são: o Conselho Universitário e a Câmara de Extensão, com as atribuições de interesse da pesquisa, conforme a seguir.

Art. 16. O Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da Instituição, [...].

Art. 17. Compete ao Conselho Universitário:

I- exercer como órgão deliberativo, consultivo, normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração;

[...].

Art. 25. Art. 25. Compete à Câmara de Extensão:

I- propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à extensão;

II- atuar como instância recursal na área de extensão [...].

[...].

V- estabelecer as políticas de avaliação das atividades de extensão;

Já as Instâncias Deliberativas Setoriais, ainda de acordo com o Estatuto da UFSC (2011a, p. 18; 19), são: o Conselho da Unidade (art. 43) e os Departamentos (art. 47).

Art. 43. O Conselho da Unidade é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração das Unidades Universitárias.

Art. 47. O Departamento, como menor fração de Unidade Universitária, será organizado na forma prevista no art. 10 deste Estatuto.

#### **4.2.2 Das Instâncias Deliberativas do CSE**

A Pesquisa apurou que, embora o Colegiado de Cursos de Graduação e o Colegiado de Cursos de Pós-Graduação constem no referido art. 4º como órgãos deliberativos, no entanto, estes não deliberam sobre assuntos relacionados às ações de extensão. Portanto,

para efeitos deste trabalho, as deliberações dos colegiados não foram consideradas nesta análise.

#### 4.2.2.1 Conselho da Unidade

O Conselho da Unidade, conforme o art. 9º do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), é a autoridade deliberativa e consultiva máxima da administração desse Centro de Ensino, e segue a composição determinada no art. 10 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), *in verbis*:

Art. 9º - O Conselho da Unidade é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração do Centro Sócio-Econômico. (UFSC/CSE, 2003, p. 3).

Art. 10 - O Conselho da Unidade é composto:

- I. do Diretor da Unidade, como Presidente;
- II. do Vice-Diretor da Unidade como Vice-Presidente;
- III. dos Chefes dos Departamentos vinculados à Unidade;
- IV. dos Coordenadores dos Cursos de Pós-Graduação vinculados à Unidade;
- V. de representantes do Corpo Discente, indicados pela respectiva entidade estudantil, na proporção de 1/5 (um quinto) dos membros não-discentes deste Conselho, para um mandato de 1 (um) ano, permitida uma recondução;
- VI. de representante dos Servidores Técnico-Administrativos, lotados na respectiva Unidade, eleito por seus pares em eleição direta, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;
- VII. dos representantes da Unidade nas Câmaras de Pesquisa e de Extensão;
- VIII. do representante da Unidade no Conselho Universitário;
- IX. de representantes, um para cada classe da Carreira do Magistério, lotados e em exercício nesta Unidade, eleitos por seus pares em votação convocada e presidida pelo Diretor da Unidade, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;

§ 1º O representante da Unidade no Conselho Universitário será eleito, por intermédio do voto direto, pelos professores integrantes da Carreira do Magistério Superior lotados e em exercício nesta Unidade, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;

§ 2º Os representantes mencionados nos incisos VIII e IX terão cada qual um suplente, eleitos pelo mesmo processo e na mesma ocasião da escolha dos titulares aos quais substituem, automaticamente, nas suas faltas, impedimentos e vacância. (UFSC/CSE, 2003, p. 4-5).

Em relação ao Diretor da Unidade, estabelecido no Inciso I do referido artigo, o próprio Regimento estabelece a estrutura e competências pelas quais o Diretor da Unidade deve estar pautado, consoante preceitos de seu art. 19:

Art. 19. A Direção da Unidade possui sua estrutura e competências definidas pelo Estatuto e Regimento Geral. (UFSC/CSE, 2003, p. 6).

Em casos de impedimento temporário do Diretor da Unidade, assume suas responsabilidades o Vice-Diretor, e, no caso de impedimento temporário deste, as responsabilidades são assumidas pelo professor mais antigo, membro do Conselho da Unidade, como determina o art. 20 do Regimento do CSE:

Art. 20. No impedimento temporário e simultâneo do Diretor e Vice-Diretor, assumirá a Direção da Unidade o professor membro do Conselho da Unidade mais antigo no magistério da Universidade Federal de Santa Catarina. (UFSC/CSE, 2003, p. 6).

Por sua vez, a Chefia dos Departamentos é regida pelo art. 25 do Regimento do CSE, que assim dispõe:

Art. 25. A Chefia de Departamento possui sua estrutura e competências definidas pelo Estatuto e Regimento Geral.

§ 1º O Chefe do Departamento exercerá, cumulativamente, a presidência do Colegiado do Curso de Graduação;

§ 2º O Chefe do Departamento poderá delegar parte de suas funções e atribuições ao Subchefe nos limites de sua competência.

§ 3º No impedimento temporário e simultâneo do Chefe e Subchefe do Departamento, assumirá a chefia o professor membro do Colegiado mais antigo no magistério da Universidade Federal de Santa Catarina. (UFSC/CSE, 2003, p. 7-8).

Sobre a Coordenadoria de Extensão, esta se encontra prevista do art. 30 ao art. 32 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), que assim dispõem, respectivamente:

Art. 30. A Coordenadoria de Extensão atende ao preceituado no Regimento Geral e nas demais normas que disciplinam a matéria no âmbito da Universidade.

Art. 31. A Coordenaria de Extensão será dirigida por um coordenador escolhido e designado pela Direção da Unidade, dentre os seus professores.

Parágrafo Único. Para o exercício desta atividade serão alocadas 10 (dez) horas semanais de trabalho.

Art. 32. Ao Coordenador de extensão compete:

I. assessorar a direção da Unidade em assuntos de Extensão;

II. representar a Unidade junto à Câmara de Extensão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão;

III. orientar os Departamentos na proposição, elaboração e obtenção de financiamento de projetos de Extensão;

IV. assessorar os Departamentos sobre a organização de cursos, ou sobre a prestação de serviços comunitários;

V. prestar informações sobre as atividades de extensão na Unidade, apresentando, anualmente, um relatório sobre essas atividades à direção da Unidade e à Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão;

VI. articular-se com os coordenadores de extensão de outras Unidades, visando otimizar as ações extensionistas;

VII. coordenar as ações de acompanhamento e avaliação das atividades de Pesquisa e Extensão;

VIII. elaborar as normas de funcionamento da Coordenadoria;

IX. executar outras atividades referentes à sua área de atuação que vierem a ser delegadas pela direção da Unidade. (UFSC/CSE, 2003, p. 9).

A Câmara de Extensão, de que trata o Inciso VII do referido art. 10 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), é constituída pelo Pró-Reitor como Presidente, um representante docente de cada Centro de Ensino, de representantes discentes dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, indicados pelas respectivas entidades estudantis, na proporção de 1/5 (um quinto) dos membros não discentes da Câmara.

A Câmara de Extensão tem as seguintes atribuições:

- propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à extensão;
- atuar como instância recursal na área de extensão, quando for arguida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades;
- elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara;
- propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;
- estabelecer as políticas de avaliação das atividades de extensão;
- manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação;
- eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um (1) representante por Unidade. (UFSC, 2012b).

O Conselho da Unidade tem como competência, além de aprovar os regimentos dos Departamentos e Coordenadorias do CSE e indicar o representante da Unidade em órgãos externos à Universidade, nos quais ela disponha de representação, promover a articulação de atividades interdepartamentais e interdisciplinares, bem como aprovar os Planos de Ação dos Departamentos, conforme disposição do art. 11 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), *verbis*:

Art. 11. Compete ao Conselho da Unidade:

- I. aprovar os regimentos dos Departamentos e Coordenadorias que compõe o Centro Sócio-Econômico;
- [...];

V. indicar o representante da Unidade em órgãos externos à Universidade, nos quais ela disponha de representação;

[...];

X. promover a articulação de atividades interdepartamentais e interdisciplinares;

[...];

XIII. aprovar os Planos de Ação dos Departamentos;

(UFSC/CSE, 2003, p. 4).

O outro Órgão Deliberativo do CSE para ações de Extensão são os Departamentos, como se discorrerá na próxima seção.

#### 4.2.2.2 Departamentos

Os Departamentos são considerados como Subunidades Universitárias, tendo sob sua responsabilidade as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, como preceitua o parágrafo único do art. 13 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), *in verbis*:

Art. 13. [...]

Parágrafo único. Sob a responsabilidade dos Departamentos desenvolver-se-ão as atividades de ensino, pesquisa e extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, no âmbito de suas áreas específicas. (UFSC/CSE, 2003, p. 5).

Segundo o art. 14 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003), o Colegiado dos Departamentos é composto pelo Chefe, na condição de Presidente, do Subchefe, como Vice-Presidente; do Corpo Docente da Carreira do Magistério; de representantes do Corpo Discente, indicados pela respectiva entidade estudantil; de representante dos Servidores Técnico-Administrativos:

Art. 14. O Colegiado do Departamento é composto:

I. do Chefe, como Presidente;

II. do Subchefe, como Vice-Presidente;

III. do Corpo Docente da Carreira do Magistério, nele lotado;

IV. de representantes do Corpo Discente, indicados pela respectiva entidade estudantil, na proporção de 1/5 (um quinto) dos membros não-discentes do Colegiado;

V. de 1 (um) representante dos servidores técnico-administrativos e respectivo suplente, localizados no respectivo Departamento, eleito pelos seus pares;

Parágrafo Único. Os representantes de que tratam os incisos IV e V terão mandato de 1 (um) e 2 (dois) anos, respectivamente, permitida uma recondução. (UFSC/CSE, 2003, p. 5).

Sobre as competências e funcionamento do Colegiado Departamental, estes estão previstos no art. 15 do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 2003):

Art. 15. As competências e normas de funcionamento do Colegiado do Departamento encontram-se previstas no Estatuto, no Regimento Geral e no Regimento Interno do Departamento, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário. (UFSC/CSE, 2003, p. 5).

Segundo o art. 37 da Resolução Normativa 003/CUn/2009 (UFSC, 2009b), o Colegiado dos Departamentos tem as seguintes competências:

Art. 37. Cabe aos colegiados dos departamentos ou órgão com competência equivalente, de conformidade com o disposto nesta Resolução Normativa:

I – fixar as linhas gerais sobre a política de extensão do Departamento, conforme as políticas estabelecidas pela Câmara de Extensão;

II – apreciar as propostas de ações apresentadas pelos servidores;

III – acompanhar e avaliar a execução das ações de extensão propostas;

IV – apreciar toda e qualquer alteração de proposta de ações de extensão, nos casos em que esta já tenha sido aprovada;

V – manifestar-se quanto à continuidade da ação de extensão;

VI – avaliar relatórios das atividades de extensão quanto ao cumprimento dos objetivos propostos, resultados obtidos e contribuição da atividade ao ensino ou à pesquisa. (UFSC, 2009b, n. p.).

Como determina o art. 19 da Resolução Normativa 03/CUn/2009 (UFSC, 2009b), as propostas dos Projetos de Extensão devem ser aprovados no Colegiado do Departamento, sendo submetidas ao Conselho da Unidade somente quando houver um ou mais Departamentos envolvidos. Por outro lado, a Pró-Reitoria apenas delibera e faz o registro das atividades de Extensão. Contudo, quando há alguma ilegalidade na atividade de extensão, então, a Pró-Reitoria atua como instância recursal.

Art. 19. A proposta de projeto de extensão deve ser submetida à apreciação do colegiado do departamento de ensino ou órgão suplementar a que se achar ligado o objeto da solicitação, para análise e aprovação.

Parágrafo único. Quando o projeto de extensão envolver servidores de mais de um departamento de ensino ou equivalente, ou órgão administrativo, deverá ser submetido à apreciação de cada colegiado ou similar, se houver. (UFSC, 2009b, n. p.).

#### **4.2.3 Das Atividades de Extensão na UFSC**

Por não ser interesse de estudo deste trabalho, as atividades de extensão realizadas pela UFSC serão apenas mencionadas, sem maiores pormenorizações. Assim, dentre os vários projetos e programas de extensão realizados pela UFSC, pode-se citar: Planetário e Observatório da UFSC; o Núcleo de Estudos da Terceira Idade (NETI); Editora da UFSC (EdUFSC); o Núcleo de Estudos Açorianos (NEA); o Museu Universitário Oswaldo Rodrigues Cabral; o Projeto Terra de Quilombos; o Projeto Estudos da Violência; o Projeto Lições de Cidadania; o Projeto Orçamento Familiar; o Projeto Um Dedo de Prosa; o Projeto Experimentando a Multimídia; o Projeto Biblioteca Digital; o Projeto Filosofia ao alcance de todos; o Grupo de Estudos Surdos (GES); o Programa de Educação Tutorial (PET); o Mapa Tátil; o Hospital Universitário; o Centro de Cultura e Eventos; a Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão (SEPEX). (AGECOM, 2012).

#### **4.2.4 Principais Projetos de Extensão do CSE por Departamento no Período de 2009 a 2012**

A Pesquisa apurou que o CSE elencou várias ações de Extensão, entre Cursos de Especialização, Cooperação Técnica com a Unidade de Auditoria Interna da UFSC, Cursos de Aperfeiçoamento, Participação em Bancas de Mestrado, Palestras, Seminários, dentre outras formas.

Os principais Projetos de Extensão foram selecionados, conforme a seguir, tendo em vista a conceituação de Extensão, conforme o Plano Nacional de Extensão, publicado em novembro de 1999: “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” (FORPROEX, 2007, p. 18) e o conceito de Projeto de Extensão, como: “ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado”, podendo ser vinculado ou não vinculado a um programa (FORPROEX, 2007, p. 35).

Os projetos relacionados foram extraídos das bases de dados da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) (UFSC/SETIC, 2012), possibilitando relacionar os diversos Projetos de Extensão Universitária realizados pelos departamentos do CSE, selecionados segundo os interesses da Pesquisa.

#### 4.2.4.1 Período: 2009

Em 2009, registrou-se os principais Projetos de Extensão no CSE, promovidos por intermédio de seus Departamentos, conforme constam no Quadro 9. Principais Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2009.

**Quadro 9. Principais Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2009**

DEPARTAMENTOS	2009	
	PROJETO	OBJETIVO
Ciências da Administração	Projeto Rondon 2009 - Viagem Precursora	Visita ao município de Restinga Seca-RS, para realização de reuniões técnicas e de alinhamento com dirigentes municipais e empresariais, em relação ao conjunto de propostas elencadas para ação dos alunos durante Operação 2009.
	Elaboração de	Desenvolver material didático

	material didático e desenvolvimento de curso EaD na área de Administração de Marketing	(apostila, recursos audiovisuais, videoaulas) e ministrar curso de Administração de Marketing para a UAB.
	Projeto Rondon - Restinga Seca-RS	Desenvolver trabalho voluntário, sob a coordenação do Ministério da Defesa, por meio da participação em ações que possibilitem o desenvolvimento da cidadania social, a melhoria do bem-estar social, a capacitação dos agentes públicos e o desenvolvimento sustentado das comunidades envolvidas.
<b>Ciências Contábeis</b>	Avaliação de Artigos para Periódicos em 2009 e 2010	Avaliar artigos submetidos à Revista Catarinense da Ciência Contábil (RCCC), do CRC/SC, e à Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC), do Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da UFSC.
	Assessoria Técnica	Assessorar tecnicamente na realização de concursos públicos.
	Suporte Contábil às Atividades do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA/IPC) – Incubadora Popular de Cooperativa	Prestar suporte e auxílio contábil solicitado pela Incubadora Popular de Cooperativa (IPC) como participação do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC.
	Visita Técnica	Realizar visita técnica à Malwee e Arroz Urbano.
	Assessoria Técnica e Pedagógica 2009-2010	Assessorar tecnicamente e pedagogicamente as atividades relacionadas a concursos públicos.
	Auxílio no desenvolvimento de um simulador bancário	Auxiliar no desenvolvimento de um simulador bancário por meio do PROGRAMA DE SUBVENÇÃO ECONÔMICA À INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE

		SANTA CATARINA (PAPP) SUBVENÇÃO/SC a Fundação de Apoio.
<b>Ciências Econômicas e Relações Internacionais</b>	Terceiro Circuito de Cinema Latino-Americano e Caribenho "Ali Primera"	Difundir e divulgar o cinema produzido na América Latina.
	Quarta-EcoFeira	Espaço pedagógico e de convivência, conectado às redes que estão a construir uma economia solidária e democrática. Fica na UFSC, aberta à comunidade, comercializando produtos e alimentos localmente produzidos, saudáveis, de alta qualidade, processados de forma ambiental e socialmente responsável e a um preço justo.
	Acompanhamento da oferta da nova turma do curso de Economia na modalidade a distância	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar e acompanhar o desenvolvimento das atividades de produção e oferta da nova turma do curso de Economia na modalidade a distância.</li> <li>- Coordenar as equipes de produção de mídias (<i>designers</i> gráficos e técnicos) e trabalhar, juntamente com os professores, no planejamento e elaboração dos materiais didáticos e atividades de aprendizagem, assim como a sua disponibilização nos Ambientes Virtuais de Ensino e Aprendizagem (AVEA) das disciplinas.</li> <li>- Atuar, juntamente com a coordenação do curso, os professores, e os coordenadores dos polos, na organização das atividades de apoio aos estudantes e na organização dos tutores. Estas atividades são realizadas diariamente, por meio de</li> </ul>

		reuniões e eventos de capacitação.
<b>Serviço Social</b>	Serviço Social no Programa de Residência Integrada Multiprofissional em Saúde - HU/UFSC	Representar o DSS na construção e tramitação do projeto junto dos Departamentos e Centros de Ensino da UFSC e junto ao MEC (Coordenação de residências).
	A inserção do Serviço Social no Programa de Educação pelo Trabalho (PET) para a Saúde da Família	Coordenar e acompanhar a inserção de professores e alunos do curso de Serviço Social no Programa de Educação pelo Trabalho (PET) para a Saúde da Família.
	Articulação didático-pedagógica entre os supervisores acadêmicos do Departamento de Serviço Social da UFSC e os supervisores das instituições campos de estágio.	Estabelecer maior proximidade com os assistentes sociais supervisores das instituições campos de estágio, visando à troca de conhecimento e de experiências profissionais.
	Curso Permanente de Formação Sociopolítica	Desenvolver atividades de formação sociopolítica, com vistas a fortalecer e qualificar a participação nos espaços públicos de decisão e a consolidação da democracia.
	Acompanhamento à Comissão de Políticas Públicas do Conselho Regional de Serviço Social de Santa Catarina (CRESS/SC)	Acompanhar a atuação do CRESS/SC em Conselhos de Direitos e de Políticas Públicas, via Comissão de Políticas Públicas, bem como acompanhar o Grupo de Trabalho (GT).
	Assessoria e monitoramento das atividades de formação do Núcleo de Estudos do Serviço e Organização Popular (NESSOP)	Fornecer suporte à organização e à implementação do Projeto de Formação Permanente Ações Coletivas, Democracia Participativa e Direitos Sociais, organizado pelo NESSOP.
	Integrante da Comissão de Políticas	- Refletir, acompanhar e interferir politicamente no

	Sociais do CRESS	movimento das políticas sociais; - Capacitar os assistentes sociais no contexto das políticas sociais à luz do Projeto Ético Político Profissional.
	Projeto Social, Cultural, Esportivo e de Lazer "Parque da Praia das Areias"	Partindo do êxito dos objetivos do primeiro período do projeto, propõe-se a dar sequência ao trabalho realizado.
	<i>FORENSIC SOCIAL WORK: formulation of political-pedagogical directives and instruments for the training of social workers in the South Cone.</i>	<i>The project has the intention to elaborate a political-pedagogical proposal for the inclusion of education devices that may guarantee the training of social workers for the performance of forensics.</i>

Fonte: UFSC/SETIC (2012)

#### 4.2.4.2 Período: 2010

Em 2010, registrou-se os principais Projetos de Extensão no CSE, promovidos por intermédio de seus Departamentos, conforme constam no Quadro 10. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2010.

#### **Quadro 10. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2010**

DEPARTAMENTOS	2010	
	PROJETO	OBJETIVO
Ciências da Administração	Oficinas de Gestão: Oportunidade de Desenvolvimento	Idealizado no conjunto de atividades acadêmicas do Projeto Piloto do Curso de Graduação em Administração, na modalidade a distância.
	Técnicas para Elaboração de um Artigo Científico II	A elaboração de um artigo científico é uma necessidade importante para os alunos de Pós-Graduação em gestão de recursos humanos e para alunos do curso de Administração.
	Processos Educativos	Orientar famílias de baixa

<b>Ciências Contábeis</b>	na Extensão Universitária com Orçamento Familiar	renda na construção e utilização do Orçamento Familiar, visando qualificar o melhor uso dos salários recebidos em confronto com os itens de despesas consumidos.
	Sistema de Automação para Contabilidade	Este Projeto tem como objetivo o suprimento e manutenção do novo Laboratório de Informática do Departamento de Ciências Contábeis (DCC) com sistema informatizado de contabilidade para uso nas disciplinas com prática contábil.
	Composição de Custos em Projetos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os Projetos Sociais desenvolvidos pela IDES-Promenor.</li> <li>- Identificar receitas e despesas dos Núcleos e projetos sociais;</li> <li>- Analisar o fluxo do orçamento nos projetos e no Projeto Jovem aprendiz.</li> </ul>
	Auxílio no desenvolvimento de um simulador bancário	Auxiliar no desenvolvimento de um simulador bancário por meio do PROGRAMA DE SUBVENÇÃO ECONÔMICA À INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (PAPPE) SUBVENÇÃO/SC à Fundação de Apoio.
	Assessoria Técnica-2010	Assessorar tecnicamente na realização de concursos públicos.
	Benchmarking educacional em relação ao curso de Ciências Contábeis da UFSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar os títulos e resumos de todos os Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCCs) dos últimos cinco anos (2004 a 2008) que tratem de benchmarking educacional.</li> <li>- Estabelecer comparações e percentuais entre os TCCs defendidos.</li> </ul>
	Visita técnica a empresas com alunos	Confrontar a teoria discutida em sala com a prática de duas

		renomadas empresas do cenário nacional: Weg e Duas Rodas.
	Suporte Contábil às Atividades do Centro Cultural Escrava Anastácia - CCEA/IPC - Incubadora Popular de Cooperativa	Prestar suporte e auxílio contábil solicitado pela Incubadora Popular de Cooperativa (IPC), com participação do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC no que compete à contabilidade dos projetos sociais desenvolvidos na Instituição.
	A aplicação da Lógica Difusa nas Ciências Sociais	Esclarecer o público discente e docente sobre as possibilidades de uso da Lógica Difusa nas Ciências Sociais, especialmente para a confecção de pesquisas aplicadas.
	Participação do Núcleo de Docente Estruturante	Visa à participação do Núcleo de Docente Estruturante do curso de Ciências Contábeis.
<b>Ciências Econômicas e Relações Internacionais</b>	Compras Coletivas	Objetiva a organização de consumidores para o consumo consciente, ampliando o acesso aos produtos de economia solidária e agroecologia, além de estreitar os laços entre produtores e consumidores. O projeto pretende, no médio prazo, contribuir para a organização de consumidores para a realização de compras coletivas.
	Quarto Circuito de Cinema Latino-Americano e Caribenho "Ali Primera"	Difundir e divulgar o cinema produzido na América Latina.
	Indicação Geográfica - 2ª Edição	Disseminar informações a profissionais do Setor Agropecuário sobre Propriedade Intelectual.
	Introdução à Propriedade Intelectual	Sensibilizar, capacitar e atualizar profissionais que

	e Inovação no Agronegócio - 2ª Edição	atuam no espaço temático da Inovação e da Propriedade Intelectual, em suas aplicações para o Agronegócio.
<b>Serviço Social</b>	Conhecer, compreender e propor novos espaços de aprendizagem	Contribuir na ampliação dos espaços de aprendizagem campos de estágios do Curso de Serviço Social, nos diálogos, na socialização de saberes e nas interlocuções entre os profissionais.
	Articulação didático-pedagógica entre o Departamento de Serviço Social da UFSC e as instituições campos de estágio	Estabelecer maior proximidade com os assistentes sociais supervisores das instituições campos de estágio, visando à troca de conhecimento e de experiências profissionais.
	Seminários de Extensão do Grupo de Estudo e Pesquisa "Movimentos Sociais Contemporâneos, Políticas Sociais Setoriais e Serviço Social" (MOSCOSS)	Possibilitar o debate crítico acerca da relação da questão urbana, políticas públicas setoriais e movimentos sociais, apontando desafios para a profissão.
	Assessoria ao Fórum da Cidade de Florianópolis	Assessorar o Fórum da Cidade na articulação dos sujeitos populares individuais e coletivos que atuam no processo de elaboração da política urbana de Florianópolis.
	Assessoria ao Serviço Social do Núcleo de Apoio a Saúde da Família (NASF)	Prestar assessoria quinzenal aos assistentes sociais do Núcleo de Apoio a Saúde da Família (NASF) da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis com vistas a fortalecer o Serviço Social.
	O Serviço Social no Programa PET Saúde da Família	- Coordenar as atividades relacionadas ao Serviço Social junto ao PET Saúde da Família; - Acompanhar a atuação dos alunos de Serviço Social no Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde da

		Família.
	O direito a ter direitos	Proporcionar às associações de moradores informações sobre os procedimentos sócio-jurídicos pertinentes à defesa dos direitos humanos a partir das demandas presentes nas comunidades.
	Coordenação de Núcleo de Estudos da Criança, Adolescente e Família (NECAD)	Proporcionar aos alunos do Curso de Serviço Social e áreas afins espaço de estudo e pesquisa sobre a infância e adolescência no que se refere às políticas sociais.
	O Serviço Social no Programa de Residência Integrada Multiprofissional Saúde Família	Formar assistentes sociais, por meio da educação em serviço, para o desempenho de suas atividades no Sistema Único de Saúde (SUS).

Fonte: UFSC/SETIC (2012a)

#### 4.2.4.3 Período: 2011

No ano de 2011, registrou-se os principais Projetos de Extensão no CSE, por intermédio de seus Departamentos, conforme o Quadro 11. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2011.

#### **Quadro 11. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2011**

DEPARTAMENTOS	2011	
	PROJETO	OBJETIVO
	Oficinas de Gestão: Oportunidade de Desenvolvimento.	Idealizado no conjunto de atividades acadêmicas do Projeto Piloto do Curso de Graduação em Administração, na modalidade a distância. É ofertado pelo Departamento de Ciências da Administração (CAD), com o apoio do Banco do Brasil, aos alunos que desejam participar de uma série de atividades complementares dirigidas para o aprimoramento profissional. É integrado por um conjunto de

<b>Ciências da Administração</b>		palestras, no formato de teleconferências, contando com a participação de professores, empresários, gestores públicos e convidados, que apresentam temas relacionados à formação profissional do Administrador.
	Técnicas para Elaboração de um Artigo Científico III	A elaboração de um artigo científico é uma necessidade importante para os alunos de Pós-Graduação em gestão de recursos humanos e para alunos do Curso de Administração. Assim, o objetivo desse curso é capacitar em técnicas de elaboração de trabalhos científicos e introduzir os alunos em procedimentos metodológicos adequados.
	Semana do Administrador	Demonstrar a importância e a força dos contatos estabelecidos no ambiente universitário, que têm como principal meio de estabelecimento refletido na temática do evento: A Era do Conhecimento. Esse evento contou com a participação dos alunos do curso de graduação em Administração e dos professores do Departamento de Ciências da Administração.
	Moderar Mesa de Trabalho: I Seminário de Gestão Social do Desenvolvimento	Analisar elementos da Governança Coletiva nos Conselhos de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul. Reunião semestral do Grupo de Pesquisa do Pro ADM/CAPES-Gestão Social: ensino, pesquisa e prática extensionista.
<b>Ciências Contábeis</b>	Suporte Contábil às Atividades do Centro Cultural Escrava Anastácia - CCEA/IPC - Incubadora Popular de Cooperativa	O principal objetivo desse projeto foi atingido, pois auxiliou o IPC até dezembro de 2011 e agora, em janeiro de 2012 a 31/03/2012, quando efetivamente termina o prazo legal deste projeto.
	Assessoria Técnica-2011	Assessorar tecnicamente na realização de concursos públicos.
	Gestão e cultura ensinando e encenando	Identificar filmes e documentários que possibilitem a partir da cultura reflexões e discussões sobre temas relacionados com a área de gestão.

	Auxílio no desenvolvimento de um simulador de seguradoras	Auxiliar o desenvolvimento de um simulador de empresas seguradoras. Uma vez desenvolvido este simulador ele pode ser utilizado na disciplina optativa de Simulação de Empresas ligadas ao Sistema Financeiro.
	Implementação de sistemas de custos e precificação de produtos - Ação Júnior	Implementar sistemas de custos e formação de preços de vendas em conjunto com Ação Júnior do Curso de Administração de Empresas da UFSC.
	Características dos Processos de Importação e Exportação no Brasil	Relatar os principais passos dos processos de importação e exportação necessários no Brasil.
	Avaliação de Artigos para Periódicos em 2011	Avaliar artigos a pedido da Revista Catarinense da Ciência Contábil (RCCC), do CRC/SC. Foram avaliados 2 (dois) artigos durante o ano de 2011. Revisão às cegas ( <i>blind review</i> ) a pedido do Editor.
	Composição de Custos em Projetos Sociais: Uma análise no Núcleo de Formação e Trabalho da Promenor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterizar uma organização do terceiro setor;</li> <li>- Identificar a legislação jurídica da entidade;</li> <li>- Apresentar seus procedimentos contábeis usuais;</li> <li>- Confrontar com as normas contábeis aplicáveis.</li> </ul>
	Consultoria em Gestão da Responsabilidade Empresarial	Este projeto tem como objetivo a participação do professor Luiz Felipe Ferreira como membro externo junto ao Comitê de Responsabilidade Social Empresarial da Empresa Prosul Projetos Supervisão e Planejamento.
	Controle e Prestação de Contas numa Entidade do Terceiro Setor	Analisar e verificar os documentos registrados contabilmente em consonância com a proposta da diretoria da IDES-PROMENOR e a inserção para formação profissional do estudante.
	Análise Fundamentalista	Apresentar, por meio de uma palestra, a metodologia utilizada pela análise fundamentalista para a avaliação de uma ação/empresa.
	Consultoria voltada	Apontar potenciais eficiências e

<b>Ciências Econômicas e Relações Internacionais</b>	ao apoio técnico para análise de desempenho de projetos	deficiências técnicas da instituição na fase de análise de desempenho de projetos específicos.
	Visita Técnica IEPE/UFRGS	Ilustração dos conceitos discutidos em sala a partir da apresentação dos projetos atualmente desenvolvidos no Núcleo de Estatística e Pesquisas do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
	EaD - Economia UFSC	Proporcionar apoio pedagógico aos alunos do Ensino a Distância de Ciências Econômicas da UFSC.
	Acompanhamento do PROJETO QUALIFICAÇÃO DO CORPO SOCIAL DO CSE PARA UTILIZAÇÃO DO AVEA NO ENSINO PRESENCIAL	Utilizar ferramentas tecnológicas nas estratégias docentes, promovendo situações de ensino que focalizem a aprendizagem dos alunos e resultem numa melhoria efetiva.
<b>Serviço Social</b>	Assessoria ao Fórum da Cidade de Florianópolis	Assessorar o Fórum da Cidade na articulação dos sujeitos populares individuais e coletivos que atuam no processo de elaboração da política urbana de Florianópolis.
	Conversando sobre Crianças, Adolescentes e Serviço Social	O Núcleo de Estudos da Criança, Adolescente (NECAD) formado em 1991 e credenciado pelo Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), desenvolve suas atividades de pesquisa e extensão no âmbito da temática da criança, adolescente e família. Constituiu-se em espaço de estudos e pesquisas na área objetivando acompanhar e avaliar as conquistas contemporâneas contribuindo, dessa forma, para a plena implementação do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8069/90). Reúne pesquisadores e estudantes, tanto graduandos quanto pós-graduandos, em torno de atividades direcionadas por três linhas de pesquisa: a) criança, adolescente e

		família; políticas sociais e intervenção profissional; b) educação, cidadania e direitos; c) violência familiar e regulação pública.
	Grupo de Estudos: ANTONIO GRAMSCI: UM ESTUDO SOBRE SUAS CATEGORIAS	Fornecer ferramentas para aprofundar o conhecimento teórico das categorias gramscianas para propiciar novos espaços de discussão dentro do meio acadêmico do curso.
	Articulação didático-pedagógica entre o Departamento de Serviço Social da UFSC e as instituições campos de estágio	Estabelecer maior proximidade com os assistentes sociais supervisores das instituições campos de estágio, visando à troca de conhecimento e de experiências profissionais.
	Comissão de Políticas Sociais – CRESS/SC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir as políticas sociais do Estado de Santa Catarina;</li> <li>- Promover a integração entre as diversas políticas sociais;</li> <li>- Identificar estratégias de ação profissional para planejamento coletivo.</li> </ul>
	O direito a ter direitos	Proporcionar às associações de moradores informações sobre os procedimentos sócio-jurídicos da defesa dos direitos humanos a partir das demandas presentes nas comunidades.
	Seminários de Extensão do MOSCOPSS	Possibilitar o debate crítico sobre a relação da questão urbana, políticas públicas setoriais e movimentos sociais, apontando desafios para a profissão.
	Parecerista do Processo de seleção do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (FUMDES)	Participar da Comissão <i>Ad Hoc</i> do FUMDES com a finalidade de avaliar os candidatos para a concessão de bolsas do FUMDES Chamada Pública n.002/SED/2011.
	Iº Seminário de Estudo do MOSCOPSS	Possibilitar o debate crítico sobre a relação da Política de Habitação, Movimentos Sociais e exercício profissional, visando à qualificação de profissionais envolvidos.

Fonte: UFSC/SETIC (2012a)

#### 4.2.4.4 Período: 2012

No ano de 2012, até o momento da realização deste trabalho, identificou-se os seguintes Projetos de Extensão no CSE, por intermédio de seus Departamentos conforme o Quadro 12. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2012.

## Quadro 12. Projetos de Extensão Desenvolvidos pelos Departamentos do CSE no ano de 2012

DEPARTAMENTOS	2012	
	PROJETO	OBJETIVO
<b>Ciências Econômicas e Relações Internacionais</b>	EaD-Economia UFSC	Fornecer apoio pedagógico aos alunos do Ensino a Distância do Departamento de Ciências Econômicas da UFSC.
<b>Serviço Social</b>	Família, Gênero e Políticas Sociais	Discutir o tema Família e Política Social. Como Metodologia: o evento é organizado a partir de uma conferência aberta aos estudantes de Graduação e Pós-Graduação, docentes e profissionais interessados no tema.

Fonte: UFSC/SETIC (2012a)

### 4.2.5 Análise dos Resultados no Âmbito do CSE

Procede-se à devida análise na sequência.

#### 4.2.5.1 Quanto à Promoção da Gestão Social

#### Quadro 13. Análise quanto à Gestão Social

As instâncias deliberativas promovem a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?			
( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.2.5.2 Quanto ao Atendimento das Categorias da Gestão Social

#### Quadro 14. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social

Categorias de Análise	Avaliação: As instâncias deliberativas atendem às categorias da Gestão Social?			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva,</i>	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

<i>comunicativa)</i>				
<b>Protagonistas</b> <i>(Sociedade Civil Organizada)</i>	( ) Sim	( ) Não	( <b>X</b> ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> <i>(Dialogica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala)</i>	( ) Sim	( <b>X</b> ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> <i>(Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva)</i>	( ) Sim	( <b>X</b> ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> <i>(Social; indicadores qualitativos e quantitativos)</i>	( ) Sim	( ) Não	( ) Em parte	( <b>X</b> ) Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> <i>(Pública Social)</i>	( ) Sim	( ) Não	( <b>X</b> ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> <i>(Não há coerção; iguais condições de participação)</i>	( ) Sim	( <b>X</b> ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.2.5.3 Avaliação

A apreciação dos resultados permite afirmar que as instâncias deliberativas acerca da gestão de Projetos de Extensão Universitária da UFSC e do CSE:

- apresentam estruturas e operacionalização da extensão fundamentada na racionalidade burocrática e valores normativos, com a autonomia e poder centralizados na Universidade;
- atuam estritamente em conformidade com a legislação, em especial, em cumprimento da Resolução Normativa 003 do CUn de 2009 (UFSC, 2009b) e do Regimento do CSE (UFSC/CSE, 1982);
- praticam a comunicação e o processo decisório de forma centralizada, verticalizada e monológica, numa abordagem “top-down”, no sentido Universidade - Sociedade;

- d) promovem a gestão dos Projetos de Extensão, em geral, por iniciativa e interesses dos professores e pesquisadores, atendendo, na maior parte, aos interesses da Universidade e das partes interessadas - professores, pesquisadores e demais servidores -, em detrimento do interesse coletivo de caráter público;
- e) operam em colegiado, com composição restrita às chefias, coordenadores, docentes e representantes dos servidores e dos discentes, representantes de federações e sindicatos, sem a participação da maioria das lideranças de comunitárias externas, interessadas nos Projetos de Extensão.

Uma evidência que corrobora o quadro analítico descrito são as informações prestadas pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão - PRPE da UFSC, que, no Relatório de Atividades de 2011, expõe indicadores de natureza estratégica, tais como: “número de ações de extensão registradas no SIRAEEx”; “...”, “número de certificados emitidos”, “PROEXTENSÃO - Projetos submetidos, qualificados e contemplados”, “Número de alunos matriculados no NETI nos últimos quatro anos”. “SEPEX - Número de minicursos propostos” (UFSC, 2011b, p. 54-73).

Assim, a avaliação realizada a partir dos resultados da Pesquisa, mostra que as instâncias deliberativas apresentam estruturação, procedimentos e operacionalização que se aproximam da configuração da Administração Pública Gerencial (PAES DE PAULA, 2005) e que, em maior parte, atendem apenas parcialmente às categorias de análise de Pimentel e Pimentel (2010).

#### 4.3 CRITÉRIOS ESTRUTURANTES PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO CSE/UFSC

Para iniciar esta análise, é oportuno conceituar o que se entende por critérios estruturantes. Segundo o dicionarista Aurélio:

Critério. [Do grego *kritérion*, pelo lat. *critériu*]. S. m. 1. **Aquilo que serve de base para comparação, julgamento ou apreciação.** 2. Princípio que permite distinguir o erro da verdade. 3. V. discernimento (2). 4. Discernimento, circunspeção, prudência. 5. Modo de apreciar coisas e/ou pessoas. 6. Filos. Sinal que permite reconhecer uma coisa ou uma noção. (FERREIRA, 2000, p. 501; Grifou-se).

Para os fins desta Dissertação, os critérios estruturantes analisados são: a legislação federal, as recomendações do FORPROEX, o Estatuto e o Regimento da UFSC, e o Regimento do CSE/UFSC.

### **4.3.1 Quanto à Legislação da Extensão Universitária**

O arcabouço legal da Extensão Universitária levantado para a presente Pesquisa abrange a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) (BRASIL, 1988), a Lei 9.394/1996 (LDB) (BRASIL, 1996), a Lei 10.172/2001 (PNE) (BRASIL, 2001), e o Decreto-Lei 6.495/2008 (BRASIL, 2008).

#### 4.3.1.1 Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

##### 4.3.1.1.1 Dispositivos legais

Dentre os regulamentos da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) (BRASIL, 1988), foram selecionados:

TÍTULO I - Dos Princípios Fundamentais

Art. 1º A República Federativa do Brasil, [...] tem como fundamentos:

[...]

II - a cidadania;

[...].

TÍTULO II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais

CAPÍTULO I - DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza [...]. TÍTULO VIII - Da Ordem Social

CAPÍTULO III - DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO ESPORTO

Seção I - DA EDUCAÇÃO

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da Sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

[...].

Art. 207. As Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 1988, n. p.)

A seguir, procede-se à devida análise dos artigos selecionados da CRFB/88 (BRASIL, 1988).

#### 4.3.1.1.2 Análise quanto à promoção da gestão social

#### Quadro 15. Análise quanto à Gestão Social

Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?			
( ) Sim	( ) Não	( <b>X</b> ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.1.1.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

#### Quadro 16. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social

Categorias de Análise	Avaliação: A Legislação atende às categorias seguintes, que representam as características da Gestão Social?			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	( <b>X</b> ) Sim	( ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	( ) Sim	( ) Não	( <b>X</b> ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	( ) Sim	( ) Não	( <b>X</b> ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	( ) Sim	( ) Não	( <b>X</b> ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma</i> )	( ) Sim	( <b>X</b> ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível

<i>restrição ao direito à fala)</i>				apurar
<b>Processo Decisório</b> <i>(Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva)</i>	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> <i>(Social; indicadores qualitativos e quantitativos)</i>	( ) Sim	( ) Não	( ) Em parte	( X ) Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> <i>(Pública Social)</i>	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> <i>(Não há coerção; iguais condições de participação)</i>	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.1.1.4 Avaliação

A Constituição Federal, ao estabelecer a “cidadania”, a “indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, a “gestão democrática do ensino público” e a promoção e o incentivo da educação em “colaboração com a Sociedade” (BRASIL, 1988, n. p.), prescreve, como lei maior, os fundamentos basilares para que a Universidade possa exercer a gestão da Extensão Universitária, incorporando os princípios da Gestão Social. No entanto, a análise revelou que os princípios constitucionais não são suficientes para atender às categorias apontadas por Pimentel e Pimentel (2010) e determinar a prática da Gestão Social.

#### 4.3.1.2 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/96

##### 4.3.1.2.1 Dispositivos legais

A Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. A seguir, os dispositivos selecionados.

[...]

TÍTULO I -

Da Educação

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem [...] nos

movimentos sociais e organizações da Sociedade civil e nas manifestações culturais. [...]

## TÍTULO II

### DOS PRINCÍPIOS E FINS DA EDUCAÇÃO NACIONAL

[...]

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

### TÍTULO IV - DA ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NACIONAL

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

[...]

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da Sociedade com a escola;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

[...]

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

### CAPÍTULO IV

#### DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

[...]

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população [...]

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

[...] (BRASIL, 1996, n. p.).

A devida análise é feita na seção seguinte.

## 4.3.1.2.2 Análise quanto à promoção da gestão social

**Quadro 17. Análise quanto à Gestão Social**

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovem a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

## 4.3.1.2.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

**Quadro 18. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Avaliação: A Legislação atende às categorias seguintes, que representam as características da Gestão Social?</b>			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> ( <i>Social; indicadores qualitativos e quantitativos</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input checked="" type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> ( <i>Pública Social</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

<b>Autonomia e Poder</b> ( <i>Não há coerção; iguais condições de participação</i> )	( ) Sim	(X) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
--	---------	---------	--------------	-----------------------------

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.1.2.4 Avaliação

A LDB (BRASIL, 1996), ao instituir que a educação e a escola devem “articular-se com as famílias e a comunidade”, que os processos formativos também se desenvolvem nos “movimentos sociais e organizações da sociedade civil”, a “gestão democrática do ensino público”, e estabelecer que a educação superior deve “promover a extensão, aberta à participação da população”, fixa o regramento que norteia a gestão da educação no sentido da prática educativa concernente à Sociedade. Deste modo, a LDB (BRASIL, 1996) estabelece obrigações que possibilitam regulamentar a operacionalização da gestão da Extensão Universitária com base nas características da Gestão Social (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010), em especial, junto à Sociedade Civil organizada, de modo dialógico, participativo e sem coerção, possibilitando assegurar o interesse de caráter coletivo público.

#### 4.3.1.3 Plano Nacional de Educação (Lei n. 10.172/2001)

A Lei n. 10.172/2001 (BRASIL, 2001) estabelece as diretrizes do Plano Nacional de Educação, fixando, entre outros aspectos, a gestão e regramentos para a educação superior.

##### 4.3.1.3.1 Dispositivos legais

Os aspectos mais relevantes para a pesquisa estão a seguir registrados.

#### PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

[...]

#### 2. OBJETIVOS E PRIORIDADES

Em síntese, o Plano tem como objetivos:

[...]

Democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da

escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

[...]

## B- EDUCAÇÃO SUPERIOR

### 4. EDUCAÇÃO SUPERIOR

#### 4.1 Diagnóstico

[...]

A manutenção das atividades típicas das Universidades - ensino, pesquisa e extensão - que constituem o suporte necessário para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural do País [...]

[...]

#### 4.2 Diretrizes

[...]

O sistema de educação superior deve contar com um conjunto diversificado de instituições que atendam a diferentes demandas e funções. Seu núcleo estratégico há de ser composto pelas Universidades, que exercem as funções que lhe foram atribuídas pela Constituição: ensino, pesquisa e extensão. Esse núcleo estratégico tem como missão contribuir para o desenvolvimento do País e a redução dos desequilíbrios regionais, nos marcos de um projeto nacional.

[...]

Para promover a renovação do ensino universitário brasileiro, é preciso, também, reformular o rígido sistema atual de controles burocráticos.

[...]

#### 4.3 Objetivos e Metas

21. Garantir, nas instituições de educação superior, a [...] perspectiva de integrar o necessário esforço nacional de resgate da dívida social e educacional.

22. Garantir a criação de conselhos com a participação da comunidade e de entidades da Sociedade civil organizada, para acompanhamento e controle social das atividades universitárias, com o objetivo de assegurar o retorno à Sociedade dos resultados das pesquisas, do ensino e da extensão.

[...]

32. Estimular a inclusão de representantes da Sociedade civil organizada nos Conselhos Universitários.

[...]

## V - FINANCIAMENTO E GESTÃO

[...]

### 11.2 Diretrizes

[...] Observe-se a propósito que a Educação é uma responsabilidade do Estado e da Sociedade e não apenas de um órgão.

[...]

Deve-se promover a efetiva desburocratização e descentralização da gestão [...]. Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática.

[...]

### 11.3 Objetivos e Metas

[...]

#### 11.3.2 Gestão

22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade.

[...]

24. Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.

[...]

## VI – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO

[...]

Os objetivos e as metas deste plano somente poderão ser alcançados se ele for concebido e acolhido como Plano de Estado, mais do que Plano de Governo e, por isso, assumido como um compromisso da Sociedade para consigo mesma. Sua aprovação pelo Congresso Nacional, num contexto de expressiva participação social, o acompanhamento e a avaliação pelas instituições governamentais e da Sociedade civil e a conseqüente cobrança das metas nele propostas, são fatores decisivos para que a educação produza a grande mudança, no panorama do desenvolvimento, da inclusão social, da produção

científica e tecnológica e da cidadania do povo brasileiro. (BRASIL, 2001, n. p.).

Procede-se à respectiva análise na seção a seguir.

#### 4.3.1.3.2 Análise quanto à promoção da gestão social

#### Quadro 19. Análise quanto à Gestão Social

Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?			
<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.1.3.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

#### Quadro 20. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão Social

Categorias de Análise	Avaliação: O documento atende às categorias seguintes, que representam as características da Gestão Social?			
	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

<b>Operacionalização</b> (Social; indicadores qualitativos e quantitativos)	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Esfera (Pública Social)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> (Não há coerção; iguais condições de participação)	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.1.3.4 Avaliação

A Lei, ao regulamentar o Plano Nacional de Educação, estabelece avanços em relação às legislações já analisadas. Reafirma os princípios da “responsabilidade do Estado e da Sociedade”, da “democratização da gestão do ensino público” e da “participação das comunidades”, em especial, nos “conselhos escolares ou equivalentes”, de modo a promover o desenvolvimento do País, a “redução dos desequilíbrios regionais” e o “resgate da dívida social” (BRASIL, 2001, n. p.).

Para isto, segundo a referida Lei, o Plano deve ser gerido com “efetiva desburocratização e descentralização da gestão” e com a adoção de “norma de gestão democrática, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001, n. p.).

O Plano Nacional da Educação, portanto, apresenta um conjunto de diretrizes que podem fundamentar a prática da gestão universitária sob a ótica da Gestão Social, pois fixa princípios como desburocratização, democratização, controle social e participação da Sociedade Civil.

E o novo Plano Nacional da Educação, em tramitação no Congresso Nacional, conforme Projeto de Lei PL 8035/2010, também favorece a prática da Gestão Social, conforme diretrizes do Art. 2º do PNE - 2011/2020: “VI - promoção da sustentabilidade sócio-ambiental” e “X - difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação” (BRASIL, 2010, n. p.).

#### 4.3.1.4 Programa de Extensão Universitária (PROEXT) - Decreto-Lei n. 6.495/2008

Da referida legislação, foram selecionados os dispositivos de interesse da pesquisa, conforme a seguir.

##### 4.3.1.4.1 Dispositivos legais

Art. 1º Fica instituído, 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.

Parágrafo único. São objetivos do PROEXT:

[...]

II - dotar as instituições públicas de ensino superior de melhores condições de gestão das atividades acadêmicas de extensão [...];

III - potencializar e ampliar os patamares de qualidade das ações de extensão, projetando-as para a Sociedade [...];

[...]

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;

[...]

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. (BRASIL, 2008, n. p.).

##### 4.3.1.4.2 Análise quanto à promoção da gestão social

#### **Quadro 21. Análise quanto à Gestão Social**

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.1.4.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

**Quadro 22. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão**

Categorias de Análise	Avaliação: O documento atende às categorias seguintes, que representam os fundamentos da Gestão Social?			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> ( <i>Social; indicadores qualitativos e quantitativos</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input checked="" type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> ( <i>Pública Social</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> ( <i>Não há coerção; iguais condições de participação</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.1.4.4 Avaliação

Pelo Decreto-Lei n. 6.495 (BRASIL, 2008), pode-se afirmar que essa legislação oferece a possibilidade de que a Extensão possa produzir resultados na perspectiva da Gestão Social; entretanto, embora existam

elementos que estimulem a interação com a Sociedade, a legislação não deixa claro de que forma essa interação poderia ser concretizada.

Observa-se que o dispositivo legal estabelece a ampliação da interação das instituições públicas de ensino superior com a Sociedade, de forma centralizada “top-down” e restrita das chamadas públicas do Programa de Extensão Universitária (PROEXT), conforme está expresso no Art. 2º:

O Ministério da Educação prestará assistência financeira a programas e projetos desenvolvidos pelas instituições públicas de ensino superior, selecionados e aprovados a partir de edital de chamada pública.

§ 1º O Ministério da Educação disciplinará os procedimentos para apresentação de propostas, inclusive no que diz respeito aos itens passíveis de apoio financeiro. (BRASIL, 2008, n. p.).

Assim, configura-se uma iniciativa de interesse público, mas de democratização de interpretação ambígua, pois enquanto a norma fomenta a “função social da educação superior” e “propiciar a democratização” (BRASIL, 2008), de outro, estipula a normatização, financiamento, autonomia e processo decisório de forma centralizada na burocracia federal junto ao MEC e às Pró-Reitorias de Extensão, e a operacionalização e localizada nos centros e departamentos das instituições públicas de ensino superior.

Uma evidência que exemplifica este quadro pode ser constatado no Edital PROEXT 2013, de março de 2012, emitido pelo MEC/SESU, que, ao estabelecer que as propostas direcionadas deverão atender às diretrizes específicas, de natureza acadêmica e de relação com a Sociedade, reserva na Análise e Julgamento das Propostas o peso de apenas 20% para o quesito Relação com a Sociedade, ficando os outros 80% para questões de natureza acadêmica, metodológica e de atendimento aos demais temas do edital (BRASIL, 2012).

Resta à Sociedade e às comunidades interessadas um papel passivo e alguma possibilidade de participação e diálogo, pois o protagonista é o Estado. Desse modo, analisando-se a referida legislação no que tange às categorias recomendadas por Pimentel e Pimentel (2010), constata-se que a mesma cumpre em parte as características da Gestão Social.

### 4.3.2 Quanto às Recomendações do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX)

No que se refere ao FORPROEX, será apresentada, inicialmente, uma seleção das recomendações do I Encontro Nacional, ano de sua criação (1987), seguida da triagem das recomendações dos Encontros de 2009 a 2012, com exceção dos Encontros XXVII e XXVIII, cujos relatórios não foram encontrados na base de dados da Rede Nacional de Extensão (RENEX). Assim, serão analisados:

- I Encontro Nacional FORPROEX de 1987, Brasília, DF;
- XXVI Encontro Nacional FORPROEX de 2009, Rio de Janeiro, RJ;
- XXIX Encontro Nacional FORPROEX de 2011, Maceió AL;
- XXX Encontro Nacional FORPROEX de 2011, Porto Alegre, RS;
- XXXI Encontro Nacional FORPROEX de 2012, Manaus, AM;
- XXXII Encontro Nacional FORPROEX de 2012, Brasília, DF.

Por motivo de tratar-se de eventos e informações de uma mesma instituição (FORPROEX), será feita uma única avaliação geral das recomendações do conjunto dos Encontros frente às características da Gestão Social.

#### 4.3.2.1 Recomendações dos Encontros do FORPROEX, Segundo os Interesses da Pesquisa

#### **Quadro 23. Seleção das Recomendações dos Encontros do FORPROEX, Segundo os Interesses da Pesquisa**

<b>SELEÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES DOS ENCONTROS DO FORPROEX</b>	
<b>Encontros do FORPROEX</b>	<b>Recomendações</b>
I Encontro Nacional FORPROEX de 1987, Brasília, DF	<p>I CONCEITO DE EXTENSÃO</p> <p>A extensão [...] viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade.</p> <p>A extensão [...] estabelece a troca de saberes sistematizados/acadêmico e popular, [...] e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade.</p>

	<p>II INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EXTENSÃO  [...] a extensão [...] deve ser visualizada como um instrumento básico da recuperação da função social da Universidade e restauração de sua credibilidade. [...] implica na adoção de medidas e procedimentos necessários [...] às questões de relevância social.</p> <p>RECOMENDAÇÕES AO FÓRUM DOS PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO  [...]  1. As Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP), orientarão sua política de extensão objetivando prioritariamente a transformação social que implique na melhoria das condições de vida da maioria da população.  [...]  4. Será garantida a participação das comunidades envolvidas no trabalho, na elaboração, execução e avaliação dos projetos de extensão das Universidades. 5. Serão fomentadas ações que propiciem [...] atividades de interesse social.  [...]  MEDIDAS REFERENTES À ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA  [...]  11. Deve-se ser assegurada a participação de representantes de organizações populares nos conselhos decisórios da Universidade. (FORPROEX, 1987, p.11-14).</p>
<p>XXVI Encontro Nacional FORPROEX de 2009, Rio de Janeiro, RJ</p>	<p>3. DESAFIOS ATUAIS PARA A EXTENSÃO  [...]  Dar à Extensão Universitária um papel protagonista [...];  [...]  Garantir o papel transformador da Extensão na relação com a Sociedade [...];  Fortalecer a relação autônoma e crítico-propositiva da Extensão com as políticas [...] capazes de gerar impacto social.  [...]  Rever os Sistemas de Informação e de Avaliação da Extensão [...]; que incluam [...] ações extensionistas bem como os seus resultados sociais (impacto).  [...]  III - O QUE É A EXTENSÃO: CONCEITUAÇÃO  [...]  “A Extensão Universitária é uma atividade acadêmica, articulada de forma indissociável ao Ensino e à Pesquisa, marcada por um processo educativo, cultural e científico que viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade”</p>

	<p>[...] Sua função básica [...] visando a intervenção na realidade, possibilita acordos e ação coletiva entre Universidade e população.</p> <p>[...] [...] a intervenção na realidade não visa levar a Universidade a substituir funções de responsabilidade do Estado, [...].</p> <p>[...].</p> <p><b>IV - PRINCÍPIOS BÁSICOS</b></p> <p>[...] uma Universidade voltada para os interesses e as necessidades da maioria da população [...]</p> <p>[...]</p> <p>2. A Universidade não pode se imaginar proprietária de um saber pronto e acabado, que vai ser “oferecido à Sociedade” [...];</p> <p>3. A Universidade deve participar dos movimentos sociais [...];</p> <p>4. A ação cidadã das Universidades não pode prescindir da efetiva difusão democratização dos saberes nelas produzidos [...];</p> <p>5. A prestação de serviços [...] produzindo conhecimentos que visem à transformação social;</p> <p>[...]</p> <p><b>INSTRUMENTO DE MUDANÇA</b></p> <p>[...] atividade de extensão, [...] instrumento incomparável de mudança nas próprias instituições onde se desenvolve e nas Sociedades onde essas instituições estiverem inseridas.</p> <p>[...]</p> <p><b>V - DIRETRIZES</b></p> <p>[...]</p> <p><b>1. IMPACTO E TRANSFORMAÇÃO</b></p> <p>[...] voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e implementadora de desenvolvimento regional e de políticas públicas [...] para a mudança social.</p> <p><b>2. INTERAÇÃO DIALÓGICA:</b></p> <p>Desenvolvimento de relações entre Universidade e setores sociais marcadas pelo diálogo, [...] para uma aliança com movimentos sociais de superação de desigualdades e de exclusão.</p> <p><b>3. INTERDISCIPLINARIDADE</b></p> <p>[...] interinstitucionalidade, construída na interação e inter-relação de organizações, profissionais e pessoas.</p> <p><b>4. INDISSOCIABILIDADE ENSINO – PESQUISA – EXTENSÃO:</b></p> <p>[...] A extensão [...] se credencia cada vez mais junto à Sociedade como espaço privilegiado de produção do</p>
--	---

	<p>conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes.</p> <p><b>VI - INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>  [...] podem ser incluídos [...] as formas de participação da comunidade externa no processo decisório da extensão [...].</p> <p><b>VII – A ARTICULAÇÃO DA EXTENSÃO COM AS POLÍTICAS PÚBLICAS</b>  [...] participação dessas Universidades nas discussões, elaboração e execução de políticas públicas que tenham a justiça social e a cidadania, traduzida na garantia de direitos, como suas principais referências.  [...]</p> <p><b>VIII - A ARTICULAÇÃO DA EXTENSÃO COM OS MOVIMENTOS SOCIAIS</b>  O compromisso da Extensão com a superação da desigualdade social [...] implica na necessária articulação com os movimentos sociais [...] em âmbito nacional, regional e local.  [...]</p> <p><b>IX - AMPLIAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O DESAFIO DO ACESSO E DA PERMANÊNCIA</b>  [...]</p> <p><b>X - FINANCIAMENTO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA</b>  [...]</p> <p><b>XI - AVALIAÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA</b>  [...]  Essa avaliação deve ser de âmbito nacional – envolvendo o INEP/MEC [...] bem como de âmbito regional e local. (FORPROEX, 2009, n. p.).</p>
<p>XXIX Encontro Nacional FORPROEX de 2011, Maceió AL</p>	<p>[...] a Extensão Universitária contribuí decisivamente para o fortalecimento do vínculo entre a Universidade Brasileira e a Sociedade na qual está inserida..  [...]  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 [...] que visa comprometer o conjunto das IES com a superação da miséria no país;  [...] concretização de iniciativas que produzam mudanças nas políticas, na organização, na gestão e no cotidiano acadêmico, [...] aumentando a contribuição da Universidade pública na promoção do desenvolvimento da Sociedade brasileira. [...]. (FORPROEX, 2011b, n. p.).</p>

<p>XXX Encontro Nacional FORPROEX de 2011, Porto Alegre, RS</p>	<p>[...] fortalecimento da Extensão Universitária como atividade acadêmica, [...] exige redefinições nas políticas e práticas institucionais, tanto no âmbito das Instituições de Educação Superior como no âmbito do MEC e das agências governamentais [...].</p> <p>[...]</p> <p>Na agenda externa elencamos as principais ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A inserção adequada da Extensão nas metas para a Educação Superior no PNE, [...];</li> <li>2. [...] estado de financiamento insatisfatório contínuo e irregular, pois a dependência do regime de editais não permite fluxo permanente das ações de extensão [...];</li> <li>3. [...] fortalecimento à contribuição inovadora da Universidade na superação da iniquidade social e na promoção do desenvolvimento sócio-cultural [...];</li> <li>5. A necessidade de ampla discussão sobre EXTENSÃO E EDUCAÇÃO A DISTANCIA com vistas a estabelecer marcos normativos [...] da Extensão Universitária [...].(FORPROEX, 2011a, n. p.).</li> </ol>
<p>XXXI Encontro Nacional FORPROEX de 2012, Manaus, AM</p>	<p>[...]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Regulamentação da Extensão como prática acadêmica, mediante Lei ordinária, [...];</li> <li>4. Reconhecimento das ações de Extensão Universitária [...] nas normas e nas carreiras acadêmicas;</li> <li>5. Criação de mecanismos legais de financiamento satisfatório, regular e permanente das ações de extensão [...];</li> </ol> <p>[...]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Instituição pelo MEC, [...] do Plano Nacional de Extensão [...];</li> <li>8. Incorporação da Extensão Universitária no processo de avaliação da Educação Superior [...];</li> <li>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 [...];</li> </ol> <p>(FORPROEX, 2012a, n. p.).</p>
<p>XXXII Encontro Nacional FORPROEX de 2012, Brasília, DF</p>	<p>[...]</p> <p>fortalecimento da Extensão Universitária como prática acadêmica, [...]</p> <p>[...]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. A adequada inserção da Extensão nos Projetos Pedagógicos dos Cursos [...];</li> </ol> <p>[...]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. A incorporação do Plano Nacional de Extensão como estratégia de intervenção do governo [...];</li> </ol>

	[...] 6. A finalização [...] da Lei de Extensão [...] como uma demanda urgente para a Universidade; 7. A necessidade de ampla discussão sobre extensão e educação à distancia [...]; (FORPROEX, 2012b, n. p.).
--	---

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.2.2 Análise das Recomendações dos Encontros FORPROEX quanto à Promoção da Gestão Social

##### Quadro 24. Análise quanto à Gestão Social

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.2.3 Análise das Recomendações dos Encontros FORPROEX quanto às Categorias de Análise da Gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

##### Quadro 25. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão

Categorias de Análise	Avaliação: Os documentos atendem às categorias seguintes, que representam os fundamentos da Gestão Social?			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

<b>Processo Decisório</b> (Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva)	( ) Sim	(X) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> (Social; indicadores qualitativos e quantitativos)	( ) Sim	( ) Não	(X) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> (Pública Social)	(X) Sim	( ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> (Não há coerção; iguais condições de participação)	( ) Sim	( ) Não	(X) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.2.4 Avaliação

A apreciação dos registros dos Encontros do FORPROEX mostra que as recomendações apontam na direção das características ideais da Gestão Social elencadas por Pimentel e Pimentel (2010).

Todos os Encontros defendem a necessidade da institucionalização, normalização e financiamento da gestão da Extensão para atender às necessidades científicas, acadêmicas, epistemológicas e ao interesse coletivo de caráter público, obtidas no exercício de seu papel transformador nas relações Universidade, Sociedade Civil organizada e comunidades interessadas.

Neste sentido, as recomendações promovem o interesse coletivo de caráter público (FORPROEX, 1987; 2009), a cooperação interdisciplinar (FORPROEX, 2009) e a cooperação com a Sociedade (FORPROEX, 1987; 2009), a racionalidade comunicativa (FORPROEX, 2009), insere a Sociedade como protagonista (FORPROEX, 2009), e incluem, por meio de parcerias, as esferas pública e social (FORPROEX, 1987; 2009; 2011; 2012), como espaços privilegiados da prática extensionista.

Assim, as recomendações apresentam avanços na direção do protagonismo da Sociedade e no papel da extensão para a promoção do desenvolvimento científico, econômico e social. É oportuno aqui lembrar o que foi exposto por Fernandes e Sampaio (2006), quando defendem a importância de se estimular a participação das comunidades locais, de modo que elas possam desenvolver novas instâncias de

decisão, tais como fóruns ou conselhos comunitários, e, assim, incrementar atividades de geração de trabalho e renda, e contribuir no manejo dos recursos naturais, inclusive em unidades de conservação que contam com a presença de populações tradicionais.

Os documentos, no entanto, mantêm o processo decisório centralizado nas instituições governamentais e nas instâncias representativas do setor, como o próprio FORPROEX, limitado aos Reitores de Extensão. Em todos os Encontros, os FORPROEX apontam recomendações que procuram ampliar a importância da extensão, defender interesses via normalização e maiores financiamentos, procurando, assim, justificar e fortalecer o papel social das Universidades via extensão junto à Sociedade (FORPROEX, 2011; 2012).

As recentes propostas do FORPROEX, portanto, parecem defender a continuidade da postura gerencialista “top-down” da Universidade brasileira na Sociedade, como foi alertado nos registros do FROPROEX (2009, n. p.): “a Universidade não pode se imaginar proprietária de um saber pronto e acabado, que vai ser “oferecido à Sociedade”, e, também, como se pode deduzir da afirmação da Carta de Brasília: “reconhecimento da extensão como prática acadêmica de formação e *intervenção social* da Universidade pública brasileira” (FORPROEX, 2012, n. p.; Grifou-se).

As recomendações em nenhum momento propõem mecanismos para ampliar o poder da Sociedade junto às instituições governamentais, universitárias e ao próprio FORPROEX, o que mantêm as restrições atuais de diálogo e participação da Sociedade, como ocorre atualmente na forma dos Conselhos.

Finalmente, resta uma esperança de que os princípios ideais da Gestão Social venham a ampliar-se nos fundamentos e na prática da Extensão Universitária, como se pode entender da Carta de Brasília:

[...] O horizonte de formação de uma Frente Parlamentar em Defesa da Extensão pode ser uma alternativa para intensificar a articulação com interlocutores capazes de amplificar a implementação e o reconhecimento da extensão [...]. Acreditamos no diálogo como compartilhamento, convencimento e contribuição para realização de uma Universidade comprometida com a promoção do desenvolvimento da Sociedade brasileira. (FORPROEX, 2012b, n. p.).

### 4.3.3 Quanto à Legislação da UFSC e do CSE

#### 4.3.3.1 Estatuto da UFSC

##### 4.3.3.1.1 Prescrições legais

Pelo Estatuto da UFSC, a Extensão é tratada nos arts. 5º e 6º do Título II, Da Estrutura Universitária, Capítulo I, Dos Princípios Gerais, *in verbis*:

Art. 3.º A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, [...] na perspectiva da construção de uma Sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

[...]

Art. 4.º A educação superior tem por finalidade:

[...]

VI- promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

[...]

Art. 6º - [...]

§ 2º - o ensino, a pesquisa e as atividades de extensão envolvidos em cada curso ou projeto desenvolver-se-ão sob a responsabilidade dos departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, [...].

(UFSC, 2011a, p. 4-5).

Já em seu Capítulo III, Das Subunidades Universitárias, a Extensão é referida no art. 10, § 1º, *in verbis*: “Art. 10º. [...] § 1º Os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito de suas áreas específicas.” (UFSC, 2011a, p. 6).

No Capítulo II, Dos Órgãos Deliberativos Centrais, Seção I, registram-se as disposições referentes ao Conselho Universitário, onde se pode ler:

Art. 16. O Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus

resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da Instituição, e compõe-se:

[...]

XIII- de seis representantes da Comunidade Externa, sendo três indicados, respectivamente, pelas Federações da Indústria, do Comércio e da Agricultura, de dois indicados pelas Federações dos Trabalhadores do Estado de Santa Catarina e de um indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Educação do Estado de Santa Catarina, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução. (UFSC, 2011a, p. 8).

Ainda no Capítulo II, Dos Órgãos Deliberativos Centrais, Seção II, Das Câmaras, lê-se:

Art. 24. A Câmara de Extensão, órgão deliberativo e consultivo em matéria de extensão, compõe-se:

I- do Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão, como presidente;

[...]

II- de um representante docente de cada Unidade, participante em atividades de extensão;

III- de representantes discentes dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, indicados pelas respectivas entidades estudantis, na proporção de um quinto dos membros não discentes da Câmara.

Art. 25. Compete à Câmara de Extensão:

I- propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à extensão;

II- atuar como instância recursal na área de extensão, [...];

III- elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara;

IV- propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente;

V- estabelecer as políticas de avaliação das atividades de extensão;

VI- manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação;

VII- eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário [...]. (UFSC, 2011a, p. 13).

No Capítulo IV, Dos Órgãos Deliberativos Setoriais, Seção I, Do Conselho da Unidade, pode-se destacar:

Art. 43. O Conselho da Unidade é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração das Unidades Universitárias.

[...]

Art. 45. O Conselho da Unidade é composto:

I- do Diretor da Unidade, [...]; II- do Vice-Diretor da Unidade, [...];

III- dos Chefes dos Departamentos [...]; IV- dos Coordenadores de Cursos de Graduação [...]; V- dos Coordenadores de Cursos de Pós-Graduação [...]; VI- de representantes do Corpo Discente, [...]; VII- de representante dos Servidores Técnico-Administrativos, [...]; VIII- dos representantes da Unidade nas Câmaras de Pesquisa e de Extensão; IX- dos representantes da Unidade no Conselho Universitário.

[...]

§ 2.º É facultada a inclusão de outros membros nos Conselhos de Unidades, de acordo com critérios definidos nos Regimentos das respectivas Unidades. (UFSC, 2011a, p. 18).

No Título IV, Das Atividades Universitárias, em seu Capítulo II, Dos Cursos, o Estatuto refere-se, em seu art. 56, às modalidades de cursos, e no art. 62, o Estatuto dispõe sobre o seu objetivo:

Art. 56. A Universidade oferecerá, entre outras, as seguintes modalidades de cursos: [...] V- de extensão;

[...]

Art. 62. Os Cursos de Extensão terão por objetivo difundir a cultura, os conhecimentos e as técnicas de trabalho à Comunidade. (UFSC, 2011a, p.22/23).

O Título V. Da Comunidade Universitária, estabelece no Art. 69: “a Comunidade Universitária é constituída pelos Corpos Docente, Discente e Técnico-Administrativo, diversificados em suas atribuições e unificados em seus objetivos.” (UFSC, 2011a, p. 24).

Respectiva análise é apresentada na sequência.

#### 4.3.3.1.2 Análise quanto à promoção da gestão social

**Quadro 26. Análise quanto à Gestão Social**

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.3.1.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

**Quadro 27. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Avaliação: O documento atende às categorias seguintes, que representam os fundamentos da Gestão Social?</b>			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> ( <i>Social; indicadores qualitativos e quantitativos</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> ( <i>Pública Social</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

<b>Autonomia e Poder</b> <i>(Não há coerção; iguais condições de participação)</i>	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
--	------------------------------	---	-----------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.3.1.4 Avaliação

O Estatuto estabelece que a Universidade tem por finalidade “produzir, sistematizar e socializar o saber [...] na perspectiva da construção de uma Sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 2011a, p.4), operacionalizada por meio de unidades universitárias, denominadas Centros, que, por sua vez, são formados por subunidades universitárias denominadas Departamentos, para efeitos de organização administrativa, didática, bem como de alocação de pessoal. Quanto aos fins, os Departamentos devem desenvolver atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, no âmbito de suas áreas específicas.

No entanto, apesar de, no Art. 4º, constar que a educação superior tem por finalidade “VI- promover a extensão, aberta à participação da população” (UFSC, 2011a, p. 4), o Estatuto (UFSC, 2011a) oferece apenas o Conselho Universitário para a participação da Sociedade, mesmo assim, reduzida a representantes indicados por Federações e Sindicatos.

O Art. 6º confirma esta situação, que denota o valor normativo da Gestão Pública, a racionalidade burocrática e o protagonismo do Estado, ao estabelecer que as atividades de extensão desenvolvem-se sob a responsabilidade dos departamentos ou dos Centros (UFSC, 2011a), num modelo de administração universitária na forma colegiada, como os Conselhos das Unidades e a Câmara de Extensão, que não possuem representantes da Sociedade e das comunidades interessadas. Contudo, em tese, a maior participação da Sociedade seria possível, haja vista o disposto no Art. 45, § 2.º, que faculta a inclusão de outros membros nos Conselhos de Unidades (UFSC, 2011a), possibilidade não explorada, pelo menos no âmbito do CSE.

Outros aspectos que emergem da análise, é que, enquanto cabem aos Conselhos e Câmaras as funções deliberativas e consultivas, a diversidade expressa no Art. 69 do Estatuto (UFSC, 2011a) não inclui a Sociedade como membro da comunidade universitária, enquanto o Art. 62 (UFSC, 2011a) estabelece que “os Cursos de Extensão terão por

*objetivo difundir a cultura, os conhecimentos e as técnicas de trabalho à Comunidade*”, o que revelam a postura “top-down” e operacionalização com coerção normativa da Extensão Universitária. (UFSC, 2011a, p. 23; Grifou-se).

Desse modo, pela análise realizada, pode-se afirmar, então, que o Estatuto da UFSC (UFSC, 2011a) promove, em parte, e de forma restrita, a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social.

Esta avaliação fica mais clara sob a análise à luz das categorias de análise recomendadas por Pimentel e Pimentel (2010), que revela que o referido Estatuto (UFSC, 2011a) não atende às características ideais da Gestão Social. Isto distingue um modelo de gestão pública, com interesse público, não coletivo, com processo decisório centralizado, monológico, de estruturação normativa, burocrática e na forma colegiada, que caracteriza a prática da gestão universitária numa administração gerencialista e tecnocrática (PAES DE PAULA, 2005), em detrimento da gestão da extensão democrática, participativa e social.

#### 4.3.3.2 Regimento da UFSC

##### 4.3.3.2.1 Prescrições legais

O Regimento Geral (UFSC, 2009a) contém os dispositivos seguintes, de interesse da pesquisa.

[...]

TÍTULO II - DOS ÓRGÃOS DELIBERATIVOS  
E EXECUTIVOS CENTRAIS E SETORIAIS  
CAPÍTULO I - DO FUNCIONAMENTO

[...]

Art. 4.º O comparecimento às reuniões dos Órgãos Deliberativos é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade.

[...]

TÍTULO III - DO REGIME DIDÁTICO-CIENTÍFICO  
CAPÍTULO I - DO ENSINO

[...]

Art. 51. Além das atividades de ensino e pesquisa [...] promover-se-á a extensão direta dessas funções com o objetivo de Comunidade.

Art. 52. A extensão poderá alcançar o âmbito de toda a coletividade ou dirigir-se a pessoas e instituições públicas ou privadas, abrangendo cursos, estágios e serviços [...].

§ 1.º Os Cursos de Extensão serão oferecidos ao público em geral, com o propósito de divulgar conhecimentos e técnicas de trabalho, [...].

§ 2.º Os estágios sob a forma de extensão caracterizam-se pelo desempenho da atividade prática demandada por universitários [...].

§ 3.º Os serviços de extensão serão prestados sob a forma de atendimento de consultas, realização de estudos, elaboração e orientação de projetos [...].

Art. 53. Os cursos, estágios e serviços de extensão serão planejados e executados por iniciativa da Universidade ou por solicitação do interessado [...].

Art. 54. Caberá aos Departamentos a elaboração dos projetos de extensão, atendendo às diretrizes gerais estabelecidas pela Câmara de Extensão. (UFSC, 2009a, p. 2; 12-13).

#### 4.3.3.2.2 Análise quanto à promoção da gestão social

##### **Quadro 28. Análise quanto à Gestão Social**

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.3.2.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

##### **Quadro 29. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Avaliação: O documento atende às categorias seguintes, que representam os fundamentos da Gestão Social?</b>

<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> ( <i>Social; indicadores qualitativos e quantitativos</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input checked="" type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> ( <i>Pública Social</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> ( <i>Não há coerção; iguais condições de participação</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.3.2.4 Avaliação

O Regimento Geral (UFSC, 2009a), ao disciplinar as atividades da estrutura e da administração da UFSC, acompanha o Estatuto (UFSC, 2011a), revelando o valor normativo e a racionalidade burocrática da Gestão Pública. Neste contexto, transparece logo no início da normativa uma disfunção burocrática; o Art. 4º do Regimento Geral (UFSC, 2009a) estabelece a obrigatoriedade e a prioridade do “comparecimento às reuniões dos Órgãos Deliberativos”, em relação “a qualquer outra

atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade” (UFSC, 2009a, p. 2). Isto configura uma “radicalização e descontextualização dos objetivos e procedimentos burocráticos que passam a ser objetivos em si, independentemente de sua finalidade” como ensina Vasconcelos (2004, p. 206-7). Trata-se também de uma medida desnecessária, haja vista que todos os membros dos órgãos deliberativos têm seus suplentes. Seria oportuno considerar a possibilidade de recolocar a burocracia estatal a serviço da eficácia organizacional, privilegiando a finalidade da UFSC, expressa na sua missão: “produzir, sistematizar e socializar o saber [...] ampliando e aprofundando a formação do ser humano [...] na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática [...]” (UFSC, 2011a, p. 4), conforme artigo Art. 3º do Estatuto.

Com relação à extensão, o Regimento (UFSC, 2009a) confirma a posição de menor expressividade, secundária, da extensão no contexto universitário, ao expressar no Art. 51: “além das atividades de ensino e pesquisa que, [...] promover-se-á a extensão direta dessas funções com o objetivo de Comunidade” (UFSC, 2009a, p.11), fazendo transparecer a prevalência das primeiras funções em relação à Extensão Universitária. O desprestígio da função extensionista é um fato reconhecido no contexto da UFSC, o que levou a atual Reitoria da UFSC, ao criar a Pró-Reitoria de Extensão, conforme registro do CUN: “Criação da Pró-Reitoria de Extensão [...]. A justificativa relatada é a necessidade de um maior estímulo à Extensão Universitária e a garantia de apoio institucional para a sua realização” (UFSC, 2009b, p.1).

Quanto à operacionalização da extensão, o Regimento (UFSC, 2009a) confirma a posição tradicional da Universidade como detentora do saber, de centralização, “top-down”, numa operacionalização em que o protagonista é o Estado, conforme se pode verificar no Art. 52. § 1º do Regimento (UFSC, 2009a): “Os Cursos de Extensão serão oferecidos ao público em geral, com o propósito de divulgar conhecimentos e técnicas de trabalho” e, no Art. 54 do Regimento (UFSC, 2009a): “Caberá aos Departamentos a elaboração dos projetos de extensão, atendendo às diretrizes gerais estabelecidas pela Câmara de Extensão” (UFSC, 2009a, p.12/13).

Assim, após a análise geral do Regimento da UFSC (UFSC, 2009a), pode-se afirmar que este não promove a gestão da Extensão sob a ótica da Gestão Social. A análise com base na tipologia de Pimentel e Pimentel (2010) também revelou que o Regimento não contempla as categorias e as características ideais da Gestão Social.

Configura-se, portanto, na UFSC, uma gestão burocrática da extensão, de valor normativo, racionalidade burocrática e operacionalização estratégica, em que o protagonista é o Estado. A UFSC, nos termos de seu Regimento (2009a), deixa de promover a prática da Gestão Social, em que a Sociedade pode assumir seu papel ativo de protagonista, em bases democráticas, participativas, dialógica e não coercitiva. A UFSC deixa, assim, adiada a sua missão de “construção de uma Sociedade justa e democrática” (UFSC, 2011a, p. 4), como está preceituado em seu Estatuto (UFSC, 2011a).

#### 4.3.3.3 Resolução 003/CUn/2009

##### 4.3.3.3.1 Prescrições legais

Segundo a Resolução 003/CUn/2009 (UFSC, 2009b), e para os interesse da pesquisa, a Extensão é tratada conforme a seguir.

#### TÍTULO I - DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

##### CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º - A Extensão Universitária [...] articulado ao ensino e à pesquisa [...] viabiliza a relação transformadora entre Universidade e a Sociedade.

Art. 2º As ações de Extensão Universitária têm os seguintes objetivos específicos:

I. otimizar as relações de intercâmbio entre Universidade e Sociedade [...];

[...]

III. estimular a troca de saberes entre Universidade e a Sociedade;

IV. avaliar as contribuições da Universidade para o desenvolvimento da Sociedade;

V. facilitar e melhorar a articulação do ensino e da pesquisa com as necessidades da Sociedade.

VI. preservar e proteger o conhecimento produzido pela Sociedade.

Art. 3º- as ações de extensão, [...] poderão ser realizadas na Universidade ou fora dela.

[...]

Art. 6º São consideradas ações de Extensão Universitária os seguintes tipos de atividades:

I – coordenação ou participação em projetos de extensão;

II – organização ou participação em eventos [...];

III – prestação de serviços à Sociedade [...];

IV – coordenação, ministração ou participação em cursos [...];

V – organização, edição, revisão ou apresentação de resultados [...];

VI – participação em bancas de concurso ou de formação acadêmica;

VII – revisão de artigos e livros.

[...]

Art. 13. A aprovação de ação de extensão pelos órgãos competentes deverá observar, [...] os seguintes aspectos:

I – o mérito acadêmico da atividade;

II – a produção acadêmica do servidor proponente.

Art. 14. A proposta de realização de ação de extensão deve contemplar:

I – a relevância acadêmica e social da atividade;

II – a composição de custos [...];

III – a indicação do coordenador e dos demais envolvidos;

IV – o tempo a ser dedicado à atividade por todos os envolvidos.

[...]

Art. 24. A apreciação do relatório final do projeto de extensão será efetuada tendo em conta a proposta [...] quando da sua aprovação, observados especialmente:

I – os ganhos acadêmicos para a área específica dos docentes envolvidos;

II – o envolvimento de alunos ou demais participantes [...];

III – a produção científica dos docentes envolvidos, se pertinente;

IV – a frequência de realização das atividades previstas e o mérito destas.

Art. 25. São considerados cursos de extensão aqueles que, ofertados à Sociedade, tiverem por objetivo a socialização do conhecimento acadêmico, potencializando o processo de interação Universidade-Sociedade [...];

Seção III - Dos Eventos de Extensão

[...]

Art. 30. Os eventos de extensão poderão ser realizados [...], dirigidos à Sociedade.

[...]

Da Prestação de Serviços

Art. 32. A prestação de serviços [...] deve ser considerada como um trabalho que produza conhecimentos visando à transformação social. (UFSC, 2009b, n. p.).

#### 4.3.3.3.2 Análise quanto à promoção da gestão social

#### Quadro 30. Análise quanto à Gestão Social

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.3.3.3.3 Análise quanto às categorias de análise da gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

#### Quadro 31. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Avaliação: O documento atende às categorias seguintes, que representam os fundamentos da Gestão Social?</b>			
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Em parte	<input type="checkbox"/> Não foi possível apurar

<b>Operacionalização</b> (Social; indicadores qualitativos e quantitativos)	( ) Sim	(X) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> (Pública Social)	(X) Sim	( ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> (Não há coerção; iguais condições de participação)	( ) Sim	(X) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.3.3.3.4 Avaliação

Como se pode depreender dos citados artigos da Resolução 003/CUn/2009 (UFSC, 2009b), para a UFSC, são consideradas formas de extensão quaisquer tipos de eventos que envolvam, mesmo que parcialmente, consultorias, assessorias, cursos, simpósios, conferências, seminários, debates, palestras, atividades assistenciais, artísticas, esportivas, culturais e outras afins, propostas individual ou coletivamente, realizadas na Universidade ou fora dela.

Para a referida Resolução (UFSC, 2009b), a Extensão é atribuída à Universidade visando viabilizar sua interação com a Sociedade, sendo que, exercida junto ao Ensino e à Pesquisa, torna-se capaz de operacionalizar a relação entre teoria e prática, promovendo a troca entre os saberes acadêmico e popular. Esse fluxo, que troca saberes sistematizados, acadêmico e popular, trará a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação da comunidade na atuação da Universidade. É um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social.

A análise da Resolução (UFSC, 2009b) indicou que a mesma acompanha as demais normativas da UFSC, já vistas anteriormente, configurando a administração universitária em bases normativa, burocrática, centralizada e monológica, concentrando a gestão da extensão nas diversas unidades e departamentos, o que aloca autonomia e o poder do processo extensionista nas mãos do principal protagonista - o Estado.

Assim, como disposto em seus capítulos e seções, a Resolução (UFSC, 2009b) trata pormenorizadamente da proposição, das ações da extensão, dos Projetos de Extensão, dos cursos e eventos de extensão, da prestação de serviços, da coordenação, das competências e dos recursos

humanos, materiais e financeiros, englobando, desse modo, todo o processo da gestão extensionista.

Em suma, a citada normativa, assim como as demais instruções da UFSC, já avaliadas, regulam todas as questões da administração da Extensão Universitária, “com ênfase especial na participação dos setores universitários de extensão”, numa postura “top-down”, manifestada como visando “tornar acessível as atividades que criam recursos e condições para a apresentação de informações que facilitam a apropriação, pelos membros da Sociedade, do conhecimento disponível” (UFSC, 2009b, n. p.).

A Resolução (UFSC, 2009b), no entanto, não regulamenta ou o faz de forma insuficiente no que diz respeito às questões importantes de interesse da Sociedade, expressas no corpo da mencionada normativa, tais como: i) a “relação bidirecional com a Sociedade”; ii) a “relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade”; iii) a “troca de saberes entre a Universidade e a Sociedade”; iv) a “articulação do ensino e da pesquisa com as necessidades da Sociedade”; e v) as “contribuições da Universidade para o desenvolvimento da Sociedade” (UFSC, 2009b, n. p.), entre outras.

Conclui-se, desse modo, que a Resolução (UFSC, 2009b), ao regulamentar as ações de extensão, o faz caracterizando a gestão da extensão em moldes da Gestão Pública, sem atender às características e às categorias de análise da Gestão Social, recomendadas por Pimentel e Pimentel (2010).

## 4.4 PROCEDIMENTOS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS PARA OS PROJETOS DE EXTENSÃO NO CSE/UFSC

Em complemento aos resultados já avaliados, esta seção visa ao cumprimento do terceiro objetivo específico deste trabalho, qual seja: “levantar e descrever os procedimentos gerenciais para os Projetos de Extensão no âmbito do CSE”.

Inicialmente, são analisadas as competências do CSE e o Regimento do CSE (UFSC/CSE, 1982) quanto à Extensão, seguidas da apresentação do Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx) e da avaliação quanto à Gestão Social.

### 4.4.1 Competências

A análise da Resolução Normativa n. 03/CUn/09, de 08 de dezembro de 2009 (UFSC, 2009b), revelou os procedimentos gerenciais e administrativos seguintes, de responsabilidade dos departamentos.

#### TÍTULO I - DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

[...]

Art. 5.º A carga horária alocada para as ações de extensão poderá ou não constar do Plano de Trabalho do Departamento (PAD) e não poderão exceder, em média anual, a vinte horas semanais por docente.

[...]

#### TÍTULO II - DA PROPOSIÇÃO DAS AÇÕES DE EXTENSÃO

##### CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 7.º As ações de extensão podem ser propostas como [...] uma das linhas de atuação de determinado departamento acadêmico junto à Sociedade.

[...]

§ 1.º As ações de extensão poderão originar-se de solicitação da Sociedade, de quaisquer órgãos da Universidade ou ser de iniciativa própria dos departamentos de ensino [...]

Art. 9.º Todas as ações de extensão deverão ser registradas no Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx) e aprovadas pelo colegiado do departamento de ensino ou equivalente ou pela

autoridade responsável junto aos órgãos administrativos da Universidade.

[...]

## CAPÍTULO II - DAS AÇÕES DE EXTENSÃO

Art. 12. A proposta de realização de ações de extensão deverá ser apresentada pelo proponente, em formulário próprio, junto ao departamento de ensino [...];

Art. 16. O relatório final da ação de extensão será submetido à apreciação dos colegiados dos departamentos de ensino dos envolvidos [...];

### Seção I - Dos Projetos de Extensão

Art. 19. A proposta de projeto de extensão deve ser submetida à apreciação do colegiado do departamento de ensino [...];

Art. 20.

[...]

Parágrafo único. A carga horária dos participantes a que se refere o inciso VII deste artigo, no caso de docentes, deverá ser contabilizada no Plano de Trabalho do Departamento (PAD);

[...]

## CAPÍTULO III - DA COORDENAÇÃO DAS AÇÕES DE EXTENSÃO

[...]

Art. 34. Cada Departamento de Ensino ou equivalente deverá ter um Coordenador de Extensão [...];

## CAPÍTULO IV - DAS COMPETÊNCIAS

Art. 35. Compete à Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE) estabelecer as políticas e diretrizes da Extensão Universitária e controlar os registros das ações de extensão.

Art. 36. Compete aos diretores dos órgãos administrativos a coordenação das ações de extensão por eles desenvolvidas.

Art. 37. Cabe aos colegiados dos departamentos ou órgão com competência equivalente, de conformidade com o disposto nesta Resolução Normativa:

I – fixar as linhas gerais sobre a política de extensão do Departamento, conforme as políticas estabelecidas pela Câmara de Extensão;

II – apreciar as propostas de ações apresentadas pelos servidores;

III – acompanhar e avaliar a execução das ações de extensão propostas;

[...];

VI – avaliar relatórios das atividades de extensão quanto ao cumprimento dos objetivos propostos, resultados obtidos e contribuição da atividade ao ensino ou à pesquisa. (UFSC, 2009b, n. p.).

## **4.4.2 Regimento do CSE**

### **4.4.2.1 Prescrições Legais**

Pelo Regimento do CSE (2003), a Extensão é tratada logo em seu art. 1º. Já o art. 32 estabelece as competências do Coordenador de Extensão.

Art. 1º - O Centro Sócio-Econômico [...] aglutina e coordena as atividades de ensino, pesquisa e extensão [...].

[...]

Art. 32. Ao Coordenador de extensão compete:

I. Assessorar a direção da Unidade em assuntos de Extensão;

II. Representar a Unidade junto à Câmara de Extensão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão;

III. Orientar os Departamentos na proposição, elaboração e obtenção de financiamento de projetos de Extensão;

IV. Assessorar os Departamentos sobre a organização de cursos, ou sobre a prestação de serviços comunitários;

V. Prestar informações sobre as atividades de extensão na Unidade [...];

VI. articular-se com os coordenadores de extensão de outras Unidades, visando otimizar as ações extensionistas;

VII. Coordenar as ações de acompanhamento e avaliação das atividades de Pesquisa e Extensão; (UFSC/CSE, 2003, p. 1/5).

#### 4.4.3 Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx)

Em relação às ações de Extensão, o art. 9º da Resolução Normativa 003/CUn/2009 (UFSC, 2009b) preceitua que:

Art. 9º. Todas as ações de extensão deverão ser registradas no Sistema de

Registro de Ações de Extensão (SIRAEEx) e aprovadas pelo colegiado do Departamento de ensino ou equivalente ou pela autoridade responsável junto aos órgãos administrativos da Universidade.

Parágrafo único. A carga horária alocada para as ações de extensão a que se refere o *caput* deste artigo deverá observar o limite de vinte horas semanais na média semestral. (UFSC, 2009b, n. p.).

O SIRAEEx é o Sistema Informatizado da UFSC que tem como função registrar todas as atividades de extensão aprovadas pelo Colegiado do Departamento de ensino ou equivalente ou pela autoridade responsável junto aos órgãos administrativos da Universidade.

Na *homepage* da Pró-Reitoria de Extensão da UFSC estão disponíveis as informações para o registro das Atividades de Extensão, conforme Formulário de Extensão. Naquela página, o Coordenador do Projeto de Extensão tem à sua disposição as informações básicas para o registro de uma nova atividade de Extensão ou buscar informações sobre todos os projetos os quais coordena, conforme Fluxograma de Tramitação do Formulário de Registro das Atividades de Extensão.

Depois de ter feito o cadastro no sistema, o Coordenador dará prosseguimento ao preenchimento do Formulário de Extensão. Neste formulário, o Coordenador da atividade preenche vários campos com informações de seu projeto, e o encaminha *on-line* ao Coordenador de Extensão do Departamento ao qual está vinculado, sendo avaliado pelos seus pares, no Colegiado, os quais se manifestarão pela aprovação ou não. Ao final da atividade, o Coordenador fará o registro da atividade também neste mesmo formulário, *on-line*. Este procedimento facilita a tramitação, a avaliação e o registro da atividade de extensão.

#### 4.4.3.1 Fluxograma de Tramitação do Formulário de Registro das Atividades de Extensão

Na *homepage* da UFSC/Notes (2012) está disponível o Fluxograma de Tramitação do Formulário de Registro das Atividades de Extensão, desde sua origem até a sua conclusão, como se pode constatar no Anexo 1.

A pesquisa apurou que:

- i) o sistema Notes é de fácil acessibilidade e operacionalidade;
- ii) somente o Coordenador tem acesso às informações de seu projeto no Notes;
- iii) outros participantes do Projeto e a comunidade interna e externa da UFSC não têm acesso a estas informações;
- iv) há resistências por parte de alguns coordenadores de Projetos de Extensão para preencher o Formulário;
- v) o preenchimento das atividades de Extensão é de responsabilidade do Coordenador do Projeto; cabe a ele o interesse ou não do seu registro;
- vi) muitas atividades de Extensão não são registradas, o que compromete todo um sistema de avaliação institucional;
- vii) os Projetos que têm vinculação com horas nos Planos de Atividade do Departamento são os mais registrados, pela liberação de horas para coordenar a atividade. Já os Projetos de curta duração, como os cursos e palestras, por exemplo, muitas vezes não são registrados. A seguir, apresenta-se a análise da referida legislação.

#### 4.4.3.2 Análise quanto à Promoção da Gestão Social

##### **Quadro 32. Análise quanto à Gestão Social**

<b>Há critérios estruturantes, instâncias deliberativas e/ou elementos estruturantes que promovam a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social?</b>			
( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 4.4.3.3 Análise quanto às Categorias de Análise da Gestão de Pimentel e Pimentel (2010)

**Quadro 33. Análise quanto às Categorias de Análise de Gestão**

Categorias de Análise	Avaliação: O documento atende às categorias seguintes, que representam os fundamentos da Gestão Social?			
	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Objetivo</b> ( <i>Interesse Coletivo de Caráter Público</i> )	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Valor</b> ( <i>Cooperação Intra e Interorganizacional</i> )	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Racionalidade</b> ( <i>Substantiva, comunicativa</i> )	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Protagonistas</b> ( <i>Sociedade Civil Organizada</i> )	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Comunicação</b> ( <i>Dialógica; pouca ou nenhuma restrição ao direito à fala</i> )	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Processo Decisório</b> ( <i>Descentralizado, emergente e participativo; construção coletiva</i> )	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Operacionalização</b> ( <i>Social; indicadores qualitativos e quantitativos</i> )	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Esfera</b> ( <i>Pública Social</i> )	( ) Sim	( ) Não	( X ) Em parte	( ) Não foi possível apurar
<b>Autonomia e Poder</b> ( <i>Não há coerção; iguais condições de participação</i> )	( ) Sim	( X ) Não	( ) Em parte	( ) Não foi possível apurar

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010)

#### 4.4.3.4 Avaliação

A gestão dos Projetos de Extensão revelam procedimentos gerenciais e administrativos do CSE/UFSC que acompanham o quadro já evidenciado nas análises precedentes. Ou seja, a gestão da Extensão

Universitária praticada no CSE/UFSC enquadra-se nos procedimentos gerenciais e administração usuais no restante da UFSC, sem apresentar nenhuma melhoria ou inovação em benefício do interesse coletivo de caráter público. As competências do CSE, o Regimento do CSE e o Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAE<sub>x</sub>) confirmam uma administração nos padrões da Gestão Pública, com base em valor normativo, racionalidade burocrática, exercício da autonomia e do poder de forma monológica e centralizada, deixando de atender ao interesse coletivo de caráter público.

Assim, a gestão da Extensão Universitária no âmbito do CSE não contempla as características da Gestão Social tipificadas por Pimentel e Pimentel (2010).

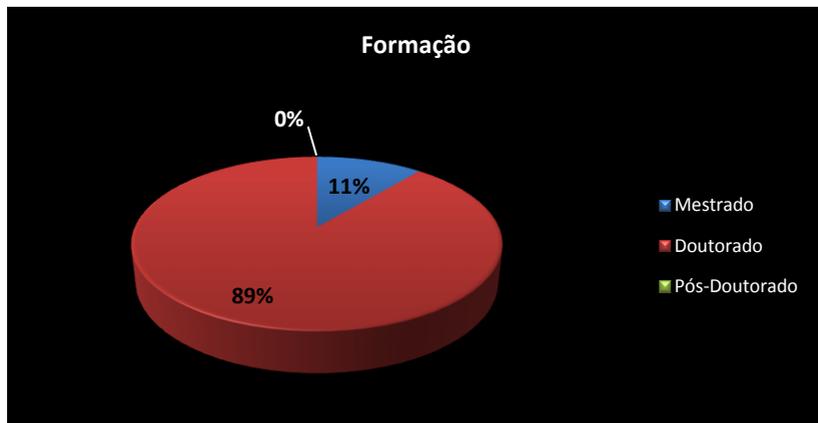
#### 4.5 QUANTO AOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PELAS CHEFIAS DE DEPARTAMENTOS E OS PROFESSORES COORDENADORES DE EXTENSÃO DO CSE/UFSC

A aplicação dos questionários da Pesquisa, realizada conforme os procedimentos descritos na Metodologia, revelou os resultados apresentados a seguir: perfil da amostra pesquisada e os resultados quanto às questões levantadas por Pimentel e Pimentel (2010).

##### **4.5.1 Perfil da Amostra Populacional**

Na primeira questão, foi solicitado aos respondentes que assinalassem a formação de maior nível.

Desse modo, como se pode observar, 8 (oito) dos respondentes possuem o nível de Doutorado e 1 (um) o de Mestrado. Nenhum dos profissionais de Extensão assinalou o nível de Pós-Doutorado.

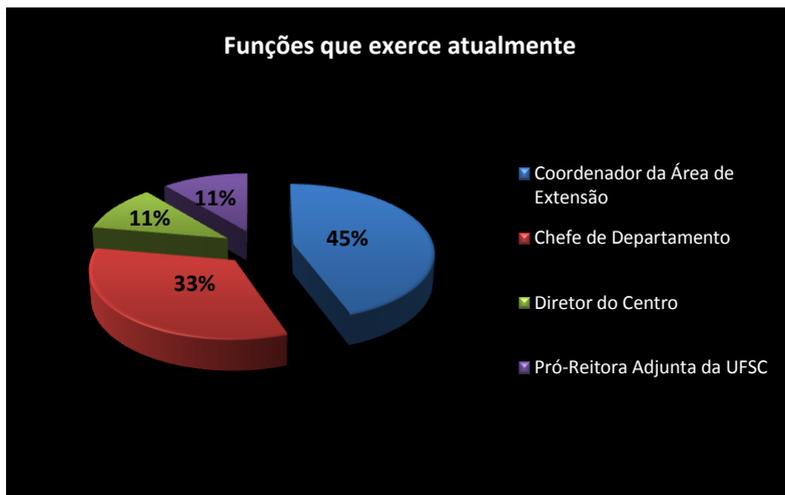


**Figura 3. Gráfico sobre Formação dos Respondentes**

Fonte: Elaborada pela Autora

Em seguida, foi perguntado acerca das funções exercidas pelos respondentes.

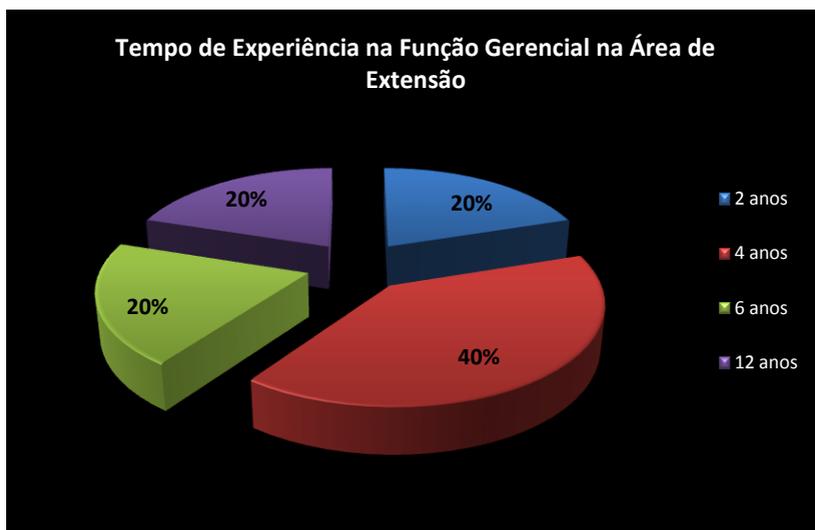
Dos 9 (nove) questionários respondidos, 4 (quatro) afirmaram ser Coordenadores da área de Extensão; 3 (três) exercem a função de Chefes de Departamento; 1 (um) desempenha a função de Diretor do Centro; e 1 (um) a função de Pró-Reitor Adjunto da UFSC.



**Figura 4. Gráfico sobre as Funções Gerenciais Exercidas**

Fonte: Elaborada pela Autora

Quanto ao Tempo de Experiência na Função Gerencial na Área de Extensão, dos 9 (nove) questionários respondidos, 3 (três) responderam exercê-la há 4 anos; 2 (dois) a exercem há 2 anos; 2 (dois) há 6 anos; e 2 (dois) há 12 anos.



**Figura 5. Gráfico sobre o Tempo de Experiência na Função Gerencial na Área de Extensão**

Fonte: Elaborada pela Autora

Em relação ao tempo de experiência na função de chefia de departamento, os resultados apontaram que, dos 9 questionários respondidos, 3 têm experiência de 8 anos na função; 3 têm experiência de 3 anos na função; enquanto outros 3 têm experiência de 2 anos na função.



**Figura 6. Gráfico sobre o Tempo de Experiência na Função de Chefia de Departamento**

Fonte: Elaborada pela Autora

Como última questão para a elaboração do Perfil Populacional, perguntou-se sobre o Órgão ou Departamento em que exerce Função Gerencial na Área de Extensão. É oportuno esclarecer que 1 (um) respondente acumula duas funções, como se observou em sua resposta, ao registrar esse fato, justificando sua resposta com o seguinte comentário:

Na UFSC existe uma pró reitoria de Pesquisa e Extensão, que possui uma estrutura que dá apoio as atividades de Extensão.

Mas, os professores tem autonomia para desenvolver atividades de extensão de acordo com a realidade de cada departamento, pois, Extensão semelhante a pesquisa, é uma atividade vinculada ao ensino. Isto é, **a extensão existe como complemento a uma atividade curricular.**

A pesquisa é definida por linhas em cada departamento ou por afinidade de cada professor. A extensão é semelhante. Logo, é uma realidade específica de cada área, que deve considerar o contexto e especificidades de cada disciplina. Então, falar em gestão de Extensão de maneira geral, como um órgão gerenciador da UFSC ou do Centro, na minha opinião, estará se interferindo

nas especificidades de cada disciplina, e tirando autonomia do professor, que é uma característica importante da maneira de trabalhar da UFSC que tem feito um diferencial de nossa universidade. Por exemplo, como gerenciar simultaneamente extensão do Serviço Social, Contábeis, Administração e Economia? Claro, é importante um intercâmbio entre as áreas, mas criar um órgão gerenciador resolveria o problema? Tenho dúvidas! Por isso se chama de Coordenação. Coordena o processo, dá ferramentas, para que os professores desenvolvam suas atividades extensionistas. (Grifou-se) (CD).

Do comentário feito pelo respondente e grifado pela Mestranda, há de se lembrar que, pelo art. 1º da Resolução Normativa 003/CUn/2009 (UFSC, 2009b), a Extensão deve ser articulada ao Ensino e à Pesquisa de forma indissociável, portanto, ela não pode existir “[...] como complemento a uma atividade curricular”. Portanto, a prática de Extensão é uma atividade que integra, indissociavelmente, a Pesquisa e o Ensino, dando a estes um significado social e contribuindo para a formação de um saber crítico.

Assim, do total de 9 (nove) questionários respondidos, 1 (um) exerce a função na Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), o que perfaz 11% do total de respostas; 1 (um) na Diretoria do CSE, representando 11% do total; 1 (um) na condição de Coordenador de Extensão do Departamento de Administração, perfazendo 11% do total; 1 (um) na condição de Coordenador de Extensão do Departamento de Ciências Contábeis e também na condição de Representante do CSE na Câmara de Extensão da UFSC, representando 11% das respostas; 1 (um) na condição de Coordenador de Extensão do Departamento de Economia e Relações Internacionais, perfazendo 11% do total das respostas; 1 (um) na condição de Coordenador de Extensão do Departamento de Serviço Social, também representando 11% das respostas; 1 (um) na condição de Chefe do Departamento de Ciências da Administração, o que perfaz 11% do total das respostas; 1 (um) na condição de Chefe do Departamento de Economia e Relações Internacionais, representando 11% das respostas; e 1 (um) na condição de Chefe do Departamento de Serviço Social, igualmente representando 11% das respostas, conforme pode ser constatado na Figura 7. Gráfico do Órgão ou Departamento em que Exerce Função Gerencial na Área da Extensão.



**Figura 7. Gráfico do Órgão ou Departamento em que Exerce Função Gerencial na Área da Extensão**

Fonte: Elaborada pela Autora

O quadro a seguir sintetiza o perfil da amostra populacional desta pesquisa.

**Quadro 34. Síntese do Perfil Populacional**

<b>Crítérios</b>	<b>Perfil</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Formação</b>	- Doutores - Mestres	89% 11%
<b>Funções que Exerce Atualmente</b>	- Coordenadores da Área de Extensão - Chefe de Departamento - Diretor do Centro - Pró-Reitora Adjunta da UFSC	45% 33% 11% 11%
<b>Tempo de Experiência na Função</b>	<u>Função Gerencial na Área de Extensão</u> - 4 anos - 2 anos - 6 anos - 12 anos <u>Função de Chefia de Departamento</u> - 8 anos - 3 anos - 2 anos	40% 20% 20% 20% 34% 33% 33%
<b>Órgão ou Departamento em que Exerce a Função</b>	- Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) - Diretoria do CSE - Coordenador de Extensão do Departamento de Administração - Coordenador de Extensão do Departamento de Ciências Contábeis e também na condição de Representante do CSE na Câmara de Extensão da UFSC - Coordenador de Extensão do Departamento de Economia e Relações Internacionais - Coordenador de Extensão do Departamento de Serviço Social - Chefe do Departamento de Ciências da Administração - Chefe do Departamento de Economia e Relações Internacionais - Chefe do Departamento de Serviço Social	11% 11% 11% 11% 11% 11% 11% 11% 11% 11%

Fonte: Elaborado pela Autora

Conclui-se, desse modo, que a população pesquisada tem experiência gerencial e no exercício das funções de coordenação da Extensão Universitária.

A seguir, apresenta-se a análise estatística descritiva das questões sobre as atividades de Extensão feitas a partir das Categorias de Análise de Gestão estabelecidas por Pimentel e Pimentel (2010).

## 4.5.2 Resultados Quanto às Questões Levantadas por Pimentel e Pimentel (2010)

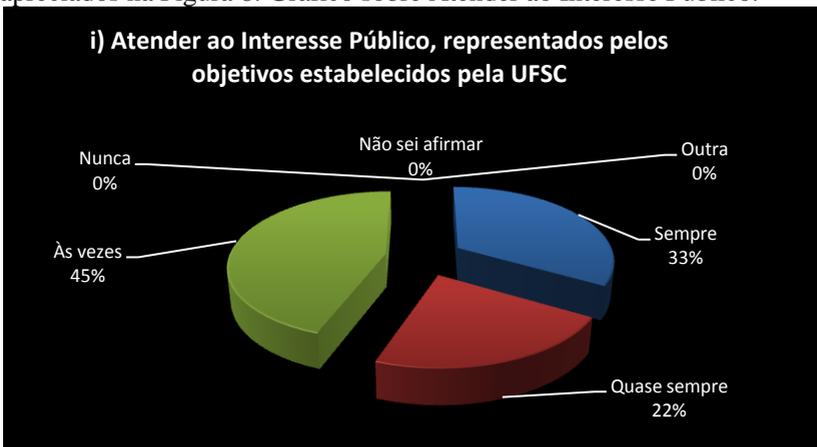
Esta seção relata os resultados das questões dirigidas aos pesquisados quanto às Categorias de Análise de Gestão de Pimentel e Pimentel (2010), quais sejam: objetivos, valor, racionalidade, protagonistas, comunicação, processo decisório, operacionalização, autonomia e poder, tendo como base as atividades de extensão desenvolvidas no CSE/UFSC.

### 4.5.2.1 Quanto aos Objetivos da Gestão

**2.1) Quanto aos OBJETIVOS das Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

**i) Atender ao Interesse Público, representados pelos objetivos estabelecidos pela UFSC.**

Dos 9 (nove) respondentes, 45% assinalaram a opção “Às vezes”; 33% optaram por “Sempre”; e 22% responderam “Quase sempre”. As demais opções não foram assinaladas. Esses dados podem ser apreciados na Figura 8. Gráfico sobre Atender ao Interesse Público.



**Figura 8. Gráfico sobre Atendimento ao Interesse Público**

Fonte: Elaborada pela Autora

Para essa questão, 2 (dois) respondentes acrescentaram os seguintes comentários, respectivamente:

Na UFSC existe a Resolução 03/CUN e plano de referências que define o que se enquadra como atividades de Extensão (CE).

Não temos uma tradição de extensão no Departamento, com poucos projetos efetivamente voltados para a comunidade. Mas, com a renovação do corpo docente, além de outros projetos de professores mais experientes, isso tende a mudar (CE).

A segunda questão da categoria OBJETIVOS foi:

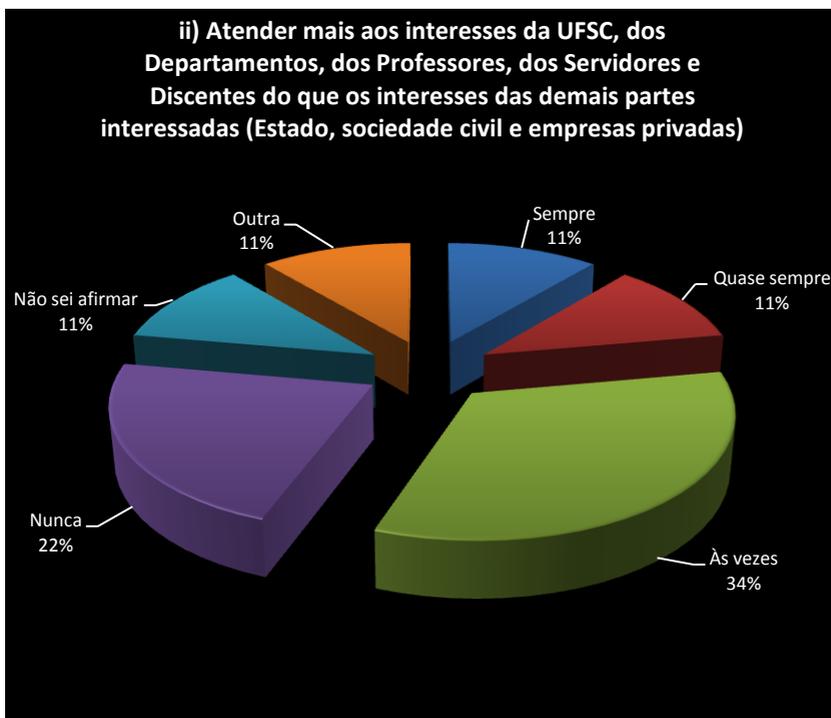
**ii) Atender mais aos interesses da UFSC, dos Departamentos, dos Professores, dos Servidores e Discentes do que os interesses das demais partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).**

Para essa questão, conforme se pode constatar na Figura 9, dos 9 (nove) respondentes, 34% assinalaram a opção “Às vezes”; 22% optaram por “Nunca”. As demais opções (Não sei afirmar; Outra; Sempre; Quase sempre) perfizeram 11% cada uma.

Nessa questão, 2 (dois) respondentes da opção “Nunca” trouxeram seus comentários. Respectivamente, foram:

Atividades de extensão se realizam entre partes interessadas. Por ex: Palestras, os profs. são convidados para dar Cursos, são convidados. Consultorias, etc. Ou atividades da Ação Júnior, há uma parceria entre as partes (CE).

As atividades de extensão normalmente são oferecidas a partir de uma demanda identificada na Sociedade. Eventualmente pode acontecer de uma demanda percebida não corresponder ao que efetivamente é desejado pela Sociedade, mas caracteriza uma falha de percepção (CE).



**Figura 9. Gráfico sobre Atender mais aos interesses da UFSC [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

Em tal questão, o respondente da opção “Outra” também deixou sua contribuição com o seguinte comentário:

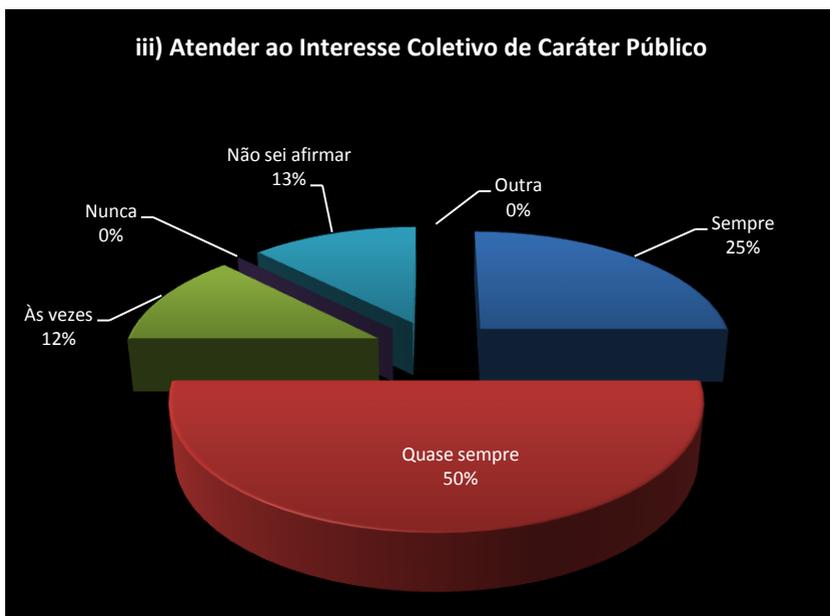
Quanto aos OBJETIVOS, os projetos de Extensão da UFSC no geral visam atender aos interesses da comunidade, alinhados aos interesses do seu proponente (coordenador docente ou STA) dentro de sua respectiva área de atuação (DPR).

A terceira questão dentro da categoria OBJETIVOS foi:

**iii) Atender ao Interesse Coletivo de Caráter Público.**

Como se pode constatar pela Figura 10. Gráfico sobre Atender ao Interesse Coletivo de Caráter Público, dos 9 (nove) respondentes, 50% do total das respostas optaram por “Quase sempre”; 25% por “Sempre”; 13% não souberam afirmar; e 12% responderam “Às vezes”. As opções

“Nunca” e “Outra” não foram assinaladas. E 1 (um) participante da pesquisa omitiu sua resposta a essa questão.



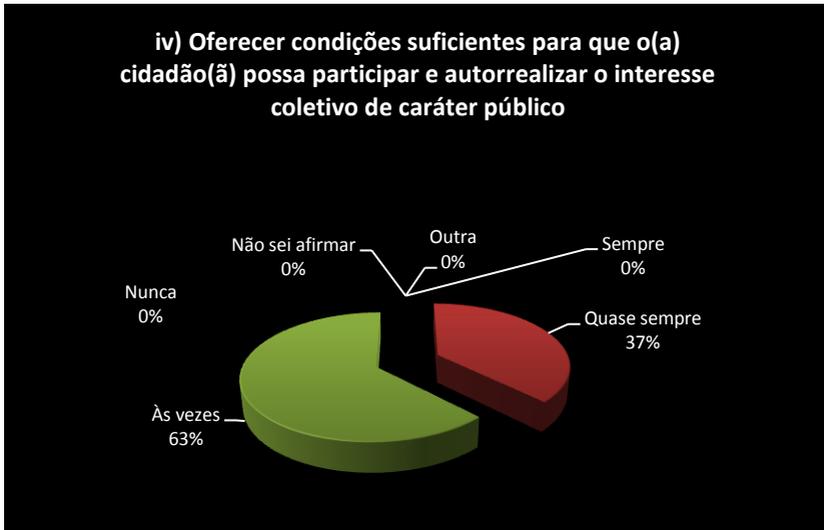
**Figura 10. Gráfico sobre Atender ao Interesse Coletivo de Caráter Público**

Fonte: Elaborada pela Autora

A quarta questão da categoria OBJETIVOS foi:

**iv) Oferecer condições suficientes para que o(a) cidadão(ã) possa participar e autorrealizar o interesse coletivo de caráter público.**

Dos 9 (nove) questionários distribuídos e respondidos, 1(um) deixou de responder a essa questão. Os demais respondentes assim se posicionaram: 63% representaram a opção “Às vezes”; e 37% optaram por “Quase sempre”. As demais opções não foram assinaladas, como pode ser confirmado pela Figura 11. Gráfico sobre Oferecer Condições para Participar e Autorrealizar [...].



**Figura 11. Gráfico sobre Oferecer Condições Suficientes para Participar e Autorrealizar [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

Dentre os que optaram por “Quase sempre”, um escreveu o seguinte comentário:

Nem sempre é possível viabilizar para todos os interessados, pois o Governo Federal não custeia a maioria das atividades de extensão, sendo necessário o pagamento por parte dos participantes, ou de alguma organização interessada. Alguns que não podem pagar recebem desconto que viabilize, e até são oferecidas bolsas integrais, mas não tanto quanto se desejaria (CE).

#### 4.5.2.2 Síntese e Análise – Quanto aos Objetivos

Para melhor visualização dos resultados, elaborou-se a Tabela 1. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa quanto aos Objetivos, que abrange a totalidade das respostas, num quadro geral de todas as questões abordadas nesta Categoria de Análise de Gestão de Pimentel e Pimentel (2010). A leitura das Tabelas é feita de acordo com:

**n** = número absoluto que, efetivamente, respondeu ao questionário.

% = percentual com base no número absoluto (percentual encontrado que se relaciona ao número dos respondentes para cada questão).

É importante esclarecer, também, que o destaque na cor amarela refere-se ao percentual encontrado de mais representatividade da questão.

**Tabela 1. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa - Categoria OBJETIVOS**

1) Quanto aos OBJETIVOS das Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:												
Questões	Respostas											
	Sempre		Quase sempre		Às vezes		Nunca		Não sei afirmar		Outra	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Atender ao Interesse Público, representados pelos objetivos estabelecidos pela UFSC.	3	33	2	22	4	45	0	0	0	0	0	0
ii) Atender mais aos interesses da UFSC, dos Departamentos, dos Professores, dos Servidores e Discentes do que os interesses das demais partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).	1	11	1	11	3	34	2	22	1	11	1	11
iii) Atender ao Interesse Coletivo de Caráter Público.	2	25	4	50	1	12	0	0	1	13	0	0
iv) Oferecer condições suficientes para que o(a) cidadão(ã) possa participar e autorrealizar o interesse coletivo	0	0	3	37	5	63	0	0	0	0	0	0

de caráter público.										
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela Autora

Desse modo, pelas respostas dadas pelos profissionais de Extensão do CSE/UFSC para o critério OBJETIVO, destaca-se que, para 63% dos respondentes, “às vezes” os Projetos de Extensão do CSE condições suficientes para que o(a) cidadão(ã) possa participar e autorrealizar o interesse coletivo de caráter público, o que pode indicar que a gestão dos Projetos de Extensão se aproxima mais dos princípios da gestão estratégica.

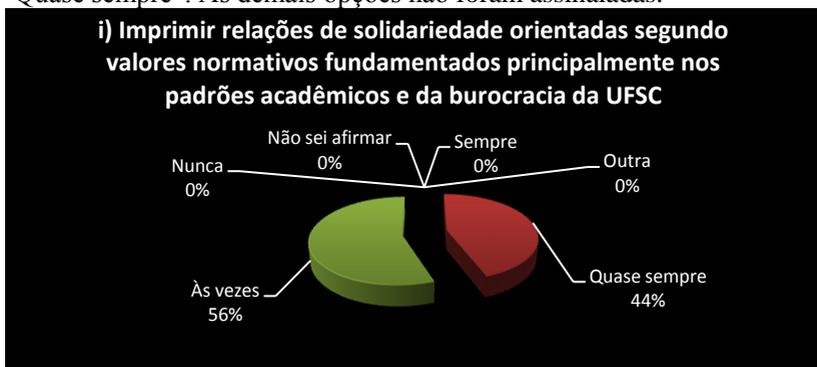
#### 4.5.2.3 Descrição – Quanto ao Valor

A segunda Categoria de Pimentel e Pimentel (2010) analisada pelos respondentes relacionou-se ao VALOR nas Atividades de Extensão.

### 2.2) Quanto ao VALOR nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:

- i) Imprimir relações de solidariedade orientadas segundo valores normativos fundamentados principalmente nos padrões acadêmicos e da burocracia da UFSC.**

Em relação às Relações de Solidariedade, dos 9 (nove) respondentes, 56% assinalaram a opção “Às vezes”; e 44% responderam “Quase sempre”. As demais opções não foram assinaladas.



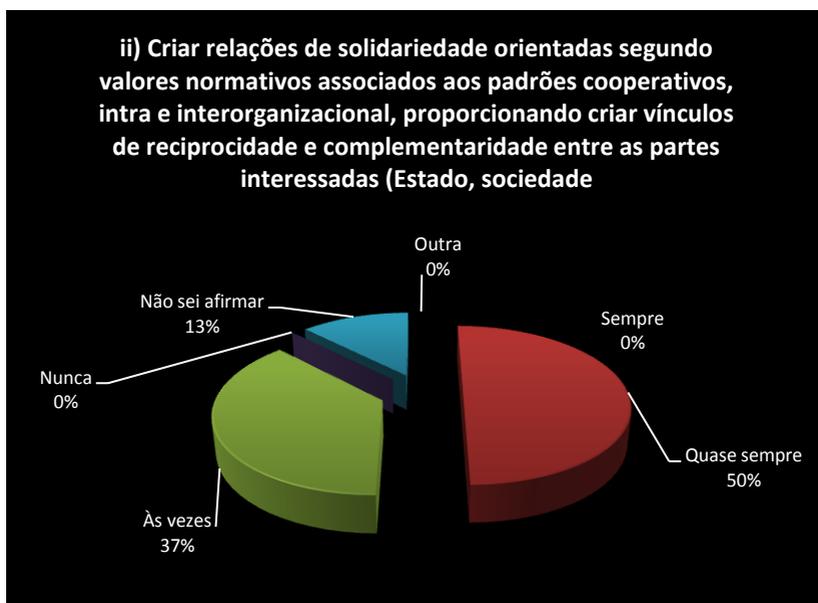
**Figura 12. Gráfico sobre Relações de Solidariedade**

Fonte: Elaborada pela Autora

A segunda questão dentro da categoria VALOR foi:

**ii) Criar relações de solidariedade orientadas segundo valores normativos associados aos padrões cooperativos, intra e interorganizacional, proporcionando criar vínculos de reciprocidade e complementaridade entre as partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).**

Dos 9 (nove) respondentes, 50% assinalaram a opção “Quase sempre”; 37% optaram por “Às vezes”; e 13% demonstraram dúvidas a respeito, ao assinalarem a opção “Não sei afirmar”; enquanto as demais opções não foram assinaladas; e um deixou de responder a essa questão.

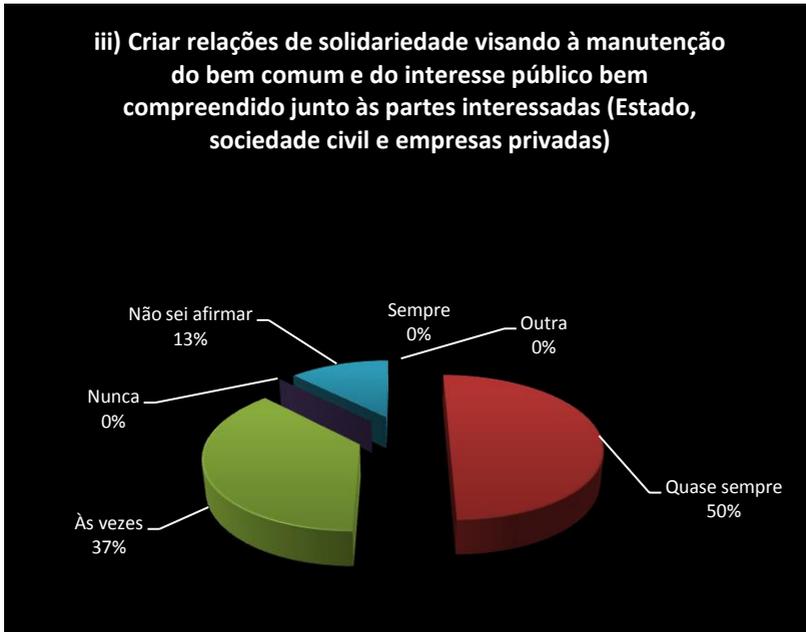


**Figura 13. Gráfico sobre Relações de Solidariedade Orientadas [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

A terceira questão do questionário, referente à categoria VALOR foi:

**iii) Criar relações de solidariedade visando à manutenção do bem comum e do interesse público bem compreendido junto às partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).**



**Figura 14. Gráfico sobre Criar Relações de Solidariedade Visando à Manutenção do Bem Comum [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

Dos 9 (nove) questionários respondidos, 50% assinalaram a opção “Quase sempre”; 37% optaram por “Às vezes”; e 13% não souberam afirmar. As demais opções não foram assinaladas, e apenas um respondente se omitiu em relação a essa questão.

#### 4.5.2.4 Síntese e Análise – Quanto ao Valor

A exemplo do que foi realizado na seção anterior, aqui também se elaborou a Tabela 2. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria VALOR.

**Tabela 2. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria VALOR**

2) Quanto ao VALOR nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:												
Questões	Respostas											
	Sempre		Quase sempre		Às vezes		Nunca		Não sei afirmar		Outra	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Imprimir relações de solidariedade orientadas segundo valores normativos fundamentados principalmente nos padrões acadêmicos e da burocracia da UFSC.	0	0	4	44	5	56	0	0	0	0	0	0
ii) Criar relações de solidariedade orientadas segundo valores normativos associados aos padrões cooperativos, intra e interorganizational, proporcionando criar vínculos de reciprocidade e complementaridade entre as partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).	0	0	4	50	3	37	0	0	1	13	0	0
iii) Criar relações de	0	0	4	50	3	37	0	0	1	13	0	0

solidariedade visando à manutenção do bem comum e do interesse público bem compreendido junto às partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela Autora

Considerando as respostas apontadas por 50% dos pesquisados, os Projetos de Extensão do CSE/UFSC quase sempre ou às vezes promovem padrões de solidariedade. Entretanto, a análise anterior, realizada a partir das referências bibliográfica e documental, apontou a relevância do valor normativo. Esta constatação indica que o CSE/UFSC precisa rever os processos de Extensão Universitária a luz do valor, de modo que a normalização contemple possibilidades de cooperação intra e interorganizacional.

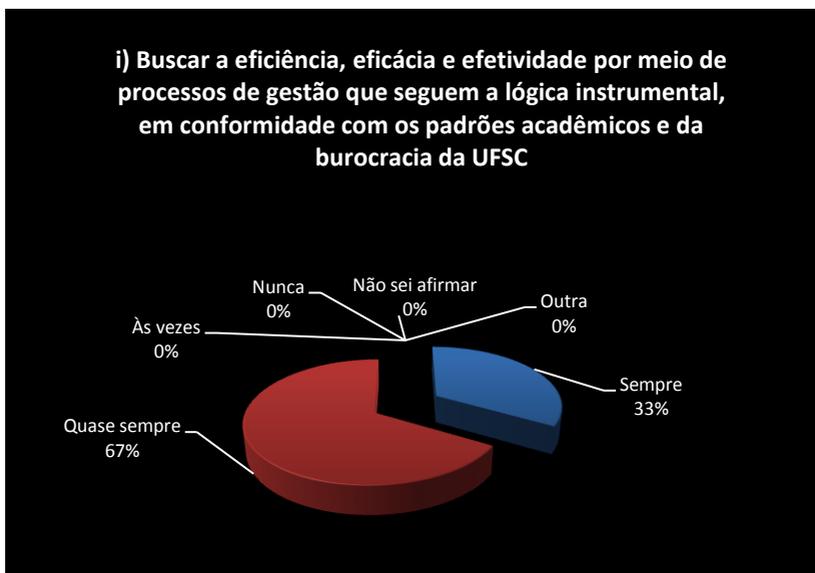
#### 4.5.2.5 Descrição – Quanto à Racionalidade

A outra categoria analisada foi quanto à RACIONALIDADE nas atividades de Extensão, como se pode verificar pelas questões seguintes.

### 2.3) Quanto à RACIONALIDADE nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:

- i) Buscar a eficiência, eficácia e efetividade por meio de processos de gestão que seguem a lógica instrumental, em conformidade com os padrões acadêmicos e da burocracia da UFSC.**

Para essa questão, dos 9 (nove) respondentes, 67% assinalaram a opção “Quase sempre”; e 33% “Sempre”, enquanto as demais opções não foram assinaladas.



**Figura 15. Gráfico sobre Eficiência, Eficácia e Efetividade seguindo a Lógica Instrumental**

Fonte: Elaborada pela Autora

Ainda dentro da categoria RACIONALIDADE, a segunda questão feita aos respondentes foi:

**ii) Buscar a eficiência, eficácia e efetividade por meio de processos de gestão que seguem a lógica substantiva/comunicativa, criando mecanismos deliberativos, participativos, dialógicos e inclusivos, para atender às necessidades sociais das partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).**

Para essa questão, dos 9 (nove) questionários respondidos, 62% do total das respostas optaram por “Quase sempre”; e 38% assinalaram “Às vezes”. As demais opções não foram assinaladas e um deixou de responder a essa questão.



seguem a lógica instrumental, em conformidade com os padrões acadêmicos e da burocracia da UFSC.												
ii) Buscar a eficiência, eficácia e efetividade por meio de processos de gestão que seguem a lógica substantiva/comunicativa, criando mecanismos deliberativos, participativos, dialógicos e inclusivos, para atender às necessidades sociais das partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).	0	0	5	62	3	38	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pela Autora

As respostas dadas à categoria RACIONALIDADE de Pimentel e Pimentel (2010) se contradizem, pois, para a maioria dos respondentes, os Projetos de Extensão apresentam - quase sempre - a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. No entanto, pela análise precedente feita a partir das fontes bibliográfica e documental, concluiu-se que a prevalência é da racionalidade instrumental, burocrática. Considerando que os pesquisados conhecem o assunto, pois são professores, os resultados parecem apontar que o CSE/UFSC precisa reexaminar os processos de Extensão Universitária à luz da racionalidade, instrumental, burocrática em relação à substantiva/comunicativa.

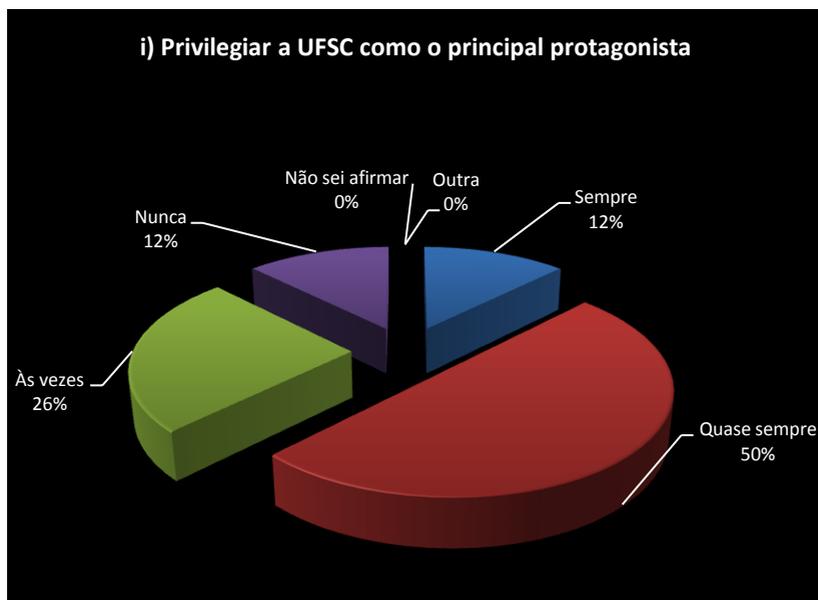
4.5.2.7 Descrição – Quanto aos Protagonistas

O questionário também abrangeu a categoria PROTAGONISTAS, como se pode verificar a seguir.

**2.4) Quanto aos PROTAGONISTAS nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

**i) Privilegiar a UFSC como o principal protagonista.**

Os resultados apontam que, dos 9 (nove) respondentes, 50% assinalaram a opção “Quase sempre”; 26% “Às vezes”; enquanto 12% “Nunca” e 12% “Sempre”. As demais opções não foram assinaladas e apenas um deixou de responder a essa questão.



**Figura 17. Gráfico sobre Privilegiar a UFSC como o Principal Protagonista**  
Fonte: Elaborada pela Autora

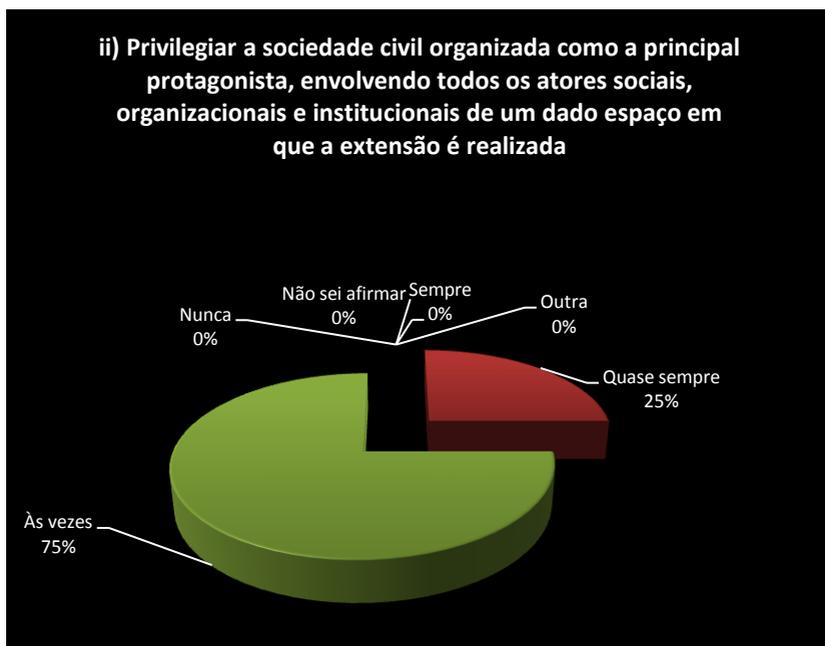
Como segunda questão da categoria PROTAGONISTAS, tem-se:

**ii) Privilegiar a Sociedade civil organizada como a principal protagonista, envolvendo todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço em que a extensão é realizada.**

Os resultados indicaram que, dos 9 (nove) respondentes, 75% assinalou a opção “Às vezes”; e 25% optaram por “Quase sempre”. As demais opções não obtiveram respostas e apenas um deixou de respondê-la.

Um dos respondentes que assinalou a opção “Nunca” fez o seguinte comentário como contribuição para a questão:

Não vejo um protagonista nas atividades de extensão, há uma troca. Como as atividades de extensão normalmente não são remuneradas, vejo um compartilhamento de interesses (CE).



**Figura 18. Gráfico sobre Privilegiar a Sociedade Civil Organizada [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

A terceira questão na categoria PROTAGONISTAS refere-se a:

**iii) Atender à gestão de demandas e necessidades definidas pelos diferentes sujeitos sociais, por meio da auto-organização, gerenciamento mais dialógico e participativo e da construção de parcerias entre a UFSC, o Estado, a Sociedade civil organizada e o setor privado.**

Dos 9 (nove) respondentes, constata-se que 45% assinalaram a opção “Quase sempre”; 33% “Às vezes”; 11% apontaram a opção “Sempre” e também 11% a opção “Nunca”. As demais não foram assinaladas. Um dos respondentes da opção “Sempre” fez o seguinte comentário: “É o que se espera, ao menos”.



**Figura 19. Gráfico sobre Atender à Gestão de Demandas e Necessidades Definidas pelos Diferentes Sujeitos Sociais [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

#### 4.5.2.8 Síntese e Análise – Quanto aos Protagonistas

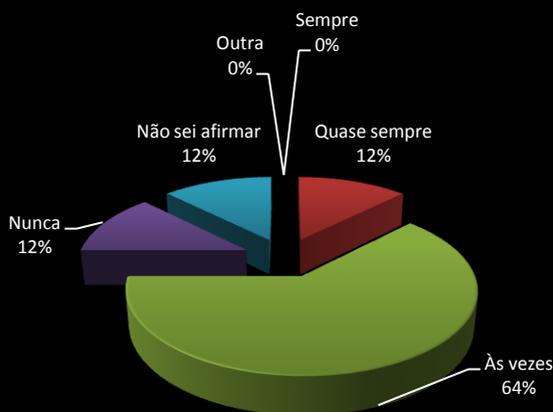
Os resultados gerais na categoria Protagonistas estão dispostos na Tabela 4.

**Tabela 4. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria PROTAGONISTAS**

4) Quanto aos PROTAGONISTAS nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:												
Questões	Respostas											
	Sempre		Quase sempre		Às vezes		Nunca		Não sei afirmar		Outra	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Privilegiar a UFSC como o principal protagonista.	1	12	4	50	2	25	1	13	0	0	0	0
ii) Privilegiar a Sociedade civil organizada como a principal protagonista, envolvendo todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço em que a extensão é realizada.	0	0	2	25	6	75	0	0	0	0	0	0
iii) Atender à gestão de demandas e necessidades definidas pelos diferentes sujeitos sociais, por meio da auto-organização,	1	11	4	45	3	33	1	11	0	0	0	0



i) Formas de comunicação estratégica e pública estatal (UFSC), monológicas e dialógicas, verticalizadas, com algumas horizontalidades; em tese sem restrição à fala



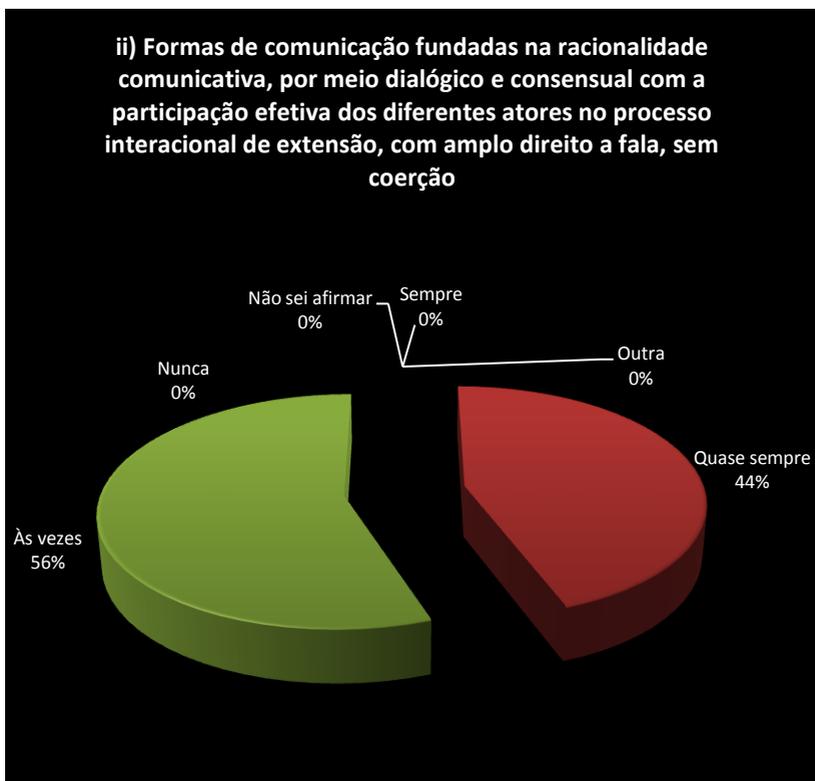
**Figura 20. Gráfico sobre Formas de Comunicação Estratégica e Pública Estatal (UFSC) [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

Como segunda questão para a categoria COMUNICAÇÃO, tem-se:

**ii) Formas de comunicação fundadas na racionalidade comunicativa, por meio dialógico e consensual com a participação efetiva dos diferentes atores no processo interacional de extensão, com amplo direito a fala, sem coerção.**

Para essa questão, dos 9 (nove) respondentes, 56% responderam “Às vezes” e 44% assinalaram a opção “Quase sempre”. As demais opções não foram assinaladas.



**Figura 21. Gráfico sobre Formas de Comunicação Fundadas na Racionalidade**

Fonte: Elaborada pela Autora

Dentre os que responderam “Às vezes” escreveu o seguinte comentário: “Novos projetos sendo implementados com este caráter”.

#### 4.5.2.10 Síntese e Análise – Quanto à Comunicação

A Tabela 5 traz os resultados da categoria de análise COMUNICAÇÃO.

**Tabela 5. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria COMUNICAÇÃO**

5) Quanto a COMUNICAÇÃO nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:												
Questões	Respostas											
	Sempre		Quase sempre		Às vezes		Nunca		Não sei afirmar		Outra	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Formas de comunicação estratégica e pública estatal (UFSC), monológicas e dialógicas, verticalizadas, com algumas horizontalidades; em tese sem restrição à fala.	0	0	1	12	5	64	1	12	1	12	0	0
ii) Formas de comunicação fundadas na racionalidade comunicativa, por meio dialógico e consensual com a participação efetiva dos diferentes atores no processo interacional de extensão, com amplo direito a fala, sem coerção.	0	0	4	44	5	56	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pela Autora

Para a maioria dos respondentes, o CSE/UFSC “às vezes” comunica-se de forma estratégica (64%) e na racionalidade comunicativa (56%). Contudo, a análise bibliográfica e documental, revelou que prepondera a racionalidade instrumental, burocrática. Considerando a dubiedade das respostas e as avaliações anteriores, os

resultados parecem confirmar que o CSE/UFSC precisa reavaliar os processos de Extensão Universitária a luz da comunicação, de modo a democratizar e propiciar a comunicação horizontal e dialógica com a Sociedade.

#### 4.5.2.11 Descrição – Quanto ao Processo Decisório

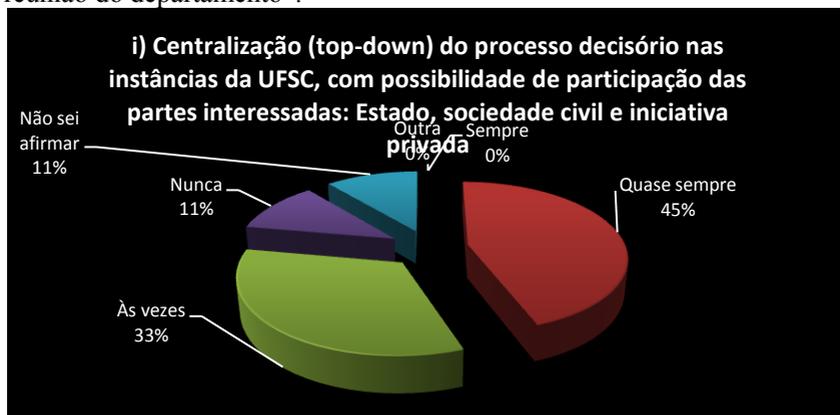
Já em relação à categoria PROCESSO DECISÓRIO, as questões foram as seguintes:

### 2.6) Quanto ao PROCESSO DECISÓRIO nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:

- i) Centralização (*top-down*) do processo decisório nas instâncias da UFSC, com possibilidade de participação das partes interessadas: Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.**

A pesquisa apurou que, dos 9 (nove) respondentes, 45% responderam “Quase sempre”; já 33% assinalaram a opção “Às vezes”; 11% optaram por “Nunca”; também 11% não souberam afirmar. As outras opções não foram marcadas.

Dentre aqueles que assinalaram a opção “Às vezes”, um respondente lembrou que: “as atividades de extensão são aprovadas em reunião do departamento”.



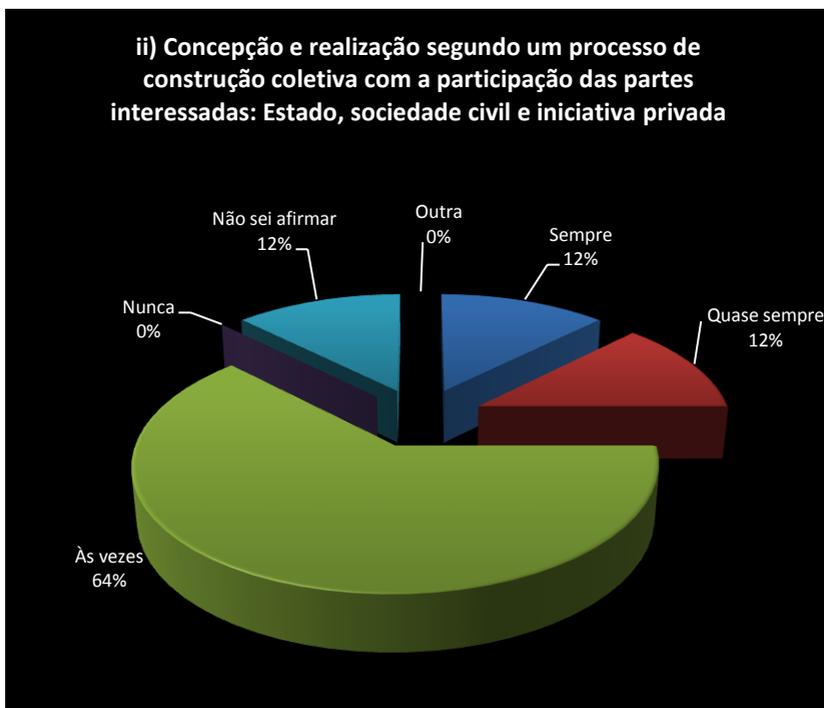
**Figura 22. Gráfico sobre Centralização (*top-down*) do Processo Decisório nas Instâncias da UFSC [...]**

Fonte: Elaborada pela Autora

A segunda questão da categoria PROCESSO DECISÓRIO foi:

**ii) Concepção e realização segundo um processo de construção coletiva com a participação das partes interessadas: Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.**

Dos 9 (nove) questionários respondidos, verificou-se que: 64% apontaram a opção “Às vezes”; 12% assinalaram “Não sei afirmar”; e 12% optaram por “Quase sempre”. As outras opções não foram assinaladas, e um deixou de responder a essa questão.



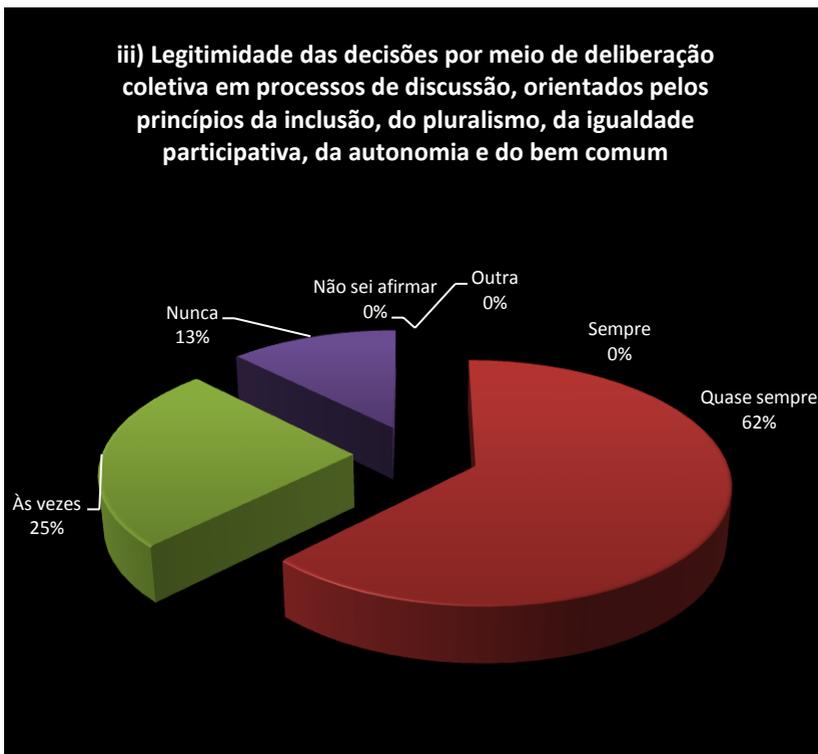
**Figura 23. Gráfico sobre Concepção e Realização segundo um Processo de Construção Coletiva**

Fonte: Elaborada pela Autora

Como terceira questão, ainda dentro da categoria PROCESSO DECISÓRIO, tem-se:

**iii) Legitimidade das decisões por meio de deliberação coletiva em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum.**

De 9 (nove) respondentes, 62% apontaram a opção “Quase sempre”; enquanto que 25% assinalaram a opção “Às vezes” e 13% optaram por “Nunca”. As demais opções não foram assinaladas, e um respondente se omitiu.



**Figura 24. Gráfico sobre Legitimidade das Decisões por meio de Deliberação Coletiva**

Fonte: Elaborada pela Autora

4.5.2.12 Síntese e Análise – Quanto ao Processo Decisório

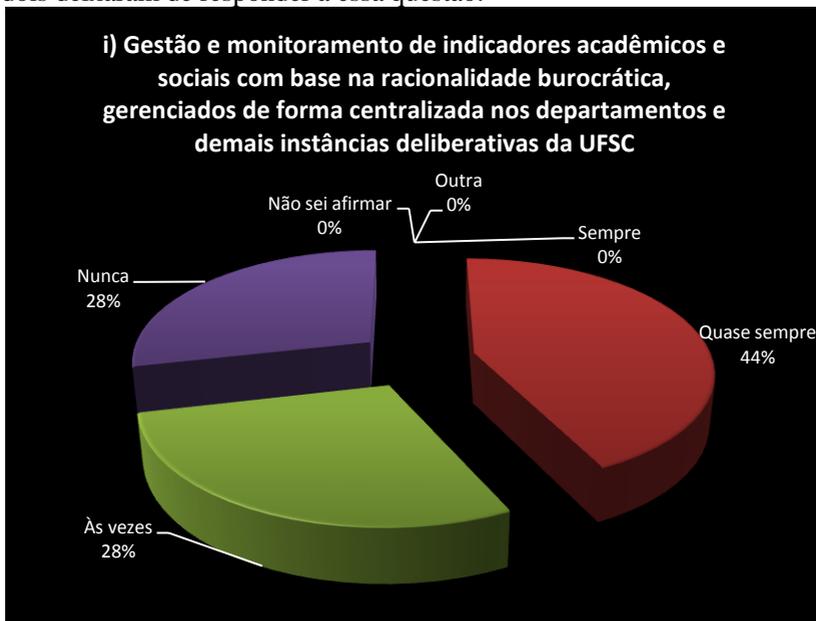
Para sintetizar o resultado dessa categoria de análise de gestão de Pimentel e Pimentel (2010), elaborou-se a Tabela a seguir.

**Tabela 6. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria PROCESSO DECISÓRIO**

6) Quanto ao PROCESSO DECISÓRIO nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:												
Questões	Respostas											
	Sempre		Quase sempre		Às vezes		Nunca		Não sei afirmar		Outra	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Centralização ( <i>top-down</i> ) do processo decisório nas instâncias da UFSC, com possibilidade de participação das partes interessadas: Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.	0	0	4	45	3	33	1	11	1	11	0	0
ii) Concepção e realização segundo um processo de construção coletiva com a participação das partes interessadas: Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.	1	12	1	12	5	64	0	0	1	12	0	0
iii) Legitimidade das decisões por meio de	0	0	5	62	2	25	1	13	0	0	0	0



Como se pode constatar na Figura 25. Gráfico sobre Gestão e Monitoramento de Indicadores Acadêmicos e Sociais com base na Racionalidade Burocrática, dos 9 (nove) respondentes, 44% responderam “Quase sempre”; já 28% optaram por “Nunca”; e 28% assinalaram a opção “Às vezes”. As demais não foram assinaladas, e dois deixaram de responder a essa questão.



**Figura 25. Gráfico sobre Gestão e Monitoramento de Indicadores Acadêmicos e Sociais com base na Racionalidade Burocrática**

Fonte: Elaborada pela Autora

Em relação à segunda questão dessa categoria, tem-se:

**ii) Gestão e monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais gerenciados em parcerias e redes, com participação e diálogo e tomada de decisão compartilhada entre os atores das partes interessadas - UFSC, Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.**

Os resultados mostraram que 50% assinalaram “Quase sempre”; 37% responderam “Às vezes”; e 13% não souberam afirmar. As outras



i) Gestão e monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais com base na racionalidade burocrática, gerenciados de forma centralizada nos departamentos e demais instâncias deliberativas da UFSC.	0	0	3	44	2	28	2	28	0	0	0	0
ii) Gestão e monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais gerenciados em parcerias e redes, com participação e diálogo e tomada de decisão compartilhada entre os atores das partes interessadas - UFSC, Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.	0	0	4	50	3	37	0	0	1	13	0	0

Fonte: Elaborada pela Autora

Os percentuais encontrados apontam que, para 50% dos respondentes, a OPERACIONALIZAÇÃO dos Projetos de Extensão ocorre por meio do monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais gerenciados em parcerias e redes, com participação e diálogo e tomada de decisão compartilhada entre os atores das partes interessadas. Contudo, a pesquisa não detectou, nas bases bibliográfica e documental, evidências que pudessem corroborar esta avaliação.

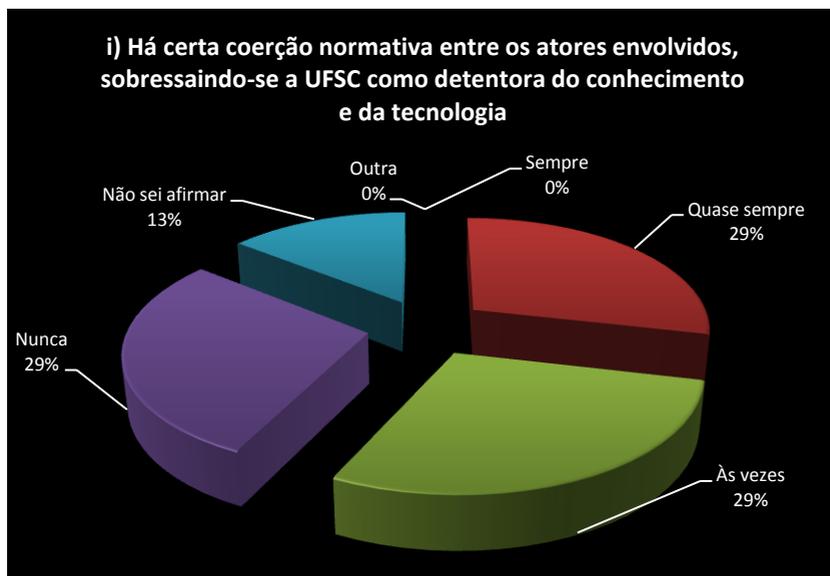
#### 4.5.2.15 Descrição – Quanto à Autonomia e Poder

Por fim, com a categoria AUTONOMIA e PODER nas Atividades de Extensão, as questões elaboradas foram:

#### 2.8) Quanto à AUTONOMIA e PODER nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:

**i) Há certa coerção normativa entre os atores envolvidos, sobressaindo-se a UFSC como detentora do conhecimento e da tecnologia.**

Dos 9 (nove) questionários respondidos, a pesquisa aponta que 29% assinalaram a opção “Nunca”; também 29% a opção “Às vezes”; e 29% “Quase sempre”; enquanto 13% não souberam afirmar. As outras opções não foram assinaladas e dois deixaram de responder à questão.



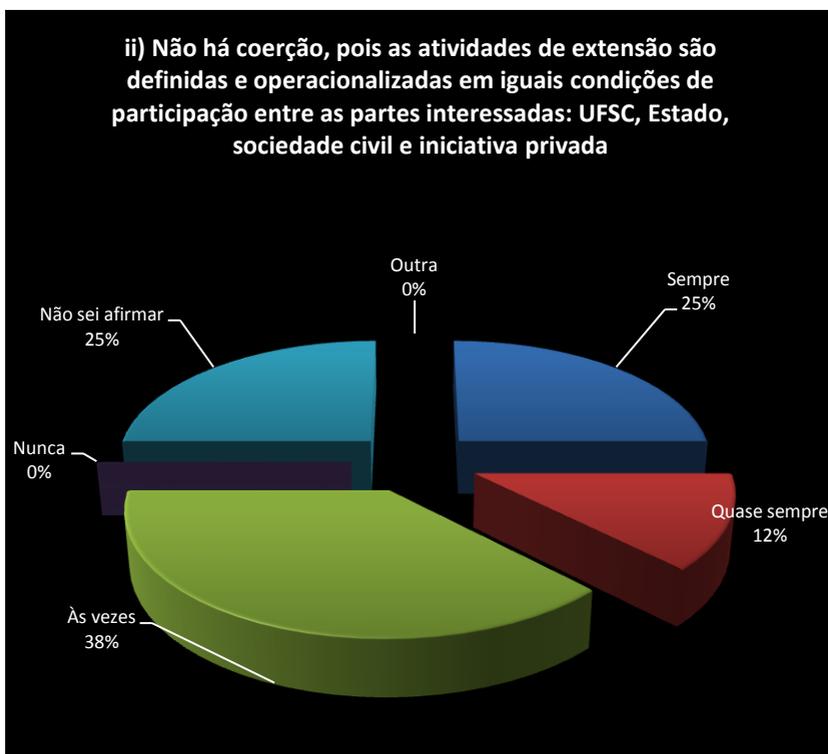
**Figura 27. Gráfico sobre Coerção Normativa**

Fonte: Elaborada pela Autora

Como última questão da categoria AUTONOMIA e PODER, tem-se:

**ii) Não há coerção, pois as atividades de extensão são definidas e operacionalizadas em iguais condições de participação entre as partes interessadas: UFSC, Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.**

Pode-se constatar que, dos 9 (nove) respondentes, 38% assinalaram a opção “Às vezes”; 25% optaram por “Sempre”; 25% não souberam afirmar; 12% responderam “Quase sempre”. Demais opções não foram assinaladas e um não respondeu à questão.



**Figura 28. Gráfico sobre Não Há Coerção**

Fonte: Elaborada pela Autora

Como forma de contribuição para a análise dessa questão, um dos respondentes que assinalou a opção “Às vezes” escreveu este comentário:

Opetei por fazer um único comentário, que espero possa dar conta das impressões sobre a extensão na UFSC e no Departamento de Serviço Social. Entendo a necessidade da indissociabilidade da extensão, do ensino e da pesquisa e a relação com a Sociedade civil como fundamentais para garantir a implementação das políticas públicas voltadas para a maioria da população, percebo que esta é uma discussão que ainda precisa ser aprofundada, a própria organização e proposta de extensão na UFSC, me parece confusa. Algumas atividades que são realizadas nitidamente com cunho do ensino, como por exemplo: bancas de TCC/mestrado/doutorado são colocadas no Notes como atividade de extensão. Com a preocupação de dar conta do “produtivismo” a que fomos colocados nos últimos anos, a extensão também não ficou de fora desta precarização de seus projetos com vistas a ter uma continuidade e que efetivamente representasse o interesse da Sociedade civil. Nestes dois anos em que fiquei na Coordenação da extensão no nosso centro nunca fui chamada para discutir uma proposta de extensão, que no mínimo poderia ter sido pensada alguma articulação das demais áreas do conhecimento deste Centro, somente fui chamada para avaliar os projetos do Pró-extensão, demonstrando uma fragmentação dos projetos e uma desarticulação, seria necessário realizar uma discussão sobre Sociedade civil, articulação com pesquisa, ensino, essas são algumas questões mais gerais para pensarmos numa política de extensão para a UFSC. Por isto, acho que temos problemas na gestão, na compreensão/fundamentos, etc., do que seja extensão na Universidade. [...] (CE).

#### 4.5.2.16 Síntese e Análise – Quanto à Autonomia e Poder

A Tabela 8, a seguir, agrupa os resultados dessa categoria de análise de gestão de Pimentel e Pimentel (2010).

**Tabela 8. Panorama Geral dos Resultados da Pesquisa – Categoria AUTONOMIA e PODER**

8) Quanto à AUTONOMIA e PODER nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:												
Questões	Respostas											
	Sempre		Quase sempre		Às vezes		Nunca		Não sei afirmar		Outra	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
i) Há certa coerção normativa entre os atores envolvidos, sobressaindo-se a UFSC como detentora do conhecimento e da tecnologia.	0	0	2	29	2	29	2	29	1	13	0	0
ii) Não há coerção, pois as atividades de extensão são definidas e operacionalizadas em iguais condições de participação entre as partes interessadas: UFSC, Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.	2	25	1	12	3	38	0	0	2	25	0	0

Fonte: Elaborada pela Autora

A distribuição das respostas nesta categoria pode indicar os diferentes graus de coerção e submissão entre os envolvidos - Universidade e Sociedade. Entretanto, tomando por base as análises bibliográfica e documental, pode-se afirmar que há coerção normativa do Estado e da UFSC em relação aos demais envolvidos no processo extensionista.

## 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS SEGUNDO AS CATEGORIAS DA PESQUISA

Como parte da análise e discussão dos resultados, a presente seção apresenta uma avaliação síntese das Categorias da Pesquisa do **Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária**, que inclui as categorias: Administração Pública e o Novo Serviço Público; Universidade; Gestão Universitária; e Projetos de Extensão; e do **Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social**, englobando as categorias tipificadas por Pimentel e Pimentel (2010): Objetivo; Valor; Racionalidade; Protagonistas; Comunicação; Processo Decisório; Operacionalização; Esfera; e Autonomia e Poder.

### 4.6.1 Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária

Quanto à **Categoria Administração Pública e o Novo Serviço Público**, a análise dos resultados revelou que a administração da Extensão Universitária é praticada no CSE/UFSC, em sua maior parte, com regulamentação e das práticas que se enquadram a Gestão Universitária da Extensão na Velha Administração Pública (DENHARDT; DENHARDT, 2000), pois: i) as concepções de interesse público compreendem o atendimento do que está politicamente expresso na legislação; ii) o papel da UFSC/CSE é o de produtor da Extensão Universitária; iii) os projetos e objetivos são atendidos em consonância e cooperação com os órgãos governamentais que regem a extensão; iv) a *accountability* e a discricção administrativa estão limitadas a responder aos líderes hierarquicamente superiores; v) as estruturas de controle são burocráticas e reduzidas às estruturas burocráticas (órgãos colegiados).

Assim, a pesquisa não detectou práticas do *New Public Management*, alinhadas por Denhardt e Denhardt (2000), tais como atendimento aos objetivos por meio de parcerias com o setor privado e terceiro setor, ampla discricção administrativa, descentralização e espírito empreendedor. Da mesma forma, os resultados da pesquisa não indicaram práticas do Novo Serviço Público (DENHARDT; DENHARDT, 2000), abordagens com base em fundamentos

democráticos e práticas extensionistas construídas no diálogo com a Sociedade, concepção da administração como servidora, inspirada pela contribuição à Sociedade, responsividade e *accountability* cidadã, atendimento aos objetivos por meio de coalizões entre os setores público, privado e terceiro setor.

A avaliação dos resultados da pesquisa, na perspectiva da **Categoria Universidade**, permite afirmar que, em grande parte, a administração da Extensão Universitária do CSE/UFSC: i) está institucionalizada, proporcionando a hegemonia e a legitimidade ao processo de gestão extensionista; ii) apresenta normativas e práticas de Extensão Universitária que não acompanham às demandas sociais da Sociedade civil organizada; iii) operam conforme à normalização e estruturação burocrática, deixando de atender à democratização da Extensão Universitária.

A avaliação dos resultados a partir da **Categoria Gestão Universitária** mostra que os Projetos de Extensão são criados e geridos internamente, por iniciativas do corpo docente e deliberação dos órgãos colegiados, sob a concepção da gestão universitária estratégica, caracterizada, entre outros, por critérios utilitários de eficácia, produtividade e competitividade (SANTOS, 2005), “academicismo, abordagem burocrática centralizada e a segmentação do saber” e extensão praticada por assinalada por “abordagens tradicionais, a partir da gerência (controle) do conhecimento” e “aculturação imprópria, operado por agentes externos ao ambiente da ação” (GARRIDO; MORETTO NETO; JUSTEN, 2011, p.1-3).

Quanto à **Categoria Projeto de Extensão**, tendo por base a conceituação do MEC, a pesquisa levantou que os Projetos de Extensão do CSE/UFSC são administrados com “caráter educativo, social, cultural ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado”; no entanto, os projetos não são geridos como um “conjunto de ações processuais contínuas” (BRASIL, 2012, n. p.); neste sentido, a pesquisa identificou Projetos de Extensão, mas não localizou um programa de Extensão Universitária.

Finalmente, quanto à **Categoria Extensão Universitária**, a pesquisa apontou que a gestão dos Projetos de Extensão revela-se distante da proposta de “viabilizar a relação transformadora entre Universidade e Sociedade”, por, entre outros fatores, deixar de realizar “um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social”, como recomendado pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (2000/2001, n. p.).

#### 4.6.2 Categorias da Pesquisa do Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social

A avaliação dos resultados quanto às categorias tipificadas por Pimentel e Pimentel (2010) possibilita afirmar que, em maior parte, a legislação e as práticas da Gestão da Extensão Universitária no âmbito do CSE/UFSC configuram-se: i) quanto ao **objetivo**, destaca o interesse público, sem promover o interesse coletivo de caráter público; ii) em relação ao **valor**, revela aderência ao que é normativo, deixando de agenciar a cooperação intra e interorganizacional; iii) quanto à **racionalidade**, configura-se de forma burocrática, em prejuízo das dimensões substantivas e comunicativas; iv) no que se refere aos **protagonistas**, evidencia a postura do Estado, da Universidade, o que coloca a Sociedade em plano secundário, reativo, depositário das ações de extensão; v) a **comunicação** revela-se verticalizada e monológica, da Universidade para a Sociedade, com restrição à fala, em razão da limitação dos espaços de participação e diálogo no relacionamento Universidade - Sociedade civil organizada no processo extensionista; vi) o **processo decisório** e a **administração da Extensão Universitária** obedecem a um movimento “top-down”, não coletivizado e centrado nos colegiados, sob controle dos gestores, em especial, dos professores; vii) a **operacionalização** ocorre de modo estratégico, visando mais atender a indicadores de interesse da produção acadêmica, do que contemplar indicadores sociais; viii) a **esfera** que abriga a extensão é a pública estatal, ou seja, a Universidade, onde se concentram os órgãos colegiados, os gestores, os recursos, o conhecimento e o pessoal especializado na gestão extensionista; ix) em decorrência, a **institucionalização** da gestão da extensão do CSE/UFSC define uma coerção normativa que estabelece a **autonomia** e o **poder** junto à estrutura universitária, o que confere uma relação desigual entre o CSE/UFSC e a Sociedade, confiando ao primeiro o papel de gestor e, à última, a posição de subordinada.

#### 4.7 ANÁLISE SWOT DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO ÂMBITO DO CSE/UFSC

De forma complementar e, a partir da análise dos resultados precedentes, apresenta-se os Pontos Fortes e Fracos (Ambiente Interno); Oportunidades e Ameaças (Ambiente Externo) do CSE, utilizando-se a ferramenta de análise SWOT - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*),

empregada na Escola do *Design* de Planejamento Estratégico, possibilitando a criação de estratégias a partir dos valores gerenciais, da responsabilidade social e da avaliação das forças internas e externas (PEREIRA, 2002).

#### **4.7.1 Oportunidades**

- i) Teoria Democrática;
- ii) Teoria do Novo Serviço Público;
- iii) Teoria da Gestão Social;
- iv) Sociedade Civil Organizada;
- v) Legislação Federal e Recomendações do FORPROEX indicando medidas democráticas e maior participação da Sociedade;
- vi) Maior Demanda da Sociedade por melhores serviços públicos;
- vii) Possibilidades de Parcerias Público-Privada-Terceiro Setor;
- viii) A Extensão como campo de produção de novos saberes.

#### **4.7.2 Ameaças**

- i) Crescentes Problemas Sociais;
- ii) Precário Atendimento ao Interesse Coletivo de Caráter Público;
- iii) Aumento das Reivindicações da Sociedade por Melhores Serviços Públicos;
- iv) Avaliações periódicas da qualidade dos cursos, realizadas pelo MEC e outras instituições;
- v) Crises da Gestão Universitária e a necessidade de legitimidade.

#### **4.7.3 Pontos Fortes**

- i) Atendimento à Legislação;
- ii) Institucionalização da Pró-Reitoria de Extensão;
- iii) Institucionalização da Extensão em todos os Departamentos do CSE;
- iv) Experiência Docente em Projetos de Extensão.

#### 4.7.4 Pontos Fracos

- i) Modelo de Administração em Moldes Tradicionais da Gestão Pública;
- ii) Gestão dos Projetos de Extensão com Autonomia e Poder Centralizados na UFSC e seus Órgãos Colegiados;
- iii) Baixa Participação da Sociedade Organizada;
- iv) Gestão da Extensão Universitária Caracterizado como “Top-Down”, Excessivamente Burocrática, de Racionalidade Estratégica, Monológica e Pouco Participativa;
- v) Baixo Empreendedorismo Social nos Projetos de Extensão;
- vi) Baixa Efetividade na Operacionalização promotora da Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão;
- vii) Falta de um Programa de Extensão Universitária;
- viii) Projetos de Extensão realizados na forma predominante de eventos, sem apresentar inovação social.

## 5 CONCLUSÕES

A presente Dissertação, ao realizar um estudo de caso para pesquisar a gestão universitária de Projetos de Extensão, teve por objetivo geral: “analisar e propor alternativas para que a Gestão Universitária dos Projetos de Extensão do CSE/UFSC possa produzir resultados na perspectiva da Gestão Social”.

Para atender à formulação do problema, à pergunta de pesquisa e aos objetivos geral e específicos, o estudo realizou uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento de campo, tendo sido eleita a análise de conteúdo como método em suas investigações. A partir da problemática da pesquisa e da fundamentação teórica, foram selecionadas e conceituadas as categorias agrupadas em dois blocos temáticos: i) Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária; ii) Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social.

Deste modo, tendo sido realizadas a pesquisa de campo e a avaliação de resultados, resta apresentar as conclusões sobre a análise realizada, comparando os resultados com os objetivos propostos.

### 5.1 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR AS INSTÂNCIAS DELIBERATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DE EXTENSÃO NA ESFERA DO CSE/UFSC

A Pesquisa apurou, segundo o Estatuto da UFSC (2011a), que as Instâncias Deliberativas Centrais da UFSC que deliberam sobre extensão são: o Conselho Universitário e a Câmara de Extensão; enquanto as Instâncias Deliberativas Setoriais são: o Conselho da Unidade e os Departamentos. Os principais resultados e conclusões são apresentados a seguir.

- i) O levantamento dos principais Projetos de Extensão do CSE por departamento no período de 2009 a 2012 identificou várias ações de extensão como Cursos de Especialização, Cooperação Técnica com a Unidade de Auditoria Interna da UFSC, Cursos de Aperfeiçoamento, Participação em Bancas de Mestrado, Palestras, Seminários, dentre outras formas;
- ii) A gestão de Projetos de Extensão Universitária do CSE/UFSC apresenta estruturas e operacionalização da extensão fundamentada na racionalidade burocrática e valores normativos,

com atuação em conformidade com a legislação, em especial, em cumprimento à Resolução Normativa 003 do CUn de 2009 e ao Regimento do CSE;

- iii) A autonomia e poder estão centralizados na Universidade no CSE, com práticas de comunicação e processo decisório verticalizados e monológicos, numa abordagem "top-down";
- iv) A gestão dos Projetos de Extensão, em geral, é de iniciativa dos professores e pesquisadores, atendendo, na maior parte, aos interesses da Universidade, em detrimento do interesse coletivo de caráter público;
- v) As decisões ocorrem em colegiado, com composição restrita às chefias, coordenadores, docentes e representantes dos servidores e dos discentes; no CUn há representantes de federações e sindicatos; mas, em todos os casos, não há participação da maioria das lideranças de comunitárias externas, interessadas nos Projetos de Extensão.

Conclui-se, portanto, que as instâncias deliberativas da UFSC e do CSE apresentam estruturação, procedimentos e operacionalização da Extensão Universitária que se aproximam da configuração da Administração Pública Gerencial (PAES DE PAULA, 2005); consequentemente, elas atendem apenas parcialmente às categorias de análise de Pimentel e Pimentel (2010).

## 5.2 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2: DESCREVER E ANALISAR OS CRITÉRIOS ESTRUTURANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DE EXTENSÃO NO ÂMBITO DA UFSC E NO ÂMBITO DO CSE

Os critérios estruturantes analisados foram: a legislação federal, as recomendações do FORPROEX, o Estatuto e o Regimento da UFSC, e o Regimento do CSE/UFSC. O arcabouço legal da Extensão Universitária levantado abrangeu a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) (BRASIL, 1988), a Lei 9.394/1996 (LDB) (BRASIL, 1996), a Lei 10.172/2001 (PNE) (BRASIL, 2001), e o Decreto-Lei 6.495/2008 (BRASIL, 2008). A Pesquisa apurou os resultados e conclusões, conforme a seguir.

### 5.2.1 Quanto à Legislação Federal

- i) A Constituição Federal (BRASIL, 1988), ao estabelecer a “cidadania”, a “gestão democrática do ensino público” e a promoção e o incentivo da educação em “colaboração com a Sociedade” (BRASIL, 1988, n. p.), prescreve, como lei maior, os fundamentos basilares para que a Universidade possa exercer a gestão da Extensão Universitária incorporando os princípios da Gestão Social;
- ii) A Lei 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996), ao instituir que a educação e a escola devem “articular-se com as famílias e a comunidade”, que os processos formativos também se desenvolvem nos “movimentos sociais e organizações da Sociedade civil”, a “gestão democrática do ensino público”, e fixar que a educação superior deve “promover a extensão, aberta à participação da população” (BRASIL, 1996, n. p.), estabelece obrigações que possibilitam regulamentar a gestão da Extensão Universitária com base nas características da Gestão Social;
- iii) A Lei n. 10.172/2001 (BRASIL, 2001), ao regulamentar o Plano Nacional de Educação, reafirma os princípios da educação como “responsabilidade do Estado e da Sociedade”, “democratização da gestão do ensino público” e da “participação das comunidades”, por meio de “efetiva desburocratização e descentralização da gestão” e adoção de “norma de gestão democrática, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001, n. p.), igualmente apresenta um conjunto de diretrizes que podem fundamentar a prática da gestão universitária da gestão sob a ótica da Gestão Social;
- iv) O Programa de Extensão Universitária (PROEXT), regulado pelo Decreto-Lei nº 6.495/2008 (BRASIL, 2008), estabelece entre seus dispositivos, a “democratização”, “ampliar a interação com a Sociedade”, “estimular o desenvolvimento social”, “atuação profissional pautada na cidadania”, e a “função social da educação superior”, (BRASIL, 2008, n. p.), que se constituem em diretrizes promotoras dos princípios da Gestão Social; no entanto, conforme está expresso no referido Decreto, a extensão desenvolve-se de

forma centralizada, “top-down”, sob a direção e controle do Ministério da Educação e restrita às chamadas públicas do PROEXT, onde os critérios de análise e julgamento das propostas estabelece o peso de apenas 20% para o quesito “Relação com a Sociedade”, e os demais 80% para questões de natureza acadêmica e metodológica (BRASIL, 2012).

Pode-se concluir que, se de um lado a legislação federal estabelece regramentos suficientes para a promoção da educação superior e da Extensão Universitária pautada nos princípios da Gestão Social, a sua operacionalização, por meio do Programa de Extensão Universitária (PROEXT) e, em consequência, do desdobramento do seu valor normativo para as Universidades e Pró-Reitorias de Extensão, modelam a gestão da Extensão Universitária como Administração Pública Gerencial (PAES DE PAULA, 2005), Gestão Estratégica ou Gestão Pública (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010).

Desse modo, resta à Sociedade e às comunidades interessadas um papel secundário, passivo, e alguma possibilidade de participação e diálogo nos Projetos de Extensão, uma vez que o protagonista é o Estado.

Trata-se, assim, de uma situação em que a Extensão Universitária assume contornos da “educação bancária” e da Pedagogia do Oprimido (FREIRE, 1987), características de uma Sociedade opressora, deixando de promover a participação e a autonomia do povo (BOFF, 1986). Nesta concepção, está ausente a “pedagogia crítica [...] alicerçada no diálogo”, capaz de realizar um processo de construção de conhecimento e tecnologia social, associada ao “emponderamento das representações coletivas”, com “benefícios para a IES e para os participantes e Sociedade” (TENORIO *et al.*, 2010, p. 2).

Assim, analisando-se o conjunto da referida legislação no que tange às características recomendadas por Pimentel e Pimentel (2010), constata-se que a mesma cumpre em parte as categorias de análise da Gestão Social.

### **5.2.2 Quanto às Recomendações do FORPROEX**

- i) A Pesquisa avaliou as recomendações de seis Encontros do FORPROEX; de 1987 (Brasília, DF); 2009 (Rio de Janeiro, RJ); 2011 (Maceió, AL e Porto Alegre, RS); e 2012 (Manaus, AM e Brasília, DF);

- ii) Todos os Encontros defendem a gestão da Extensão para atender às necessidades científicas, acadêmicas, epistemológicas e ao interesse social;
- iii) Os Encontros recomendam: o interesse coletivo de caráter público (FORPROEX, 1987; 2009); a cooperação interdisciplinar (FORPROEX, 2009); a cooperação com a Sociedade (FORPROEX, 1987; 2009); a racionalidade comunicativa (FORPROEX, 2009); insere a Sociedade como protagonista (FORPROEX, 2009); e incluem, por meio de parcerias, as esferas pública e social (FORPROEX, 1987; 2009; 2011; 2012), como espaços privilegiados da prática extensionista;
- iv) Os Encontros do FORPROEX apontam recomendações que procuram ampliar a importância da extensão, defender interesses via normalização e maiores financiamentos, procurando, assim, justificar e fortalecer o papel social das Universidades via extensão junto à Sociedade (FORPROEX, 2011; 2012).

Conclui-se que os Encontros do FORPROEX recomendam diretrizes que atendem parcialmente às características analíticas da Gestão Social elencadas por Pimentel e Pimentel (2010). No entanto, a Pesquisa apontou que os documentos expressam recomendações de natureza retórica, sem contudo fundamentar ou apresentar medidas práticas capazes de fazer avançar o protagonismo da Sociedade, o que reforça o modelo atual de gestão pública da Extensão Universitária. Chama a atenção o fato de que o próprio FORPROEX contradiz o seu discurso em defesa da extensão como prática democrática em prol do interesse público coletivo, ao operar com composição limitada aos pró-reitores de extensão, sem a participação da Sociedade organizada.

### **5.2.3 Quanto ao Estatuto, o Regimento da UFSC e o Regimento do CSE/UFSC**

- i) A Pesquisa identificou que o Estatuto da UFSC (BRASIL, 2011a) estabelece que o saber deve estar a serviço da “construção de uma Sociedade justa e democrática” e que a educação superior precisa “promover a extensão, aberta à participação da população”; entretanto, para a operacionalização destas diretrizes, o Estatuto (BRASIL, 2011a) oferece apenas o Conselho Universitário para a participação minoritária de alguns representantes da Sociedade civil organizada (UFSC, 2011a, p.8;11);

- ii) Assim, conforme o Estatuto (BRASIL, 2011a), as atividades de extensão desenvolvem-se sob a responsabilidade dos departamentos ou dos Centros (UFSC, 2011), num modelo de administração universitária na forma colegiada, como os Conselhos das Unidades e a Câmara de Extensão, que não possuem representantes da Sociedade e das comunidades interessadas.
- iii) A avaliação realizada indica que o Estatuto da UFSC (BRASIL, 2011a) promove, em parte, e de forma restrita a administração da Extensão Universitária sob a ótica da Gestão Social, o que evidencia um modelo de gestão pública, com interesse público, não coletivo, e a prática da gestão universitária numa administração gerencialista e tecnocrática (PAES DE PAULA, 2005), em detrimento da gestão da extensão democrática, dialógica, participativa e social.
- iv) O Regimento Geral (UFSC, 2009a), ao disciplinar as atividades da administração da UFSC, acompanha o Estatuto (BRASIL, 2011a), reafirma o valor normativo e a racionalidade burocrática da Gestão Pública;
- v) Com relação à extensão, o Regimento (UFSC, 2009a) conforma a operacionalização da extensão em posição secundária em relação ao ensino e pesquisa (Art. 51), em sentido “top-down” (Art. 52) e natureza burocrática (Art. 54);
- vi) Assim, após a análise geral do Regimento da UFSC (UFSC, 2009a), pode-se afirmar que este não promove a gestão da extensão sob a ótica da Gestão Social;
- vii) A apreciação da Resolução 003/CUn/2009 (UFSC, 2009b) apontou que a mesma acompanha as demais normativas da UFSC avaliadas anteriormente, configurando a administração universitária em bases normativa, burocrática, centralizada e monológica, concentrando a gestão da extensão nas diversas unidades e departamentos, o que aloca autonomia e o poder do processo extensionista nas mãos do protagonista - o Estado;
- viii) Deste modo, a Resolução (UFSC, 2009b), ao regulamentar as ações de extensão, caracteriza a gestão da extensão em moldes da Gestão Pública, sem atender às categorias de análise da Gestão Social, recomendadas por Pimentel e Pimentel (2010).

Conclui-se que a legislação da UFSC e do CSE não promovem a Gestão Social, pois configuram a gestão da Extensão Universitária nos

padrões característicos da Gestão Pública tipificadas por Pimentel e Pimentel (2010). Assim, a Pesquisa apurou que a referida legislação, ao não acolher e viabilizar as diretrizes de cunho democrático e social emanadas da legislação federal e das recomendações dos FORPROEX, coloca em risco a determinação do Estatuto da UFSC (UFSC, 2011a) que fixa a contribuição do ensino, pesquisa e extensão para a “construção de uma Sociedade justa e democrática” (UFSC, 2011a, p. 4).

### 5.3 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 3: LEVANTAR E DESCREVER OS PROCEDIMENTOS GERENCIAIS PARA OS PROJETOS DE EXTENSÃO NO ÂMBITO DO CSE

Para atendimento ao terceiro objetivo específico, foram avaliadas as competências do CSE, com base na Resolução Normativa n. 03/CUn/09 (UFSC, 2009b), e analisados o Regimento do CSE (UFSC/CSE, 1982) e o Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAE<sub>x</sub>).

A Pesquisa averiguou que os procedimentos gerenciais e administrativos da gestão da Extensão Universitária praticada no CSE/UFSC enquadram-se nas práticas usuais, normativas e burocráticas da UFSC, sem apresentar nenhuma melhoria ou inovação em benefício do interesse coletivo de caráter público

Conclui-se que as competências do CSE, o Regimento do CSE (UFSC/CSE, 1982) e o Sistema de Registro de Ações de Extensão (SIRAE<sub>x</sub>) confirmam uma administração da Extensão Universitária nos padrões da Gestão Pública, típicas da esfera pública estatal, sem contemplar as características da Gestão Social formuladas por Pimentel e Pimentel (2010).

### 5.4 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 4: ANALISAR OS PROJETOS DE EXTENSÃO DO CSE/UFSC QUANTO ÀS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

Para atendimento ao quarto objetivo específico, foram selecionados e agrupados os resultados colhidos da pesquisa bibliográfica e documental, complementados pela tabulação dos questionários aplicados aos gestores, chefes de departamento e coordenadores de extensão, tendo apurado as conclusões sintetizadas a seguir.

### **5.4.1 Quanto às Categorias da Pesquisa do Bloco I: Administração Pública e Gestão Universitária**

Quanto à Categoria Administração Pública e o Novo Serviço Público, a análise dos resultados revelou que a administração da Extensão Universitária praticada no CSE/UFSC, em sua maior parte, abraça a concepção de interesse público de obediência à legislação, *accountability* e discricção administrativa limitada à hierarquia, controle e estruturas burocráticas (órgãos colegiados).

Assim, a pesquisa não detectou práticas do Novo Serviço Público (DENHARDT; DENHARDT, 2000), com abordagens com base em fundamentos democráticos e práticas extensionistas construídas no dialogo e participação com a Sociedade, concepção da administração como servidora, inspirada pela contribuição à Sociedade, responsividade e *accountability* cidadã.

A avaliação dos resultados da pesquisa, na perspectiva da Categoria Universidade, permite afirmar que, em grande parte, a administração da Extensão Universitária do CSE/UFSC está institucionalizada, operando em conformidade com normalização e estruturação burocrática, deixando de atender à democratização e responder às demandas sociais da Sociedade civil organizada.

A avaliação dos resultados a partir da Categoria Gestão Universitária mostra que os Projetos de Extensão são criados e geridos por iniciativas do corpo docente e deliberação dos órgãos colegiados, sob a concepção da gestão universitária estratégica, caracterizada, entre outros, por critérios utilitários de eficácia, produtividade e competitividade (SANTOS, 2005).

Em relação à Categoria Projeto de Extensão, a pesquisa levantou que os Projetos de Extensão do CSE/UFSC atendem à conceituação e diretrizes da legislação, contudo, não são geridos como processos contínuos e não integram um programa de Extensão Universitária.

Quanto à Categoria Extensão Universitária a pesquisa detectou que a gestão dos Projetos de Extensão do CSE/UFSC revela-se distante da proposta de “viabilizar a relação transformadora entre Universidade e Sociedade”, por, entre outros fatores, deixar de realizar “um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social” (FORPROEX, 1987, n. p.).

## 5.4.2 Quanto às Categorias do Bloco II: Gestão Pública e Gestão Social

### 5.4.2.1 Avaliação dos Resultados com Base nas Referências Documentais

- i) Quanto ao Objetivo, destaca o interesse público, sem promover o interesse coletivo de caráter público;
- ii) Em relação ao Valor, revela aderência ao que é normativo, deixando de agenciar a cooperação intra e interorganizacional;
- iii) No que tange à Racionalidade, configura-se de forma burocrática, em prejuízo das dimensões substantivas e comunicativas;
- iv) No que se refere aos Protagonistas, evidencia a postura do Estado, da Universidade, e coloca a Sociedade como depositária das ações de extensão;
- v) Em relação à Comunicação, revela-se verticalizada e monológica, com limitação dos espaços de participação e diálogo no relacionamento Universidade - Sociedade civil organizada;
- vi) No que diz respeito ao Processo Decisório obedece a um movimento *top-down*, não coletivizado, centrado nos colegiados, sob controle dos gestores e professores;
- vii) Quanto a Operacionalização ocorre de modo estratégico, atendendo mais a indicadores de produção acadêmica, do que aos indicadores sociais;
- viii) Em relação à Esfera é a pública estatal, onde a Universidade concentra a gestão, o conhecimento e o pessoal especializado na gestão extensionista;
- ix) Quanto à Autonomia e o Poder revela a gestão da extensão do CSE/UFSC com coerção normativa, que confere uma relação desigual entre a Universidade e a Sociedade, confiando à primeira o papel de protagonista e à última, a posição de secundária, receptora da Extensão Universitária.

#### 5.4.2.2 Avaliação dos Resultados com Base nas Respostas aos Questionários

- i) Quanto ao Objetivo, somente “às vezes” os Projetos de Extensão do CSE oferecem condições suficientes para que o cidadão possa participar e autorrealizar o interesse coletivo de caráter público;
- ii) Em relação ao Valor, os Projetos de Extensão do CSE/UFSC quase sempre ou às vezes promovem padrões de solidariedade;
- iii) Quanto à categoria Racionalidade, os Projetos de Extensão apresentam, quase sempre, a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva;
- iv) Em relação à categoria Protagonistas, os Projetos de Extensão Universitária do CSE/UFSC somente “às vezes” privilegiam a Sociedade civil organizada como a principal protagonista;
- v) Quanto à Comunicação, o CSE/UFSC “às vezes” comunica-se de forma estratégica e com base na racionalidade comunicativa;
- vi) Em consideração ao Processo Decisório, a Extensão Universitária do CSE ocorre por um processo de construção coletiva com a participação das partes interessadas;
- vii) Quanto à Operacionalização os Projetos de Extensão sofrem monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais gerenciados em parcerias e redes, com participação e diálogo e tomada de decisão compartilhada entre os atores das partes interessadas;
- viii) Em relação à Autonomia e Poder, ocorrem diferentes graus de coerção e submissão entre os envolvidos - Universidade e Sociedade.

A pesquisa detectou que os resultados dos questionários respondidos pelos gestores e coordenadores de extensão contrastam, em parte, com a avaliação dos resultados apurados da análise documental e da avaliação dos projetos do CSE.

Esta constatação permite concluir que é pertinente que o CSE/UFSC reexamine a gestão da Extensão Universitária à luz da Gestão Pública em relação à Gestão Social, redesenhando os processos em termos democráticos, descentralizados, participativos, dialógicos e não coercitivos, em prol do interesse coletivo de caráter público.

## 5.5 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 5: IDENTIFICAR ALTERNATIVAS PARA QUE O CSE/UFSC POSSA ADMINISTRAR OS PROJETOS DE EXTENSÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL

Considerando:

- i) os resultados já apresentados, que apontam que a gestão da Extensão Universitária do CSE/UFSC configura-se como Administração Pública Gerencial (PAES DE PAULA, 2005) ou Gestão Pública (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010);
- ii) a dissonância entre o modelo de Extensão Universitária regulado pela legislação federal, o processo de gestão de Extensão Universitária do CSE/UFSC e a avaliação apresentada nos questionários pelos gestores, chefias e coordenadores de extensão do CSE;
- iii) os regramentos da legislação federal e recomendações dos FORPROEX, apresentando diretrizes para a educação e para a gestão da Extensão Universitária com base em princípios como desburocratização, descentralização, gestão democrática, participação comunitária e interação com a Sociedade;
- iv) que a pesquisa não identificou na legislação federal, nem na legislação universitária, sequer nos regimentos da UFSC ou do CSE, nenhuma proibição quanto à democratização da educação superior e à promoção da Extensão Universitária de forma dialógica, participativa, como construção coletiva com a população;
- v) as características da Gestão Social como tipo de gestão cujos princípios e práticas alinham-se ao Novo Serviço Público (DENHARDT; DENHARDT, 2000) e à Administração Pública Societal (PAES DE PAULA, 2005), bem como atendem aos valores democráticos fixados pela legislação e recomendados pelos FORPROEX,

Conclui-se que o CSE/UFSC está diante de uma oportunidade de reinventar a Gestão da Extensão Universitária. Trata-se de realizar a inovação social, integrando ensino, pesquisa e extensão e promovendo parcerias entre Universidade e Sociedade civil organizada, ampliando seu papel de empreendedor social e sua contribuição a serviço da cidadania e do desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, relaciona-se a seguir algumas alternativas que podem ser úteis ao CSE/UFSC no processo de revisão e redesenho da Gestão Universitária dos Projetos de Extensão, de modo a incorporar inovação social substantiva à luz da Gestão Social.

- i) Sensibilização e capacitação dos gestores, coordenadores, professores e pesquisadores com relação aos paradigmas da Gestão Estratégica, Gestão Pública, Gestão Universitária e Gestão Social;
- ii) Constituição de um Grupo de Trabalho para estudar, realizar diagnósticos e propor melhorias e inovação social substantiva na Gestão da Extensão Universitária do CSE/UFSC;
- iii) Realizar atividade de *benchmarking* junto a Universidades internacionais e brasileiras, identificando as melhores práticas em termos de inovação social na educação superior e na Extensão Universitária;
- iv) Rever os atuais processos da Gestão da Extensão Universitária, de modo a, concomitantemente, integrar ensino, pesquisa e extensão com inovação social substantiva em prol do interesse coletivo de caráter público;
- v) Redefinir o Regimento do CSE (UFSC/CSE, 1982) e a composição dos Conselhos e demais órgãos, especialmente de Extensão Universitária, de modo a incorporar a participação de representantes de amplos segmentos da Sociedade civil organizada;
- vi) Redesenhar os Projetos de Extensão Universitária, incorporando valores, práticas e indicadores sociais qualitativos e quantitativos correspondentes às categorias da Gestão Social;
- vii) Implantar um Programa de Extensão Universitária, abrigando os Projetos de Extensão e assegurando a sua continuidade e operacionalização em bases recomendadas pela legislação, pelos FORPROEX e pela Gestão Social;
- viii) Constituir um Grupo de Trabalho para estudar e propor a implantação da Incubadora de Projetos Sociais e do EaD Social, como alternativa para alavancar os Projetos de Extensão Universitária e realizar parcerias público-privada-social, para a busca de soluções inovadoras sustentáveis no desenvolvimento regional e local, com base na Gestão Social (GARRIDO; MORETTO NETO; JUSTEN, 2011).

Como recomendações para trabalhos futuros, podem ser realizados novos estudos, tais como: i) pesquisar em outros Centros da UFSC, para verificar os objetivos e resultados apresentados desta Dissertação; ii) ampliar a pesquisa para incluir outros segmentos como os discentes e os demais servidores técnicos em educação da UFSC; iii) pesquisar e levantar necessidades acerca da educação e da Extensão Universitária junto aos diversos segmentos da Sociedade civil organizada.

Para finalizar, esperamos ter contribuído para um melhor e mais amplo entendimento do tema proposto e, mais especificamente, que o presente estudo auxilie a UFSC e ao CSE, na busca da excelência associada à inovação social substantiva na Extensão Universitária.

Ao concluir essa etapa final do trabalho, enfatiza-se que a experiência adquirida por meio do referencial teórico, da realização da pesquisa e redação da Dissertação, proporcionou um grande aprendizado à Mestranda, que, agora, está mais capacitada para exercer seu papel de profissional, servidora pública e cidadã, comprometida com os valores democráticos e interesses coletivos de caráter público e social sustentável.



## REFERÊNCIAS

**AÇÃO JÚNIOR CONSULTORIAS SÓCIO-ECONÔMICAS.** EMPRESA, HISTÓRIA, OBJETIVOS. FLORIANÓPOLIS: UFSC/CSE, [2010].

**DISPONÍVEL EM:**

<[HTTP://WWW.ACAOJR.COM.BR/OPEN.PHP?ID\\_SES=4&PK=53&FK=17](http://www.acaojr.com.br/open.php?id_ses=4&pk=53&fk=17)>. **ACESSO EM: 2 JUL. 2012.**

AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO (AGECOM) DA UFSC. **Revista UFSC – 45 anos.** Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de. A academia e o problema do público e do privado: aspectos históricos da relação da Universidade com a empresa. **Ciências da Educação**, Aparecida, v. 5, n. 9, p. 217-233, 2º semestre, 2003a.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003b.

ALVES, Lucia de Assis. **Dedicação exclusiva e pesquisa na Universidade:** o caso da UERJ. [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

AMARAL, Nelson Cardoso. A vinculação avaliação/financiamento na educação superior brasileira. **Impulso**, Piracicaba, v. 16, n. 40, p. 81-91, 2005.

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino.** São Paulo: FGV, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 14724**, de 17 de março de 2011. Disponível em: <[http://www.ced.pucsp.br/conteudo/downloads/ABNT\\_2011.pdf](http://www.ced.pucsp.br/conteudo/downloads/ABNT_2011.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2012.

BARBOSA, Rosângela Nair de Carvalho. Gestão: Planejamento e administração. In: **Temporalis**, Porto Alegre, ABEPSS, n. 8, pp. 51-76, 2004.

BEHRING, Elaine. **Brasil em contra-reforma**: destruição do Estado e perda de direitos. São Paulo: Cortez, 2003.

BELLONI, Isaura. Função da Universidade: notas para reflexão. *In*: **Revista Universidade e Educação**. Campinas: Papirus, 1992, p. 71-78.

BLONDEL, Danièle. O ensino superior: organização e financiamento. *In*: DELORS, Jacques (Org.). **A educação para o século XXI**: questões e perspectivas. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BOCCHI, Silvia Cristina Mangini; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti; SPIRI, Wilza Carla. **Métodos qualitativos de pesquisa**: uma tentativa de desmistificar a sua compreensão: manual de estudos para alunos de pós-graduação. Botucatu: FMB - UNESP, 2008.

BOFF, Clodovis. **Como trabalhar com o povo**: metodologia do trabalho popular. Petrópolis: Vozes, 1986.

BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em Universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública FGV**. Rio de Janeiro 35 (4) 63-76 jul/ago, 2001.

BRAGA, Ana Maria *et al.* Universidade futurante: inovação entre as certezas do passado e incertezas do futuro. *In*: LEITE, Denise; MOROSINI, Marília (Orgs.). **Universidade futurante**: produção do ensino e inovação. Campinas: Papirus, 1997, p. 21-37.

BRANDÃO, C. F. Política educacional para a educação superior brasileira na última década. **Impulso**, Piracicaba, v. 16, n. 40, p. 69-80, 2005.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 3 mar. 2012. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 6.495, de 30 de junho de 2008**. Institui o Programa de Extensão Universitária – PROEXT. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007\\_2010/2008/Decreto/D6495.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007_2010/2008/Decreto/D6495.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2012. Não paginado.

**BRASIL. Decreto n. 19.851, de 11 de abril de 1931.** Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 9 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 64.824, de 15 de julho de 1969.** Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-norma-pe.html>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 53, de 18 de novembro de 1966.** Fixa princípios e normas de organização para as Universidades federais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/126183/decreto-lei-53-66>>. Acesso em: 9 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 252, de 28 de fevereiro de 1967.** Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=117229>>. Acesso em: 9 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Instruções para Avaliação da Gestão Pública.** 2010. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960.** Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965.** Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas

Federais. Disponível em:

<<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 18 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. 1995a. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19131.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2012. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.192, de 21 de dezembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. 1995b. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2012. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2012. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2012. Não paginado.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – MEC.  
**Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).**

2012. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article)>. Acesso em: jan./fev. 2012.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA - MEC.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Portaria n. 1045**, de 19 de agosto de 2010. Publicada no D.O.U., Seção 1, p. 10.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA - MEC.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Portaria n. 1325**, de 22 de setembro de 2011. Publicada no D.O.U., Seção 1, p. 634.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei PL 8035/2010**. Poder Executivo. 20/12/2010.

Aprova o Plano Nacional de Educação para o Decênio 2011-2020 e dá outras providências. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=7244&Itemid=](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=7244&Itemid=)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Programa de Extensão Universitária. PROEXT 2013.**

**EDITAL Nº 02**. MEC/SESu Edital nº 2, de 1º de março de 2012.

Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=10146&Itemid=](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=10146&Itemid=)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90:**

*lógica e mecanismos de controle. In: MINISTÉRIO DA*

*ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO*. Brasília: Cadernos

*Maré*, v. 1, 1997.

BUARQUE, Cristovam. **A refundação da Universidade**. Debate sobre

a Reforma Universitária, promovido pela Folha de São Paulo. São

Paulo, 24 de fevereiro de 2005.

\_\_\_\_\_. A Universidade na encruzilhada. *In: Educação Superior:*

*reforma, mudança e internacionalização. Anais*. Brasília: UNESCO

*Brasil, SESU*, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e**  
**pesquisa**. Barueri-SP: Manole, 2003.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na Universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre, 2003.

CAPELETTE, Márcia Clotilde Facci; MAZZEI, Bianca Burdini. A Universidade contribuindo na formação do cidadão através da Extensão Universitária: o caso específico do projeto “música, poesia e cidadania”. **Revista Travessias**. Vol. 2, n. 1. 2008.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Cadernos de Indicadores**. 2012.

Disponível em:

<<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServl> et>. Acesso em: jan./fev. 2012.

CARDIM, Antonio G. **O que envolve a gestão universitária em tempos de mudança**. São Paulo: Faculdade Belas Artes de São Paulo, 2000.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão Social: alguns apontamentos para o debate. *In*: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). **Gestão Social**: uma questão em debate. São Paulo: EDUC; IEE, 2001, pp. 19-29.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Introdução à Temática da Gestão Social. *In*: ÁVILA, Célia M. (Org.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária - AAPCS, 1999.

CASTEL, Robert. As armadilhas da exclusão. *In*: WANDERLEY, L.; WANDERLEY-BELFIORE, M. **Desigualdade e a questão social**. São Paulo: EDUC, 2000.

CATANI, Afrânio Mendes; DOURADO, Luiz F.; OLIVEIRA, João F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. *In*: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (Orgs.). **Educação superior**: análise e perspectivas de pesquisa. São Paulo: Xamã, 2001.

CHAIMOVICH, H. Independência e conhecimento: a caminho de uma política de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial. *In*: RODRIGUES, P. dos S. (Org.). **A Universidade e a pesquisa: o público e o privado**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.

CHAUÍ, M. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: ANPEd, n. 24, p. 6-14, set /out /nov /dez 2003.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora da UNESP, 2001.

COELHO, Daniella Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. de 2000. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ri/1/Pdf/pdf\\_147/r147-20.PDF](http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ri/1/Pdf/pdf_147/r147-20.PDF)>. Acesso em: 7 set. 2012.

COSTA, Elieser A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, K. C. O.; SALM, J. F. A percepção do professor estadual como funcionário público: cumpridor de regras, empreendedor ou servidor público? *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

CUNHA, Luís A. **A Universidade temporã: o ensino superior da Colônia à Era Vargas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

CUNHA, Maria Couto. Reforma universitária em debate. **Revista Uri/Unisinos**, Ano 5, Nº 130, 28 de fevereiro de 2005.

CUNHA, Sylvia Amélia Carneiro da. Recordando a fundação da Faculdade de Ciências Econômicas. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.7-12, 1993.

CURY, Carlos R. Jamil. **Educação e contradição**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DEMO, Pedro. **Universidade, aprendizagem e avaliação: horizontes re-constitutivos**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

\_\_\_\_\_. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**. Brasília, CRUB, v.13, n.27, 1991.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. norte-americana. Tradução técnica e glossário de Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2007.

\_\_\_\_\_. 'The New Public Service: Serving rather than steering', **Public Administration Review**, Vol. 60 N. 6, pp. 549-559, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior, globalização e democratização. Qual Universidade. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, n. 28, p. 164-172, jan./abr. 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DOWBOR, Ladislau. Gestão social e transformação da Sociedade. *In*: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (Org.). **Economia social no Brasil**. São Paulo: Ed. Senac, 2001.

\_\_\_\_\_. A gestão social em busca de Paradigmas. *In*: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). **Gestão Social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC, 1999, pp. 31-42.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Pubifolha, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na Universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Florianópolis, 2000.

FERNANDES, V.; SAMPAIO, C. A. C.. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, vol. 5, nº 2, dez. 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI – O dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FINGER, Almeri Paulo. Gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. *In*: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FISCHER, Tânia. O futuro da gestão. Pensamento nacional. **HSM Management**, V. 64, setembro-outubro 2007.

FLEURY, S. Reforma del estado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

FLORENTINO NOVO, Luciana; MELO, Pedro Antônio de. Universidade Empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. *In*: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004, pp. 17-35.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios rumo à excelência**. São Paulo, 2011.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS; SESu/MEC. **Extensão Universitária: organização e sistematização**. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Belo Horizonte: Coopmed, 2007.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. Ilhéus: Editus, 2000/2001. Coleção Extensão Universitária; v.1.

\_\_\_\_\_. I Encontro Nacional. **Conceito de extensão, institucionalização e financiamento**. Brasília, 1987. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. XXVI Encontro Nacional. **Proposta para revisão**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:sR2GTXNL1LUJ:agen ciagas.com/proexufc/wpcontent/themes/proex/docs/FORPROEX\\_Doc\\_2\\_Politica\\_Extensao\\_Universitaria.doc+xxvI+encontro+nacional+de+pr %C3%B3reitores+DE+EXTENS%C3%83O+DAS+UNIVERSIDADES +P%C3%9ABLICAS&hl=ptBR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjlww VSEVJj0AdKQ9YAIKScdQ6ZJ7MGoS69KuHLA9rW8zsfkFCBQETK mW\\_roYccoYmbFX7iS1pZi8j0QLF1zkB85f09tamwqj7\\_j6omouFpM8 9pd6TQMSvV3TUrNb7UdNIS4M&sig=AHIEtbQ67\\_jyP6ZcN9kRmF0 WTHVkeC\\_Qsw](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:sR2GTXNL1LUJ:agen ciagas.com/proexufc/wpcontent/themes/proex/docs/FORPROEX_Doc_2_Politica_Extensao_Universitaria.doc+xxvI+encontro+nacional+de+pr %C3%B3reitores+DE+EXTENS%C3%83O+DAS+UNIVERSIDADES +P%C3%9ABLICAS&hl=ptBR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjlww VSEVJj0AdKQ9YAIKScdQ6ZJ7MGoS69KuHLA9rW8zsfkFCBQETK mW_roYccoYmbFX7iS1pZi8j0QLF1zkB85f09tamwqj7_j6omouFpM8 9pd6TQMSvV3TUrNb7UdNIS4M&sig=AHIEtbQ67_jyP6ZcN9kRmF0 WTHVkeC_Qsw)>. Acesso em: 10 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. XXX Encontro Nacional. **Carta de Porto Alegre**. Porto Alegre, novembro de 2011a. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. XXIX Encontro Nacional. **Carta de Maceió**. Maceió (AL), 2011b. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/2011-XXIX-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. XXXI Encontro Nacional. **Carta de Manaus**. Maio de 2012a. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/2012-06-28-31o-Encontro-Nacional-Manaus.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. XXXII Encontro Nacional. **Carta de Brasília**. Novembro de 2012b. Disponível em: <<http://www.forproex25anos.unb.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: SILVA JR., Jeová; MÂSIH, Rogério *et al.* (Orgs.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GARRIDO, Paulo Otolini. **Seminário Temático II**. CAD/UFSC, 2011.

GARRIDO, Paulo Otolini; MORETTO NETO, Luís; JUSTEN, Carlos Eduardo. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. **CAD. EBAPE.BR**, V. 9, Nº 3, Artigo 7, Rio de Janeiro, Set. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOMES, Grazielle de Oliveira. **Proposta de método para recuperação de informações do acervo de literatura cinzenta para suporte ao projeto político pedagógico**. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000. São Paulo, V. 40, N. 1, p. 6-19

HUGGET, Antonio Gago. **Uma guia para avaliar la calidad de la educacion superior**. Texto apresentado na IV Conferência Internacional Alfa-Bracara, UFRGS, Porto Alegre, 1999.

KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2000.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. Trad. Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 2005.

LACEY, Hugh. Existe uma distinção relevante entre valores cognitivos e sociais? **Scientle Studia**, Vol. 1, Nº. 2, 2003, pp.121-149.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LUCKESI, C. **Fazendo universidade**: uma proposta metodológica. 10. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. As instituições de ensino superior no século XXI: desafios para a gestão e relacionamento com os *stakeholders*. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Coord.) *et al.* **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010, pp. 131-161.

MARQUES, Marcelo. **Administração pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELO, Pedro Antônio; SILVA, Flora Moritz. **Universidade e compromisso social: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina**. X Colóquio Internacional sobre Gestion Universitaria em America del Sur. Mar del Plata, 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, R. C. C. A Universidade e seu espaço. In: LOUREIRO, I.; DEL-MASSO, M. C. (Orgs.). **Tempos de greve na universidade pública**. Marília (SP): UNESP Marília Publicações, 2001.

MORETTO NETO, Luís. Ação Júnior: pioneira no Sul do Brasil. In: \_\_\_\_\_. *et al.* (Orgs). **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.e.], 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. **Modernidade ética: um desafio para vencer a lógica perversa da nova exclusão**. Proposta. Rio de Janeiro, n. 65, pp. 24-28, junho 1995.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

NOGUEIRA, R. M. **Los proyectos sociales**: de La certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Serie Políticas Sociales n° 24. CEPAL, Chile, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-Debate**. RAE. Vol. 45. Nº1, 2005.

\_\_\_\_\_. **Entre a administração e a política**: os desafios da gestão pública democrática. 2003. Tese [Doutorado em Ciências Políticas] - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. Universidade: uma questão de identidade. *In*: **Pro-Posições**. Campinas: UNICAMP, v. 5, n. 02, jul./1994, pp.42-47.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante**. [Tese de Doutorado]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

PEREZ, M. A. **A administração pública democrática**: institutos de participação popular na administração pública. Belo Horizonte: Fórum, 2004.

PERIM, Gianna Lepre; ZANETTI, Rosângela Ramsdorf. Avaliando para transformar: a experiência da UEL com a avaliação institucional. *In*: ALMEIDA, Márcio. **A Universidade possível**: experiências de gestão universitária. Londrina: Eduel, 2001.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. **Gestão social**: perspectivas, princípios e (De) limitações. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, 23 a 25 de 2010.

PRATES, Jane Cruz. **Gestão estratégica de instituições sociais**: o método marxiano como mediação do projeto político. Porto Alegre: PUCRS-PPGSS, maio 1995. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. PUCRS, 1995.

RAMONET, Ignácio. A Universidade e as mutações do mundo. *In*: AZEVEDO, J. C. *et al.* **Utopia e democracia na educação cidadã**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 17 (1): 32-65. jan./mar. 1983a.

\_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983b.

REDE NACIONAL DE EXTENSÃO - RENEX. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.renex.org.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

ROCHA, Roberto Mauro Gurgel. **Construção conceitual da Extensão Universitária na América Latina**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. **Extensão Universitária**: comunicação ou domesticação? São Paulo: Cortez: Autores Associados. Universidade Federal do Ceará, 1986.

RODRIGUES, J. Frações burguesas em disputa e a educação superior no Governo Lula. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, v. 12, n. 34, p. 120-136, jan./abr. 2007.

ROMANO, Roberto A. Reflexões sobre a Universidade. *In*: SILVA, Maria Abadia da; SILVA, Ronalda Barreto (Orgs). **A idéia de Universidade**: rumos e desafios. Brasília: Líber Livro Editora, 2006, pp. 17-47.

\_\_\_\_\_. Universidade: entre as luzes e os nossos dias. *In*: ROMANO, Roberto A. (Org.). **A crise da Universidade**. Rio de Janeiro, Revan, 1998.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de Modelos de Coprodução do Bem Público a partir de Tipologias de Participação. *In*: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2010.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 2006. São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2006.

SANTOS, Adilson Pereira dos. *et al.* Extensão: uma ferramenta para flexibilização curricular e a construção social do conhecimento. Avaliação. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 10, n. 3, pp. 93-104, set. 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A encruzilhada da Universidade europeia. **Revista Ensino Superior**, n. 41. SNESup: Julho - Agosto - Setembro 2011a.

\_\_\_\_\_. **A Universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011b. (Coleção questões de nossa época, v. 11).

\_\_\_\_\_. **Conhecimento prudente para uma vida decente**: “um discurso sobre as ciências” - revisitado. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. Da idéia de Universidade à Universidade de idéias. *In*: **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVEIRA, Bueno. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

SINGER, Paul. Alternativas da Gestão Social diante da crise do trabalho. *In*: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). **Gestão Social**: uma questão em debate. São Paulo: EDUC, 1999, pp. 55-66.

SOARES, Laura Tavares. **Indicadores de Extensão Universitária**. Proposta para Debate. 8º Seminário Nacional do REUNI. Brasília, janeiro de 2010.

TEIXEIRA, Anísio. **Ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: SILVA J. *et al.* (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão Social: metodologia, casos e práticas**. 5. ed. São Paulo: Ed. FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **RAP**. Rio de Janeiro: FGV, v. 40, n. 6, p. 1.145-1.162, nov./dez, 2006.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 3. ed. São Paulo: Ed. FGV, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; CRUZ, Breno de Paula Andrade; MELO, William dos Santos; MALAFAIA, Fernando César Benevenuto. Extensão Universitária e Responsabilidade Social: 20 anos de Experiência de uma Instituição de Ensino Superior. **XXXIV Encontro da ANPAD. ENANPAD**. Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010.

TORÓ, José Bernardo. O papel do terceiro setor em Sociedades de baixa participação. In: **3º Setor desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: GIFE e Paz e Terra, 1997.

TRIGUEIRO, M. G. S. **A avaliação institucional nas Universidades brasileiras: diagnóstico e perspectivas**. 63º Reunião Plenária da CRUB. Fortaleza – Ceará, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **A Proex: atribuições**. 2012a. Disponível em: <<http://proex.ufsc.br/atribuicoes/>>. Acesso em: 14 jul. 2012

\_\_\_\_\_. **Boletim do Pessoal**. Florianópolis, nov. a dez. 1988.

\_\_\_\_\_. **Boletim do Pessoal**. Florianópolis, a. 13, n. 177, set. 1981.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Boletim do Pessoal**. Florianópolis, a. 12, n. 145, jan. 1979.

\_\_\_\_\_. **Boletim do Pessoal**. Florianópolis, a. 11, n. 121, jan. 1977.

\_\_\_\_\_. **Boletim do Pessoal**. Florianópolis, a. 5, n. 50, fev de 1971.

\_\_\_\_\_. **Boletim do Pessoal**. Florianópolis, a. 3, n. 25, jan. 1969.

\_\_\_\_\_. **Boletim Informativo**. Florianópolis, a. 2, n. 2, 1º semestre de 1963.

\_\_\_\_\_. **Câmara de Extensão: atribuições**. 2012b. Disponível em: <<http://cex.orgaosdeliberativos.ufsc.br/>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Estatuto - 2011**. Resolução n. 065, de 3 de novembro de 1978. Portaria n. 56, de 1º de fevereiro de 1982. 2011a. Disponível em: <<http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2011/10/Estatuto.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais (PPGRI)**. 2013. Disponível em: <[ppgri.ufsc.br/Cached](http://ppgri.ufsc.br/Cached)>. Acesso em: 14 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão – PRPE. **Relatório de atividades**. 2011b. Disponível em: <<http://propesq.ufsc.br/>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral**. 2009a. Disponível em: <[http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/regimento\\_ufsc.pdf](http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/regimento_ufsc.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 02/CEPE/97**. Florianópolis: UFSC/Reitoria, 1997. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 003/CUn/2009**. 2009b. Disponível em: <<http://prpe.ufsc.br/files/2009/06/003CUn2009Extensao.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 013/CEG/2008**. Florianópolis: UFSC/Reitoria, 2008. Disponível em: <[http://www.vestibular2009.ufsc.br/edital/res14\\_ultimo\\_quadro\\_vagas.pdf](http://www.vestibular2009.ufsc.br/edital/res14_ultimo_quadro_vagas.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 87/CPG/99**. Florianópolis: UFSC/Reitoria, 1999a. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 93/CPG/99**. Florianópolis: UFSC/Reitoria, 1999b. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO. **Planejamento estratégico**. Minuta. 22 abr. 2010. Disponível em: <[http://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Planejamento\\_Estrategico\\_CSE.pdf](http://planejamento.paginas.ufsc.br/files/2011/05/Planejamento_Estrategico_CSE.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Regimento CSE**. Aprovado em 28 de janeiro de 1982. Reforma do Regimento do CSE. Portaria n. 039/2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / NOTES. **Aplicativos**. 2012. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/formext.nsf/Coordenador?OpenForm>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – PPGAU. **Mestrado Profissional em Administração Universitária**. 2013. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: janeiro 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / SEPLAN. 2012. **UFSC em números**. Disponível em: <[www.seplan.ufsc.br](http://www.seplan.ufsc.br)>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / SETIC. **Totalização de alunos**. 2013. Disponível em: <<http://setic.ufsc.br/>>. Acesso em: janeiro de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / SETIC.  
**Notícias da UFSC**. 11/05/2012a. Disponível em:  
<<http://noticias.ufsc.br/2012/05/22/conselho-homologa-alteracoes-estatutarias-e-nomes-dos-novos-pro-reitores-e-secretarios/#more-55914>>. Acesso em: 15 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. **Notícias da UFSC**. 05/06/2012b. Disponível em:  
<<http://noticias.ufsc.br/2012/05/11/roselane-e-lucia-concedem-primeira-entrevista-coletiva/>>. Acesso em: 15 mai. 2012.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pósburocrático. **RAP**. Rio de Janeiro. 38(2):199-220, Mar./Abr. 2004.

VIEIRA, Pedro Antônio; FÉLIX, César Augusto. **O Curso de Economia da UFSC: 65 anos de história**. Florianópolis: Insular, 2008.

WANDERLEY-BELFIORE, M. *et al.* (Orgs.). **Desigualdades e a questão social**. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2000.

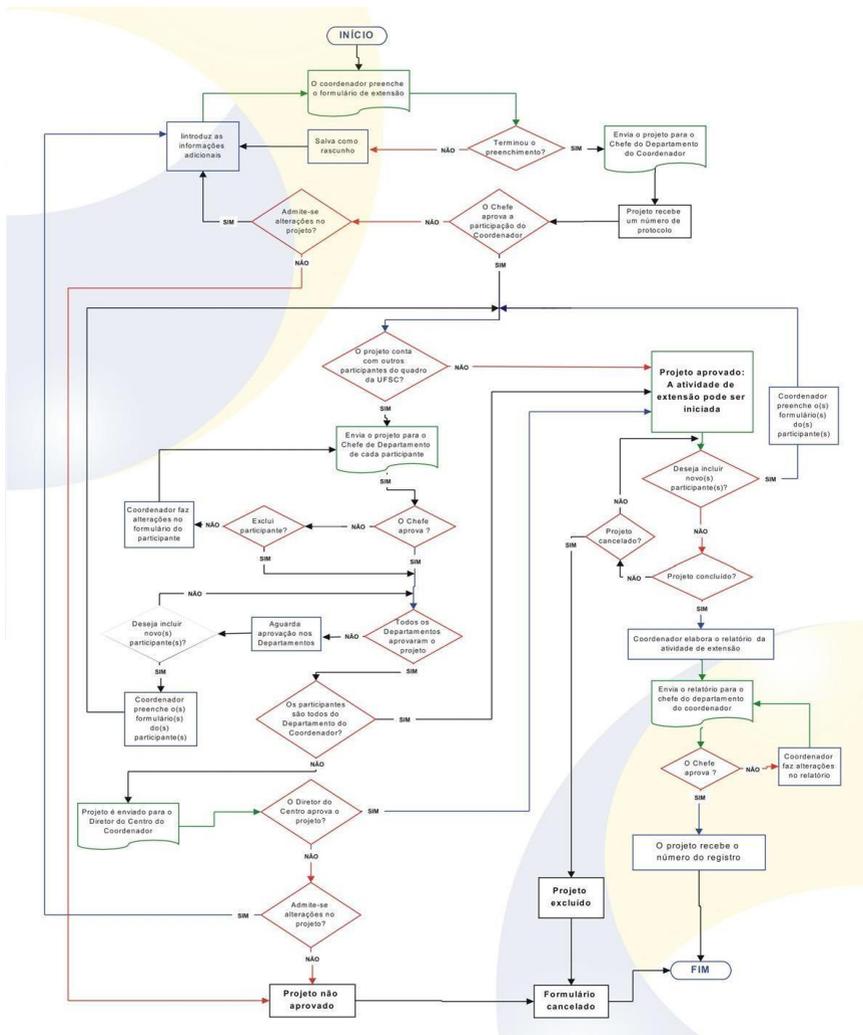
WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Vol. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

WILHEIM, Jorge. O Contexto da atual gestão social. *In*: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). **Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC, 1999, pp. 43-54.



## 7 ANEXOS

## ANEXO 1 - FLUXOGRAMA DE TRAMITAÇÃO DO FORMULÁRIO DE REGISTRO DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO



Fonte: UFSC/NOTES (2012, n. p.)



## 8 APÊNDICES

### APENDICE 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA**

**ACADÊMICA: JUSSARA MARIA BORGES  
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - APRESENTAÇÃO**

O presente instrumento de coleta de dados faz parte da pesquisa da Dissertação de Mestrado: **A Gestão Social como Perspectiva para a Gestão Universitária na Área de Extensão - um estudo de caso de Projetos de Extensão do CSE da UFSC**, cujo objetivo é avaliar se a Gestão Universitária dos Projetos de Extensão do CSE/UFSC apresenta características na perspectiva da Gestão Social.

Assim, solicito a sua colaboração para responder ao presente questionário, bem, como, contribuir com a pesquisa com uma entrevista complementar, a ser marcada posteriormente, se assim se fizer necessária.

Por gentileza, responda às questões a seguir, com o maior grau de fidedignidade. Conto com sua participação e solicito a gentileza de entregar este questionário preenchido:

pessoalmente

via *e-mail*

**Devolução até o dia \_\_\_/ \_\_\_**

Muito Obrigada!

**Jussara Maria Borges**

**Telefone:** .....

**E-mail:** .....

## QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### I. DADOS DO RESPONDENTE

#### 1.1) Nome:

---

---

#### 1.2) Formação: (assinale a de maior nível)

Mestrado  Doutorado  Pós-Doutorado

#### 1.3) Funções que exerce atualmente: (assinale mais de uma, se necessário)

Coordenador da Área de Extensão  Chefe de Departamento

Diretor do Centro  Pró-Reitor de Extensão

#### 1.4) Tempo de Experiência na Função Gerencial na Área da Extensão:

---

---

#### 1.5) Órgão ou Departamento em que exerce Função Gerencial na Área da Extensão:

---

---

## II. ATIVIDADES DE EXTENSÃO

### Instruções:

- i) Responda a todas as questões;
- ii) Sempre que necessário, faça comentários para explicar ou esclarecer a questão no âmbito da extensão em sua unidade organizacional.

### 2.1) Quanto aos OBJETIVOS das Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:

<b>i) Atender ao Interesse Público, representados pelos objetivos estabelecidos pela UFSC.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>ii) Atender mais aos interesses da UFSC, dos Departamentos, dos Professores, dos Servidores e Discentes do que os interesses das demais partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>iii) Atender ao Interesse Coletivo de Caráter Público.</b>
---

<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>iv) Oferecer condições suficientes para que o cidadão(ã) possa participar e autorrealizar o interesse coletivo de caráter público.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

**2.2) Quanto ao VALOR nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iv) Imprimir relações de solidariedade orientadas segundo valores normativos fundamentados principalmente nos padrões acadêmicos e da burocracia da UFSC.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>v) Criar relações de solidariedade orientadas segundo valores normativos associados aos padrões cooperativos, intra e interorganizacional,</b>	
---	--

<b>proporcionando criar vínculos de reciprocidade e complementaridade entre as partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>vi) Criar relações de solidariedade visando à manutenção do bem comum e do interesse público bem compreendido junto às partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

**2.3) Quanto à RACIONALIDADE nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iii) Buscar a eficiência, eficácia e efetividade por meio de processos de gestão que seguem a lógica instrumental, em conformidade com os padrões acadêmicos e da burocracia da UFSC.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>

Comentários:
--------------

<b>iv) Buscar a eficiência, eficácia e efetividade por meio de processos de gestão que seguem a lógica substantiva/comunicativa, criando mecanismos deliberativos, participativos, dialógicos e inclusivos, para atender às necessidades sociais das partes interessadas (Estado, Sociedade civil e empresas privadas).</b>	
---	--

<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>

Comentários:
--------------

**2.4) Quanto aos PROTAGONISTAS nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iv) Privilegiar a UFSC como o principal protagonista.</b>	
--	--

<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>

Comentários:
--------------

<b>v) Privilegiar a Sociedade civil organizada como a principal protagonista, envolvendo todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço em que a extensão é realizada.</b>	
---	--

<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. ( <i>identifique abaixo</i> )
Comentários:	

<b>vi) Atender à gestão de demandas e necessidades definidas pelos diferentes sujeitos sociais, por meio da auto-organização, gerenciamento mais dialógico e participativo e da construção de parcerias entre a UFSC, o Estado, a Sociedade civil organizada e o setor privado.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. ( <i>identifique abaixo</i> )
Comentários:	

**2.5) Quanto a COMUNICAÇÃO nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iii) Formas de comunicação estratégica e pública estatal (UFSC), monológicas e dialógicas, verticalizadas, com algumas horizontalidades; em tese sem restrição à fala.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. ( <i>identifique abaixo</i> )
Comentários:	

<b>iv) Formas de comunicação fundadas na racionalidade comunicativa, por meio dialógico e consensual com a participação efetiva dos diferentes</b>	
--	--

<b>atores no processo interacional de extensão, com amplo direito a fala, sem coerção.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

**2.6) Quanto ao PROCESSO DECISÓRIO nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iv) Centralização (<i>top-down</i>) do processo decisório nas instâncias da UFSC, com possibilidade de participação das partes interessadas: Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>v) Concepção e realização segundo um processo de construção coletiva com a participação das partes interessadas: Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>vi) Legitimidade das decisões por meio de deliberação coletiva em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. ( <i>identifique abaixo</i> )
Comentários:	

**2.7) Quanto à OPERACIONALIZAÇÃO das Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iii) Gestão e monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais com base na racionalidade burocrática, gerenciados de forma centralizada nos departamentos e demais instâncias deliberativas da UFSC.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar
<input type="checkbox"/>	Outra. ( <i>identifique abaixo</i> )
Comentários:	

<b>iv) Gestão e monitoramento de indicadores acadêmicos e sociais gerenciados em parcerias e redes, com participação e diálogo e tomada de decisão compartilhada entre os atores das partes interessadas - UFSC, Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.</b>	
<input type="checkbox"/>	Sempre
<input type="checkbox"/>	Quase sempre
<input type="checkbox"/>	Às vezes
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Não sei afirmar

( )	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

**2.8) Quanto à AUTONOMIA e PODER nas Atividades de Extensão em sua área de Coordenação, você considera que, em geral, os Projetos caracterizam-se por:**

<b>iii) Há certa coerção normativa entre os atores envolvidos, sobressaindo-se a UFSC como detentora do conhecimento e da tecnologia.</b>	
( )	Sempre
( )	Quase sempre
( )	Às vezes
( )	Nunca
( )	Não sei afirmar
( )	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	

<b>iv) Não há coerção, pois as atividades de extensão são definidas e operacionalizadas em iguais condições de participação entre as partes interessadas: UFSC, Estado, Sociedade civil e iniciativa privada.</b>	
( )	Sempre
( )	Quase sempre
( )	Às vezes
( )	Nunca
( )	Não sei afirmar
( )	Outra. <i>(identifique abaixo)</i>
Comentários:	