



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



### **CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE EXTENSÃO DE UM CAMPUS DE UMA IFES: PANORAMA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**SUÉLEN GHEDINI MARTINELLI**

Universidade Federal de Santa Maria  
suelengmartinelli@yahoo.com.br

**ANDRESSA PETRY MULLER**

Universidade Federal de Santa Maria  
andressa\_miler@hotmail.com

**RESUMO:** A extensão universitária tem importância significativa, seja por seu potencial de transformação e interação com a sociedade, seja por sua capacidade de propiciar a aplicação prática dos conhecimentos produzidos na universidade, sendo assim, a área de extensão deve ser gerenciada buscando tornar os resultados das ações mais efetivos. Nesse sentido, este estudo teve o intuito de caracterizar as ações de extensão registradas no Gabinete de Projetos da Universidade Federal de Santa Maria Campus Palmeira das Missões, como forma de apresentar um panorama para identificação de problemas, desafios e buscar mecanismos para melhoria da gestão. A pesquisa caracterizou-se quanto como descritiva e, quanto à abordagem, caracterizou-se como quantitativa, o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. Para operacionalização da pesquisa foi realizada análise documental de dados por meio dos relatórios de projetos gerados pelo Gabinete de Projetos do Campus de Palmeira das Missões. Os resultados demonstram que o diagnóstico dos projetos de extensão é relevante para traçar um panorama e verificar problemas para melhoria da gestão, observou-se a necessidade de fortalecer a extensão, pois os projetos de pesquisa ainda são predominantes, além disso, a busca de fontes de financiamento para extensão constitui-se como uma estratégia fundamental.

**Palavras Chave:** Universidade; Projetos; Extensão; Gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão se estabelece como um meio para atingir os objetivos das instituições, nesse sentido, não só as instituições privadas como as públicas devem adotar ferramentas de gestão que possibilitem atingir seus objetivos e melhorar constantemente suas ações. Nesse cenário, as universidades também tem buscado adotar diversas práticas de gestão para consecução de seus objetivos, buscando articular todas as suas atividades de forma planejada.

Por ser uma instituição cuja função precípua é a produção e disseminação de conhecimentos para a sociedade, as universidades necessitam priorizar de forma igualitária a gestão das áreas de ensino, pesquisa e extensão para cumprimento de seus objetivos. A própria Constituição Federal de 1988 estabelece em seu artigo 207 o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

Mas, embora haja esta determinação Constitucional, muitas vezes a extensão acaba sendo relegada ao segundo plano. Conforme destaca Lima (2015), nota-se um consenso nas universidades públicas em relação a maior valorização da pesquisa, em segundo lugar do ensino e por último da extensão. O autor ressalta que esta ordem, pesquisa-ensino-extensão, tem sido unanime no meio acadêmico, entretanto, alerta que a universidade não deve apenas produzir conhecimentos, mas também deve torná-lo acessível.

Neste artigo aborda-se mais especificamente a extensão universitária, haja vista sua função social de levar o conhecimento produzido nas universidades, por meio da pesquisa e do ensino, à sociedade. O objetivo do estudo foi caracterizar as ações de extensão registradas no Gabinete de Projetos da Universidade Federal de Santa Maria Campus Palmeira das Missões, tendo em vista que a identificação de um panorama inicial sobre as ações de extensão desenvolvidos na universidade constitui-se em um importante passo para que os gestores possam verificar os problemas e pontos positivos, para criar estratégias de melhoria na gestão dos projetos de extensão, bem como, nortear as decisões.

Kerzner (2007) destaca que o processo de formulação de estratégias nas organizações envolve algumas etapas importantes, inicialmente a organização deve realizar a análise do ambiente externo, verificar as mudanças conjunturais e identificar as oportunidade e ameaças, deve analisar também seu ambiente interno, identificando suas forças e fraquezas. Bernheim e Chauí (2008) destacam que o planejamento estratégico tem sido inserido como tarefa habitual da administração universitária, para melhorar a gestão da educação superior, para obtenção de melhores resultados em relação as suas funções básicas de docência, pesquisa e extensão.

Nesse sentido, o levantamento prévio de informações sobre as ações de extensão torna-se relevante para fornecer um diagnóstico geral sobre os projetos desenvolvidos na instituição, buscando verificar gargalos, criar ações estratégicas para fortalecimento desta área no âmbito organizacional e promover uma gestão de projetos mais eficaz.

O estudo está estruturado em cinco partes, inicialmente apresenta-se a Introdução do assunto abordando, em seguida a Fundamentação Teórica que sustenta o estudo onde são apresentados os temas: Gestão e Planejamento nas Universidades, a Extensão Universitária e a Gestão de Projetos de Extensão, também é apresentando no referencial teórico um apanhado geral sobre a UFSM e o Campus de Palmeira das Missões, instituição pesquisada, além do gerenciamento de projetos no âmbito desta instituição. Na sequência apresenta-se a Metodologia utilizada para realização da pesquisa, os Resultados e, por fim, as Conclusões.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO E PLANEJAMENTO NAS UNIVERSIDADES**

O contexto de rápidas mudanças tem exigido das universidades mudanças nas suas formas de gestão, de acordo com Ribeiro (2014), neste cenário o conhecimento também torna-se dinâmico e não linear e passa a ser exigido das universidades adaptação às mudanças sociais, trazendo à gestão universitária diversos desafios, sejam relacionados a compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais.

Bolzan, Lorentz e Madruga (2012) destacam que devido aos processos de mudança, tornou-se crucial a gestão estratégica nas organizações. Nesse sentido, o planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta, que busca direcionar as ações da organização e estabelecer níveis de excelência para a qualidade de seus serviços, seja por meio dos planos, numa perspectiva de curto prazo ou na definição de estratégias de longo prazo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para a administração de toda e qualquer organização, pois possibilita definir as diretrizes e orientações para as ações organizacionais contemplando a perspectiva de curto, médio ou longo prazo. Santos et al (2009, p. 3) destaca que “a falta de planejamento de longo prazo nas universidades públicas brasileiras tem levado seus gestores a gastar a maior parte do tempo na solução de problemas do cotidiano, em detrimento de projetos de desenvolvimento institucional”.

Para Meyer Jr e Mangolim (2006) o fato das universidades não possuírem estratégias adequadas, pode acarretar em alguns problemas, como perda da competitividade, alunos, recursos e prestígio ocasionando até mesmo o comprometimento de seu futuro. Os autores destacam que independente da forma como é concebida, seja por meio do processo de planejamento, proveniente da dinâmica da organização, ou da criatividade e visão de seus gestores, o que não se pode negar é que a formulação e implementação de estratégias constitui-se em um elemento central na atual gestão das universidades.

Uma das primeiras etapas para a realização do planejamento nas organizações públicas, conforme destacam Bolzan, Lorentz e Madruga (2012), é traçar o referencial estratégico da instituição, definindo a missão, visão e valores, deve-se também realizar a análise estratégica do ambiente externo e interno e a avaliação estratégica, por meio da definição de diretrizes, indicadores e metas, esse processo resulta no desenho do mapa da instituição.

Santos et al (2009, p.7) alertam que “de nada adianta promover a melhoria de um dos níveis da Universidade, se os demais não estiverem igualmente desenvolvidos”. Por ser um sistema aberto, vários outros subsistemas constituem as universidades, assim qualquer alteração realizada em alguma das partes pode ter consequências em outra parte ou no todo. Nesse sentido os autores destacam que a importância do processo de planejamento estratégico institucional ser integrado, como forma de implantar e desenvolver a prática da reflexão e ação estratégica em todos os níveis da Universidade.

### **2.2 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Neste capítulo aborda-se especificamente a extensão nas universidades, sua caracterização e potencialidade de interação com a sociedade. Para Assunção e Stracini (2016, p. 2) “a extensão universitária, um dos eixos que compõe o tripé da formação universitária brasileira, conjuntamente com o ensino e a pesquisa, tem buscado se consolidar ao garantir sua legitimidade no âmbito da universidade e o seu reconhecimento na sociedade”.

Cardenuto et al (2016) comentam que, quando se pensa a extensão ligada às IES vem à mente ações extencionistas ofertadas à sociedade, muitas vezes com caráter assistencialista. Contudo, os autores alertam que a extensão universitária forma profissionais-cidadãos, permite uma aproximação maior da sociedade e possibilita a produção do conhecimento na superação das desigualdades sociais existentes. Além disso, é uma prática acadêmica que liga as atividades de ensino e de pesquisa às demandas da sociedade.

De acordo com a Política Nacional de Extensão (2012), o conceito de extensão pode ser definido da seguinte forma:

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 *praxis* de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento.

Conforme também encontra-se expresso na Política Nacional de Extensão (2012), a extensão é a correlação entre a Universidade e a sociedade, que possibilita o fortalecimento da Universidade, a democratização do conhecimento acadêmico, assim como a transferência desse conhecimento por meio do compartilhamento de saberes com as comunidades. Ela é considerada uma forma de interagir por meio do diálogo, trazendo inúmeras possibilidades de transformação da sociedade e da própria Universidade Pública.

Rodrigues et al (2013) destacam a importância da extensão não só para a aproximação entre a Universidade e a sociedade, mas além disso, na formação acadêmica, pois possibilita que o aprendizado em sala de aula seja aplicado na prática, visto que, no momento em que há o contato entre o aluno e a sociedade, são gerados benefícios para ambas as partes.

Na mesma linha de pensamento Cardenuto et al (2016) destacam que a extensão possibilita ao aluno enriquecer o próprio conhecimento, tornar-se um ser mais crítico, com capacidade de organizar as ideias e torná-las concretas, a partir de novas concepções, novos costumes ou novos padrões comportamentais. Além disso, as práticas extensionistas permitem aos alunos o desenvolvimento da personalidade e de qualidades como cooperação, colaboração e ampliação da socialização.

Campani, Silva e Parente (2016) também destacam a questão da interdisciplinaridade promovida pela extensão, as autoras consideram que a extensão universitária seria um espaço institucional da interdisciplinaridade, pois permite a união de diferentes áreas do conhecimento para busca do mesmo objetivo, multiplicando o diálogo entre a teoria-prática e ampliando os espaços de ensinar e aprender.

É importante destacar que o Plano Nacional de Educação 2014-2024, instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, estabelece como meta que até 2024 as IES deverão assegurar, no mínimo, dez por cento do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social.

Esta determinação legal contida no PNE 2014-2024 traz um enorme desafio às IES, pois além das questões operacionais de tal estratégia, haverá necessidade de maior volume de recursos para consecução das atividades, bem como, exigirá que o corpo docente e técnico administrativo que, estarão envolvidos nos projetos de extensão, sejam capacitados e tenham conhecimento sobre o que de fato é a extensão universitária.

### 2.3 O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE EXTENSÃO NAS UNIVERSIDADES

Os projetos de extensão desenvolvidos nas universidades constituem-se em uma forma de formalizar e operacionalizar as atividades extensionistas, por isso, é de extrema importância que os mesmos sejam gerenciados de forma correta, possibilitando que as ações de extensão sejam desenvolvidas plenamente cumprindo com seus objetivos e não sejam meramente ações assistencialistas.

Cardenuto et al (2016) orientam que a Universidade deve encontrar meios de aproximação e integração da comunidade dentro e fora da instituição, para atingir este objetivo são desenvolvidos os projetos extensionistas. Por meio dos projetos é possível ampliar os conhecimentos, relacionar a teoria com uma prática educativa de forma mais ativa, isso, conseqüentemente, proporciona aos acadêmicos a vivência e a busca de soluções aos reais problemas da sociedade.

Apesar dos benefícios advindos do desenvolvimento de projetos de extensão nas universidades é importante atentar para alguns problemas. Em estudo realizado por Lima (2015), com professores extensionistas, foi verificado que, apesar de os professores, realizarem há anos atividades de extensão, revelaram possuir dificuldades em implementar ações profissionais indissociáveis entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, também foi diagnosticado que a maioria dos projetos de extensão foram criados sem a participação da sociedade, ou seja, de dentro para fora da universidade.

Na referida pesquisa Lima também detectou que alguns professores, ao longo de sua carreira docente, seja por exigência institucional ou dos órgãos de fomento, criam linhas de pesquisa e dentro destas elaboram projetos de extensão baseados no que aprenderam em sua trajetória acadêmica. Assim, os projetos de extensão acabam se relacionando mais à linha de pesquisa do docente do que propriamente de demandas da sociedade.

Em um estudo com graduandos de um curso de Enfermagem que participaram de projetos de extensão, Oliveira e Almeida Júnior (2015) detectou que na percepção dos alunos alguns projetos eram desenvolvidos a partir de métodos assistencialistas e em outros casos consideravam que a participação nos projetos se resumia a oportunidade de praticar na comunidade o que foi visto em sala de aula.

Destaca-se também o estudo de Martinelli (2016) relativo à sustentabilidade do conhecimento científico em universidades, os autores verificaram, em entrevista com coordenadores de projetos da UFSM campus Palmeira das Missões, que os mesmos não buscam se apropriar das normativas institucionais que orientam a gestão de projetos na UFSM, como exemplo a Resolução nº 025/2008 que orienta o desenvolvimento de ações de extensão na referida instituição, na pesquisa os coordenadores comentaram que sabem da existência das normativas, mas não exatamente o que cada uma determina.

Considerando essas questões é importante atentar para a melhoria da gestão dos projetos de extensão nas universidades. Lima (2015) faz um alerta sobre a necessidade de se construir projetos através de maior diálogo com os diversos setores da sociedade, para que se possa estimular a produção de novos conhecimentos e viabilizar a (re)construção da universidade. Oliveira (2015) também alerta que a formação acadêmica profissional deve permitir uma visão mais abrangente e voltada para a realidade social onde os alunos estão inseridos, sendo que neste ponto os projetos de extensão tem uma contribuição extremamente importante.

Cardenuto et al (2016) comentam sobre as possibilidades criadas com a implantação dos projetos de extensão. Destacam que as IES passam a interagir com a comunidade, participam e vivenciam seus problemas procurando formas de superá-los e melhorar sua situação seja no contexto sócio-política ou econômica. Nesse contexto, as instituições tornam-se um lócus de pessoas mais críticas sobre o seu real papel na sociedade, por meio da troca de experiências vividas e das aprendizagens multidisciplinares. Assim, os autores concluem que, as ações extensionistas tem o intuito de promover o fortalecimento da sociedade, focando nos

setores menos privilegiados, através do seu compromisso social e da busca pelo progresso da sociedade como um todo.

#### 2.4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é uma Instituição de Ensino Superior, fundamentada como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação, foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital, sendo que suas atividades iniciaram em 1960.

Atualmente a UFSM conta com 12 Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Tecnologia (CT), além da Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS e os campus de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Segundo o PDI UFSM (2016) a universidade oferece 113 cursos de graduação e 94 Cursos de Pós-Graduação, sendo eles: 30 de doutorado, 55 de mestrado e 9 de especialização, além de um Programa de Pós-Doutorado. O corpo discente é constituído por 26.377 estudantes, totalizando no ensino presencial, 19.707 na graduação, 4.400 na pós-graduação e 2.270 na educação básica e técnica. No ensino a distância, são 1.052 estudantes de graduação, 706 de pós-graduação e 938 na educação básica e técnica. Também conta com 4.731 servidores, onde 1.798 são docentes permanentes de nível superior e 148 da educação básica, técnica e tecnológica, além de 2.785 técnicos administrativos em educação. (PDI UFSM 2016)

#### 2.5 O CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES DA UFSM

Especificamente, em relação ao Campus de Palmeira das Missões, Unidade analisada neste estudo, destaca-se que foi criado em 06 de outubro de 2015, possuindo atualmente sete cursos de graduação, sendo eles: Administração diurno, Administração noturno, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia, além do curso de Mestrado em Agronegócios. O Campus de Palmeira das Missões localiza-se no norte do estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Palmeira das Missões.

Ressalta-se que a implantação do Campus ocorreu em outubro de 2006, a partir do projeto de expansão das universidades federais, contudo, de 2006 até 2015 o Campus de Palmeira das Missões estava vinculado ao Campus de Frederico Westphalen, constituindo uma única Unidade Universitária denominada Centro de Educação Superior Norte do RS (CESNORS), passando a ser denominada UFSM campus Palmeira das Missões, em 2015, a partir da separação das duas unidades.

#### 2.6 A GESTÃO DE PROJETOS NA UFSM

A produção e desenvolvimento de projetos na Universidade Federal de Santa Maria ocorrem mediante o registro dos projetos em um sistema próprio da instituição. A formalização do projeto, que ocorre na etapa do registro, é necessária para que haja a uniformização, sistematização e atualização das informações das atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional que são desenvolvidas na universidade. Também é uma forma de proporcionar aos gestores mecanismos para acompanhar o que está sendo produzido e disseminado em termos de conhecimento na instituição.

Destaca-se que na estrutura de cada Unidade Universitária da UFSM há um órgão responsável pelo apoio técnico operacional aos coordenadores de projetos, denominado Gabinete de Projetos (GAP). O GAP é considerado na estrutura da UFSM um órgão suplementar setorial, sendo que no Regimento Geral da UFSM, artigo 84, está estabelecido

que aos GAPs competem funções de suporte ao ensino, pesquisa, extensão e serviços nos termos do regimento da unidade a que se subordinam e do seu respectivo regimento.

A institucionalização dos Gabinetes de Projetos na estrutura da UFSM ocorreu a partir da Resolução nº 0006/92. Corrêa et al (1994, p. 816) destacam que o projeto de Institucionalização dos GAPs – UFSM visava a criação de um “(...) sistema administrativo com procedimentos integrados e uniformes, acompanhado de um planejamento estratégico com mecanismos de controle e avaliação e, com suporte de uma rede de informática”.

Em relação à área de extensão destaca-se que a UFSM possui uma resolução interna que estabelece normas de regulamentação, registro e avaliação das ações de extensão, a Resolução 025/2008. O artigo 2º desta normativa institucional orienta que,

[...] as ações de extensão como escopo e resultado de práticas acadêmicas devem estar voltadas à qualificação do desenvolvimento humano e ao enfrentamento resolutivo de problemáticas da realidade, visando à permanente interação pró-ativa da Universidade com a sociedade, sendo elas desenvolvidas para atender às demandas expressas oriundas da sociedade e/ou para estender produtos acadêmicos da Universidade.

De acordo com a Resolução 025/2008, artigo 7º, as ações de extensão podem ser classificadas como: Programas, Projetos, Cursos, Eventos, Prestação de Serviços ou Produtos. Destaca-se também que a UFSM possui Editais Internos de fomento ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão. Especificamente em relação ao Edital de incentivo aos projetos de extensão, o FIEEX – Fundo de Incentivo à Extensão, destaca-se que o mesmo visa à concessão de bolsas e auxílio financeiro (custeio) aos projetos de extensão da UFSM. Os recursos do programa provêm da Instituição e são repassados aos Centros de Ensino, responsáveis pelo processo de seleção, concessão e execução.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para operacionalizar a pesquisa. Quanto à caracterização a pesquisa é classifica-se quanto aos objetivos como descritiva. Quanto ao tipo classifica-se como quantitativa, segundo Chizzotti (2009), o objetivo deste tipo de estudo é medir previamente as variáveis estabelecidas, identificando e analisando sua relação com outras variáveis, a partir da equiparação estatística e frequência da ocorrência. E quanto ao procedimento técnico, classifica-se como estudo de caso, tendo em vista que envolve o estudo a fundo de objetos individuais ou coletivos, permitindo o conhecimento detalhado e ampliado sobre o mesmo. (Yin, 2010)

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, a partir de dados secundários coletados nos relatórios dos projetos registrados no Gabinete de Projetos da UFSM campus Palmeira das Missões, bem como, dados dos Editais de fomento da UFSM, os relatórios compreenderam o período 2006 a 2017. Para análise de dados, as informações obtidas foram tabuladas no software Windows Excel 2010 e, após a compilação, os dados foram inseridos em tabelas e apresentados na forma de quantidades relativas e percentuais.

### **4. RESULTADOS**

A partir deste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, inicialmente com um panorama geral de todos os projetos registrados na UFSM campus Palmeira das Missões e, posteriormente, analisa-se especificamente as ações de extensão e as formas de financiamento no âmbito da instituição pesquisada.

Na Tabela 1 é possível verificar que entre 2006 a 2017 foram registrados 905 projetos

na UFSM campus Palmeira das Missões, sendo em sua maioria de pesquisa, totalizando 620 projetos que representam 68,5% do total. A área de extensão vem em segundo lugar com 203 projetos registrados, representando 22,4% do total. Em seguida os projetos de Ensino, que totalizam 77 e 8,5% do total. Por último os projetos de Desenvolvimento Institucional, com 5 projetos registrados representando apenas 0,6% do total.

Tabela 1 – Classificação dos projetos entre 2006 a 2017.

<b>Classificação principal</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ensino	77	8,5%
Pesquisa	620	68,5%
Extensão	203	22,4%
Desenvolvimento Institucional	5	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>905</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sistema de Informações para o Ensino – SIE.

A partir dos dados da Tabela 1, pode-se verificar que a pesquisa ainda se sobressai, sendo que a área de extensão é deixada em segundo plano. Destaca-se, entretanto, que o Campus de Palmeira das Missões é relativamente novo na estrutura da UFSM, possui apenas 10 anos de existência, por isso, a extensão também está em processo de consolidação. Neste caso é necessário que os gestores atentem para estas informações para que a área da extensão seja mais valorizada, visto seu potencial de interação com a sociedade o que pode proporcionar à universidade uma oportunidade de estabelecer uma relação mais sólida junto à comunidade em seu entorno.

Na Tabela 2 é possível verificar especificamente as ações de extensão registradas por departamento, do período de 2006 a 2017. Observa-se que os departamentos com maior número de registros são: Ciências da Saúde, com 85 projetos e 41,9% do total, Zootecnia e Ciências Biológicas com 54 projetos e 26,6% do total, Administração com 26 projetos e 12,8% do total e Alimentos e Nutrição com 21 projetos e 10,3% do total. Os demais setores administrativos e o Departamento de Ciências Econômicas respondem juntos por 8,4% do total de ações de extensão registradas na UFSM campus Palmeira das Missões.

Tabela 2 – Projetos de extensão por departamento/setor entre 2006 a 2017.

<b>Departamento/Setor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Departamento de Administração	26	12,8%
Departamento de Alimentos e Nutrição	21	10,3%
Departamento de Ciências da Saúde	85	41,9%
Departamento de Ciências Econômicas	3	1,5%
Direção	8	3,9%
Secretaria Administrativa	1	0,5%
Secretaria dos Cursos	1	0,5%
Secretaria dos Departamentos	2	1,0%
Vice-Direção	2	1,0%
Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas	54	26,6%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Sistema de Informações para o Ensino – SIE.

Destaca-se que os projetos registrados na Direção do Campus, na Secretaria dos Departamentos, na Vice-Direção, na Secretaria Administrativa e na Secretaria dos Cursos, são



projetos coordenados por servidores técnicos administrativos em educação. Nos demais Departamentos mencionados na Tabela, os coordenadores são docentes.

A partir destes dados é importante observar que existem algumas áreas com uma dificuldade maior para desenvolver ações de extensão, por isso, os gestores devem diagnosticar quais as dificuldades e potencialidades de cada área do conhecimento e buscar construir estratégias para melhorar estes números.

Na Tabela 3 o enfoque se dá nos projetos de extensão por situação, do período de 2006 a 2017. É possível perceber que as ações de extensão na situação Concluído/Publicado são a maioria totalizam 109 e 53,7% do total. Observa-se que os projetos que efetivamente estão sendo desenvolvidos atualmente no Campus de Palmeira das Missões totalizam 55 ações de extensão, contabilizando as situações Em andamento e Renovado, que juntas respondem por 27,1% do total. Verifica-se que há uma quantidade pequena de ações em desenvolvimento, demonstrando que pode haver problemas que impedem a realização de um maior número de ações de extensão na instituição.

Tabela 3 – Projetos de extensão por situação entre 2006 a 2017.

<b>Situação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Cancelado	13	6,4%
Cancelado Res. 016/2010	10	4,9%
Concluído/Publicado	109	53,7%
Em andamento	31	15,3%
Em trâmite para registro	6	3,0%
Indeferido	5	2,5%
Renovado	24	11,8%
Suspenso	5	2,5%
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Sistema de Informações para o Ensino – SIE.

Também pode-se visualizar na Tabela 3 a existência das situações Cancelado, com 13 projetos e Cancelado Res. 016/2010, com 10 projetos. Os projetos Cancelados referem-se às situações em que o coordenador registra o projeto, contudo, por algum motivo não desenvolve as ações previstas, um dos casos é quando o coordenador submete o projeto para um edital de financiamento e, em não sendo aprovado, realiza o cancelamento em virtude da não obtenção de recursos. No caso da situação Cancelado Res. 016/2010, refere-se aos projetos não avaliados por mais de dois anos. Destaca-se que na UFSM a Resolução nº 016/2010 estabelece a avaliação anual dos projetos registrados no sistema, sendo que se o coordenador não avaliar o projeto por dois anos o mesmo é automaticamente cancelado.

Outras situações verificadas na Tabela 3 referem-se às ações Em trâmite para registro com 6 projetos e 3,0% do total, esta situação ocorre quando o projeto ainda não concluiu o trâmite de registro no sistema. Observa-se também as situações Indeferido e Suspenso, ambos com 5 projetos representando 2,5% do total. Destaca-se que os projetos Indeferidos são aqueles que não foram aceitos em algumas instâncias de análise, seja pela chefia do coordenador do projeto, pelo Gabinete de Projetos ou da CEPEX – Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão. Já os projetos Suspensos, são aqueles que iniciaram as atividades, mas, por algum motivo, tiveram que parar por certo período, dentre alguns dos motivos em que ocorre a suspensão cita-se os casos de encerramento do financiamento do projeto ou afastamento do coordenador. No caso da Suspensão o projeto pode ser reativado.

Na Tabela 4 abordam-se as ações de extensão por área temática, no período de 2006 a 2017. Destaca-se que no sistema de registro de projetos da UFSM as subclassificações dos

projetos de extensão por área temática seguem a Resolução nº 025/2008 que regulamenta as ações de extensão no âmbito da UFSM, tal Resolução estabelece as seguintes áreas: Artes e Letras, Comunicação, Cultura, Desenvolvimento Regional, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Esportes, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia e Produção, Trabalho. diferentemente da Política Nacional de Extensão.

Verifica-se, portanto, que algumas áreas expressas na Resolução 025/2008 não estão contempladas nos projetos registrados no Campus de Palmeira das Missões, uma das justificativas para esta situação é as áreas dos cursos de graduação presentes atualmente na estrutura do Campus. Destaca-se também neste ponto a necessidade de uma análise mais apurada para verificar os motivos da predominância e da não existência de projetos em determinadas áreas.

Tabela 4 – Projetos por áreas temáticas entre 2006 a 2017.

Áreas Temáticas	Quantidade	Percentual
Comunicação	2	1,1%
Cultura	4	2,1%
Desenvolvimento Regional	32	16,9%
Educação	26	13,8%
Meio Ambiente	17	9,0%
Saúde	95	50,3%
Tecnologia e Produção	10	5,3%
Trabalho	3	1,6%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Sistema de Informações para o Ensino – SIE.

Outro ponto a ser observado na Tabela 4 é que foram contabilizados 189 projetos, número diferente dos 203 projetos mencionados nas Tabelas 2 e 3, isso deve-se ao fato de que em alguns projetos mais antigos não foi informada a área, visto que o sistema, na época, não obrigava este registro.

No geral, observa-se que as áreas temáticas, em ordem decrescente da quantidade de projetos de extensão registrados no GAP da UFSM campus Palmeira das Missões foram: Saúde com 95 projetos representando 50,3%, Desenvolvimento Regional com 32 projetos representando 16,9%, Educação com 26 projetos representando 13,8% do total, Meio Ambiente com 17 projetos representando 9,0%, Tecnologia e Produção com 10 projetos representando 5,3% do total, Cultura com 4 projetos representando 2,1%, Trabalho com 3 projetos representando 1,6% e Comunicação com 2 projetos representando 1,1%.

Conforme já mencionado, verifica-se que as áreas temáticas com maior número de projetos estão ligadas aos cursos de graduação existentes no Campus de Palmeira das Missões. Os cursos de Nutrição e Enfermagem são da área da saúde o que complementa as informações da Tabela 2, onde constam as ações de extensão registradas em cada Departamento, sendo que os Departamentos de Ciências da Saúde e Alimentos e Nutrição respondem juntos por 52,2% do total das ações de extensão registradas.

Aborda-se na Tabela 5 o número de ações de extensão que foram submetidas e contempladas no Edital FIEX, Edital de fomento às ações de extensão da UFSM, no período entre 2013 e 2017. Destaca-se que as informações referem-se a um período menor devido ao fato de que o Campus de Palmeira das Missões não contava com o Gabinete de Projetos anterior ao ano de 2013 e pelo fato das informações não constarem no Sistema de Editais da UFSM em período anterior.

O Edital FIEX permite a inscrição de ações de extensão classificadas como Programas

ou Projetos, conforme a Resolução nº 025/2008 da UFSM a definição de programa e projeto é a seguinte:

Programa: conjunto de ações de caráter articulado, de médio e/ou longo prazo, com clareza de diretrizes e orientadas a um objetivo comum, articulando projetos e outras ações existentes (cursos, eventos, prestação de serviços e produção acadêmica), inclusive de pesquisa e ensino;

Projeto: conjunto de ações processuais e contínuas de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo bem definido e prazo determinado, sendo que o projeto pode estar vinculado a um programa (forma preferencial) ou ser registrado como ação sem vínculo;

É possível perceber que foram submetidos no período analisado 63 ações de extensão, classificadas como Programas e Projetos, sendo que no total houve 41 ações contempladas nos Editais, ou seja, que receberam financiamento. Verifica-se, portanto, que houve 65% de ações aprovadas, considerando a soma de todos os períodos analisados.

Percebe-se ainda que 2013 foi o único ano em que houve o mesmo número de ações submetidas e aprovadas, somando 7 no total, sendo 1 programa e 6 projetos. Nos demais períodos analisados, sempre houve maior número de submissões do que de ações contempladas. Com base nestas informações pode-se inferir que há uma necessidade maior de recursos para atender todas as ações de extensão no Campus de Palmeira das Missões, neste caso seria importante o desenvolvimento de ações para busca de outras fontes de financiamento, bem como, parcerias com instituições.

Tabela 5 – Número de projetos submetidos e contemplados no Edital FIEIX entre 2013 a 2017.

ANO	AÇÕES DE EXTENSÃO SUBMETIDAS			AÇÕES DE EXTENSÃO CONTEMPLADAS		
	Programa	Projeto	Total	Programa	Projeto	Total
2013	1	6	7	1	6	7
2014	7	11	18	1	10	11
2015	0	9	9	0	5	5
2016	7	11	18	4	6	10
2017	6	5	11	5	3	8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>41</b>

Fonte: Sistema de Editais da UFSM e Gabinete de Projetos do Campus de Palmeira das Missões.

Outro importante Edital de financiamento das ações de extensão no Campus de Palmeira das Missões tem sido o Edital PROEXT – Programa de Extensão Universitária, do Ministério da Educação (MEC). Na Tabela 6 são apresentados dados sobre as ações de extensão financiadas por este Edital, no período compreendido entre 2011 e 2016, destaca-se que no ano de 2012 e 2017 o MEC não lançou o Edital PROEXT, por isso, na tabela não são apresentados dados referentes a estes anos.

Verifica-se que no período analisado, ao todo, foram submetidas 18 ações de extensão, 12 classificadas como Programas e 6 classificadas como Projetos, sendo que destas, houve 7 ações contempladas no Edital PROEXT, demonstrando uma relação de 38,9% de aprovações em relação às submissões. Dentre as ações contempladas, 5 foram Programas e 2 foram de Projetos. Destaca-se ainda que no ano de 2016 houve o maior número de ações financiadas pelo Edital, totalizando 2 Programas e 1 Projeto.

Tabela 6 – Ações de extensão submetidas e contempladas no Edital PROEXT/MEC entre 2011 a 2016.

ANO	AÇÕES DE EXTENSÃO SUBMETIDAS			AÇÕES DE EXTENSÃO CONTEMPLADAS		
	Programa	Projeto	Total	Programa	Projeto	Total
2011	2	0	2	1	0	1
2013	2	1	3	0	0	0
2014	2	2	4	1	1	2
2015	4	1	5	1	0	1
2016	2	2	4	2	1	3
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Fonte: Ministério da Educação.

Considerando o cenário de poucos recursos vivenciados pelas Universidades no Brasil a busca de fontes de financiamento externas é de extrema importância. Por isso, o Edital PROEXT é uma forma de obtenção de financiamento que permitiu o desenvolvimento das atividades de extensão no Campus de Palmeira das Missões estreitando laços com a comunidade.

Na Tabela 7 é possível verificar os dados referentes aos alunos bolsistas de extensão do Edital FIEIX da UFSM e PROEXT MEC, observa-se que alguns cursos possuem um número reduzido de alunos bolsistas de extensão, por isso, é necessário que a gestão observe de maneira mais efetiva os problemas que impedem a participação dos alunos em projetos ou relativos à restrição de projetos submetidos aos editais em determinadas áreas.

Tabela 7 – Bolsistas de Extensão por curso entre 2007 e 2016.

Curso	FIEIX	Percentual	PROEXT	Percentual
Administração	8	11,3%	5	23,8%
Ciências Biológicas	14	19,7%	2	9,5%
Ciências Econômicas	1	1,4%	0	0,0%
Enfermagem	17	23,9%	0	0,0%
Nutrição	20	28,2%	0	0,0%
Zootecnia	11	15,5%	14	66,7%
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sistema de Informações para o Ensino.

Observa-se ainda que no período analisado os bolsistas FIEIX foram alunos dos seguintes cursos: 8 alunos do curso de Administração representando 11,3% do total, 14 alunos do curso de Ciências Biológicas representando 19,7%, 1 aluno do curso de Ciências Econômicas representando 1,4% do total, 17 alunos do curso de Enfermagem representando 23,9% do total, 20 alunos do curso de Nutrição representando 28,2% do total e 11 alunos do curso de Zootecnia representando 15,5% do total.

Em relação ao alunos bolsistas PROEXT verifica-se que foram alunos dos seguintes cursos: 5 alunos do curso de Administração representando 23,8% do total, 2 alunos do curso de Ciências Biológicas representando 9,5% e 14 alunos do curso de Zootecnia representando 66,7% do total. Nos demais cursos não houve alunos bolsistas PROEXT.

Ressalta-se novamente a importância das bolsas de extensão para a formação do aluno,

por isso, é importante que todos os cursos desenvolvam projetos em que os alunos possam atuar de complementar o aprendizado.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de caracterizar as ações de extensão registradas no Gabinete de Projetos da UFSM campus Palmeira das Missões, como forma de subsidiar a gestão, a partir de um diagnóstico sobre número de projetos, situações dos projetos, departamentos em que há projetos de extensão registrados, bem como, apresentar um panorama dos recursos financeiros dispendidos para as ações de extensão.

Foi possível verificar que os projetos de pesquisa ainda são a maioria, a extensão fica em segundo plano, conforme revelam outros estudos já realizados sobre o tema. Observou-se também que existe uma heterogeneidade em relação ao registro de projetos por departamento, sendo que alguns se sobressaem enquanto em outros as ações de extensão registradas e desenvolvidas são poucas. Observa-se também a necessidade de fortalecer as ações de extensão, tendo em vista seu caráter transformador. A extensão permite uma maior aproximação com a comunidade, bem como, possibilita o desenvolvimento dos acadêmicos. Nesse cenário as bolsas de extensão dos editais de financiamento, são de extrema importância para desenvolvimento dos alunos que atuam em projetos.

Os dados quantitativos permitiram um panorama geral dos projetos de extensão, mas observa-se que algumas informações mais apuradas serão necessárias para construir a elaboração de um planejamento estratégico com ações e diretrizes para operacionalização desta área no âmbito da instituição pesquisada.

Destaca-se que este estudo buscou apresentar uma visão abrangente e quantitativa em relação aos projetos de extensão, o que pode se caracterizar como uma limitação. Nesse sentido, estudos qualitativos são necessários como forma de complementar o diagnóstico da área de extensão na instituição pesquisada e permitir a criação de estratégias mais consistentes para melhoria das atividades de gestão dos projetos. Por isso, sugere-se que sejam realizados estudos futuros sobre a gestão dos projetos na visão dos coordenadores, alunos, gestores e demais participantes das ações de extensão.

## REFERÊNCIAS

ASSUMPCÃO, R. P. S.; STRACINI, M. M. Uma reflexão crítica sobre a extensão universitária da UNIFESP: uma análise teórico-metodológica a partir da experiência dos programas e projetos de extensão cadastrados na Pró-reitoria de Extensão entre 2009-2013. In: Jornada de Extensión del Mercosur, V, 2016. Buenos Aires/Argentina, **Anais...** Disponível em: <<http://extension.unicen.edu.ar/jem/completas/54.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2017.

BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior, Brasília: UNESCO, 2008. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422POR.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2017.

BOLZAN, C. I. M.; LORENTZ, M. H. N.; MADRUGA, L. R. R. G. Análise da evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. In: Fórum Internacional ECOINOVAR, 1, 2012. Santa Maria. **Anais...** Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO073.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2017.

CAMPANI, A.; SILVA, R. M. G.; PARENTE, P. M. M. A contribuição da extensão universitária para uma docência inovadora na universidade. In: Seminário Internacional Educação e Inclusão, IV, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <[http://www.lapeade.educacao.ufrj.br/files/Eixo%205\\_Formacao%20Docente\\_pag%2036.pdf](http://www.lapeade.educacao.ufrj.br/files/Eixo%205_Formacao%20Docente_pag%2036.pdf)> Acesso em: 07 jul. 2017.

CARDENUTO, R. M. et al; As atividades de extensão como compromisso social: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e na Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). In: Colóqui Internacional de Gestão Universitária – CIGU, XVI, 2016. Arequipa/Peru. **Anais...** Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171083/OK%20-%20101\\_00366%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171083/OK%20-%20101_00366%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 07 jul. 2017.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 8º ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CORRÊA, A. C. et al. **Institucionalização de gabinetes de projetos (GAPs) – UFSM**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XVIII, 1994, São Paulo/SP. **Anais...** Coord. SBRAGIA, R.; MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. 1994, p. 816-829.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=Xe3yFG\\_81\\_UC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+projetos&hl=pt-BR&sa=X&ei=G1ssVcGeJYaEsAXdh4HYAg&sqi=2&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20projetos&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Xe3yFG_81_UC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+projetos&hl=pt-BR&sa=X&ei=G1ssVcGeJYaEsAXdh4HYAg&sqi=2&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20projetos&f=false)> Acesso em: 13 abr. 2015.

LIMA, L. F. Contribuições dos projetos de extensão na ação profissional dos professores universitários. **Pesquisa em Foco**, São Luís, vol. 20, n. 2, p. 47-65. 2015. Disponível em: <[http://ppg.revistas.uema.br/index.php/PESQUISA\\_EM\\_FOCO/article/view/1012/795](http://ppg.revistas.uema.br/index.php/PESQUISA_EM_FOCO/article/view/1012/795)> Acesso em: 27 jul. 2017.

MARTINELLI, S. G. **Modelagem de um sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades: um desenho para o Gabinete de Projetos da UFSM Campus Palmeira das Missões**. 2016. 272 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/9632>> Acesso em: 04 ago. 2017.

MEYER JR, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: Encontro ANPAD, 30, 2006. Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-0582.pdf>> Acesso: 19 jul. 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Presidência da República**. Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)> Acesso em: 01 jul. 2017.

OLIVEIRA, F. L. B.; ALMEIDA JÚNIOR, J. J. Extensão universitária: contribuições na formação de discentes de Enfermagem. **Rev. Bras. Pesq. Saúde**, Vitória, 17(1): 19-24, janeiro, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/RBPS/article/viewFile/12445/8655>> Acesso em: 01 ago. 2017.

RENEX – REDE NACIONAL DE EXTENSÃO. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus, 2012. Disponível em:

<[https://www.ufmg.br/proex/renex/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=3](https://www.ufmg.br/proex/renex/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3)> Acesso em: 04 jul. 2017

RIBEIRO, R. M. C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, IV, 2014, Porto/Portugal. **Anais...** Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro\\_GT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf)> Acesso em: 25 jul. 2017.

RODRIGUES, A. L. L. et al. **Contribuições da extensão universitária na sociedade. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n.16, p. 141-148, mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/viewFile/494/254>> Acesso em: 04 jul. 2017.

SANTOS, J. L. S., et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IX, 2009. Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 nov. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Consulta Resoluções**. Santa Maria, 2008. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/uploads/e84a9edd-263f-4822-a470-46c5905c6ece.pdf>> Acesso em: 31 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estatuto da UFSM**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d526dcf3-df9c-4d04-ae38-022695bef98c.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/pdi/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>> Acesso em: 03 jul. 2017.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4º ed. São Paulo: Bookman, 2010