UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NUCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

LARISSA MELO MATOS

A GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: um estudo de caso na UFPA

Belém, PA
2016

LARISSA MELO MATOS

A GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: um estudo de caso na UFPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador Prof. Dr. Josep Pont Vidal.

Área de concentração: Políticas Públicas

Belém, PA
2016

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA

Matos, Larissa Melo
A gestão da extensão Universitária: um estudo de caso na UFPA / Larissa Melo Matos; Orientador, Josep Pont Vidal. – 2016.

224 f.: il.; 29 cm.
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Extensão universitária. 2. Sistemas. 3. Gestão da extensão universitária. 4. Tomada de decisão. I. Vidal, Josep Pont, Orientador. II. Titulo

CDD 378. 175

LARISSA MELO MATOS

A GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: um estudo de caso na UFPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Políticas Públicas

Aprovação em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Orientador- NAEA/UFPA

Prof. Dr. Adagenor Ribeiro
Examinador interno- NAEA/ UFPA

Profª. Drª Arlete Maria Monte Camargo
Examinador Externo- ICED/ UFPA

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus todos os meus dons, minha saúde e todas as oportunidades que surgem em minha vida.

Agradeço a minha família, meu pai Lico, minha mãe Marília, pelo amor sempre disponível, cuidadoso e dedicado, e a minha irmã Maíra, que mesmo à distância sempre estava lá, me acompanhando e incentivando.

Ao meu Yo, pela infinita compreensão e companheirismo.

À minha vó querida pela compreensão, conselhos, cuidados e lições de português!

À minha comadre Layana pelos conselhos e verdades ditas de uma forma que só ela sabe dizer.

Ao meu orientador, pela paciência, pelo aprendizado, por compartilhar comigo sua sabedoria e depositar em mim seu voto de confiança. Muito obrigada!

Aos estimados professores da banca, Arlete e Adagenor, pessoas admiráveis pelo modo de ser. A influência de vocês me permitiu encontrar o caminho a seguir. Muito obrigada!

Aos meus amigos de mestrado, servidores públicos valiosos, pelas experiências e conhecimentos compartilhados nesses dois anos.

À minha amiga Merabe, pela ajuda, pelo estímulo, pela força e pela amizade preciosa.

À minha amiga Rosana, a responsável por essa conquista. Obrigada, pelo incentivo desde o início, te admiro muito!

Aos gestores envolvidos com a Extensão universitária da UFPA pela paciência e disponibilidade de seu tempo às entrevistas, pude reconhecer a dedicação e o envolvimento das pessoas que fazem a Extensão na UFPA. Muito obrigada!

Aos meus amigos do CAPACIT pela compreensão e confiança em mim.

Na vida nada se perde, do erro ou do acerto surge aprendizagem, que é batalha, é sofrimento e requer resiliência e paciência. Acredito ter sido este meu mais significativo aprendizado, aquele que seguirá para a vida toda.

RESUMO

Esta investigação parte da premissa que por meio das atividades de extensão universitária se estabelece a relação universidade e sociedade, porém isso não significa tê-la como única responsável pela manutenção dessa relação, mas destaca a extensão como uma atividade universitária aferidora da existência e qualidade dessa relação. Nesse sentido, o presente estudo procura analisar de que forma gestores tomam decisões, relacionadas à extensão universitária em unidades acadêmicas e administrativas da UFPA. Para isso, adota-se a estratégia de estudo de caso com uma lógica sistêmica em busca de identificar como o se realisa a extensão universitária, analisando a tomada de decisão e os fatores que influenciam no processo decisório da extensão universitária. Na etapa empírica da pesquisa qualitativa, realizou-se as entrevistas semiestruturadas juntos aos gestores de unidades acadêmicas e administrativas mais representativas da extensão universitária na UFPA e a análise de conteúdo, por meio da descrição do conteúdo manifestado nas entrevistas. Utilizou-se um abrangente marco conceitual necessário para fundamentar a pesquisa, abordando: as organizações complexas; a teoria geral dos sistemas, a teoria da decisão e gestão; a Universidade Brasileira e a Extensão universitária; segundo seus fundamentos históricos, teóricos e conceituais. Constatou-se, por meio da análise da tomada de decisão, o funcionamento da Extensão e como ocorre o processo de gestão universitária de projetos / programas de Extensão na UFPA, demonstrando, pelos depoimentos: a associação direta entre a relação Universidade e Sociedade e a Extensão, a grande heterogeneidade de práticas extensionistas da UFPA, o docente como principal agente de Extensão e que as decisões obedecem a um fluxo hierárquico ascendente de tomada de decisão, que influencia todo o processo.

Palavras chave: Extensão. Sistemas. Gestão da extensão universitária. Tomada de decisão.

ABSTRACT

To achieve that, study cases with systemic logic were used to identify how the extension works, identifying decision-making and factors that affect on these decisions. On the empirical stage of the qualitative research, semi-structured interviews were applied to managers of academic and administrative units that are most actives in the academic extension. The interview content were described and analyzed. This study is sustained by a variety of concepts: complex organizations, general theory of systems, theory of management and decision; the Brazilian Universities and academic Extension according to their history, theories and concepts. By analyzing the decision making, it was possible to identify how the Extension works and how project managements occur within the university and the Academic Extension. The depositions showed a direct association between University, Society and Extension, an extensive diversity of extension activities within UFPA, the professor as the most important subject/of extension, and that decisions follow an ascended hierarchical flow that affects the entire process.

Keywords: Extension. Systems. Management of university extension. UFPA. Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Proposta de classificação da pesquisa..... 36
Figura 2– Lógica do estudo de caso da investigação..... 39
Figura 3– Diferença entre sistemas abertos e fechados..... 79
Figura 4– Sistemas e subsistemas organizacionais..... 82
Figura 5– Sistema Federal de Educação Superior brasileiro..... 85
Figura 6– Processo de decisão linear e não linear..... 96
Figura 7– Arvore de decisões na avaliação das alternativas..... 106
Figura 8– Sistema Federal de Educação Superior brasileiro..... 131
Figura 9– A Universidade Federal do Pará enquanto u m sistema aberto..... 156
Figura 10– Tomada de decisão na Extensão da UFPA..... 161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Categorização da estratégia de pesquisa em relação a questão de pesquisa proposta..... 37

Quadro 2– Institutos com maior quantitativo de programas e projetos de extensão..... 44

Quadro 3– Unidades acadêmicas com maior representatividade na extensão universitária da UFPA..... 45

Quadro 4– Unidades universitárias foco da pesquisa sobre tomada de decisão da extensão..... 47

Quadro 5– Características dos quatro modelos gerenciais..... 119

Quadro 6– Entrevistas semiestruturadas realizadas..... 169

Quadro 7– Entrevistas com Gestores..... 169

Quadro 8– Relação Universidade e Sociedade..... 172

Quadro 9– Concepção de extensão na UFPA..... 177

Quadro 10– Tomada de decisão na extensão da UFPA..... 178

Quadro 11– Gestão de extensão na UFPA..... 184

Quadro 12– Temas emergentes para futuras pesquisas..... 188

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMBIOTECH	Sociedade Civil Socioambiental e Biotécnológica
ACP	Associação dos Comerciantes do Pará
AEDI	Assessoria de Educação à Distância
AsCOM	Assessoria de Comunicação
ASFLORA	Instituto Amigos da Floresta Amazônica
CAS	Coordenação da Administração Superior
CEPS	Centro de Processos Seletivos
CF	Constituição federal
CIAC	Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos
CMA	Centro de Memória da Amazônia
CONJOVE/ACP-PA	Conselho de Jovens Empresários da Associação Comercial do Pará
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação
CODEC	Companhia de Desenvolvimento Econômico do Pará
DAC	Departamento Artístico Cultural
DPP	Programas/Projetos de Extensão
EMBRAPA	Amazônia Oriental
EaD	Ensino a Distância
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FACIAPA	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Pará
FADESP	Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa
FAPESPA	Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará
FIEPA	Federação das Indústrias do Estado do Pará

FORPROEX	Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras
ICA	Instituto de Ciências da Arte
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICT	Instituição de Ciência e Tecnologia
IDEFLOR-BIO	Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará
IES	Instituições de Educação Superior
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IFPA	Instituto Federal do Pará
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ITEC	Instituto de Tecnologia
ENEX	Encontro de Nacional de Extensão
FORPROEX	Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NAEA	Núcleo de Altos Estudos da Amazônia
OCB/PA	Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Pará
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PIBEX	Programa Institucional de Bolsa de Extensão
PNExt	Plano Nacional de Extensão Universitária
PNE	Plano Nacional de Educação
PROAD	Pró-reitoria de Administração
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoal
PROPESP	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROINTER	Pró-reitoria de Relações Internacionais
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento
SEBRAE-PA	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Pará
SECTET	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Educação Técnica e Tecnológica
SEDEME	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Mineração e Energia
SEGE	Secretaria Geral dos Conselhos superiores
SENAI	Serviço Nacional de Apoio a Industria
SISAE	Sistema de Gerenciamento das Ações Extensionistas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SESu	Secretaria de Ensino Superior
UDF	Universidade do Distrito Federal
UEPA	Universidade do Estado do Pará
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO**..... 14
1.1 Justificativa..... 25
1.2 Objetivos..... 31
2 METODOLOGIA..... 32
2.1 Lócus da pesquisa..... 49
2.1.1 Contexto universitário..... 49
2.1.2 Entorno universitário..... 53
2.2 Técnicas utilizadas..... 56
3 MARCO CONCEITUAL..... 64
3.1 Relação entre organizações, sistema e gestão..... 64
3.2 Perspectivas sobre as organizações..... 64
3.3 Teoria geral dos sistemas: contribuições à teoria organizacional..... 76
3.4 Organizações como sistemas complexos e a tomada de decisão..... 83
3.5 Visão geral da teoria da decisão..... 87
3.6 A ideia teórica de decisão..... 92
3.7 Conceito de decisão a luz da ciência da administração..... 101
3.8 Modelos de Gestão e seus respectivos critérios de eficácia para a tomada de decisão..... 114
4 AS INSTUTUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IES) E A EXTENSÃO NA RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE..... 127
4.1 Institucionalização da universidade brasileira..... 127
4.2 Função social da universidade: concepções de educação superior e Universidade e a relação com a sociedade..... 132
4.3 Fundamentos históricos, teóricos e conceituais da Extensão universitária..... 144
4.4 Da necessidade do envolvimento da Universidade com a Extensão..... 150
5 A PESQUISA EMPÍRICA: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ – UFPA 154
5.1 Gestão universitária enquanto sistema..... 154
5.2 Organização e operacionalização da extensão universitária na UFPA.. 159
5.3 Percurso investigativo: a tomada de decisão na extensão universitária da UFPA..... 167

5.3.1 Conceitos utilizados na pesquisa..... 170
5.4 Procedimento de análise de dados..... 172
5.5 Apresentação e discussão dos resultados..... 192
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 197
REFERÊNCIAS..... 203
APENDICES..... 211
ANEXOS..... 217

1 INTRODUÇÃO

Importantes transformações estão ocorrendo em escala mundial, mudanças estruturais e tecnológicas, produtivas e organizacionais que refletem na vida das pessoas e das organizações. Na tentativa de escolher palavras que melhor expressem a realidade do mundo contemporânea, tais palavras poderiam ser: “crise”, “interdependência” e “transitoriedade”. Sobre esta ultima palavra, Santos (2013) afirma que a rapidez, a profundidade e a imprevisibilidade das recentes transformações traz uma nova característica ao tempo de hoje, onde a realidade se antecipa a teoria e assim, parece teorizar-se a si própria. “Esta autoteorização da realidade é o outro lado da dificuldade das nossas teorias em darem conta do que se passa e em ultima instância da dificuldade em serem diferentes da realidade que supostamente teorizam” (SANTOS, 2013, p. 29).

No passado, o ritmo das mudanças era lento o que facilitava a adaptação à nova realidade por parte das pessoas e das organizações, nesse contexto de rápidas mudanças, o conhecimento não é mais um conceito estático, secular e universal. As questões sociais vividas nos dias de hoje alcançam níveis de complexidade que não possuem correspondência no conjunto de teorias e concepções acumuladas, não existe receita, a complexidade é em si o próprio desafio.

As organizações e instituições públicas se veem submersas em um entorno em constante transformação e crescente complexidade. Frente a esses desafios, se encontram sem saber se seguem repetindo os modelos já testados e ineficientes de gestão ou se reformulam sua gestão. Especialmente, em regiões periféricas brasileiras, como a Amazônia, caracterizadas por um baixo nível de institucionalidade, consequentemente, baixo alcance de políticas públicas adequadas. As organizações públicas devem responder aos desafios e necessidades que as circunstâncias impõem no espaço e no tempo. Nesse quadro, pensar, hoje, de forma orgânica e consequente sobre as dificuldades e desafios postos ao Brasil e à região da Amazônia brasileira é refletir sobre o papel essencial de tais instituições e as implicações sociais decorrentes da sua existência em tais localidades.

Dentre as organizações públicas que enfrentam o duplo desafio de buscar compreender sua complexidade e impactar socialmente por meio de suas políticas públicas, encontram-se as Instituições de Educação Superior (IES), que podem ser públicas ou privadas. As mudanças propostas para as IES são desafiadoras e o seu papel está sendo questionado e redefinido de diversas maneiras. Sobre isso, convém destacar um problema observado no contexto da Universidade Federal do Pará (UFPA), mas que se estende a todas as universidades brasileiras e, de certo modo, motivou a realização deste trabalho, é o contínuo estabelecimento de novas políticas e diretrizes para a melhoria contínua da qualidade da educação superior, sem uma reflexão sobre a sua identidade, em busca de compreender o padrão comportamental que determinou o estágio atual e que seguirá influenciando as perspectivas futuras. À medida que a economia se torna mais complexa e que novos empreendimentos de governo são lançados, se ampliam as atividades, se modificam objetivos e também se multiplicam as controvérsias em relação aos objetivos adequados à universidade.

Também faz essa constatação, o diretor geral Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em discurso relativo a sua participação na Conferência Mundial sobre Educação Superior, impressionado de como o mundo da educação superior está marcado por uma complexa disputa entre continuidade e mudança. Segundo ele, o discurso que termina por prevalecer diz respeito à “mudança, ao enfrentamento de novos desafios”, novas oportunidades propondo a renovação de tudo, das instituições até os currículos, dos sistemas às formas de aprendizado. Para o diretor da UNESCO a educação superior se encontra em estado de fermentação e no centro desse processo há um amplo debate sobre o seu papel, hoje e no futuro: “Cada vez mais, esse papel é definido em relação à globalização, à formação das sociedades de conhecimento e aos problemas, tensões e divisões que ocorrem entre as sociedades e no seu interior” (UNESCO, 2003, p.13).

Esse quadro de complexidades e desafios ser torna mais abrangente quando se tratam de Instituições de Educação Superior Públicas, instituições de responsabilidade do poder público, seu mantenedor. Este ultimo, pode está em sua forma federal, estadual ou municipal. Cada instituição possui sua proposta em consequência de sua

história e de sua função na sociedade. Entretanto, na condição de instituição especializada, considerando as áreas de conhecimento que deve acolher, as categorias de ensino que deve abranger e a gestão administrativa de multitarefas que necessita realizar, oriundas das funções de ensino, pesquisa e extensão e da gestão de políticas públicas, relacionadas com seu tripé de funções e com seus compromissos enquanto instituição pública mantida pelo Estado, as Instituições públicas de Educação Superior universitárias possuem um caráter particularmente complexo e desafiador. Neste contexto complexo de exigências, a universidade pública se vê desafiada pelo Estado, pela sociedade, pelas mudanças e pelos variados fatores externos dentre eles, a globalização e o avanço das novas tecnologias. Fala-se em uma transição, do conhecimento universitário para o "conhecimento pluriversitário" (SANTOS, 2011, p.44), que substitui o modelo de relações unilaterais da Universidade com a sociedade, pela interatividade altamente influenciada pela revolução das tecnologias da informação e comunicação.

Diante dessas transformações que estão ocorrendo, propõe-se uma reflexão, para que não se perca o foco, sob a função social que as universidades devem desempenhar no mundo contemporâneo. A reflexão a cerca disso, conduziu um estudo preliminar sobre a concepção de Universidade que indicou que não haver consenso na sua definição, esta é uma questão ainda em aberto no contexto da Educação brasileira. Segundo a constituição federal o tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão compõe o "eixo fundamental da Universidade brasileira" que de forma alguma pode ser compartimentado de maneira diferenciada. O artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que "as universidades [...] obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão". Equiparadas, tais tarefas/funções básicas da universidade merecem igualdade em tratamento do contrário, estarão violando o preceito legal (BRASIL, 1988).

A discussão teórica em torno da concepção de universidade e de sua função social não permite consenso, porém, traz a tona, a discussão sobre o tipo de relação que deve existir entre universidade e sociedade. Nesse sentido, pergunta-se Habermas: "qual será então o fundamento de uma consciência própria e integradora

desta "corporação"?” Apoiado em Scheleiermacher, considera uma ilusão oca pensar que um indivíduo que se dedica à atividade científica possa viver isolado com o seu trabalho e os seus projetos, por mais que aparente trabalhar isolado na biblioteca ou no laboratório, seus processos de aprendizagem inserem-se inevitavelmente numa comunidade comunicativa e pública dos investigadores. Concluí que o princípio primeiro de toda iniciativa e esforço voltado ao conhecimento é o da comunicação e o da impossibilidade de se produzir algo sem a linguagem. Para ele, a partir do puro impulso do conhecimento devem ser constituídas todas as relações necessárias para a realização funcional da universidade e as formas de interação entre as suas diferentes atividades (HABERMAS, 1993, p. 128).

É possível pensar em Universidade com a função básica de produção e de socialização do conhecimento, visando à intervenção na realidade, possibilitando acordos e ações conjuntas entre universidade e sociedade, uma universidade destinada a contribuir à resolução de problemas sociais, por meio da pesquisa básica e aplicada, realimentando o processo de ensino-aprendizagem como um todo, e transformando a realidade concreta. Com efeito, atribuir à universidade a participação ativa no aperfeiçoamento da coesão social, no amadurecimento da nossa democracia, no combate a exclusão social e a degradação ambiental e em defesa da diversidade cultural.

De modo interessante, se aprofundarmos a compreensão oficial da Extensão Universitária, percebemos que a mesma, reflete esse mesmo balizamento da relação universidade e sociedade, uma ação acadêmica em que ensino e pesquisa devem estar presentes, contribuindo à resolução de questões sociais. Em busca do que seria questão social e função social da universidade brasileira nos deparamos com o fenômeno da extensão universitária e aprofundamos nosso interesse de pesquisa na temática.

A Política Nacional de Extensão Universitária foi aprovada no XXXI Encontro de Nacional de Extensão (ENEX) do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX), em maio de 2012, e conceitua Extensão universitária como: “o processo educativo, cultural e científico que articula o

Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade" (FORPROEX, 2012, p. 8). A Extensão é considerada uma via de mão-dupla, de fluxo de saberes sistematizados, acadêmicos e populares, onde é assegurado à comunidade acadêmica a interação com a sociedade, em uma oportunidade de elaboração e reflexão da *práxis* do conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado consequente do confronto com a realidade de seu entorno social.

Fica claro que a discussão em torno da relação universidade e sociedade conduz, necessariamente, a descoberta da Extensão e a percorrer seus caminhos, pois, por meio das práticas extensionistas a instituição estende sua presença junto a variados segmentos sociais. Isso quer dizer, quando estabelecida a aproximação da universidade com a sociedade, funcionando como uma "via de mão dupla", de fato se efetiva a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão.

Nesse sentido, entende-se a Extensão Universitária, como sendo uma ação acadêmica integradora das várias áreas que envolvem a realização indissociável da pesquisa, do ensino e da extensão, considerando o tripé de obrigações sociais atribuídos às funções da universidade na sociedade. É possível observar a extensão em três dimensões: enquanto processo educativo, científico e cultural, integrando a instituição universitária aos outros setores da sociedade (estado, mercado e sociedade). A extensão pode envolver todas as áreas de conhecimentos e práticas de formação, e os seus destinatários são variados: grupos sociais populares e suas organizações; movimentos sociais; comunidades locais; o setor público; o setor privado. Para além de serviços prestados a destinatários bem definidos, para Santos (2011, p. 73): "[...] há também toda uma outra área de prestação de serviços que tem a sociedade em geral como destinatária. A título de exemplo: "incubação" da inovação; promoção da cultura científica e técnica; atividades culturais no domínio das artes e da literatura".

Percebe-se assim, a abrangência que a função de extensão universitária é capaz de assumir. Em grande parte, as iniciativas em extensão são realizadas, mas não são nomeadas enquanto atividades de extensão. Dessa forma, é possível

considerar que tais ações em extensão atravessam de forma transversal a pesquisa e o ensino, o que dificulta a percepção de sua presença pela comunidade universitária. Por outro lado, do tripé de atividades que dão fundamento à universidade, a extensão foi a ultima atividade a se incorporar e, desde então, seu conceito vem sendo atualizado, o que repercute na vinculação entre o conceito cambiante e o fazer da extensão, sendo assim, “nas universidades brasileiras existe uma falsa compreensão do que seja extensão universitária, sendo a mesma confundida até com cursos na linha da pós-graduação” (GURGEL, 1986, p. 89). Nesse viés elucidativo, percebe-se que muito vem sendo realizado enquanto iniciativas isoladas, mas, no contexto da própria universidade pouco se conhece sobre a extensão universitária. E considerando a extensão como a função responsável pelo estabelecimento e manutenção da relação universidade e sociedade, é também possível inferir que pouco se conhece a cerca das formas de relação que a universidade constrói junto à sociedade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 4.042, de 1961, resgatou o conceito de extensão no seu artigo 69, alínea C, referindo-se a extensão como “um conjunto de atividades que a universidade poderia executar” e a Lei n 5.540, de 1968, lei básica da Reforma universitária, legaliza a indissociabilidade entre Ensino e Pesquisa e se refere à extensão ainda de forma secundária. Nessa perspectiva de abertura, as Universidades iniciam a incorporação, em sua política e administração, das suas atividades destinadas à extensão. Isso trouxe o respaldo necessário para a institucionalização da Extensão e para a criação de unidades universitárias responsáveis pela realização das atividades extensionistas, como pró-reitorias e diretorias.

Na UFPA não foi diferente. Ela ampliou suas parcerias com a sociedade, criando uma unidade específica para realizar a gestão da extensão, que a partir de 1970, evoluiu para Pró-Reitoria. Dentro da gestão universitária, por meio da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), a UFPA aprovou uma série de deliberações e normas relativas à extensão.

Nesse quadro, considera-se enquanto ponto de partida para esta investigação que por intermédio da Extensão, a Universidade estabelece vínculos com a sociedade

e atribui maior materialidade à sua função social e institucional. Isso se torna perceptível no desenvolvimento de iniciativas voltadas ao aprofundamento das relações de acesso, democratização e difusão do conhecimento produzido na academia, reconhecendo os saberes populares e aperfeiçoando novos conhecimentos por meio da prática, em uma permanente relação de aprendizagem mútua com a comunidade local.

Ao assumir essa linha de raciocínio, também foi considerada a significativa densidade institucional conquistada no âmbito da extensão e da história da universidade brasileira, no que se refere à:

a) Constituição federal (CF) de 1988, que preceitua a “indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Artigo 207) e estabelece que “as atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do poder público” (Artigo 213, § 2º).

b) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Lei nº 9.394, de 1996), estabelece a Extensão Universitária como uma das finalidades da Universidade (Artigo 43) e institui a possibilidade de apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo (Artigos 44, 52, 53 e 77), e ao

c) Plano Nacional de Educação (PNE), para o decênio 2014-2024 (Lei nº 13.005, de 2014), que estabelece a responsabilidade das Universidades nas suas funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. Designa-se às atividades de Extensão a tarefa de inclusão social e produtiva da população jovem e adulta por meio de ações e programas de extensão (Meta 9, Estratégia 9.11), assegura-se no mínimo de 10% (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 (Meta 12, Estratégia 12.7) e fomenta-se a formação de consórcios entre Instituições Públicas de Educação Superior como forma de potencializar a atuação e a visibilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Meta 13, Estratégia 13.7).

Tais aspectos demonstram o reconhecimento institucional da Extensão como atividade universitária prioritária quando se refere à interação universidade e

sociedade, tornando-se: “o instrumento por excelência de inter-relação da Universidade com a sociedade, de oxigenação da própria Universidade, de democratização do conhecimento acadêmico, assim como de (re) produção desse conhecimento por meio da troca de saberes com as comunidades” (FORPROEX, 2012, p. 9).

É importante frisar que, considerar a extensão como mediadora da relação universidade-sociedade não significa considerá-la a única responsável pelo estabelecimento e manutenção dessa relação. Mas destaca-se a extensão como uma tarefa universitária por onde é possível aferir a existência, identificar o processo e o produto criado a partir da relação universidade e sociedade, a partir do critério de indissociabilidade com ensino e pesquisa. Considera-se que por meio da extensão, as áreas de atuação da universidade junto à sociedade são definidas e percebidas como um processo organizado e estruturado e em articulação com o ensino e a pesquisa. Destaca-se que a localização privilegiada da extensão, “entre” a produção (pesquisa) e a socialização (ensino) do conhecimento acadêmico privilegia a aproximação da universidade com todos os segmentos da sociedade.

No âmbito da UFPA, o marco da capacidade institucional da extensão universitária foi a ação extensionista no interior do estado (PDU, PROEX, 2013-2016, p.8), pois tornou-se perceptível a necessidade da UFPA, enquanto universidade *multicampi* estender suas ações e se estabelecer formalmente em outras cidades do Pará. As atividades de extensão na UFPA, a exemplo do que ocorreu nas outras IFES do país, receberam o impacto das variações de concepções de extensão universitária até se tornarem política institucional. A concepção mencionada, proveniente da política nacional de extensão, na UFPA, foi regulamentada pela Resolução do Conselho Superior de Pesquisa Ensino e Extensão (CONSEPE), nº 3.633/2008, art. 66, e, atualmente, é adotada como diretriz na construção dos projetos pedagógicos de cursos de graduação.

No entanto, os desafios da extensão na UFPA se relacionam ao fortalecimento da pertinência, da atualidade e do comprometimento social das ações de extensão, no estímulo à aproximação universidade e setores sociais, ao recebimento de demandas sociais regionais, à socialização de experiências e ao desenvolvimento de projetos e

programas que visam à autonomia dos grupos sociais e não apenas sua instrumentalização, na conquista e manutenção de espaços e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade; na contínua procura pela integração com ensino e pesquisa, na consolidação do princípio *multicampi* da UFPA, no permanente esforço da universidade da Amazônia repensar sua identidade regional e seu papel enquanto instituição localizada no Pará (PDU, PROEX, 2013-2016).

Todos esses desafios indicam a necessidade de reconhecimento do quadro geopolítico do Pará, estado que envolve a instituição UFPA. Vive-se em plena Amazônia, de dimensões continentais e, sua vascularização fluvial, a medida que encanta pela sua beleza natural, também dificulta ao acesso das pessoas que buscam conhecimento, atendimento, orientações especializadas a respeito de saúde, moradia, tecnologia, direitos, deveres, etc., na tentativa de alcançar melhores condições de vida. Ou seja, as grandes distâncias e a precária infraestrutura de mobilidade do Estado propiciam o desconhecimento, a falta de informação, as injustiças e a ilegalidade. Além disso, aliado a este cenário, a economia do Pará, de forte exploração de matéria prima da Amazônia, coloca o estado como um dos mais pobres do país[1]. Assim, razões de natureza estrutural, implicam em um alto grau de exclusão social e desigualdade.

O alinhamento da economia paraense com o desenvolvimento de processos econômico primitivos, tendo sempre por base o extrativismo mineral e vegetal, a agricultura, a pecuária, a indústria e o turismo, vincula-se ao modelo desenvolvimentista predominante, de características muito primárias, de exploração dos recursos naturais e que também propicia a instauração de uma frágil estrutura política, social e econômica do Estado. É sabido que tal modelo essencialmente extrativista é inviável do ponto vista do desenvolvimento econômico e social. A transformação dessa realidade se apresenta, para o Estado e comunidade científica local, como um desafio, de encontrar um modelo que concilie a preservação do ambiente e o melhoramento dos níveis socioeconômicos da população da região Amazônica.

[1] Lista de unidades federativas do Brasil por incidência da pobreza. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_unidades_federativas_do_Brasil_por_incid%C3%AAncia_da_pobreza>. Acesso em: 23 fev. 2016.

Quanto à configuração institucional, o entorno universitário da UFPA, é formado por organizações dos setores da sociedade (estado, mercado e sociedade). O Estado, composto pelos entes estatais tem a primazia de administrar o uso dos bens públicos para os fins públicos. O Mercado, composto por agentes econômicos privados, tem a primazia da competição. E a Sociedade Civil, formada por organizações não-governamentais ou privadas. Diante disso, é possível mapear atores sociais do entorno que influenciam nas correlações de forças locais que “estruturam-se em torno de necessidades semelhantes, em si derivadas de um novo ambiente que torna a C&T um centro de convergência de interesses de grande amplitude social” (COSTA, 2012, p. 113): associações empresariais, entidades sociais, entidade de ciência, pesquisa e tecnologia e entidades governamentais de desenvolvimento econômico e social.

Nessa moldura, considerando que o efetivo desenvolvimento social e econômico é fruto da conjugação de dois elementos: políticas sociais eficazes e políticas econômicas sustentáveis, e, considerando, paralelamente, o papel da universidade, enquanto instituição pública, no desenvolvimento de sua política de educação superior e de desenvolvimento científico: de que forma a universidade responde à essas responsabilidades e impacta nas demandas que exigem as transformações sociais? Acredita-se que as atividades, entendidas como extensionistas, representam o mecanismo universitário capaz de gerar iniciativas, colaborações e compromissos, nos quais, a parceria universidade e sociedade possa apresentar respostas a tais demandas sociais regionais iminentes.

Nesse horizonte, são as universidades as maiores responsáveis pela produção de ciência e tecnologia, sem a qual não haverá desenvolvimento. Da mesma forma, corresponde a elas organizarem-se para realizar ações que viabilizem a aproximação e a comunicação da universidade com a sociedade, em prol da superação dos obstáculos ao progresso da região.

Portanto, tem-se como premissa desta pesquisa a concepção de extensão universitária como a abertura necessária, a porta de entrada da universidade aos aspectos socialmente relevantes. Mais do que em outras regiões, onde oportunidades se encontram mais disponíveis, na nossa região, a extensão universitária precisa

possibilitar o fluxo, a interpenetração do conhecimento, saberes, experiências, de comunicação, de parcerias, de cooperações regionais e internacionais, etc.

Diante da importância do estreitamento da relação universidade e sociedade, permitida de forma não unanime pela Extensão universitária, chega-se a seguinte problemática que conduz esta investigação: Como ocorre o processo de gestão universitária de projetos de extensão na UFPA? Como se realiza a extensão da UFPA? Como são tomadas as decisões nos institutos em respeito a extensão? Sobre qual lógica são tomadas essas decisões?

Acredita-se que a condução dessa pesquisa, em busca de encontrar respostas para tais questões, contribuirá ao melhor reconhecimento das iniciativas universitárias da UFPA em extensão, possibilitando perceber como se desenvolve o processo e sobre quais orientações são tomadas decisões em extensão. Busca-se por meio da análise da tomada de decisão em extensão o reconhecimento da extensão na UFPA.

O formato das questões norteadoras propostas fornece a direção para se traçar o estudo de caso como estratégia dessa pesquisa, visto que, segundo Yin (2001, p. 19): “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Assim, a estratégia metodológica adotada para responder às questões do estudo utiliza-se da abordagem de estudo de caso com uma lógica sistêmica, por meio do método indutivo, método responsável pela generalização, isto é, partir de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral. Nesse sentido, como orientação geral ao estudo, define-se enquanto caso o funcionamento da extensão universitária na UFPA e a enquanto unidade de análise adota-se a questão: “Como são tomadas e priorizadas as decisões, em relação à extensão universitária, nas unidades acadêmicas e administrativas?”.

Portanto, o fenômeno da gestão da extensão universitária tem características próprias, ocupa um lugar no tempo e nesse trabalho será objeto de conhecimento. Por isso, deverão ser estudados os elementos que compõem o fenômeno, suas

características no tempo e no espaço (RICHARDSON, 2012, p. 57). Sendo assim, para que a proposta metodológica se efetivasse, foi preliminar a realização da observação sistêmica da instituição e entrevistas semiestruturadas junto aos gestores de unidades acadêmicas e administrativas que mais desenvolvem extensão universitária.

Para este trabalho o processo decisório representa um eficaz meio de acesso à compreensão do funcionamento da extensão na organização. Isto porque, a tomada de decisão é um processo complexo que está relacionado com as demais dimensões da organização, como a estrutura, a decisão, a hierarquia, a lógica, os dados, as informações e a interação. Nesse sentido, o presente estudo procura explicar de que forma gestores tomam decisões na extensão, quais fatores influenciam nesse processo.

A análise das evidências foi submetida à técnica de análise de conteúdo, trabalhando com as transcrições de entrevistas e com a análise dos relatórios e documentos oficiais e textos de sites da instituição. Caracteriza-se como uma investigação qualitativa, por considerar o ambiente sua fonte direta de informações e dados e o pesquisador mantém contato direto com tal ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

O trabalho está dividido em quatro capítulos, excluídas a introdução e as considerações finais da investigação. Na segunda seção apresenta-se a metodologia adotada, na terceira seção trata-se o marco conceitual da pesquisa, na quarta seção Concepções sobre as Instituições de Educação Superior e, finalmente, na quinta seção detalhou-se a pesquisa empírica realizada na UFPA. Ao final, apresentamos ainda, o apêndice e as referências utilizadas na pesquisa.

1.1 Justificativa

Acredita-se pacífico considerar que as ações extensionistas conferem relevância, pertinência e materialidade social à produção do conhecimento universitária, fortalecendo o papel social da própria Universidade, pois nesta atividade, há uma preocupação prioritária com as demandas sociais e, assim, a universidade

direciona-se para as questões sociais emergentes. E é sobre essas expectativas sociais, que a concepção de universidade se diferencia das demais instituições. Nessa mesma perspectiva, Morin (2013, p. 409) avalia a dificuldade de se definir o produto que a universidade deve apresentar à sociedade. As dificuldades são o correlato da multiplicidade de fins que a universidade tem vindo incorporar. Diante de tal multiplicidade, parece não fazer sentido falar em produto, pois a variedade é tal que torna difícil exigir que a universidade produza todos com a mesma eficácia e, em alguns desempenhos, é questionável o termo produto pela dificuldade de mensuração (por exemplo, “a elevação do nível cultural”).

Para o autor, a universidade é a única instituição nas sociedades contemporâneas que pode pensar em razões para não agir conforme seu pensamento e esse excesso de lucidez faz proliferar comunidades interpretativas. Não existe uma única racionalidade universitária, existem várias racionalidades que coexistem e que se relacionam entre si, o resultado dessa interação dá o direcionamento das ações da universidade. Assim, é a “abertura ao outro” que constitui o sentido profundo da democratização da universidade (permitindo a multicidade) que vai além da democratização do acesso à universidade e a permanência nela.

Considerando essa possibilidade de abertura ao outro, que deve se realizar intra e extramuros universitários, pode-se pensar que:

> Numa sociedade cujas quantidade e qualidade de vida assentam em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da universidade só será cumprida quando as atividades, hoje ditas de extensão, se aprofundarem tanto que desapareçam enquanto tais e passem a ser parte integrante das atividades de investigação e de ensino (MORIN, 2013, p. 421).

De fato, a análise a respeito das responsabilidades sociais da universidade, em geral, apresenta a extensão como a abertura da instituição em relação às temáticas sociais. Por isso, investigar como ocorre o processo de extensão em uma IES federal vincula-se com a busca da otimização do esforço humano e estrutural, dos servidores e da organização, na realização das tarefas que envolvem a extensão, de forma, a dar sentido à função social da instituição. A compreensão do processo de gestão da extensão universitária permite a visualização das relações necessárias à realização

das atividades extensionistas de hoje, mas também, contribui para a visualização de possíveis elos capazes de potencializar futuras ações e, ainda, soluções para obstáculos atuais na realização da extensão universitária.

A princípio, a iniciativa dessa investigação relacionava-se com a busca por descobrir qual seria o papel ou os papéis sociais próprios da instituição universitária, dito de outro modo, o que a sociedade espera enquanto desempenho da universidade. A abrangência necessária para dar respostas a esse questionamento logo mostrou a inviabilidade de tal investigação, mas, por outro lado, permitiu a percepção da universidade enquanto organização. E enquanto organização, ela é uma resposta para satisfazer alguma necessidade social, uma ferramenta de ações coordenadas, formada por indivíduos que acreditam possuir as habilidades e conhecimentos necessários, à obtenção de algo que possui valor e, isto, constitui sua missão, seu sentido em existir. Nesse sentido, descobrir qual a função de uma organização em uma sociedade significa descobrir sobre quais princípios, políticas e demandas o relacionamento entre a organização e a sociedade está alicerçado, e ainda, de que forma esse relacionamento se materializa nas ações da organização. O estudo mais profundo sobre a história da concepção e formação da universidade e da extensão universitária permitiu a pesquisadora perceber a extensão como o “braço” universitário com a específica missão de efetivar relações com a comunidade circundante, em busca de contribuir, a seu modo, com a sociedade civil na resolução de seus desafios. Essa linha de raciocínio, também conduziu à iniciativa dessa investigação e influenciou o seu percurso.

Os desafios impostos a uma IES, em uma região como a Amazônia, em um estado como o Pará, aos quais se impõe um modelo de desenvolvimento extrator e exportador de bens primários, que não se erradia na economia local e não se traduz em mudança efetiva na organização social, vinculam-se com o “desenvolvimento cognitivo de sua gente” (MELO, 2007, p. 16). Não é possível o desenvolvimento de um povo sem a atuação de uma instituição de educação superior e de pesquisa. Cabe à instituição acadêmica promover um modelo mais aberto e interdisciplinar de processo

educativo, cultural e científico. Como prerrogativa a essa perspectiva de ação pedagógica, impõe-se a construção de:

> [...] processos de conhecimento que situem o aluno em condições objetivas de aperceber-se das relações intrínsecas entre teoria e realidade, ideia e *práxis*, formação e trabalho, profissão e compromisso social [...] (MELO, 2007, p. 96).

Reconhece-se a extensão enquanto função universitária que evidencia a relação teoria e prática e a troca de saberes, abrigando a ação transformadora entre sociedade e universidade e a indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão. Nesse contexto político, social e econômico, a tendência é pensar em como a universidade pode contribuir mais diretamente na solução de problemas sociais expressos nos diálogos com a comunidade circundante e com outras organizações, logo, as atividades de extensão, no contexto universitário, exibem a capacidade de realização concreta dessa tendência. Nesse sentido, o reconhecimento e o fortalecimento de tais iniciativas extensionistas derivam fundamentalmente do exame dos processos de extensão realizados pela UFPA nos dias de hoje, de forma a identificar as possibilidades para o avanço da extensão.

Constata-se a IES Universitária como organização complexa, o processo decisório pode ser concebido como um eficaz meio de acesso à compreensão do funcionamento da extensão universitária e da organização como um todo. Isto porque, a decisão é um processo complexo, que se realiza como um sistema hierarquizado de decisões e que interage com as demais dimensões da organização, como a estrutura, os dados, as informações, a interação e a comunicação. Nesse sentido, o presente estudo procura explicar de que forma gestores tomam decisões, relacionadas com a extensão universitária em unidades acadêmicas e administrativas da UFPA, buscando identificar quais fatores influenciam nesse processo.

Nas ciências da administração e na gestão o estudo da teoria da decisão nas organizações tem se vinculados à discussão a cerca dos estilos de liderança. Portanto, as perspectivas teóricas de decisão concebem a decisão como ação dos gestores da organização, isto pode ser justificado, pela atribuição de escolher “uma solução ou

curso de ação que irá criar mais valor para os *stakeholders*[2] organizacionais" (GARETH, 2010, p. 276). Tal ação é inerente ao papel de um gestor, considerando o sistema decisional hierárquico próprio dessa organização. Nessa lógica, a tomada de decisão é um processo organizacional de grande relevância na gestão eficaz da extensão na UFPA, como também da organização como um todo.

Tratar a extensão sobre esta temática oportuniza um espaço para se falar de Extensão Universitária a partir de uma perspectiva organizacional, identificando as atividades da organização, o ambiente em que a organização opera e por ele é afetada, como obtém do ambiente as entradas necessárias (recursos humanos, informação e conhecimento, matéria bruta, ou orçamento) para transformar entradas em saídas. Falar sobre extensão a partir dessa perspectiva apresenta-se como um diferencial do estudo, já que as publicações que sobre o assunto "extensão", em sua maioria, são relatos de experiências fruto da participação em projetos de extensão ou em atividades comunitárias, e, de certa forma, permanecem isolados do contexto maior da atividade de extensão como função universitária e compromisso social organizacional.

Acrescenta-se a isso, outra prerrogativa da UFPA que motivou o estudo, seu caráter de instituição pública, essencialmente compromissada por implementar políticas públicas de ensino superior. Para isso, o processo decisório no sistema universitário precisa dialogar com outros sistemas, em uma relação de permanente interação, entre o sistema universitário e seus próprios sistemas internos, outras instituições e outros sistemas políticos, legais, econômicos, culturais. Conhecer como se processa a tomada de decisão da extensão nesse contexto, permite identificar as articulações necessárias, os fatores relevantes para a tomada de decisão estratégica na extensão. De forma tal, acredita-se que o estudo pode ser útil para outras lideranças na área da extensão universitária.

Ainda sobre a mesma perspectiva, no patamar de Universidade pública, uma IES torna-se parte da categoria administrativa pública, "assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público" (LEI DE DIRETRIZES E

[2] O termo tem origem no inglês e pode ser traduzido como partes interessadas.

BASES DA EDUCAÇÃO, art. 19 I). Por serem entes mantidos pelo Poder Público, as universidades devem está em conformidade com os princípios da administração pública e, por isso, as atividades de planejamento e organização são instrumentos nos quais se tomam as decisões para alcançar os objetivos da instituição. No Brasil, os Institutos Federais e as Universidades Federais são as Instituições de educação que possuem esse formato, apresentando um diferencial em relação à oferta de educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, bem como no modelo administrativo e organizacional. Acredita-se que os referenciais de análise em que se pauta este estudo, poderão ser igualmente úteis para gestores e pesquisadores das demais Instituições de Educação Superior Federais, criando maiores possibilidades deste estudo de caso ter efeito multiplicador a nível nacional, em termos teóricos ou práticos e de gestão pública.

Em relação às razões pessoais e profissionais para a pesquisa, analisar a tomada de decisão na extensão universitária da UFPA despertou interesse e motivou à autora por oportunizar a realização de investigação em áreas pelas quais dedica seu trabalho e seus estudos, tais áreas são: a – a dinâmica de funcionamento da instituição universitária, que vivência diariamente no desenvolvimento de suas atividades profissionais, acreditando ser capaz de contribuir para o conhecimento mais profundo dessa dinâmica, especificamente na extensão; e, b – a educação superior e gestão universitária, em decorrência do estudo ter aproximação com sua formação de base (graduação) em Pedagogia.

Delimitada a temática do projeto de pesquisa, estabeleceu-se como objeto de estudo a UFPA, instituição administrada e financiada pela União e, por isso, pertencente à categoria de administração pública. A escolha dessa instituição enquanto objeto de estudo para a presente pesquisa, buscou também explorar a possibilidade de relacionar os estudos da gestão universitária da UFPA com os principais conceitos em gestão organizacional, aplicados a organizações públicas, buscando com isso, de alguma forma, contribuir ao aprimoramento de processos administrativos da instituição na qual a autora atua, por meio dos conceitos trabalhados ao longo das disciplinas do

mestrado profissional em Gestão Pública, promovido pelo Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA).

A escolha pela UFPA também se justifica pela sua peculiaridade *multicampi*, em um Estado de grandes dimensões como o Pará, por onde estão distribuídos os doze *campi* da universidade. Esta realidade torna a gestão da extensão mais complexa, desafiante e empreendedora. Sustenta-se a convicção de que analisar o processo decisório da extensão na sua gestão permite observar como se realiza esse processo e os fatores que influenciam as decisões de extensão considerando a realidade dos *campi*. Abre-se a oportunidade de evidenciar os desafios enfrentados pela gestão extensionista da UFPA para interiorizar-se. Destaca-se que as características regionais do Pará, suas vias fluviais e sua cultura ribeirinha, não possuem precedentes que permitam comparação com outros Estados que não constituem o bioma Amazônico, o que justifica considerar essa ação extensionista *multicampi*, de uma universidade na Amazônia, um caso único de ser observado e estudado em seu contexto próprio.

1.**2 Objetivos**

a)Objetivo Geral:

Analisar o processo de tomada de decisão em unidades acadêmicas e administrativa da UFPA em relação à extensão.

b) Objetivos Específicos:

Analisar como se realiza a extensão na UFPA.

Analisar como são tomadas as decisões nas unidades acadêmicas e administrativa da UFPA em relação a extensão.

Identificar sobre qual lógica essas decisões são tomadas.

Analisar a concepção de extensão predominante entre os gestores da UFPA.

2 **METODOLOGIA**

Nessa investigação, a pesquisa científica caracteriza-se: “pelo esforço sistemático de – usando critérios claros, explícitos e estruturados, com teoria, método e linguagem adequada – explicar ou compreender os dados encontrados” [...] (CHIZZOTTI, 2006, p. 20). A ação de pesquisar pressupõe a construção de teorias de trabalho e formas de ver o mundo que moldam o percurso investigativo. Tais teorias são paradigmas, conquistas científicas universalmente conhecidas e consideradas confiáveis por certos períodos, isto porque, o acúmulo progressivo dos conhecimentos científicos e novas possibilidades de articulação teóricas criam a “crise do paradigma”. A ciência, assim, evolui, de crise em crise, revolucionando com novos modelos de solução e paradigmas. A pesquisa sobre qualquer orientação tem sempre uma pergunta inicial inserida em uma concepção de realidade do investigador. A pergunta originária dessa pesquisa é: Como se dá a tomada de decisão na extensão universitária da UFPA? E a busca por conhecer essa realidade procede de um interesse fundamental: ligar conhecimento científico a um conhecimento técnico. Mas como esse fenômeno pode ser conhecido? Por meio de “uma teoria articulada que contêm princípios, fundamentos lógicos e epistemológicos que sustentam a análise da realidade e que têm alcance e valor esclarecedor universal, em uma palavra, a epistemologia da pesquisa” (CHIZZOTTI, 2006, p. 26). Para isso, o pesquisador traça o caminho que determinará as estratégias e técnicas que permitirão a resolução da questão. É sobre esclarecer os caminhos a seguir dessa pesquisa que se dedica esta seção.

As ciências sociais ocupam-se em estudar as relações sociais, o homem e, a partir dos seus objetivos, sua dinâmica com a sociedade, com a comunidade, com os grupos sociais e com as organizações. As ciências administrativas fazem parte das ciências sociais e ambas apresentam as seguintes características:

a) Nas ciências sociais o objeto de estudo é considerado histórico, pois as relações do homem na sociedade estão em permanente mudança, são sempre

provisórias porque são fruto das modificações na maneira de ver, pensar e agir do homem.

b) Possuem consciência histórica, pois são fruto de seu tempo histórico, a visão de mundo de seu tempo é influenciada e influencia a maneira de ver, pensar e agir dos indivíduos e seus grupos sociais.

c) Não existe a separação rígida entre pesquisador e objeto, pois parte-se da perspectiva de que o homem estuda o homem e suas relações.

d) O campo de observação do pesquisador, a realidade social, já tem um significado prévio para ele próprio e para as pessoas envolvidas na investigação. Todo conhecimento do mundo é afetado pela predisposição da observação dos pesquisadores.

e) Nas ciências sociais o objeto de estudo é essencialmente qualitativo, já que busca pesquisar o homem em determinado espaço, condição social, grupo social relacionada com determinados valores e culturas.

Com isso, podemos dizer que esta pesquisa também possui essas características, pois pesquisar a tomada de decisão de gestores em relação a extensão acadêmica, em uma instituição pública, é pesquisar “indivíduos” situados em um dado momento histórico, com formas próprias de ideologias relacionadas ao pensamento e ação nesse ambiente. A pesquisa atual em ciências sociais segue duas orientações básicas a partir dos fundamentos e práticas de pesquisa, com pressupostos teóricos, modos de abordar a realidade e meios de colher informações diferentes, designadas: pesquisas quantitativas e qualitativas. A primeira vincula-se com investigações que tem por finalidade encontrar a frequência das ocorrências a partir de recursos quantitativos e a segunda atende à necessidade de encontrar elementos para a análise e interpretação do fenômeno de modo a revelar seu significado.

Nessa investigação procura-se atender ao objetivo geral de: analisar o processo de tomada de decisão em unidades acadêmicas e administrativa da UFPA em relação a extensão universitária. Para atingir esse objetivo, considera-se necessário investigar como se realiza a extensão na UFPA, analisar como são tomadas as decisões nas unidades acadêmicas e administrativas da UFPA em relação à extensão, identificar

sobre qual lógica essas decisões são tomadas e analisar a concepção de extensão predominante entre os gestores de extensão da UFPA.

Assim, essa pesquisa parte da abordagem proposta pelo método indutivo, método responsável pela generalização, considerando a possibilidade de estender as observações a outras Instituições Federais de Educação Superior. (IFES). Em relação aos objetivos propostos, classifica-se de acordo com a definição de seu objetivo (finalidade) como exploratório/ descritivo, pois ao pesquisador fazem necessários dois esforços investigativos: descrever qualitativamente as evidências encontradas e explorar como ocorre a tomada de decisão no contexto da extensão universitária na UFPA, a partir do ponto de vista dos gestores.

Entende-se, pois, que tais objetivos somente poderão ser alcançados se os atores envolvidos no processo de decisão, relacionado à extensão estiverem dispostos a interagir com o pesquisador, permitindo, por meio do convívio a observação e construção dos significados que serão posteriormente, descritos e analisados. Com isto, se busca dizer, que essa pesquisa constitui-se essencialmente qualitativa por implicar em “uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma visão sensível” (CHIZZOTTI, 2006, p. 28). Reforça esse argumento, a apreciação da unidade de análise, da base de estudos de conhecimentos teórico-empíricos e o ambiente natural como fonte direta dos dados e observações utilizados na investigação, a metodologia qualitativa parece a forma mais adequada de abordar a questão, pois considera que há uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito, isto é, um vínculo impossível de dissociar entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Esse modo de ver o fenômeno social refere-se à abordagem qualitativa que se constitui como “conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente diversas referências epistemológicas” (SEVERINO, 2007, p. 119). Portanto, a pesquisa

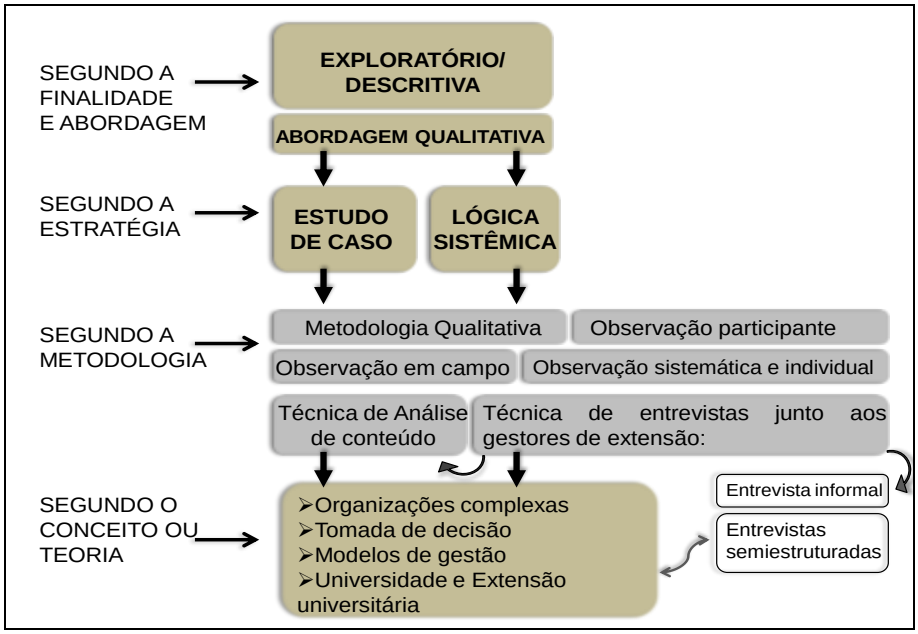
qualitativa é constituída por uma combinação de procedimentos que se aglutinam de maneira harmônica na condução da pesquisa.

Segundo Chizzotti (2006), essa abordagem considera que as investigações dos fenômenos, em pesquisas humanas e sociais, a exemplo da investigação sobre a tomada de decisão, estão sempre “saturados de razão, liberdade e vontade” e por isso, possuem características específicas, “criam e atribuem significados às coisas e às pessoas nas interações sociais e estas podem ser descritas e analisadas, prescindindo de quantificações estatísticas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 29). Tais pesquisas tomam as formas textuais originais e recorrem a recursos linguísticos tais como: estilísticos, semióticos, de gêneros literários, entre outros, como recursos confiáveis de obtenção de respostas às questões sobre o fenômeno.

Com efeito, a diferença na abordagem qualitativa, em relação à quantitativa, tem relação com a possibilidade de observação mais profunda e abrangente e, dessa forma, as evidências são exploradas, complementadas e comparadas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações, análise de documentos, permitindo ao pesquisador considerar relevantes detalhes informais que dificilmente seriam alcançados sob o enfoque quantitativo, permitindo também uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo.

Outra caracterização dessa pesquisa refere-se à adoção de uma estratégia metodológica adequada para responder às questões do estudo. Visto que essa investigação se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representado, a classificação mais apropriada aparenta ser enquanto estudo de caso com uma lógica sistêmica. Nesse sentido, como orientação geral ao estudo, defini-se enquanto caso o funcionamento da extensão universitária na UFPA e a enquanto unidade de análise adota-se a questão: “Como são tomadas as decisões, em relação a extensão universitária, nas unidades acadêmicas e administrativas?”

Figura 1- Proposta de classificação da pesquisa



Fonte: Vidal (2014). Adaptação própria (2016).

As questões que norteiam as estratégias dessa pesquisa são: Como ocorre o processo de gestão universitária de projetos de extensão na UFPA? Como se realiza a extensão da UFPA? Como são tomadas as decisões nos institutos em respeito a extensão? Sobre qual lógica são tomadas essas decisões? Qual a concepção de extensão predominante entre tais gestores? O formato de tais questões norteadoras fornece a direção para se traçar o estudo de caso como estratégia dessa pesquisa, visto que, segundo Yin (2015, p. 9): “[...] questões como ‘como’ e ‘por que’ são mais explicativas e provavelmente levam ao uso de um estudo de caso [...]”. Este autor propõe um esquema básico de categorização do tipo de pesquisa a partir do tipo de questão de pesquisa proposto, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Categorização da estratégia de pesquisa em relação a questão de pesquisa proposta.

MÉTODO	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por que?	Sim	Sim
Levantamento (Survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2015, p. 10).

Nessa perspectiva, “o ponto da discussão precedente é que a forma da questão pode proporcionar uma indicação importante relacionada com o método apropriado de pesquisa a ser usado” (YIN, 2015, p. 12). Segundo o quadro de classificação da estratégia adequada à pergunta da pesquisa, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Observa-se que o tipo de questão proposta para esta investigação não pressupõe a necessidade de controle, pois, possui foco na análise da tomada de decisão dos gestores em seu contexto natural (onde não podem ser manipulados), como um processo de escolha que envolve a racionalidade própria do tomador de decisão (no caso dessa pesquisa, o gestor). A tomada de decisão na gestão é um fenômeno contemporâneo essencial à dinâmica organizacional e a administração das organizações modernas, complexas, estrutural e funcionalmente diferenciadas está fundamentalmente relacionada com a tomada de decisão.

O estudo de caso pode ser considerado um método de planejamento de pesquisa. Yin (2015, p.17) define o estudo de caso em duas partes, a primeira parte é relativa ao “escopo do estudo de caso”, trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (caso) em profundidade e em seu contexto, onde, os limites entre o que é o caso e o que é contexto são difíceis de serem

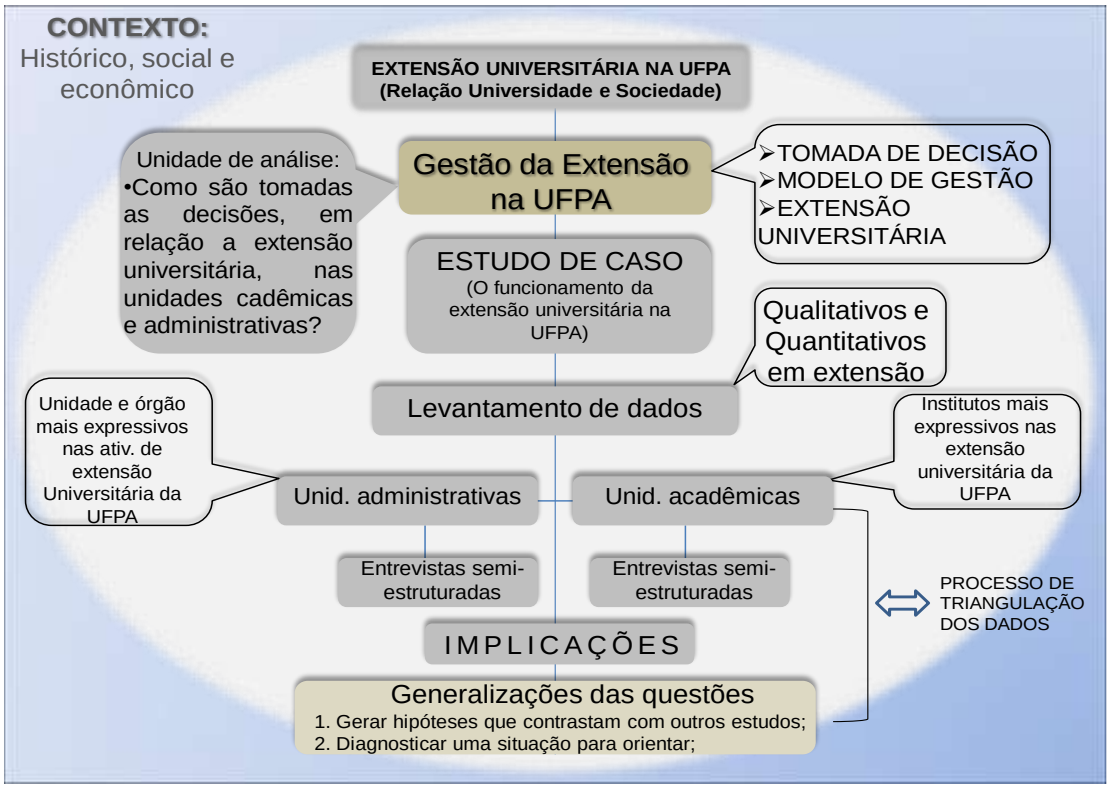
determinados. Para Yin (2015), isso distingue em definição e aplicação do estudo de caso, pois, nenhum outro método apresenta esta configuração. A segunda parte da definição do autor refere-se à dificuldade de distinguir fenômeno e o contexto nas situações do mundo real, por isso, ele complementa sua definição para estudo de caso com as “características de um estudo de caso”:

> a) enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultados
> b) conta com múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
> c) beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados. (YIN, 2015, p.18).

A forma como Yin (2015) define a estratégia do estudo de caso, uma definição em duas partes, demonstra a abrangência dessa estratégia de investigação, mostrando que sua lógica está circunscrita desde o projeto à análise dos dados. No caso desse estudo, busca-se em primeiro, investigar um fenômeno atual no seu contexto real, em segundo, a partir da análise das entrevistas dos gestores, encontrar o significado das ações humanas na tentativa de compreender o mundo do ponto de vista do participante. Por isso, a base dessa pesquisa é o trabalho de campo e a análise documental, estudando a entidade no seu contexto real, aproveitando a oportunidade de múltiplas fontes e recursos (entrevistas, observações, análise de documentos e regulamentos e outros materiais disponíveis).

Essa compreensão da pesquisa, também nos conduz a adoção de um estudo de caso como estratégia, pois, a investigação do fenômeno tomada de decisão na extensão em seu contexto próprio, da UFPA, possui suas nuances específicas, portanto, pressupõe a existência de um projeto próprio, específico para esta realidade, adequado às circunstâncias e aos problemas dessa pesquisa. Nesse sentido, propõe-se como percurso para este estudo de caso o esquema representado na figura 2:

Figura 2 – Lógica do estudo de caso da investigação



Fonte: Vidal (2013, p. 28). Adaptação própria (2016).

Nesse sentido, o estudo de caso apresenta-se como a estratégia que permite a elaboração de sua própria “lógica de projeto”, de forma que, ao projeto de pesquisa, interessa as estratégias adequadas às circunstâncias e aos problemas da pesquisa. Evitando, assim, a adesão a algum compromisso ideológico independente do fenômeno e do contexto que se apresente. Com efeito, valoriza-se a opção pelo estudo de caso nessa investigação por permitir ao observador a possibilidade do diálogo interdisciplinar e impedir que esse trabalho se torne um discurso compromissado antes com teorias e depois com o fenômeno em si.

Sobre as técnicas que o estudo de caso envolve, Yin (2015, p. 13) afirma que elas são semelhantes às técnicas utilizadas na pesquisa histórica, mas, se diferenciam, pois adicionam mais duas fontes de evidencias: “observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos” Acrescenta, ainda, um

ultimo diferencial do estudo de caso: “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional.” (YIN, 2015, p. 13). Com efeito, considerando a pergunta central, a contemporaneidade do fenômeno observado e a situação contextual dessa investigação, identifica-se que a estratégia específica, vantajosa e adequada para o estudo é a de estudo de caso.

O procedimento metodológico de Estudo de caso desenvolve-se na exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso com o objetivo de “descrever de modo preciso os comportamentos de um indivíduo, ou seja, nesse procedimento, o sujeito é o centro da atenção” (FREIXO, 2012, p. 120). Para isso, adverte ainda Freixo, é preciso que o investigador tenha a atitude interventiva de selecionar e determinar previamente o tipo de comportamento que pretende observar e consequentemente estudar (FREIXO, 2012, p. 120). No entanto, ele não deve ser meramente descritivo, a partir da situação ele deve buscar aprofundar-se analiticamente, questionando e confrontando o caso com outras situações já conhecidas e outras teorias, buscando aumentar o entendimento de fenômenos sociais complexos.

Dada a multiplicidade de níveis e de interações vinculadas à observação das organizações, considera-se necessário observar as instituições com base em teorias, suficientemente elaboradas de modo a permitir a observação e a análise dos diversos níveis, funções e interações do sistema. Nessa linha argumentativa, a partir do ponto de vista dos objetivos, da metodologia e dos paradigmas da administração pública, adotou-se a estratégia de estudo de caso com uma lógica sistêmica, a partir das contribuições da Teoria geral de sistemas que se baseia em conceitos referentes à constituição e estrutura dos sistemas, permitindo a lógica de observação e determinação de causa e efeito. Nesse entendimento, utiliza-se o instrumental conceitual referente a teoria das organizações, da decisão, de modelos de gestão, de concepção de Educação superior e extensão universitária como possíveis formas de responder às questões epistemológicas levantadas.

Considerando o objetivo central desta investigação: “Analisar o processo de tomada de decisão vinculado à extensão em unidades administrativas e acadêmicas da

UFPA", para que a proposta metodológica se efetivasse, foi preliminar a realização da observação sistêmica da instituição, levantamento de dados de primeiro e segundo grau e entrevistas semiestruturadas junto aos gestores de unidades que desenvolvem extensão universitária. Para atingir os objetivos propostos, foram vencidas as seguintes etapas:

a) Revisão da literatura, levantamento dos conceitos que nortearam a investigação. Nessa etapa inicial, a preocupação se voltou para os aspectos conceituais que envolvem a Universidade enquanto organização, a relação universidade e sociedade, a extensão universitária, a definição e diferenciação de extensão, pesquisa básica e aplicada e, ainda, aspectos teóricos capazes de fornecer embasamento metodológico para a pesquisa.

b) Levantamento dos dados referentes a construção da observação da organização e, especificamente, da atividade de extensão universitária na UFPA, foram priorizadas e selecionadas informações, dados e relatórios referentes aos anos 2014, 2015 e 2016. Nesse momento, foi possível a aproximação com a unidade da UFPA "responsável pela definição das políticas e elaboração de metas para a extensão em consonância com as diretrizes nacionais, com os fóruns de extensão e as políticas da Instituição, cabendo-lhe a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades de extensão" (PDU; PROEX, 2012, não paginado). Tornou-se possível a inclusão do ano corrente no recorte temporal proposto porque se encerraram a tempo os maiores editais oferecidos pela Pró-reitoria de Extensão (PROEX) para o ano de 2016 e seus dados puderam ser disponibilizados para a investigação. A política de extensão desenvolvida pela PROEX se materializa na forma de atividades de extensão consideradas "ações que envolvem práticas docentes e discentes, específicas de determinada área temática e aplicadas a determinados seguimentos da sociedade" (PDU PROEX, 2012, não paginado). No ano de 2015, por exemplo, a PROEX ofertou programas por meio dos Editais: Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX), Eixo Transversal, Inovação Tecnológica, Navega Saberes e Conexões de Saberes, entre outros.

c) Contribuiu à etapa anterior e às que a seguiram, uma profunda pesquisa documental de materiais elaborados com finalidades institucionais diversas. Esta é uma etapa especial para este trabalho, pois, a pesquisa de documentos constituiu um dos delineamentos mais importantes, considerando a organização observada ser uma instituição pública federal, ela necessita apresentar, documentar, comunicar e guardar informações sobre sua identidade, estrutura, infraestrutura, funcionamento e pessoal em materiais internos da instituição. A maior parte desses materiais se encontra disponível no site da instituição e os demais foram solicitados junto à unidade competente.

d) Construção do esboço do sistema organizacional da UFPA, a partir da visão sistemática, sustentada na dinâmica de gestão universitária da UFPA. A elaboração dos sistemas teve por base, principalmente, informações provenientes do Estatuto da Universidade Federal do Pará, informações extraídas do site da instituição, do Relatório de Gestão do Exercício de 2015 e observações provenientes da vivência da pesquisadora enquanto servidora da instituição.

e) Mapeamento das unidades acadêmicas e administrativas com programas e/ou projetos de extensão vinculados à Pró Reitoria de Extensão (PROEX), unidade administrativa da UFPA responsável por desenvolver a política de extensão universitária na instituição. Tal política é implementada por meio da abertura de editais de programas e projetos e as informações referentes a esta etapa da pesquisa foram encontradas no Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) da PROEX quadriênio 2013-2016 e em Relatórios de Gestão da UFPA e da PROEX que traziam a síntese dos resultados dos programas e projetos de extensão.

f) Com base no mapeamento anterior, o Programa de Extensão universitária MEC/SESu - PROEXT/MEC e o Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) em parceria com o Ministério da Educação (MEC), foram identificados como os mais representativos das atividades de extensão desenvolvidas pela PROEX. A partir dessa informação, foi efetuado um levantamento do quantitativo de programas e projetos desenvolvidos por unidade acadêmica para os anos de 2014 (ANEXO A), 2015 (ANEXO B) e 2016 (ANEXO C). Para os dois primeiros anos, o levantamento a cerca

do quantitativo de programas e projetos de extensão se encontrou disponível nos respectivos relatórios de atividades anuais da instituição. Entretanto, para o ano de 2016, foi necessária a tabulação dos dados pela pesquisadora, obtendo como resultado o quadro do Apêndice B. Esses dados foram agrupados com o objetivo de verificar quais unidades acadêmicas desenvolvem mais atividades de extensão universitária (programas e projetos). Os dados referentes a esse levantamento foram organizados na Tabela 1. As unidades que apresentaram maior número de programas e projetos de extensão foram selecionadas a participar da etapa das entrevistas semi estruturadas junto aos gestores de tais unidades.

O PROEXT/MEC tem como objetivo apoiar as IES no desenvolvimento de programas e projetos de extensão, que contribuam para a implementação de políticas públicas e o fortalecimento da extensão universitária. O Programa Institucional de Bolsa de Extensão (PIBEX) tem como objetivo: fomentar o desenvolvimento de programas e projetos de extensão universitária; conceder bolsas de extensão a estudantes de graduação, como forma de apoio à formação acadêmica, propiciando vivência extensionista integradora; favorecer práticas extensionistas supervisionadas e interdisciplinares priorizando a intervenção de estudantes na aplicação de conhecimentos numa dada realidade social; apoiar o desenvolvimento de ações extensionistas integrando contextos externos ao meio acadêmico; promover a participação da comunidade acadêmica, visando à integração entre a Extensão, o Ensino e a Pesquisa e estimular o envolvimento do corpo docente, discente e técnico administrativo em Projetos ou Programas de Extensão.

Quadro 2 – Institutos com maior quantitativo de programas e projetos de extensão

ordem	UNIDADES ACADÊMICAS	Qtde de Projetos/ programas realizados em 2014	UNIDADES ACADÊMICAS	Qtde de Projetos/ programas realizados em 2015	UNIDADES ACADÊMICAS	Qtde de Projetos/ programas realizados em 2016*
1º.	Instituto de Ciências da Saúde – **ICS**	84	Instituto de Ciências da Saúde – **ICS**	106	Instituto de Ciências da Saúde – **ICS**	119
2º.	Instituto de Tecnologia – **ITEC**	28	Instituto de Tecnologia – **ITEC**	33	Instituto de Tecnologia – **ITEC**	40
3º.	Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas – **ICSA**	27	Instituto de Ciências da Arte – **ICA**	32	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – **ICSA**	30
4º.	Instituto de Ciências da Arte – **ICA**	21	Instituto de Ciências Biológicas – **ICB**	25	Instituto de Ciências da Arte – **ICA**	28
5º.	Instituto de Ciências da Educação – **ICED**	20	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – **ICSA**	22	Instituto de Ciências Biológicas – **ICB**	28

Fonte: Elaboração própria (2016) *Exceto PROEXT; MEC; SESu

A seleção considerou como critério os maiores totais de atividades extensionistas e, dentre esses, totais que menos se repetiam, de forma a possibilitar o levantamento das unidades que se distinguem em relação à realização da extensão universitária na UFPA. Para o ano de 2016, foram contabilizados os programas finalizados até o momento da coleta de dados, sendo importante ressaltar que o maior programa (em relação a quantidades de bolsas ofertadas) para o ano corrente foi incluído no levantamento: o PIBEX. Observado o quadro acima, nota-se que os resultados apontam para uma determinada regularidade em relação às unidades que se repetem no recorte temporal da pesquisa. De tal forma, as unidades cujas áreas de atuação sejam saúde e tecnologia, demonstram maior participação na extensão universitária da UFPA e, consequentemente, maior inclusão dessas atividades nos processos que envolvem a gestão dessas unidades. Tomando o objetivo inicial desse levantamento que foi: observar quais unidades mais realizam atividades de extensão

na UFPA, identifica-se os institutos: ICS, ITEC, ICSA, ICA e ICB como os mais participativos em relação à extensão realizada na UFPA, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Unidades acadêmicas com maior representatividade na extensão universitária da UFPA

ordem	UNIDADES ACADÊMICAS	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016*	Total de projetos e programas
1º.	Instituto de Ciências da Saúde – **ICS**	84	106	119	309
2º.	Instituto de Tecnologia – **ITEC**	28	33	40	101
3º.	Instituto de Ciências da Arte – **ICA**	21	32	28	81
4º.	Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas – **ICSA**	27	22	30	79
5º.	Instituto de Ciências Biológicas – **ICB**	17	22	28	44

Fonte: Elaboração própria (2016).

Assim, foram selecionadas à etapa das entrevistas junto aos gestores, as unidades acadêmicas: ICS, ITEC, ICA, ICSA, ICB. Acerca da extensão universitária nessas unidades se observou como se dá a relação universidade e sociedade, a decisão e a gestão, segundo uma abordagem da organização como um sistema aberto, em interação com seu ambiente, num influxo para transformar-se pelo que dele recebe e para transformá-lo pelo que a ele oferece. Vale ressaltar, que os quantitativos de cursos que constitui o quadro acima, são dados retirados do Sistema de Gerenciamento das Ações Extensionistas (SISAE). Por meio desse sistema, são registrados os programas e projetos financiados com recursos proveniente de editais vinculados à PROEX e programas/projetos aprovados nas unidades (faculdades), a partir de recursos próprios, sem envolvimento da PROEX, mas informados à essa unidade, para registro. Outras duas categorias de programas /projetos podem ser observadas na realidade acadêmica da UFPA, são os programas/ projetos que ocorrem com a aprovação da unidade e com financiamento próprio, porém sem registro junto à unidade universitária responsável pela coordenação da extensão na UFPA e, ainda, programas/ projetos que ocorrem sem financiamento, sem aprovação na unidade e

sem registro. Porém, como tais ações não são registradas institucionalmente, sua quantificação se torna inviável, de forma tal, que não puderam ser consideradas nesse levantamento quantitativo da pesquisa.

Foram, ainda, envolvidas nessa investigação, unidades administrativas da UFPA, que a partir do conceito de extensão, apresentado pela política nacional de extensão, podem ser consideradas como relacionadas com atividades extensionistas da UFPA. Essa política nacional traz a extensão conceituada como: “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.” (POLÍTICA NACIONAL DE EXTENSÃO, 2012, p. 8). Vista nesse viés, a extensão universitária pode ser considerada como um movimento que repensa a universidade desde o ângulo da democratização do acesso e permanência na universidade e ao conhecimento e desde a perspectiva intencional de que a academia destine esforços para atender às demandas mais urgentes da sociedade brasileira. Por esses motivos, a extensão universitária apresenta notáveis afinidades, convergências e simbioses com outras atividades universitárias que se destinam ao atendimento das demandas sociais.

Imbuído desse pensamento, em primeiro lugar, foi selecionada a unidade administrativa “responsável pela definição da política extensionista, em consonância com as diretrizes nacionais e com a estratégia institucional da UFPA, promovendo a integração entre Universidade e a Sociedade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2015, p. 25), a PROEX da UFPA, principal efetivadora e incentivadora da extensão na UFPA. Em segundo lugar, considera-se altamente pertinente a inclusão da unidade da estrutura organizacional universitária preocupada em promover a interação do mercado com os diversos segmentos de pesquisa da Universidade, envolvidos em ações específicas, para atender demandas locais por serviços especializados, aproveitando o potencial das pesquisas básicas e aplicadas desenvolvidas na universidade. Trata-se da Agencia de Inovação e Tecnologia da UFPA - UNIVERSITEC que tem por missão: “Promover a proteção, aplicação e a difusão do conhecimento, bem como o empreendedorismo inovador em prol da competitividade e desenvolvimento sustentável da Amazônia” (UNIVERSITEC, 2016, não paginado). As ações desenvolvidas pela

Agência de Inovação são consideradas como a articulação que pode contribuir para o fortalecimento da Extensão Universitária, pois o estreitamento da relação Universidade com os setores produtivos da sociedade possibilita o reconhecimento dos problemas, desafios e interesses desse setor. Nesse processo, a Universidade deve atuar direcionando seus esforços de modo a contribuir (por meio do ensino e da pesquisa) à solução ou ao atendimento dos desafios, na perspectiva do estímulo a noção de empreendedorismo, de formação de empresas, às *Startups*[3], aos empreendimentos coletivos tecnológicos ampliando o leque de possibilidades de ações extensionistas. Acredita-se que as atividades da agência concebem a pesquisa como acolhedora da teoria e da prática, na mesma valoração, desde que se trate de dialogar com os diversos setores da sociedade. Para esta investigação, a agência é uma porta aberta à sociedade, onde ensino e pesquisa conciliam interesses em prol de soluções para problemas sociais. Nesse espaço, o conceito de extensão universitária é desnecessário, pois a prática voltada ao social se apresenta na essência das suas ações, na sua missão. Nesse sentido, as unidades universitárias alvo da etapa das entrevistas dessa investigação foram organizadas conforme quadro 4.

Quadro 4 – Unidades universitárias foco da pesquisa sobre tomada de decisão da extensão.

UNIDADES ENTREVISTADAS	NATUREZA DAS ATIVIDADES DA UNIDADE
1. Instituto de Ciências da Saúde – **ICS**	Unidades Acadêmicas
2. Instituto de Tecnologia – **ITEC**	
3. Instituto de Ciências da Arte – **ICA**	
4. Instituto de Ciências Biológicas – **ICB**	
5. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – **ICSA**	
6. Presidente do **CONSEPE** (Reitor)	Órgão consultivo
7. Pró-reitoria de Extensão – **PROEX**	Unidade administrativa
8. Agência de Inovação da Universidade – **UNIVERSITEC**	Órgão suplementar

Fonte: Elaboração própria (2016).

[3] Termo em Inglês que faz referência ao ato de começar algo, normalmente relacionado com companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado. Disponível em: <: http://www.significados.com.br/startup/>.

Dessas unidades, interessa-nos a realização de entrevistas junto aos gestores, considerados no contexto universitário, os diretores dos institutos, o presidente do conselho, o pró-reitor de extensão e o Diretor da Agência de Inovação universitária. Busca-se a partir do ponto de vista desses tomadores de decisões vinculado à extensão traçar um esboço acerca da extensão na UFPA, considerando seu modelo de tomada de decisão e a gestão.

No âmbito deste estudo, considera-se as organizações vistas como conjuntos de subsistemas inter-relacionados. Para Morgan (2002, p. 61) os sistemas são como caixinhas chinesas pelo fato de que sempre contêm um todo dentro de outro todo. Da mesma forma, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que pertencem a divisões organizacionais maiores e assim por diante. Com isso, se definirmos a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser entendidos como subsistemas, assim como moléculas, células e órgãos podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, embora cada um seja por si só, um sistema aberto complexo. A extensão pode ser considerada um subsistema universitário que representa a “abertura operacional” (GURGEL, 1986, p. 164) à sociedade, com existência integrada aos subsistemas de ensino e pesquisa. A seção 3 desta pesquisa dedica maior atenção às características e definições de sistemas.

Quando se visualiza uma organização enquanto um sistema aberto, o ambiente é representado por tudo externo a seus limites (além de sua fronteira). Isso pode ser categorizado em meio ambiente social ou geral, que afeta a todas as organizações de maneira igual, ou em meio ambiente específico ou de tarefa, que afeta diretamente a organização específica. Nesse entendimento, explica-se a aplicação deste enfoque nesta pesquisa pela compatibilidade com o interesse central de analisar a tomada de decisão na UFPA com foco nas atividades de extensão, como uma das dimensões do subsistema extensão que se insere no sistema UFPA. A fim de visualizar a organização em questão neste estudo, apresenta-se a seguir suas partes componentes, realçando que cada elemento tem uma função a desempenhar no sistema mais amplo. Isto implica dizer que os elementos de um subsistema têm, cada um, uma tarefa a

desempenhar que contribui à tarefa maior do sistema mais amplo. Por isso, sua explicação só pode ser completa se considerada a sua globalidade. Além disso, nenhuma organização pode ignorar o ambiente em que se situa, onde encontra oportunidades e também ameaças. Em seguida, sinteticamente é apresentado o contexto envolvente da organização universitária objeto desta pesquisa, enfatizando principalmente os desafios aos quais cabe à instituição contribuir com respostas.

2.1 Lócus da pesquisa

3.1.1 Contexto universitário

A Universidade Federal do Pará é uma instituição federal de ensino superior, organizada sob a forma de autarquia, vinculada ao MEC, através da Secretaria de Ensino Superior (SESu). A UFPA tem como princípio fundamental: “a integração das funções de ensino, pesquisa e extensão”. Atualmente, a função de reitor é exercida pelo Prof. Carlos Edilson Maneschy, eleito para o quadriênio julho 2009-junho 2013 e reeleito para o quadriênio julho 2013-junho 2017, tendo abreviado sua gestão até o ano de 2016.

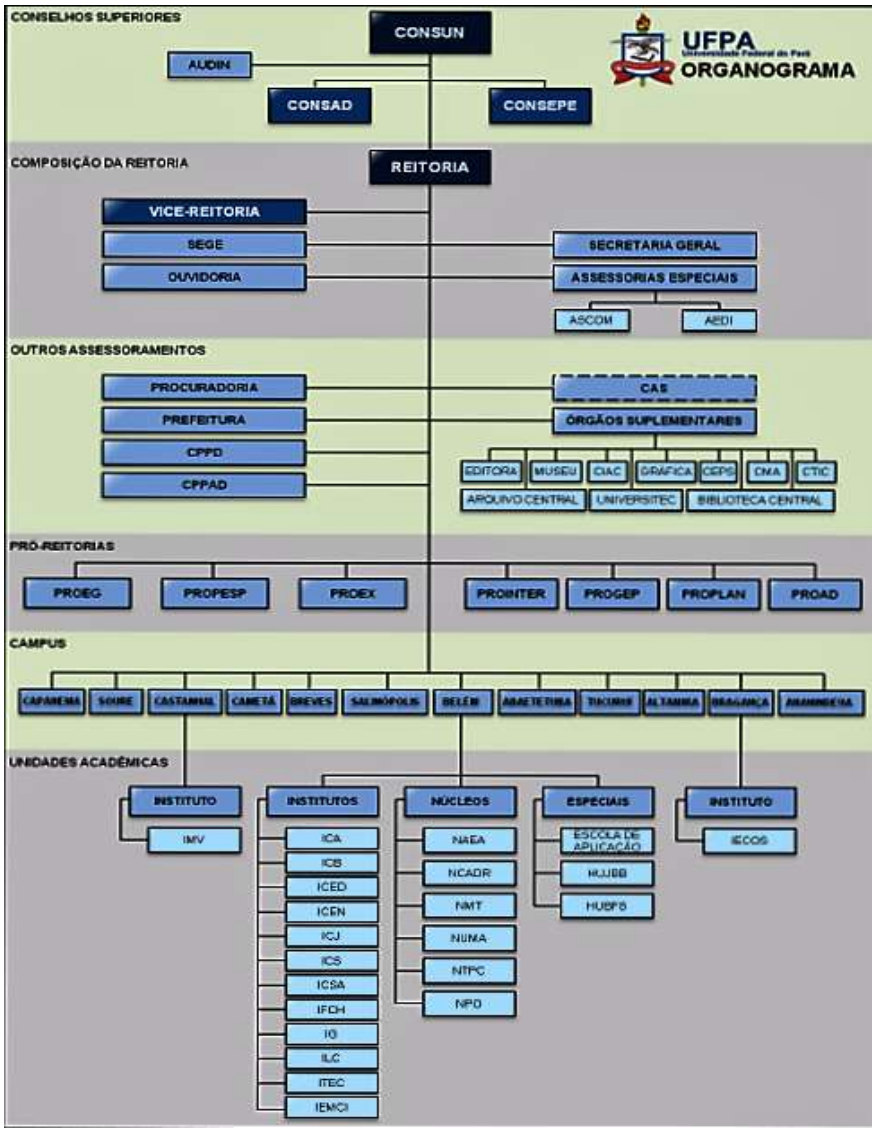
A UFPA ocupa uma área de 450 hectares, às margens do Rio Guamá, está presente em 12 municípios do Estado do Pará por meio de *campi* espalhados pelos municípios de Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí. Desenvolve atividades de ensino, pesquisa, extensão em unidades acadêmicas como Institutos, faculdades e núcleos, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, além da prestação de serviços de caráter técnico-científico, cultural e social à sociedade.

Os Institutos abrigam as Faculdades, Escolas e Programas de Pós-Graduação. Os Núcleos desenvolvem os Programas de Pós-Graduação e pesquisa. A Universidade envolve várias dimensões das atividades propriamente acadêmicas e administrativas e se constitui assim com um caráter orgânico. O modelo de estrutura organizacional é fator determinante do funcionamento e da realização dos objetivos (missão e metas)

institucionais. É possível perceber o caráter orgânico da instituição UFPA, por meio do organograma 1, abaixo:

Além disso, a Universidade precisa desenvolver atividades de autogestão, atividades meio relativas a gestão administrativa e ao assessoramento das funções desempenhadas pela instituição e isso acontece em unidades administrativas como reitoria, pró-reitorias, órgãos suplementares, assessorias, diretorias, coordenadorias e secretarias, que constituem a estrutura da UFPA segundo o seguinte organograma:

Organograma1**–** Organograma da UFPA integrando unidades administrativas e acadêmicas



Fonte: Universidade Federal do Pará (2016).

Segundo o Estatuto da UFPA: “são órgãos de administração superior da UFPA: I. Os Conselhos Superiores; II. A Reitoria; a Vice-Reitoria; as Pró-Reitorias; a Prefeitura; a Procuradoria-Geral” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006, p. 2). Os Conselhos superiores são órgãos de consulta, de deliberação e de recurso no âmbito da UFPA. Constitui esses conselhos o Conselho Universitário (CONSUN) que é o “órgão máximo de consulta e deliberação da UFPA e sua última instância recursal” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006, p. 3), à ele compete, dentre outras deliberações superiores, modificar o estatuto e o regimento Geral, criar ou extinguir unidades e aprovar Plano de Desenvolvimento Institucional. Também está incluído o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) que é o órgão de consultoria, supervisão e deliberação em matéria acadêmica e a ele compete, dentre outras deliberações superiores, “aprovar as diretrizes, planos, programas e projetos de caráter didático-pedagógico, culturais e científicos, de assistência estudantil” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006, p. 4). E, por ultimo, o Conselho Superior de Administração (CONSAD), o “órgão de consultoria, supervisão e deliberação em matéria administrativa, patrimonial e financeira” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006, p. 5).

A reitoria é um órgão executivo superior responsável por coordenar, fiscalizar e traçar as metas de planejamento e desenvolvimento da instituição. Seu dirigente máximo é o reitor, eleitos entre os professores efetivos da instituição que possuam título de doutor e nomeado pelo presidente da República. Vinculadas à reitoria estão: a vice-reitoria; que substitui o reitor na sua ausência e atua na coordenação de políticas e projetos de desenvolvimento da instituição, a Secretaria Geral dos Conselhos superiores (SEGE); responsável pela coordenação administrativa dos trabalhos concernentes aos Conselhos Superiores, a Ouvidoria; que recebe as manifestações, como reclamações, usuários de outras instituições, entidades, agentes públicos, quanto aos serviços e atendimentos prestados pela instituição, a Assessoria de Educação à Distância (AEDI); oferta cursos de Graduação e Pós-graduação e a Assessoria de Comunicação (AsCOM); responsável pela divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na Instituição.

As unidades administrativas como as Pró-reitorias exercem atividades tais como:

a) Coordenar, fiscalizar e traçar as metas de planejamento e desenvolvimento da instituição e suporte às várias atividades desenvolvidas na Universidade – **Reitoria**

b) Propor, coordenar, acompanhar e avaliar as ações e políticas de Gestão Administrativa, Financeira, Contábil e Patrimonial **Pró-reitoria de Administração (PROAD)**.

c) Coordenar as atividades didático-pedagógicas e de administração acadêmica da Instituição - **Pró-reitoria de Ensino e Graduação** (**PROEG)**.

d) Desenvolver a Política de Extensão Universitária da UFPA – **Pró-reitoria de Extensão (PROEX)**.

e) Desenvolver a política de gestão de pessoas da UFPA, planejando, gerenciando, desenvolvendo, acompanhando e avaliando a implementação da política de gestão de pessoas - **Pró-reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP)**.

f) Desenvolver a relação entre UFPA e instituições internacionais de ensino, pesquisa e fomento à educação, na área científica e cultural, oferecendo apoio a projetos conjuntos de pesquisa, formação de recursos humanos e intercâmbio de professores, pesquisadores e alunos – **Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER)**.

g) Elaborar e executar a política e os programas institucionais voltados ao desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica e à oferta de Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) e *lato sensu* (Especialização e Residência) – **Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP)**.

h) Estruturar e coordenar o processo de planejamento institucional, além de avaliar o alcance das metas e do desempenho da instituição como um todo – **Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN)**

Em “outros assessoramentos” estão a Procuradoria; responsável pela representação judicial, assessoria jurídica, análise da regularidade formal do processo licitatório, dos instrumentos de contratos e de convênios inerentes às atividades da universidade, a Prefeitura; responsável pelo planejamento, operação e controle da infraestrutura e do espaço físico; as comissões: Comissão Permanente de Pessoal

Docente (CPPD); assessora, orienta e acompanhar a execução ao que concerne a política de pessoal docente da UFPA, Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD); que dá prosseguimento aos processos administrativos disciplinares e a Comissão Própria de Avaliação (CPA); responsável pela condução dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação de informações solicitadas pelo - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP); e, por fim, a Coordenação da Administração Superior (CAS); que é um órgão consultivo e de assessoramento do Reitor, sem função deliberativa, reunindo sempre que convocada pelo reitor.

Os Órgãos Suplementares da UFPA são subordinados à Reitoria e são unidades de natureza técnica voltadas ao desenvolvimento de serviços especiais, com estrutura administrativa própria, podendo colaborar em programas de ensino, pesquisa e extensão e de qualificação profissional das unidades acadêmicas. São Órgãos Suplementares da UFPA: a Biblioteca, o Centro de Tecnologia da Informação (CTIC), o Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos (CIAC), o Centro de Processos Seletivos (CEPS), o Centro de Memória da Amazônia (CMA), o Museu, a Editora e Gráfica, o Arquivo Central e, por fim, a Agência de Inovação – UNIVERSITEC.

Esse ultimo órgão suplementar é do interesse dessa pesquisa por ser uma iniciativa universitária voltada para a difusão dos múltiplos aspectos da Inovação e de suas aplicações em âmbito social. A Lei de Inovação, de 2004, determina que toda Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) deve dispor de um Núcleo de Inovação Tecnológica para gerenciar sua política de Inovação. Assim, a Agência de Inovação Tecnológica é esse núcleo em forma de órgão suplementar da UFPA que busca propor uma política de inovação tecnológica para a UFPA, fomentando projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, voltados para os diversos setores da sociedade.

2.1.2 Entorno universitário

Deve-se assinalar, a seguir, a aplicação do termo “entorno”, utilizado aqui no sentido definido por Bertalanffy (2010), significando: ambiente (meio envolvente externo

ao sistema universitário), fronteiras (limite de um sistema), considerando a UFPA um sistema organizacional universitário.

A instituição de Educação Superior Universitária *lócus* desta pesquisa é uma organização governamental cuja localização corresponde geograficamente com o estado do Pará, estado situado dentro do limite da Amazônia brasileira, uma região periférica que abriga a principal floresta tropical do mundo e uma enorme biodiversidade, ainda pouco conhecida e pesquisada, uma importante província mineral com terras em abundância para agricultura, agronegócio e pecuária. Ao configurarmos a região a partir dos recursos naturais disponíveis recaímos entre os dois paradoxos o ecológico e o econômico, que podem ser seguramente relacionados, com duas interpretações de Amazônia: santuário a preservar (um *habitat* sem habitantes) e Amazônia moderna (“almoxarifado” do mundo).

De forma diferenciada é possível observar a Amazônia e, inserida nela, o estado do Pará, a partir da análise de seu percurso histórico de formação territorial, desde a expansão comercial e colonial da Europa na época moderna, que propiciou a formação e a organização da economia e da sociedade brasileira, até o surgimento do capitalismo e da política do monopólio comercial, que se traduz em outras exigências: resguardo exclusivo das regiões coloniais, complementaridade da economia metropolitana, especialização na produção, estrutura agrária latifundiária associada ao trabalho escravo, etc. Tais exigências condicionaram historicamente a Amazônia à economia extrativista colonial e atribuiu-lhe um determinado papel na divisão internacional do trabalho. Conserva-se hoje a imagem da Amazônia como região colonial, extrativista, florestal e mineral o que a faz ser conhecida como almoxarifado do Brasil e do mundo, pois seu papel principal é garantir o abastecimento de matérias-primas *in natura* para os grandes centros industriais e consumir produtos industrializados por outras regiões. As drogas do sertão, atualmente, são os fármacos fabricados com insumos da floresta, também objetos da cobiça internacional e da biopirataria.

Quanto à configuração institucional, o entorno universitário, compreendido como o estado do Pará, é formado por organizações dos setores da sociedade (estado,

mercado e sociedade). O Estado, constituído dos entes estatais, o Mercado, representado pelos agentes econômicos privados que buscam as vantagens competitivas da região e a Sociedade Civil, constituída por organizações não-governamentais ou privadas. Diante disso, é possível mapear atores sociais do entorno que influenciam nas correlações de forças locais que “estruturam-se em torno de necessidades semelhantes, em si derivadas de um novo ambiente que torna a C&T um centro de convergência de interesses de grande amplitude social” (COSTA, 2012, p. 113): associações empresariais, entidade de ciência, pesquisa e tecnologia e entidades governamentais de desenvolvimento econômico e social.

Dessa forma, a institucionalidade social e econômica pode ser representada pelos eixos:

a) Ensino e Pesquisa: Universidade do Estado do Pará (UEPA), EMBRAPA Amazônia Oriental, Instituto Federal do Pará (IFPA).

b) Instituições de Governo: Prefeituras municipais, Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Educação Técnica e Tecnológica (SECTET); Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Mineração e Energia (SEDEME); Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará (IDEFLOR-BIO), Federação das Indústrias do Estado do Pará (FIEPA), Parque de Ciência e Tecnologia do Guamá (PCT Guamá) que possui gestão da Fundação de Ciência e Tecnologia Guamá (Fundação Guamá), Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará (FAPESPA), Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP), Banco da Amazônia, Companhia de Desenvolvimento Econômico do Pará (CODEC), Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Pará (FACIAPA).

c) Sociedade civil: Associação de Universidades Amazônicas (UNAMAZ), Fórum das ilhas; Instituto Amigos da Floresta Amazônica (ASFLORA); Sociedade Civil Socioambiental e Biotécnológica (AMBIOTECH), Associação dos Comerciantes do Pará (ACP) e Conselho de Jovens Empresários da Associação Comercial do Pará (CONJOVE/ACP-PA).

d) Instituições Privadas: Serviço Nacional de Apoio a Indústria (SENAI) Pará; Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Pará (OCB/PA), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Pará (SEBRAE-PA).

Percebe-se que neste entorno universitário existem instituições com existência vinculada ao governo do estado e também instituições nacionais, entretanto essa diferenciação não altera a condição de distanciamento em relação às necessidades concretas da realidade social regional. A região da Amazônia Oriental (correspondente ao estado do Pará) “é uma região onde a presença do Estado manifesta-se com instituições distanciadas e fora dos problemas cotidianos da população, pela construção de algumas infraestruturas que não têm contribuído para criar uma cidadania” (VIDAL; ROSA FILHO, 2011, p.175).

2.2 Técnicas utilizadas

Importa desde já ressaltar que esta investigação caracteriza-se como uma investigação qualitativa. Esse tipo de abordagem está em consonância com investigações que buscam estudar as relações sociais diante da “pluralização dos estilos de vida” (FLICK, 2009, p. 21). Para este autor, a pesquisa qualitativa é de particular relevância aos estudos das relações sociais devido a “mudança social acelerada e a consequente diversidade das esferas da vida com que, cada vez mais, os pesquisadores sociais enfrentem novos contexto e perspectivas sociais” (FLICK, 2009, p. 21). Nesse contexto, os pesquisadores se vêm obrigados a rever suas estratégias, adotando escolhas indutivas, “em vez de partir de teorias e testá-las, são necessários ‘conceitos sensibilizantes’ para a abordagem dos contextos sociais a serem estudados” (FLICK, 2009, p. 21). Tais conceitos seguem influencias de teorias anteriores, no entanto são desenvolvidas a partir dos estudos empíricos, sobre a prática, sobre o caso.

Para Freixo (2012, p.172) a pesquisa qualitativa abarca todo o conjunto de abordagens da investigação interpretativa, procedimentos como: observação participante, etnografia, estudo de caso, interacionismo simbólico, fenomenologia,

podem ser chamados simplesmente de abordagens qualitativas. Isso significa dizer, que na “família” das abordagens assim chamadas o principal interesse recai no “significado conferido pelos atores às ações nas quais se empenharam” (FREIXO, 2012, p. 172). Concorda o autor, que para estas abordagens, antes da definição do desenho dos procedimentos e das técnicas a serem aplicadas, o investigador está preocupado em compreender o fenômeno e, por isso, ele o observa, descreve, interpreta e reflete sobre seu meio. Desse modo, essa abordagem “demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação” (FREIXO, 2012, p.173).

Reforça essa concepção Goldenberg (2004) quando afirma que os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se posicionam de maneira oposta aos que acreditam que um único modelo de pesquisa servirá à todas as ciências, sendo esse modelo próprio das ciências naturais. Para esta autora, os pesquisadores que confiam suas investigações em abordagens qualitativas são aqueles que “se recusam a legitimar seus conhecimentos por processos quantificáveis que venham a se transformar em leis e explicações gerais”. E termina por dizer que as ciências sociais têm suas especificidades que exigem uma metodologia própria (GOLDENBERG, 2004, p.17).

Já Chizzotti (2006) afirma que autores estritamente quantitativos recorrem a quantificação como única via de assegurar validade de uma generalização, pressupondo um único modelo de investigação válido, este, derivado das ciências naturais, só admite observações externas, siga um caminho indutivo mediante verificações objetivas amparadas absolutamente em frequências estatísticas. Para este autor, “as pesquisas qualitativas, por outro lado, não têm um padrão único porque admitem que a realidade é fluente e contraditória e os processos de investigação dependem também do pesquisador – sua concepção, seus valores, seus objetivos (CHIZZOTTI, 2006, p. 26).

Para a efetivação da observação científica e da abordagem sistêmica do estudo de caso, foi realizada uma observação sistemática da organização foco da investigação, além de entrevistas semiestruturadas e da análise de conteúdo para a

descrição e manipulação do conteúdo manifestado na comunicação. A observação é o elemento básico da investigação científica, significa a “constatação de um fato” (FREIXO, 2012, p. 223) e a observação é considerada científica segundo alguns parâmetros. Trata-se, pois de uma técnica de coleta e dados que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 76). Isso significa também dizer que nas observações, além de ver e ouvir, o pesquisador examina os fatos e fenômenos que pretende estudar. A observação científica é considerada segundo os seguintes parâmetros: estrutura de observação, forma de participação, número de observadores e local da observação.

No caso dessa investigação, ela é *Sistemática* por tratar-se de uma observação planejada, estruturada e controlada tendo em vista propósitos previamente e claramente definidos, adoção de instrumentos adequados e delimitação precisa da área a ser observada (no caso, a extensão). A observação sistemática foi a primeira técnica aplicada à investigação. De acordo com Gil (1989, p. 109) a adoção dessa técnica é frequente em pesquisas que têm como necessidade e finalidade a descrição precisa dos fatos. E ainda, o observador sabe quais são os aspectos da comunidade significativos para o alcance dos objetivos da pesquisa. Por isso, precede as observações, um plano de ação para organização, registro das informações e orientação do que deverá ser visualizado em campo. Qualquer processo de observação sistemática deve considerar: “Por que observar? Para que observar? Como observar?” (LEHFELD; BARROS, 2007, p. 74).

Essa pesquisa é *participante* considerando a pesquisadora pertencer a instituição e comunidade universitária, mas, pelo fato de nunca ter atuado ou participado de atividades na área delimitada para a observação: a extensão universitária, conserva relevante distanciamento. Segundo Flick (2009, p. 207) “esta é a observação mais comumente utilizada na pesquisa qualitativa” e destaca que uma das principais características do método é o fato “de o pesquisador mergulhar de cabeça no campo, que observará a partir de uma perspectiva de membro, mas deverá, também, influenciar o que é observado graças a sua participação”. Sobre essa questão, acrescenta-se que as dimensões da instituição ora pesquisada, em termos de

infraestrutura predial[4] e quantitativo de pessoal[5], também asseguraram um adequado distanciamento da pesquisadora a medida que o grupo observado era formado por indivíduos desconhecidos para a observadora, fato que contribuiu para um maior controle das influencias no grupo. A definição de Lehfeld e Barros (2007, p. 75) aproxima-se da estratégia de observação adotada, pois considera que nela "o pesquisador participa da situação estudada, sem que os demais elementos envolvidos percebam sua posição de participante".

Chizzotti (2006) diferencia a pesquisa participante da pesquisa-ação, embora ela tenha sido originada desta ultima. Segundo o autor, a pesquisa-ação participativa surgiu como uma alternativa "desgarrando-se das formas manipulativas de pesquisa-ação, na qual o conhecimento adquirido pode ser usado para manipular pessoas [...]" (CHIZZOTTI, 2006, p. 90). Termina por dizer que ainda que os nomes sejam semelhantes, a pesquisa participante tem como pressupostos básicos a democratização da produção do conhecimento, da sociedade e do desenvolvimento da justiça social. Seus fundamentos sustentam-se "em uma ética e em uma concepção alternativa da produção popular do conhecimento, segundo a qual as pessoas comuns são capazes de compreender e transformar sua realidade" (CHIZZOTTI, 2006, p. 90).

É também considerada uma observação *individual*, quando a técnica de observação é investigada por um só investigador e, por fim, quanto ao local da observação, o fenômeno foi observado em sua própria realidade social, no ambiente real da UFPA, por isso, é uma observação em *campo* ou *efetuada na vida real*.

Outra técnica utilizada foram as entrevistas, fontes fundamentais na busca por evidencias em pesquisas qualitativas e estudos de caso, sendo uma das principais técnicas em pesquisas sociais, pois ela representa uma forma de interação social. De acordo com Goldenberg (2004) o termo "estudo de caso" é proveniente de uma tradição de pesquisas médicas e psicológicas que constituíam em uma análise

[4] Sua área territorial é aproximadamente 3.328.655,80 m² enquanto sua área edificada é aproximadamente 204.930,90 m². Disponível em: < https://pt.wikipedia.org/wiki/ Universidade_Federal_do_Par%C3%A1>.

[5] Segundo dados do Relatório de atividades anuais exercício 2015 da UFPA (p. 108), o quantitativo de servidores efetivos, incluindo docentes da educação básica e superior e técnicos administrativos, é de 4.999 servidores Disponível em: < http://www.proplan.ufpa.br/doc/RG2015_UFPA.pdf>.

detalhada de um caso individual buscando demonstra a dinâmica de uma determinada doença. Nessa concepção, subentende-se que é possível adquirir conhecimentos do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Apropriando-se dessa técnica, as ciências sociais buscam por meio de estudos de caso uma análise mais completa possível, de maneira holística "a, que considera a unidade social estudada como um *todo* seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos" (GOLDENBERG, 2004, p. 33, grifo do autor). Complementa ainda, que "diferente da 'neutra' sociologia das médias estatísticas, nas quais desvios, particularidade ou exceções são removidas, demonstrando só as maiores tendências do grupo, no caso de estudos de caso os comportamentos desviantes são expostos "e não escondidos atrás de uma suposta homogeneidade" (GOLDENBERG, 2004, p. 34). Com isso ela busca contrapor a pressuposição de uma padronização dos fenômenos por parte de pesquisas rigorosamente quantitativas, com a aceitação dos diferentes significados que os fenômenos podem assumir para indivíduos em circunstâncias diferentes.

Segundo Gil (2010) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o conhecimento detalhado do objeto, tarefa essa que outras abordagens não conseguiriam realizar. Isto porque, nas ciências sociais distinguir o fenômeno e o seu contexto é uma das grandes dificuldades encontradas, as relações entre esses são tão entrelaçadas que chega a impedir o tratamento de determinados problemas, pois exigem alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos. Segundo o mesmo autor, isso explica:

> a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:
> a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
> b) preservar o caráter unitário do objeto de estudado;
> c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
> d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
> e) explicar as variáveis causais de determinados fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, p. 38).

Manoel Freixo afirma que a finalidade de um estudo de caso é “descrever de modo preciso os comportamento de um indivíduo, ou seja, nesse procedimento, o sujeito é o centro da atenção do investigador” (FREIXO, 2012, p. 120). Por isso, previamente o pesquisador nessa pesquisa selecionou o perfil de comportamento que pretende observar. Ainda, para este autor, o estudo de caso pode ser considerado um “desenho de investigação”, pois pode ter propósitos muito variados e, para cada propósito, assume um formato especifico que seja mais adequado, a partir de uma grande variedade de instrumentos e estratégias. Por esse motivo, o pesquisador (ou o desenhista), ao propor um desenho de estudo de caso para uma investigação: “sua base é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, estudando a dada entidade em seu contexto real tirando partido de fontes múltiplas [...]” (FREIXO, 2012, p. 121). É importante frisar, que isso não implica em dizer que esse trabalho, enquanto estudo de caso, tem de ser meramente descritivo, na verdade, estudar um caso significa interrogar a situação, confrontá-la com as teorias e com outras situações, implicando assim em um profundo processo analítico do caso.

Para Gil (1989, p. 113) a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é bastante útil para a obter informações acerca do que os sujeitos conhecem, acreditam, sentem ou anseiam, pretendem fazer e isso se estende às explicações ou razões a respeito das decisões que tomam, como é o caso do estudo em questão.

A investigação, ao propor uma reflexão sobre a extensão universitária e a tomada de decisão que envolve suas ações, adota como ponto de partida a UFPA e a sua própria política de extensão, considerando a Pró-reitoria de Extensão como unidade estruturalmente responsável por essa tarefa universitária. Além disso, considera-se que a análise da percepção dos gestores universitários, que são também professores universitários, a cerca da extensão nos traga indícios do entendimento acerca do conceito de extensão na gestão da UFPA.

A entrevista é seguramente a mais flexível das técnicas de coleta de dados das ciências sociais e por isso, podem ser identificados diversos tipos de entrevistas. Essa diversidade é frequentemente classificada segundo seu grau de estruturação. Desse modo, as entrevistas mais estruturadas permitem em maior grau predeteminar as

respostas dos entrevistados, ao passo que, as menos estruturadas permitem maior espontaneidade da fala do entrevistado.

Assim, para este estudo foram realizadas dois tipos de entrevistas. Primeiramente, com o objetivo básico de coletar dados, explorar a realidade da organização e obter uma visão geral da questão a ser analisada, foi efetuada uma entrevista informal, aquela “recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisado, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado” (GIL, 1989, p.116). De tal forma, na etapa inicial do estudo, foi realizada uma entrevista pessoal, totalmente aberta, com um servidor de grande vivência acadêmica na gestão de programas e projetos de extensão e que exerce suas atividades na Diretoria de Programas e Projetos (DPP), vinculada a PROEX/UFPA. A conversa durou cerca de duas horas e, a partir de uma abordagem abrangente, possibilitou observar alguns aspectos sobre como se processa a gestão da extensão acadêmica na UFPA, além de auxiliar na identificação dos procedimentos adequados às entrevistas que se seguiram.

Em seguida, as entrevistas realizadas foram semiestruturadas, onde esta assume forma mais ou menos estruturada. Nessa tipologia de entrevista, “mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias” (GIL, 1989, p.116).

Nesse horizonte, as entrevistas foram realizadas com os seguintes segmentos: 1) dirigente estratégico de extensão (pró-reitor) 2) dirigentes de institutos (diretores de institutos) e 3) dirigente da Agencia de inovação da UFPA (órgão que atua enquanto extensão universitária). Para obtenção dos dados, foram elaborados roteiro de entrevista (APENDICE A).

Diante do exposto, foi apresentado o caminho percorrido para conectar o dado empírico às questões iniciais do estudo, e em última instância com suas considerações finais. Buscou-se até aqui demonstrar a concepção global da investigação, desde o surgimento do tema e do interesse da pesquisa, até a análise e divulgação do obtido.

A análise das evidências foi submetida à técnica de análise de conteúdo, trabalhando com materiais textuais escritos: textos resultados do processo de pesquisa e transcrições de entrevistas. Com os dados das entrevistas coletados, foi feita uma análise das afirmativas dos entrevistados e das declarações por meio da técnica de análise de conteúdo.

A análise conteúdo é “um conjunto de técnicas de análises das comunicações” (BARDIN, 1977, p. 31). Assim, não é apenas um instrumento, mas um leque de possibilidades, a depender do rigor que se queira atribuir, representa várias formas aplicáveis ao campo das comunicações. Percebe-se que o campo de aplicação é extremamente vasto, “qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo” (BARDIN, 1977, p. 32).

Os procedimentos de análise podem ser bastante diferentes, conforme seja o objetivo do pesquisador, deverá existir o esforço correspondente do analista no sentido de elaborar estratégias apropriadas. É, pois um tratamento da informação contida nas mensagens, uma estratégia de investigação para apurar as descrições de conteúdo aproximativas e subjetivas.

3 MARCO CONCEITUAL

3.1 Relação entre organizações, sistema e gestão

Para a realização dessa pesquisa, a respeito de uma organização universitária na dimensão e na complexidade do UFPA, enquanto instituição educacional e serviço público faz-se necessário “tecer” uma coerente manta conceitual que se constitui no próprio marco conceitual utilizado no decorrer do estudo.

Com efeito, considera-se inicialmente que os aspectos de uma sociedade influenciam a estruturação e o desenvolvimento das organizações. A análise das organizações busca a compreensão da natureza das organizações e dos fenômenos que se realizam no interior de uma organização, considerados segundo a perspectiva sociológica.

Desse modo, os estudos organizacionais tomam a organização como o objeto unificador de pesquisas em análise das organizações e sua observação sistemática e adequada, deverá ser realizada, no sentido de buscar compreender a organização em si: a) conhecer os modelos de relações que se estabelecem entre os membros da organização; b) conhecer os objetivos declarados e os não declarados das organização ou de quem esteja a sua frente; e c) antever os resultados produzidos, seja do ponto de vista interno da organização, seja do ponto de vista externo, isto é, resultante dessas relações, chegando ao ponto de sugerir a definição de ações que serão consideradas importantes para a consecução dos objetivos propostos e o uso de instrumentos necessários para subsidiar, apoiar e facilitar essas ações.

3.2 Perspectivas sobre as organizações

Já que o desenvolvimento do campo de estudo organizacional é caracterizado não por uma crescente convergência sobre um corpo de conhecimento aceito, mas por uma crescente divergência, vários enfoques teóricos e perspectivas, que disputam o estudo das organizações, podem ser apresentados. Para este trabalho acredita-se pertinente traçar um panorama a respeito dos estudos das organizações de forma a

permitir uma variedade ampla de perspectivas analíticas que possa visualizar os diversos aspectos da vida organizacional, já que em se tratando de organizações complexas uma teoria pode capturar apenas uma parte da realidade e ignorando outras. Considera-se também que a contraposição desses diferentes enfoques permite melhores visualizações, considerações e aprendizagens no decorrer do processo de investigação.

A partir dos referenciais e dos modelos de representação, a realidade organizacional pode ser vista segundo três perspectivas, correspondentes a três fases da história da sociologia das organizações que orientam a análise organizacional (MAURÍCIO; LUCENA, 2015):

Na **primeira fase**: viu-se a emergência do modelo de metas racionais e o modelo da “burocracia profissional” de Weber;

As contribuições da organização científica do trabalho, referentes a administração cientifica, associada a nomes como os de Frederick Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick, Lyndall Urwick, James D. Mooney e outros. Começou a ser posta em prática entre 1930 e 1940 e é marcada pelo pressuposto de uma possibilidade muito elástica de adaptação do homem às condições de trabalho, o que torna legítimo o estudo destas numa perspectiva racional, isto é, na linha da procura de um modelo mecânico ótimo.

Poderíamos igualmente incluir nesta fase os estudos sobre a burocracia de Max Weber. A este período, em que as organizações são estudadas sob o seu aspecto formal, denomina-se teoria clássica da organização. Estas teorias dominaram até meados do fim dos anos 30 e coincidem com o período de desenvolvimento das primeiras grandes indústrias. Coincidem com uma época em que as tecnologias são incipientes e os mercados estão em intensa expansão, criando a necessidade de rápido desenvolvimento da capacidade de produção. É neste período que surgem as primeiras empresas com sistemas de produção baseados no conceito de linha de produção.

A lógica da argumentação utilizada se baseia na vertente de abordagem anatômica e estrutural dos trabalhos de Taylor, Fayol e Max Weber, orientada para descobrir as regras ideais para se administrar as organizações e desenvolver um sistema fechado isolado do meio exterior e centralizado na tecnologia operativa. A perspectiva dominante a cerca de eficácia organizacional diz respeito à procura da eficiência máxima por meio da busca pela otimização do sistema produtivo interno, a melhor forma de fazer, numa perspectiva estritamente de produção assentada na descoberta das regras ideais de funcionamento; a organização é um sistema fechado, centrado na tecnologia, cujo objetivo único é a procura de eficiência do sistema produtivo; o indivíduo deve adaptar-se à máquina, deve complementá-la, contribuindo assim para a otimização de sistema produtivo. De acordo com Taylor o principal objetivo das organizações é assegurar ao empregador e a cada empregado a prosperidade máxima. Sintetizando suas ideias-chave temos: aplicação do método científico para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho; seleção, “de forma científica” dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa; treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas; interação amigável entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

Fayol desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global, preocupou-se fundamentalmente com a análise da estrutura hierárquica das organizações, pondo acento na linha de comando da qual dependeria todo o bom funcionamento organizacional. Ele dividiu as operações empresariais em seis funções fundamentais: comercial, técnica, segurança, contabilidade, financeira e administração. Para Fayol, a função administrativa engloba as funções de gestão tal como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Além disso, o teórico definiu princípios básicos que complementam os de Taylor: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais ao interesse geral, remuneração, centralização (ou descentralização), linha de comando (hierarquia), ordem e equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa e espírito de equipe.

Em seguida, temos Weber que aplica às organizações o seu método de análise que consiste na definição de um tipo ideal de organização, apelidada de burocracia, um sistema de regras e de comportamentos prefixados, geralmente escritos, a serem desempenhados por todos os membros da organização. O modelo burocrático de Weber foi incorporado à teoria das organizações por volta dos anos 1940 e ainda hoje está presente nas organizações por defender um conjunto de características que são cruciais para a sustentabilidade e funcionalidade das organizações. Advém desse modelo, terminologia amplamente conhecida no ambiente das organizações: avaliação e seleção dos funcionários; remuneração regular dos funcionários; carreira regular dos funcionários; separação da propriedade do cargo; divisão do trabalho; hierarquia da autoridade. Entretanto, uma organização burocrática deve seguir as regras burocráticas estabelecidas sem perder de vista sua vocação, os objetivos fins da sua existência. Além disso, outros aspectos merecem atenção como: o excesso de formalismo, a resistência a mudanças, a despersonalização do relacionamento, a forte conformidade com rotinas e procedimentos, a grande dificuldade no atendimento a cliente e conflitos com o público. Tais pontos merecem destaque em se tratando, principalmente de organizações públicas onde o objetivo fim é servir à sociedade.

Por fim, as teorias clássicas, assim como as demais teorias, devem ser analisadas a partir de seu contexto histórico, enfatizando os problemas mais importantes enfrentados na época em que foram fundamentadas. As críticas às teorias clássicas são quanto a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado, muita ênfase nas tarefas, a manipulação dos trabalhadores e a inexistência de fundamentação científica das concepções.

Na **segunda fase**: viu-se a emergência do modelo de relações humanas;

Como contraponto às abordagens clássicas, nos anos 30, inicia uma segunda fase da perspectiva organizacional, um novo padrão de análise, onde o fator humano é posto em relevo, dá origem ao desenvolvimento de uma ciência do comportamento humano. Associada a nomes como Elton Mayo, Chester Barnard, Herbert Simon, Ayo, Roethlisberger e Dickson, surge a “teoria das relações humanas”, onde o homem é visto como um ser humano com objetivos e inserção social própria que não abandona

nem esquece ao trabalhar em uma organização, contrapondo-se a administração científica.

Para esta abordagem, seria possível determinar as regularidades do comportamento humano por meio da observação objetiva do comportamento externado, da mesma forma que é possível observar o comportamento das estruturas moleculares. Porém, diferentemente das moléculas, pessoas possuem valores e intenções que interferem no comportamento manifesto. A resposta para isso foi considerar valores e intenções humanas de maneira distinta, analisando os fatos da vida administrativa de forma isolada, sem contaminação por valores e sem risco ao processo cientifico.

A organização ainda é considerada como uma unidade fechada, porém, sua eficiência passa a vincular-se ao seu ótimo das relações humanas. Seria possível incluir nesta fase os estudos sociométricos de MORENO, e a dinâmica de grupos de K. LEWIN, ambos contribuindo consideram o aspecto informal das organizações. Têm peso considerável nessa fase, os trabalhos de Herbert A. Simon, que esboça uma teoria completa da organização administrativa com base na visão positivista da obtenção do conhecimento e na interpretação instrumental da vida organizacional. Para este autor, o papel do cientista é examinar proposições factuais e o modo como o mundo funciona com base na observação do comportamento manifesto ou proposições logicamente aferidas dessa lógica.

Na base das organizações administrativas e doas estudos organizacionais do período está o conceito de racionalidade. Para Simon, os seres humanos são limitados na capacidade de responder aos problemas complexos, as organizações são um incremento à racionalidade humana e são organizadas para dar estrutura ao comportamento humano. A limitação dos seres humanos justifica a necessidade de organização em grupos e organizações para conseguirem lidar com a complexidade do mundo que está envolta. As organizações moldam o comportamento humano em padrões racionais voltados ao cumprimento dos objetivos, à relação dos meios com os fins e ao máximo de eficiência produtiva. Logo, para Simon, corresponde a esse ambiente o indivíduo racional, que deve ser um indivíduo organizado e

institucionalizado. A modelagem da organização é montada a partir de um sistema racional e o indivíduo, para ser racional, deve seguir o projeto dos líderes da organização, o “grupo controle”, desconsiderando valores e intenções enquanto ser humano.

Esta abordagem isola a análise organizacional e obscurece questões importantes, porém, contribui no sentido de formular um método pelo qual os indivíduos atuam em contextos organizacionais. Isso acontece, quando Simon procura explicar como os indivíduos em organizações complexas poderiam ser levados a se identificar com a racionalidade do sistema. Para Simon, isso somente pode ser alcançado quando os indivíduos começam a fazer escolhas e tomar decisões a partir dos interesses da organização. O comportamento individual está estreitamente relacionado com a decisão de agir.

A partir desse ponto e essa talvez seja o ponto crucial dessa abordagem, a organização passa a ser vista como um sistema de tomada de decisão. Uma modelagem de sistema constituído de alertas e informações que orientam oportunidades de decisões, incrementados com processos que também possibilitem a análise do curso de ação, da avaliação e da descoberta de decisões alternativas. Desse modo, a organização direciona a tomada de decisão do próprio indivíduo por um processo de tomada de decisão organizacional premeditado.

Portanto, fica claro que para Simon ser eficiente é ser racional, ou seja, seguir a risca as diretrizes de quem projetou o modelo de sistema. Nesse sentido, a racionalidade se traduz em obediência aos superiores da hierarquia. A racionalidade é a conformidade ao modelo estabelecido, uma legitimação dos princípios da hierarquia e da autoridade.

Em relação à quebra de paradigma que esse movimento estabeleceu com o anterior, Perrow afirma que os teóricos da administração científica admitiam a importância das relações sociais informais e da motivação não econômica. Contudo, insistiam em afirmar que uma organização não pode ser projetada com base nas espécies de relações informais que surgem em uma organização. Asseguravam que o projeto de uma organização eficiente deve reduzir ao mínimo as oportunidades para

relacionamento informal, incontrolável e infeliz, dando lugar somente a relações necessárias (PERROW, 1972, p. 39).

Mais tarde, Simon apresenta um estudo de tomada de decisão em organizações onde afirma de forma mais direta o que estava implícito em seus trabalhos: a tomada de decisão corresponde ao núcleo central da administração. Os processos de tomada de decisão se repetem ao longo da estrutura hierárquica, a tomada de decisão em níveis mais elevados leva à tomada de decisões nos outros níveis do sistema de gestão. Compreender esse processo significa compreender o comportamento organizacional.

O processo de tomada de decisão, segundo Simon, consistia em três partes: informação, *design* e escolha. A informação refere-se às atividades de rastreio do ambiente em busca de identificar oportunidades de tomada de decisões, o *design* refere-se a descoberta de cursos alternativos de ação e a escolha refere-se a seleção da alternativa com maior chance de ser bem sucedida. Para o homem econômico o tomador de decisão está interado de todas as informações pertinentes e totalmente apto a tomar decisões bem sucedidas. Infelizmente, na vida administrativa, o tomador de decisões não encontra o ideal requerido pelo modelo econômico clássico. Por outro lado, o homem administrativo se vê limitado e reconhece sua percepção incompleta e simplificada do mundo e por isso busca encontrar soluções satisfatórias.

Basicamente o sistema de gestão do modelo racional funciona: a partir do homem administrativo; que está no mundo como algo isolado e ignora a interrelacionalidade das coisas, vê por lentes de racionalidade limitada e assim, toma decisões com o que pode e com o que tem, com base em regras práticas relativamente simples e, a partir da organização; que, para diminuir os efeitos da irracionalidade humana, substitui as premissas de decisão do indivíduo por padrões de racionalidade da organização, modelando o comportamento do indivíduo pela programação das suas decisões.

As discussões de Simon aos estudos em tomada de decisões organizacional mudam o foco dos estudos da decisão para o nível operacional. Como efeito, outras abordagens relativas à tomada de decisão foram esboçadas. O método incremental ou

das sucessivas comparações limitadas de Lindblom, baseia-se na racionalidade de Simon, mas, propõe que uma tomada de decisão limitada onde o *policy-maker6* se comprometeria com um objetivo limitado a ser alcançado pela política. As comparações se tornam limitadas às experiências passadas pelo administrador, para isso, os valores e objetivos precisam ser enunciados enquanto pertencentes a margem particular de cada intenção política.

Outra abordagem para a tomada de decisão sucessora do modelo racional de Simon foi os três modelos de tomada de decisão de Graham T. Allison que propõe dois outros modelo que podem ser empregados para otimizar a análise da situação de tomada de decisão: o modelo do ator racional, do processo organizacional e de política governamental. O primeiro demonstra um modelo padrão de tomada de decisão semelhante ao de Simon, porém o modelo de ator racional adverte aos analistas a preocupação em estudar os meios, mas pouca atenção é dirigida aos fins no processo decisório que pouco tem a ver com contextos decisórios reais. O segundo modelo baseia-se na premissa que são poucas as decisões governamentais relevantes possíveis de serem tomadas com informações exclusivas daquela única organização. As informações de outros órgãos, de assessorias ou orientação políticas se fazem necessárias até mesmo para gestores do alto escalão do governo e, sendo assim, a formulação de políticas, por parte dos *policy-maker,* requer o conhecimento sobre o modo como as várias divisões organizacionais geram produtos relevantes para a política em questão.

Essa compreensão de Allison, acerca da teoria organizacional é complementada com o trabalho de Cyert e March sobre “a teoria comportamental da firma” onde sugerem que a organização está menos interessada em atingir metas ou objetivos específicos do que operar de acordo com um conjunto negociado de restrições específicas para cada divisão. Isto porque, operando de acordo com as restrições, a organização busca reduzir as incerteza em seu ambiente e analisar as alternativas imediatas relacionadas com a tomada de decisão frente ao desafio. O terceiro modelo de Allison demonstra que as políticas governamentais relevantes não são produzidas

6 *Policy* – faz referência às políticas (no plural), políticas públicas e *Policy maker* refere-se aos formuladores de políticas públicas, fazedores de política e decisores públicos.

por atores racionais isolados. As políticas são produzidas por meio de “jogos de interesse” de indivíduos ou grupos e, por isso, o que move a política não é a existência de razões favoráveis a um curso de ação positivo, mas sim, a habilidade dos indivíduos ou grupos durante o processo de negociação de interesses distintos. A síntese dos modelos de Lindblom e Allison serve-nos para demonstrar como ocorreu o afastamento em relação à descrição do processo de tomada de decisão proposto por Simon. Os fatores ambientais começam a apresentar relevo nos trabalhos dos autores. O foco de atenção é lentamente transferido das decisões individuais (racionalidade limitada) para decisões políticas (relacionais ambientais).

Em definitivo, as diferenças de perspectivas são evidenciadas por James D. Thompson, em *Organization in action*, onde caracteriza estratégias para análise organizacionais de sistema fechados e sistemas abertos. A estratégia para sistemas fechados possui afinidade pela eficiência na realização dos objetivos da organização, por logo cada uma das partes da organização contribui com a lógica do sistema de maneira funcional e com mecanismos projetados para reduzir as incertezas do sistema. Possui características de sistemas fechados a administração cientifica de Taylor, o modelo de burocracia de Weber e aspectos do modelo racional de Simon diretamente vinculados à eficiência e ao controle. A estratégia para sistema aberto, que será detalhada na terceira fase, pressupõe a impossibilidade de domínio sobre todos os conhecimentos necessários para tomar decisões nas organizações. É impossível prever as variáveis que podem influenciar a organização, dessa forma, é impossível conhecer o conjunto de soluções cabíveis a cada circunstância de tomada de decisão. Por essa razão, a abordagem de sistemas abertos sugere a análise organizacional orientada ao cultivo da expectativa de surpresa e incerteza. O objetivo: a sobrevivência do sistema é decorrente do processo evolutivo de desenvolvimento. Apesar das mudanças decorrentes das influencias do ambiente, a tendência geral do sistema aberto é sempre encontrar o equilíbrio (homeostase). Como exemplos de sistemas abertos, Thompson destaca os estudos das organizações informais e os estudos entre organização e ambiente.

Assim caminha-se a **terceira fase**: onde viu-se a emergência do modelo de sistemas:

Nessa abordagem do desenvolvimento teórico da análise das organizações, a articulação entre as organizações e o sistema da personalidade é objeto de atenção. Na percepção dos membros da organização sua participação é integral, não são meios de alcance aos objetivos, são personalidades com experiências e anseios próprios. Dentro da mesma matriz organizacional essas pessoas com personalidade própria interagem com grupos e entre grupos e assim, fatores "não racionais" interferem na organização e na percepção da organização.

Essa condição requer que a organização seja analisada em termos estruturais-funcionais[7], perseguindo descobrir como ela funciona e de que modo ela se ajusta para satisfazer suas necessidades básicas. As escolas estruturais funcionalistas (a exemplo dos autores PARSONS e SELZNICK), a psicologia social (do autor ARGYRIS, etc.) e a teoria da decisão propõem uma análise baseada num *system approach*, tendo referência um sistema comparável aos esquemas da biologia e psicologia.

Destacam-se os behavioristas, Maslow e McGregor. Para estes autores, a organização é dotada de grande dinâmica interna que lhe advêm das vontades dos indivíduos e dos processos de inter-relação e de estruturação organizacional que ocorrem no sistema social interno da organização. O homem na organização é um ser criativo que deve envolver todas as suas capacidades intelectuais no processo produtivo. Maslow contribui à teoria das organizações com sua Teoria das necessidades onde apresenta sua pirâmide de hierarquia das necessidades que abrange cinco níveis de necessidades: as fisiológicas (alimentação, abrigo, repouso, ar, etc.); as de segurança (respeito à proteção contra o perigo ou privação, ou seja, contra a violência, a doença, a guerra, a pobreza, etc.); as sociais (afeição, inclusão nos

[7] Chamar-se-ão funcionalistas ou estruturais os estudos sobre as organizações que possuem uma abordagem investigativa, metodológica e teórica que, ao analisar a organização formal, privilegia a noção de função. Assim, o funcionalismo coloca em evidência os sistemas, cuja existência e operação são mais bem compreendidos se observadas as relações entre as partes que os compõem e a função que cada uma das partes cumpre na realização do todo. Essa forma de distinção das organizações, por meio da análise das relações entre suas estruturas, "mostra-se pouco propensa a afirmar que existe um meio melhor de projetar ou dirigir uma organização; os que a usam observam e registram apenas a variedade de formas existentes" (PERROW, 1972, p. 50).

grupos, aceitação e aprovação pelos outros); de estima (reputação, reconhecimento, autorrespeito, admiração); as de auto-realização (realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plenos dos seus talentos).

A Teoria X e Y(McGregor) pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação (influência) com a motivação dos subordinados. As pressuposições da Teoria X presumem que as pessoas são preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho, a responsabilidade, com o objetivo de se sentirem mais seguras, portanto, precisam ser controladas e dirigidas, pois são ingênuas e sem iniciativa. Já as pressuposições da Teoria Y presumem que o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar e as pessoas são criativas, competentes, esforçadas e gostam de ter o que fazer, portanto, podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas, pois, as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.

Devido as abordagens behavioristas não terem muita aplicação na prática, alguns autores tentaram desenvolver uma abordagem sistemática à gestão das organizações que designaram desenvolvimento organizacional, cujas principais características são: ver a organização como um todo; orientação sistêmica; agente de mudança; solução de problemas; aprendizagem experimental; processos de grupos e desenvolvimento de equipes; *feedback*; orientação contingencial.

As abordagens anteriores começaram a ser postas em suspeição a partir do fim da década de 60, devido às suas características dominantemente determinísticas e normativas, dando lugar a novas tendências de Evolução do pensamento conceitual das organizações.

Finalmente, em 70, firma-se o conceito da organização como um sistema aberto, um “todo” inserido em um sistema ainda maior que possuem variadas formas de interação e influencia. Nessa proposta teórica, não há nada de absoluto nas organizações, existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as práticas administrativas para o alcance eficaz dos objetivos e, dessa forma, a análise organizacional é trabalhada a partir da análise das relações entre os sistemas e subsistemas.

Esta forma de olhar as organizações permitiu à abordagem sistêmica orientar a gestão para compreender a organização como um sistema uno, composto de partes inter-relacionadas. Essa nova perspectiva permite aos gestores visualizarem a organização como um todo, e ainda fazendo parte do ambiente externo. O pensamento sistêmico orienta a análise organizacional à medida que torna perceptível a interação de realidades microrganizacionais e macrorganizacionais, admitindo-as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas.

Complementarmente, surge a **quarta fase**: onde se viu a emergência dos Modelos Contingenciais e de premissas inclusivas;

Esses modelos enfatizam a relação entre a forma como as decisões são tomadas na organização, as atividades são processadas e as características situacionais. Tom Burns e George Stalker descrevem o sistema mecanicista, caracterizado por uma estrutura rígida, o sistema orgânico, muito mais flexível, menos estruturado que permite maior influência dos trabalhadores na tomada de decisões. Woodward contribui ao modelo condicionando o tipo de estrutura ao tipo de tecnologia que a organização desenvolve.

Este modelo inaugura também um novo olhar sobre as organizações, pois se apresenta como uma abordagem multivariada e fornece um paradigma coerente para a análise da estrutura organizacional que promove a mudança. A visão contingencial da organização e de sua administração indica que uma organização é um sistema formado de subsistemas e marcado por limites identificáveis em relação ao seu ambiente. Tal percepção abre às possibilidades de gestores, diante de uma nova situação que exija respostas e tomadas de decisão, analisar de forma sistêmica os fatores do envolto, aprender, tomar a decisão que mais se ajusta e adaptar-se ao novo. Mais recentemente, a teoria da contingência alarga-se a outros domínios específicos da gestão como o desenho de tarefas, a liderança, a dinâmica de grupos e as relações de poder.

A escola estruturalista inicia o estudo das organizações que interagem com o ambiente destacando as suas relações interorganizacionais. Tal possibilidade permite

conhecer as organizações para além dos discursos, descobrindo as suas funcionalidades e distintas concepções. A partir da Teoria Geral dos Sistemas a análise das organizações se fortaleceu enquanto escopo teórico cientifico.

3.3 Teoria geral dos sistemas: contribuições à teoria organizacional

Ao abordar uma organização pública federal complexa como a Universidade Federal do Pará, com estrutura e funcionamento definidos por todo um conjunto de leis e normas federais, é necessário compreender os conceitos que norteiam a análise das organizações. Nos últimos anos, o conceito de sistema passou a ser dito e ouvido de forma frequente. Essa apropriação tem relação direta com a revolução tecnológica relacionada com pensamento a partir de sistemas e não mais como máquinas isoladas. Diz-se: “São problemas sistêmicos”, o que significa que estão interligados e são interdependentes. Além disso, quanto mais refletimos sobre os problemas de nossa época, angustia-nos perceber, o quanto eles estão mutuamente relacionados e logo somos levados a compreender que eles não podem ser entendidos isoladamente.

A expansão do pensamento e dos estudos sistêmicos ocorreu de forma natural pois a aplicação do enfoque tem em comum nas diversas áreas do conhecimento a existência de fenômenos complexos, portanto, esses campos sempre tratam com “complexidades”, “totalidades” ou “sistemas”. Essa nova forma de pensamento causou a revisão de perspectivas anteriores e a criação de novas observações, concepções, conceitualizações e categorias teóricas, todas elas ancoradas no conceito de sistema e com abrangência nos mais diversos ramos do conhecimento.

A Teoria dos Sistemas tem sua origem vinculada à percepção de cientistas que identificaram que certas características, princípios e conclusões seriam coerentemente aplicáveis a diferentes ramos da ciência. Imbuído dessa filosofia, o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy lançou em 1937 no Seminário de Filosofia de Charles Morris na Universidade de Chicago as bases da Teoria Geral dos Sistemas. Tal teoria nasceu do esforço empreendido, por esse cientista, para contrapor o modelo mecanicista *vs.* vitalista no qual a biologia, sua área de estudo, estava mergulhada. Para ele, a maneira

mecanicista de proceder ao estudo dos organismos consistia apenas em analisar o organismo vivo em partes e processos parciais, ignorando os problemas de organização destas partes (BERTALANFFY, 2010).

A ciência sistêmica mostra que as propriedades apresentadas pelas partes não são propriedades essenciais do sistema maior, portanto só podem ser entendidas dentro do contexto do todo maior. Desse modo, o pensamento sistêmico é pensamento "contextual", e, uma vez que explicar coisas considerando o seu contexto significa explicá-las considerando o seu meio ambiente, também podemos dizer que todo pensamento sistêmico é pensamento ambientalista (CAPRA, 1996, p. 36). O aspecto mais importante do conceito de sistema é a ideia de conjunto de elementos para formar um todo, porém, o todo apresenta propriedades e características que lhes são próprias, os elementos não possuem as mesmas propriedades.

O objetivo primeiro da Teoria Geral de Sistemas é formular princípios para sistemas, em geral, independente da área de conhecimento e da natureza dos elementos que os compõem e das relações de forças que se estabelecem entre eles. Bertalanffy (2010) define de maneira geral sistema como “conjunto de elementos em interação”, tal definição aparenta ser vaga, mas após a introdução de condições mais especificadas é possível encontrar muitas propriedades importantes dos sistemas. Tais elementos de um sistema, observados de maneira conjunta, compõem um todo unitário com determinado objetivo (BERTALANFFY, 2010, p. 63).

Um sistema é composto por: ambiente (meio envolvente externo ao sistema), fronteiras (limite de um sistema), entrada ou insumos (força, impulso inicial, material, energia, informações, etc.), processamento ou processador (mecanismo de conversão/ mudança dos insumos do sistema, em organizações são as pessoas, os equipamentos, etc), saídas, produtos ou resultados (insumos processados são resultados da reunião dos elementos com as relações do sistema e devem ser coerentes com os objetivos do sistema). Sobre o ultimo componente, é interessante ressaltar que o resultados de uma sistema é conclusivo, enquanto o resultado de um subsistema é intermediário (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 28).

Em Bertalanffy (2010, p. 65), o autor exemplifica os dois tipos de sistemas:

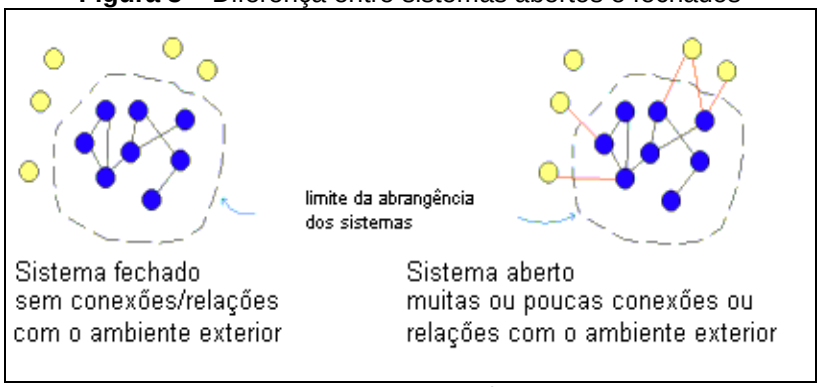
a) Sistema fechado: são sistemas tratados pela física convencional, são sistemas nos quais as leis da física se aplicam. Aproxima-se da visão mecânica das pessoas e organizações, de Taylor. Esse sistema não é influenciado pelo ambiente e nem interage com ele; e,

b) Sistema aberto: “todo o organismo vivo é essencialmente um sistema aberto” (BERTALANFFY, 2010, p. 65). Esse sistema mantém-se em um contínuo fluxo de entrada e saída e conserva-se mediante a construção e decomposição de componentes, semelhante ao processo metabólico do organismo, onde, por meio do mecanismo definido como retroação ou retroalimentação (*feedback*). O metabolismo próprio do sistema permite que o sistema permaneça num estado de não equilíbrio, no qual está sempre "em atividade" (CAPRA, 1982, não paginado).

É contrastante natureza aberta dos sistemas biológico e social em relação com a natureza "fechada" de muitos sistemas físicos e mecânicos. Um simples exemplo são as torres, pontes e brinquedos mecânicos com movimentos predeterminados e repetitivos são sistemas fechados. Estes são diferentes de uma máquina que é capaz de regular suas operações internas de acordo com as variações de informações vindas do ambiente, pode-se considerá-las enquanto um sistema parcialmente aberto. Por outro Lado, um organismo vivo, uma organização ou grupo social é um sistema totalmente aberto. (MORGAN, 2002, p. 59).

A diferenciação entre os tipos de sistemas definidos por Bertalanffy se torna mais evidente quando recorremos a imagens representativas de sistemas fechados e abertos:

Figura 3 – Diferença entre sistemas abertos e fechados



Fonte: Página do intelimatica na Internet[8]

As organizações são sistemas abertos, vivem em um estado permanente de modificação, estabilidade – instabilidade – estabilidade, em uma permanente troca de influências como o seu meio ambiente. A Teoria dos Sistemas permite a visão integrada das organizações, estas são responsáveis por atender as necessidades da sociedade e satisfazer as necessidades dos seus envolvidos, o que exige uma estrutura para a concretização das suas finalidades.

Entre as características de sistemas abertos identificados por Bertalanffy (2010, p. 65) incluem:

1) Homeostasia ou homeostase é a propriedade de um sistema aberto, especialmente dos seres vivos, de regular o seu ambiente interno, de modo a manter uma condição estável mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico, controlados por mecanismos de regulação inter-relacionados.

2) Equilíbrio dinâmico: É o estado em que um sistema aberto, apesar de haver um fluxo contínuo de entrada e saída de materiais que o compõem, permanece constante, como um todo, no chamado estado estacionário.

[8] Disponível em: <http://www.intelimatica.com.br/coriceu/aulas/comum/11Unid.htm>.

3) Equifinalidade: Um estado final pode ser alcançado a partir de condições iniciais diferentes e por diferentes maneiras, isto é possível devido à trocas entre o sistemas e o seu ambiente.

4) Entropia negativa: Sistemas abertos para manter seu equilíbrio dinâmico, importa materiais ricos em energia livre, assim podem evitar o aumento de entropia. Isso causa a evolução espontânea para estados de maior heterogeneidade e de complexidade.

5) Autorregulação: Depois de perturbação ou o impacto de um estímulo, o sistema redefine seu equilíbrio dinâmico. Este recurso é conhecido como sistema de autorregulação.

6) Retroação, Retroalimentação, retroinformação ou *Feedback*: São mecanismos de realimentação integrados aos sistemas que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido, buscando manter o desempenho adequado, ou seja, controla a homeostase do sistema.

Esclarecidas as características gerais dos sistemas abertos, sua extensão à análise organizacional era uma questão de tempo. A visão de Ludwig Von Bertalanffy de uma "ciência geral de totalidade" baseava-se na sua observação de que conceitos e princípios sistêmicos podem ser aplicados em muitos diferentes campos de estudo. O autor acreditava que uma teoria geral dos sistemas ofereceria um arcabouço conceitual geral para unificar várias disciplinas científicas, pois a conceituação sistêmica permitiria a visualização do sistema específico bem como seus relacionamentos, que se constroem por meio de estratégias para atingir um alvo ou uma finalidade que define o próprio sistema.

Além disso, a mudança em uma unidade do sistema repercute em todas as outras unidades de maneira global. Dessa forma, são características de organizações, de um organismo vivo ou da sociedade, noções como as de: crescimento, hierarquia, finalidade, diferenciação, controle, etc. A teoria de sistemas é capaz de tratar dessas matérias. Em oposição ao reducionismo alcança-se o perspectivismo que parte da premissa que não é possível os níveis do universo físico, biológico, social e

comportamental serem reduzidos a uniformidades estruturais, como partículas conformadas às leis da física e aos conceitos científico formais. O princípio unificador do perspectivismo é que encontramos organização em todos os níveis de realidade (BERTALANFFY, 2013, p. 76).

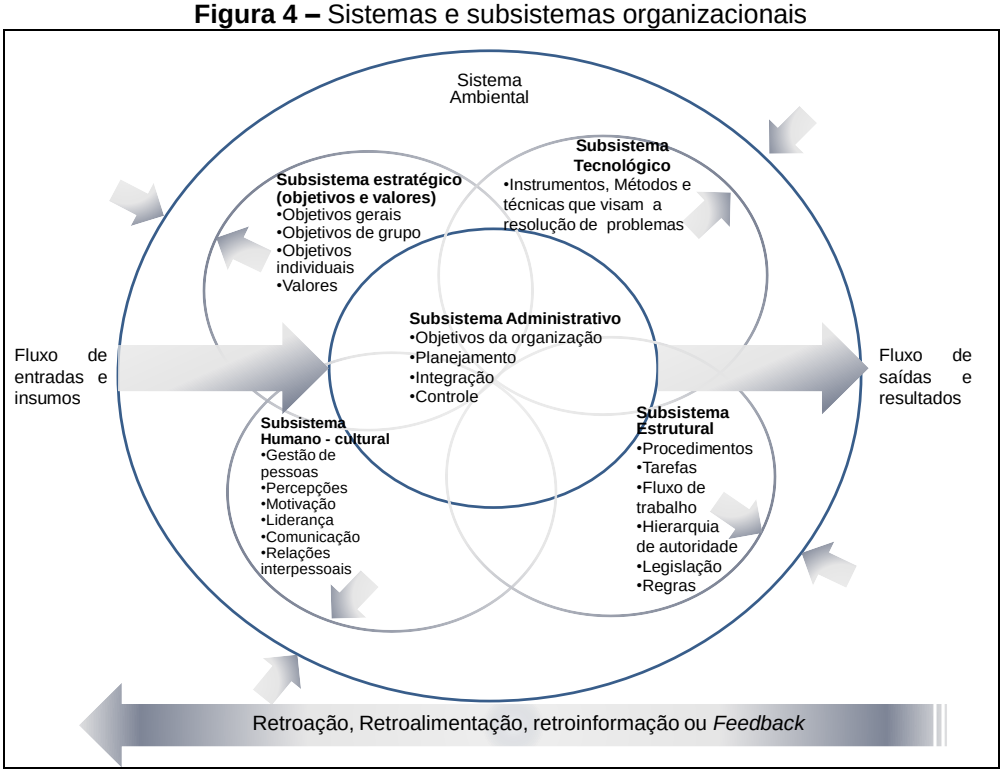
A perspectiva dos sistemas abertos sugere que devemos sempre observar tendo o ambiente em mente. Ela dedica muita atenção ao entendimento da função que exerce o ambiente, definida pelo conjunto de interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os ministérios, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo ou geral (sociedade). Com isso, explica-se a aplicação deste enfoque nesta pesquisa que se justifica pela compatibilidade com o interesse central desta pesquisa em analisar a tomada de decisão na UFPA, focalizando as atividades de extensão.

As organizações são vistas como conjuntos de subsistemas inter-relacionados. Para Morgan (2002) os sistemas são como caixinhas chinesas pelo fato de que sempre contêm um todo dentro de outro todo. De maneira análoga, as organizações são constituídas por indivíduos (que também se configuram como sistemas), inseridos em grupos em subunidades organizacionais ou departamentos que pertencem a unidades organizacionais maiores. E assim por diante. Se definirmos a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser entendidos como subsistemas, assim como moléculas, células e órgãos podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, embora cada um seja, por si só, um sistema aberto complexo.

Quando se visualiza uma organização enquanto um sistema aberto, o ambiente é representado por tudo externo a seus limites (além de sua fronteira). Isso pode ser categorizado em meio ambiente social ou geral, que afeta a todas as organizações de maneira igual, ou em meio ambiente específico ou de tarefa, que afeta diretamente a organização específica. O primeiro tem relação com os aspectos de cultura, tecnologia, educação, sistema político, o enquadramento jurídico, a dotação de recursos naturais, demografia, da sociedade e da economia. Enquanto que, o segundo, meio ambiente de tarefa, pode ser definido como as forças relevantes para os processos de tomada de decisão e de transformação das organizações individuais. O ambiente de trabalho é

diferente e única para cada organização. A visão sociotécnica frequentemente é ampliada para levar em conta as relações entre requisitos técnicos, sociais, administrativos, estratégicos e ambientais (Figura 3). Essa forma de pensamento ajuda a reconhecer as relações de dependência mútua e a encontrar maneiras de administrar as relações entre subsistemas críticos e o ambiente.

Figura 4 – Sistemas e subsistemas organizacionais



Fonte: Adaptado de página da monografias. Disponível em:< http://www.monografias.com/trabajos37/paradigmas-organizacionales/ paradigmas-organizacionales2.shtml>

Na figura 4, é possível perceber que a organização é aberta, não só para o ambiente, mas também internamente, pois as interações entre estes subsistemas afetam o sistema como um todo. Organizações que funcionam como sistema aberto são adaptáveis ao seu ambiente, ajustando as estruturas e processos de seus componentes internos, por isso, evoluem, geram níveis mais altos de organização, permitem a elevação de sua capacidade de comunicação e enfrentamento de conflitos. Essa organização tem aversão ao isolamento e a comunicação mantém a coesão do sistema mesmo com a permanente interação com o ambiente sempre busca um

equilíbrio dinâmico enquanto mantêm sua capacidade de transformar os insumos em resultados.

3.4 Organizações como sistemas complexos e a tomada de decisão

Tradicionalmente, a relação entre organização, sistema e decisão tem permitido a sociologia das organizações um maior alcance das observações e análises dos processos e da dinâmica própria das organizações, considerando seus níveis internos e externos. Da mesma forma que os organismos, é possível conceber as organizações como conjuntos de subsistemas em interação. Estes subsistemas podem ser definidos de diversas maneiras, por exemplo, é possível definir subsistemas de decisão hierarquizados que interagem entre si em uma organização como a UFPA. Este é um exemplo que enfatiza as relações entre diferentes variáveis que influenciam o funcionamento de uma organização, fornecendo, assim, um instrumento útil de diagnóstico. A percepção das abordagens dos sistemas abertos permite o reconhecimento de congruências ou "alinhamentos" entre diferentes sistemas e subsistemas contribuindo na identificação e eliminação de disfunções.

Uma organização é um grupo social composto por indivíduos dispostos e preparados a atuar em função de um objetivo específico (produzir bens ou serviços) por meio de uma estrutura sistemática de relações de interação, que visa atender às necessidades de uma comunidade, dentro de um ambiente, para que a organização cumpra sua finalidade distinta (sua missão). Uma organização só existe quando tais indivíduos são capazes de se comunicar e estão dispostos a trabalhar juntos para alcançar um objetivo comum. Nessa perspectiva, as organizações são: “um espaço no qual tem lugar a ação coletiva e a tomada de decisão de atingir determinados objetivos” (VIDAL, 2012, p. 140). Isto porque, ao projetar estruturalmente e culturalmente uma organização, gestores escolhem uma forma de processamento para transformar os insumos recebidos em serviços ou produtos, escolhem também uma estratégia que parece mais adequada para orientar os recursos organizacionais e esta orientação deverá compor o planejamento. É interessante, ainda, complementar que a

organização é também o ato de escolha de onde aplicar e coordenar os recursos disponíveis (financeiros, materiais e humanos). Portanto, ao fazer essas escolhas, diante de um ambiente de certezas ou incertezas, os gestores estão tomando decisões. Tudo o que se passa em uma organização, pressupõe uma decisão.

Os sistemas complexos são compostos de elementos que interagem que procuram alcançar um objetivo comum ou propósito, e onde essas relações (ou interações) são não lineares, ou seja, não são simples relação de causa e efeito, cada interação provoca mudanças no cenário de forma que são impossíveis de prever. Para descrever sistemas complexos exige não só conhecer o funcionamento das partes, mas também conhecer o funcionamento das partes do sistema complexo relacionadas entre si, como uma unidade.

As organizações são sistemas complexos e sua complexidade aumenta de forma ininterrupta. Segundo Vidal (2012, p. 139) “são sistemas cuja configuração se produz na medida em que são tomadas decisões. Sustentam-se mediante decisões, por meio das quais se formulam as regras de inclusão ou de exclusão que determinam seus limites”.[9] Como em um sistema aberto, as decisões tomadas na organização são influenciadas por fatores internos e externos a ela, pois decisões são sempre dependentes de outras decisões, a interação de tais decisões define os limites do sistema organizacional. Vale também considerar que entre as decisões mais relevantes e as menos relevantes existe uma relação de interdependência, essa relação, permite ao decisor identificar as possíveis alternativas de ação, calcular as consequências e selecionar o curso de ação mais apropriado.

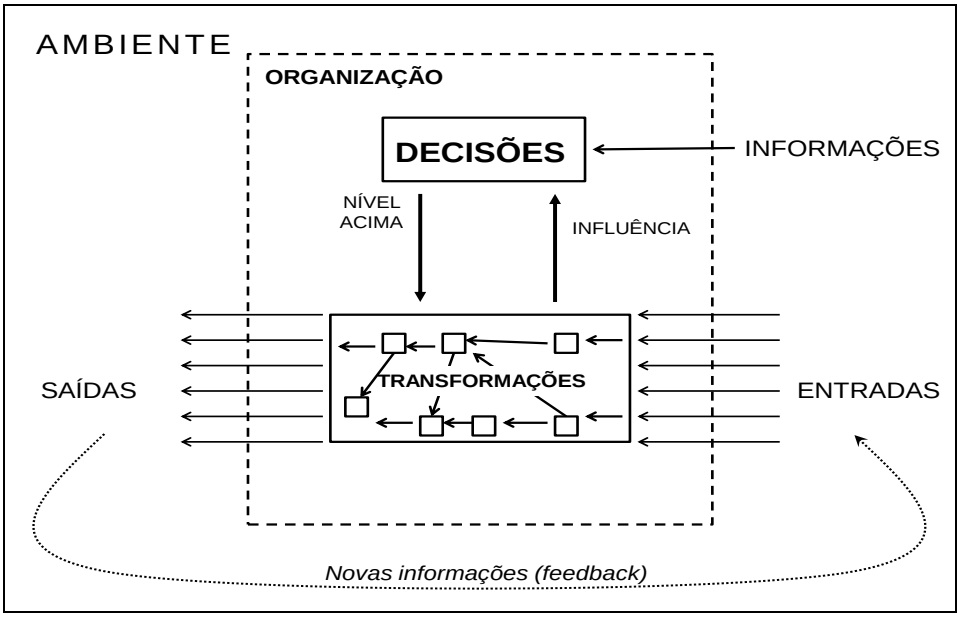
Aplicado ao contexto universitário, *lócus* dessa pesquisa, é possível exemplificar a relação entre as decisões internas e externas e, decisões mais relevantes e menos relevantes, nos processos decisórios que envolvem a criação de um novo *campus* universitário. Assim, essa decisão é tomada a partir do processo de seleção de informações: 1.Informações municipais, estaduais e federais externas à organização: potencial econômico da região, número de egressos do ensino médio dos municípios

[9] Son sistemas cuya configuración se produce a medida que son tomadas decisiones. Se sustentan mediante decisiones, por medio de las cuales se formulan las reglas de inclusión y de exclusión que determinan sus límites.

próximos, índice local de formação superior dos cidadãos, tendências do mercado de trabalho local, entre outras. Tomada a decisão de criar o *campus*, seguem-se outras decisões tais como: valor orçamentário disponível para o novo investimento, número de vagas disponíveis para a nomeação de novos servidores, providencias quanto a área onde o prédio será construído, providencias quanto a realização de processo seletivo para discente, concurso para novos docentes, curso e vagas ofertadas, entre outras decisões vinculadas.

A tomada de decisão envolve a escolha da melhor alternativa entre o possível, para isso são necessárias informações sobre cada uma dessas alternativas e suas consequências para o objetivo. A importância da informação na tomada de decisões é evidente, pois ela será o balizador da decisão. A informação pode, assim, ser percebida como a matéria-prima, o *input* do sistema decisório. Em seguida, devidamente processada no âmbito do processo tomada de decisão, é transforma e se e obtém como saída, a ação a ser realizada. A ação escolhida gera novas informações ao sistema, que será processada e integrada à base para originar novas decisões e novas ações e assim por diante. Essa explicação demonstra a existência de um subsistema decisório acima do sistema de transformação. Conforme representado na figura 5:

Figura 5 – Subsistemas de decisão e transformação



Fonte: Bernardes (1993, p. 261). Adaptação própria (2016).

Uma organização é assim projetada para tomadas de decisões contínuas e complementares. Dessa forma:

> [...] a função de decidir é permanente e, em consequência também as estruturas correspondentes, intervindo continuamente no processo produtivo e dele obtendo respostas. Esse fato mostra que o sistema organização pode ser visto como formado por subsistemas, o de transformações e o de decisões, hierarquizados em níveis de intervenção (BERNARDES, 1993, p. 261).

Com isso, é possível afirmar que tudo que se passa em uma organização envolve decisões de alguma espécie. Uma organização pode ser considerada uma "máquina de criação de decisão" (GARETH, 2010, p. 276). Em todos os níveis e em todas as unidades e subunidades, seus membros continuamente tomam decisões buscando a resolução de um problema. Entretanto, num contexto de complexidade e de mudanças profundas e contínuas, os parâmetros habituais de tomada de decisão são permanentemente reavaliados e repensados por seus atores. Uma vez que tomar decisões em sistemas complexos é um processo igualmente complexo, pois se vincula com várias dimensões organizacionais como: estrutura, lógica, informações, processos, dados, interação e comunicação, aspectos que serão apresentados a seguir.

Interage com tais dimensões o poder hegemônico, os modelos culturais, o modelo de gestão da organização e, principalmente, a conjunção dos poderes político, cultural e econômico interferindo diretamente na lógica das decisões que são tomadas. Os sistemas complexos são complexos pela necessidade de estabelecer múltiplas relações e estes interagem de várias maneiras para causar mudanças impossíveis de prever. A complexidade reside na forma como interpretar e compreender o comportamento do sistema.

Assim, para as organizações, o complexo é obter e estabelecer modelos de ação para satisfazer as suas necessidades. Quanto à tomada de decisão, há um grau de complexidade quando se analisa o sistema, nesse momento a controvérsia vem sobre si própria, redefinindo parâmetros por formas quantitativas de análises ou determinando observações subjetivas sobre a experiência de comportamento organizacional analisada por formas qualitativas de análises. Como é o caso de análise

e interpretação, o sistema irá ser afetado pela variabilidade dos resultados, a decisão é o componente que afeta todo o sistema.

A seguir será aprofundada a discussão teórica a cerda do processo de tomada de decisão.

3.5 Visão geral da teoria da decisão

A evolução do sistema de educação superior brasileiro tem demonstrado que esse sistema se constituiu em um campo acadêmico extremamente complexo, diversificado e em permanente mudança, referente às várias configurações jurídicas e organizacionais que vem assumindo no decorrer dos últimos anos. Na realidade do ensino superior brasileiro, diferentes instâncias e processos externos a organização se articulam na implementação de mudanças profundas nas instituições universitárias, que vêm sendo continua e intensamente modificadas por motivações as mais diversas. Uma observação sobre as transformações recentes do campo da educação superior permite a identificação de vários movimentos, a partir da LDB, de 1996, houveram mudanças nas normativas para a educação superior, a saber: um processo de democratização/expansão, privatização (relação público-privado), massificação da educação superior; mudança da identidade institucional das universidades e do padrão de gestão da educação superior, tanto em relação a oferta de cursos, quanto em relação a organização dos cursos, propondo a flexibilização, autonomia das instituições, e não mais um currículo mínimo e sim linhas gerais capazes de desenvolver as competências e habilidades necessárias ao futuro profissional, dentre outras mudanças. Atualmente a normativa mais e polemica é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), constituídos por três subsistemas avaliativos: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O sistema abrange ainda todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

Para Mancebo (2015, p. 33): “indiscutivelmente, a educação superior passa por amplos processos de mudança nos últimos vinte anos, e praticamente em todo o

mundo. As reformas, onde ocorreram, invariavelmente remeteram à necessidade de expansão do sistema [...]". Considerando a expansão da educação superior como um dos elementos do conjunto de mudanças propostas no âmbito da Educação Superior, é possível, ainda, vincular e enumerar outras mudanças decorrentes da ação de expansão da educação superior. No mesmo texto, a autora expõe e aborda as principais tendências da recente expansão da educação superior no Brasil, com base em quatro grandes eixos: (1) o expressivo aumento das IES com fins lucrativos, isto é, privados/ mercantis; (2) algumas ações do governo federal expandindo vagas, matrículas e cursos nas IFES, seja pela multiplicação dos *campi* das IFES já existentes, pela expansão do número de instituições, ou, ainda, mediante programas de reestruturação do setor, como é o caso do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI); (3) a forte diferenciação de cursos, instituições e modalidades de ensino de graduação, cabendo destaque à utilização do Ensino a Distância (EaD); e (4) a expansão da pós-graduação, com redefinição de seus rumos no sentido do empresariamento do conhecimento. Tais mudanças, decorrentes da mudança raiz (a expansão), podem ser positivas para o sistema, como também podem ser negativas.

Não é pretensão desse texto aprofundar a discussão em torno das mudanças constantes que vem fazendo parte da história da Educação superior brasileira, busca-se, apenas, apresentar como tais mudanças constituem o contexto contingencial, no qual, organizações complexas como universidades públicas federais estão imersas. Sua estrutura e o seu funcionamento são dependentes do ambiente que as rodeia e este, como foi visto, é marcado pela existência de contingências externas. Para a teoria da contingência, organizações complexas vivem permanentemente em contextos contingenciais, onde o paradigma que perdura é a relatividade, na medida em que para tais organizações e teorias de gestão nada pode ser encarado como absoluto.

Portanto, são essas mesmas contingências que podem ser consideradas, tanto benéficas como também entraves que influenciam a estrutura e o funcionamento das organizações. A perspectiva permitida pela contingência vem demonstrar que nas teorias de gestão organizacionais nada é absoluto, portanto, regras e normas

organizacionais têm que ser substituídas por critérios sistematicamente ajustados à organização, tendo em conta o seu ambiente.

A partir do enfoque da teoria de sistemas, as organizações inseridas em um ambiente de contingências devem manifestar formas de gestão compatíveis, adaptadas a situação, e os gestores das organizações devem descobrir diferentes maneiras de corresponder a estas situações, repensando seus parâmetros de decisão a medida que julgarem necessário. De acordo com essa perspectiva organizacional, a tomada de decisão deve considerar os distintos ângulos que permitam observar a organização em sua totalidade.

A teoria da decisão se apresenta como um amplo campo epistemológico interdisciplinar[10] por onde neste trabalho se pretende expor o conceito teórico de decisão e de tomada de decisão.

Em termos teóricos pode-se dizer que a decisão se situa no espaço onde uma das extremidades está a decisão empírica, baseada na intuitividade e em experiências anteriores, e na outra está a decisão racional, programada ou científica. As teorias da decisão ocupam-se em encontrar possibilidade para este segundo tipo de decisão, por meio de processos lógicos e técnicas analíticas, que em um momento crítico de decisão conduzam o decisor à melhor solução, por meio da objetividade possível. Fala-se “objetividade possível” (racionalidade) porque se reconhece tal racionalidade objetiva é um alvo de difícil alcance, o que indica a necessidade de falar-se em racionalidade subjetiva ou de racionalidade “limitada” (SIMON), admitindo-se a força de vários fatores, tais como:

(a) a dificuldade de se dispor de uma informação completa sobre todas as alternativas possíveis e respectivos resultados;

(b) a dificuldade de análise em termos de custos e benefícios de todas as alternativas;

(c) a ordem de preferência, de valor, ou de utilidade do decisor face às alternativas que conhece; e

[10] Implica pontos de contatos entre disciplinas. A maioria dos problemas não podem ser explicados com apenas uma disciplina. Na relação interdisciplinar, uma disciplina coordena o diálogo com outras disciplinas. Essa interação entre disciplinas pressupõe o reconhecimento dos diferentes axiomas das disciplinas envolvidas.

(d) os condicionalismos organizacionais internos e do meio envolvente.

Mas decidir, optar, tomar uma posição frente a uma ou várias escolhas são desafios, frente aos quais, os gestores em geral, e não menos os administradores públicos, são colocados permanentemente. Todavia, adotar as contribuições das Teorias da decisão em ambientes complexos, como no caso das organizações pública como a UFPA, que se encontram envolvidas em um ambiente onde quem dita as ordens são fatores contingenciais, pode aumentar o desafio. Isso porque, se tratam de ambientes controversos e rígidos em relação a estruturas pouco flexíveis, políticas pré-definidas, orçamentos limitados, dificultando aos gestores encontrar a compatibilidade entre as teorias e o ambiente. Nesses casos, o decisor precisa conhecer todos os elementos que possam interferir em suas decisões e se munir de informações necessária de forma tal que permita o manuseio dessas a favor da decisão mais adequada.

Conhecer as possibilidades da Teoria da decisão permite a extensão do horizonte das soluções possíveis para a resolução dos problemas e a redução do grau de incerteza da decisão, proporcionando ao decisor, individual ou coletivo, escolhas mais racionais e adequadas à persecução dos objectivos organizacionais, sociais e políticos.

A teoria da decisão perpassa aspectos normativos e prescritivos, possui um amplo campo epistemológico interdisciplinar com diferentes correntes teóricas. Contribui aos estudos nas ciências sociais e organizacionais que se ocupam de observar o fenômeno da decisão em seu contexto real. Decorre disso, sua aplicação nesse trabalho, enquanto teoria capaz de oferecer o panorama teórico das lógicas que regem e são consideradas fundamentais para a compreensão do fenômeno da decisão. O objetivo da teoria da decisão nesse estudo é oferecer o arcabouço necessário de visão teórica abrangente em tomada de decisão de forma a possibilitar a análise das lógicas que regem a tomada de decisão na extensão universitária da UFPA.

A teoria da decisão é a teoria sobre as decisões, entendida decisão como um processo de escolha do caminho mais adequado. Sua origem teórica vem da psicologia

social, de estudos de viés estrutural e podem ser classificados segundo a tipologia: prescritivas (normativa) e descritivas.

As teorias de decisão classificadas como prescritivas ou normativas implicam em conceito relacionado com o “como deve ser” a tomada de decisão nas organizações. Nessa perspectiva, a teoria da decisão parte da ação racional do ator (sujeito) que toma decisões racionais por meio de regras preestabelecidas e específicas que lhe servem de orientação. Ou seja, são recomendações de como o ator deverá tomar a decisão, sem necessariamente descrever os aspectos da realidade correspondente. Autores de referência: Arrow, Von Neuman e Morgenstern

Já as teorias descritivas em teoria da decisão, preocupam-se em identificar como são tomadas as decisões, buscando demonstrar a forma que as decisões foram tomadas. De que forma o indivíduo decisor pensou e se comportou no momento da escolha de determinada decisão. Em Psicologia, diz respeito a capacidade de realização de processos, de cálculos mentais e elaboração de esquemas racionais próprios na busca por alcançar suas metas. Podem ser citados como autores de referência: Simon e seu conceito de racionalidade limitada, March; Cyert, Rapoport, John Nash.

No plano teórico, segundo Vidal (2013, p. 6) o processo de tomada de decisão tem sido analisado a partir de três pontos de vistas:

1) Um significado de hábito em um sentido econômico ou um cálculo racional de custos / benefícios de esforços vinculados a um processo de planejamento estratégico.

2) Da análise das lógicas de pensamento (intuitivo e/ou dedutivo) ou como pertencente à gestão e à prática administrativa e,

3) Da teoria sistêmica fundamentada em contribuições técnicas, busca a descrição dos processos e elementos do sistema organizacional e a análise dos processos técnicos que envolvem a decisão, como sistemas que dão suporte às decisões.

3.6 A ideia teórica de decisão

Em uma visão geral, do ponto de vista teórico, dois axiomas teóricos de decisão podem ser considerados mais profundos na explicação do conceito de decisão e referem-se aos autores: Lucian Sfez e Niklas Luhmann. O primeiro considera a decisão como um processo institucional em que a liberdade do sujeito é o mais relevante. A decisão é, assim, um processo diluído na sociedade (multirracionalidade linear, passo a passo, causa e feito). Já Luhmann, baseia-se na abordagem sistêmica e descreve a decisão de forma puramente epistemológica, procurando identificar as relações que se estabelecem entre o sujeito que decide e o objeto de conhecimento, isolando as variáveis organizacionais, porém considerando as decisões como mutuamente interligadas e formadoras do sistema organizacional.

Em Sfez observa-se o ponto de vista tradicional de interpretar as decisões como um ato livre que a pessoa toma. Para ele, no momento da decisão intervém sempre o sujeito em seu sentido ontológico, relacionado com sua categoria mais fundamental. Por isso, o autor critica a ideia da decisão em sua forma tradicional que fragmenta a decisão em concepção, deliberação decisão e execução e, por isso, rejeita os esquemas prescritivos tradicionais de decisão. A atenção do autor é direcionada ao momento da eleição da escolha decisional em detrimento dos outros momentos que compõem o ato de tomar decisões. Isso porque, para ele, a decisão é um processo complexo de interação de diferentes subsistemas, é multicasual e multirracional, linear, progressista e normal, realizado por atores sempre limitados, por seu lugar no sistema mais amplo, influenciado pelas qualidades fundamentais do indivíduo, seus valores seu papel social, etc. Nessas circunstâncias, a Decisão deve ser estudada segundo sua lógica e racionalidade. A questão teórica da decisão para Sfez é: quem está tomando as decisões e com que finalidade (objetivo)?

Diante disso, estabelece como pressuposto para sua teoria o fato das decisões serem imprevisíveis. O autor parte de uma concepção de decisão desenvolvida por um indivíduo real e “livre”, em um mundo onde as decisões são tomadas no âmbito da liberdade. No postulado de Sfez, a liberdade é um elemento crucial e, a partir da sua

existência ou inexistência, o autor aponta sintomas de caráter social que dão origem a uma série de suposições conceituais do que é visto tradicionalmente como decisão. A abordagem crítica da questão da decisão por Sfez permitiu o destaque de quatro funções da decisão na sociedade atual: a - permitir que o decisor atue, b - permitir que os representados suportem o mundo (a realidade), c - fragmentar os atos estatais em várias competências respectivas e, as vezes, concorrentes e uma função de preservação social (poucas mudanças). Com base em tais funções, inicia o questionamento acerca do ponto de vista tradicional de interpretar decisões como um ato livre.

Para Sfez, nenhuma decisão individual ou particular é absolutamente livre porque interage com o ambiente e enquadra-se em uma totalidade atuante, se não for determinado por relações de casualidade, será produto de um “vasto sistema de restrições” (STORINO; DUTRA et al., 1999, p. 4). A base do ponto de vista de Sfez, é a crítica aos paradigmas hegemônicos ou das metodologias modernas em decisão por negligenciar aspectos do poder criativo do indivíduo, quando se reduz o indivíduo como um cliente interno capaz de garantir a realização dos objetivos da organização.

O conceito de multirracionalidade sustenta a perspectiva analítica deste autor sendo criado para contrapor a monorracionalidade hegemônica que se refere a um contexto de sobrecodificação, onde uma racionalidade se sobrepõe a outra resultando em uma “transcodificação generalizada” (VIDAL, 2013, p. 6). Como alternativa, surge o conceito de multirracional aplicado à decisão. Essa multirracionalidade pode se fundamentar em qualquer racionalidade: locais, múltiplas, fictícias ou fantásticas (a racionalidade é relativa). Por outro lado, a racionalidade da decisão hegemônica se representa sobre uma lógica implacável de rentabilidade. A decisão nesse contexto, cumpre exigência de instancias que fazem a monorracionalidade para alcançar objetivos relativos ao progresso técnico. Surgem dessa lógica códigos binário que consolidam a visão monorracional: decisão/necessidades, necessidades econômicas/ decisão nacional, necessidades locais/decisões nacionais, etc.

Trata-se de uma cadeia complexa, pois, teoricamente falando, enquanto as necessidades locais se apresentam como objetivos naturais aos sujeitos (cidadãos,

considerados “livres”), aos decisores nacionais as necessidades estão ordenadas por razões nacionais que, *a priori*, a partir da conexão com a ciência, com tecnologia, com as informações e com o sistema de governo deveriam ser recompatibilizados, assegurando a representatividade na cadeia de decisão (nacional). Assim estaria assegurada a representatividades das necessidades locais, alicerçados na neutralidade e transparência do sentido republicano tratado por Sfez. *A posteriori*, porém, a realidade demonstra que as decisões estão vinculadas por estruturas e motivações ocultas a técnica e a política, devido o sistema de decisão está vinculado ao sistema de poder. As organizações e a sua eficácia, em termos de poder, precisam ser legitimadas pelo povo, porém, o sistema de decisão da organização em questão se direciona ao “interior” da administração, de forma que as decisões não se direcionam às necessidades do povo.

Dessa forma, três elementos constituem a base de Sfez, para a compreensão da decisão: a crítica às metodologias modernas (crítica a linearidade da percepção de decisão, que se opõe a visão sistêmica), a multirracionalidade (critica a monorracionalidade e propõe o conceito de multirracionalidade) e o entendimento e a vontade em um contexto de liberdade (a partir da existência de um sujeito com suas necessidades e interesses, defende a subjetividade da decisão em oposição à multifinalidade da ação histórica).

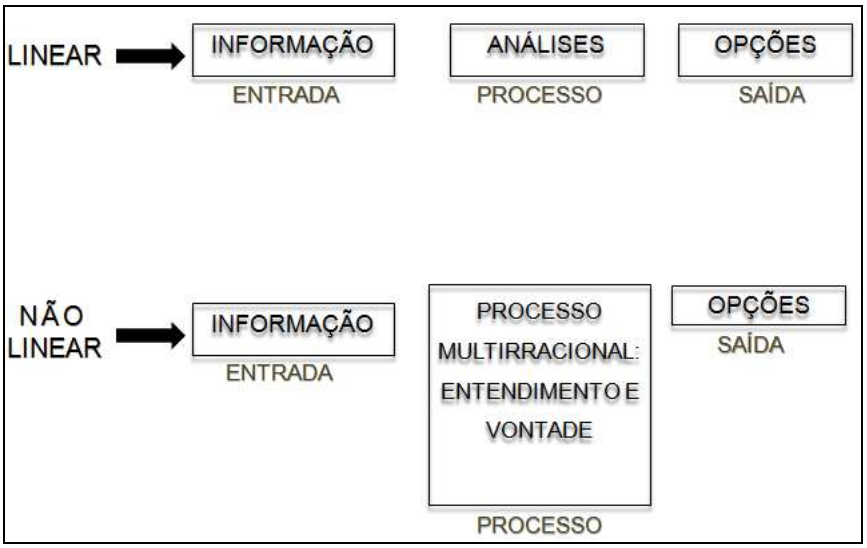
a) Na crítica às metodologias modernas, tem-se como ponto de partida epistemológico de Sfez, a crítica aos paradigmas hegemônicos, ou, às metodologia que o autor considera como modernas. Dentre essas metodologias, alvo das críticas do autor, inclui o marxismo, o freudismo, estruturalismo, sistemas, a psicologia das organizações por não atentarem a capacidade criadora do indivíduo e por não considerarem a capacidade de homogeneização do sistema. Questiona como estes subsistemas trocam informações entre si e, como solução, recorre ao modelo psíquico como um sistema formado pelos elementos de Freud (inconsciente, pré-consciente e consciente). Como resultado levanta a questão de como esses subsistemas são capazes de trocar informações entre si e com o meio ambiente. Assim, Lucien propõe que a estrutura interna de cada subsistema tem uma significação fruto das relações

mantidas com os sistemas vizinhos. O significante é a convergência dos vários subsistemas, pois uma decisão que se produz dentro dos subsistemas (relação de construção de sentidos) transforma a relação deste subsistema com os que lhe são vizinhos (relação de significação). Neste jogo entre sentido e significação, entre as fronteiras de um sistema e outro, se define o domínio de onde é possível exercer certa liberdade (STORINO et al., 1999, p. 5).

b) Quanto à multirracionalidade, a partir da crítica da linearidade da concepção de decisão, Sfez desenvolve a crítica à monorracionalidade, pois, segundo sua concepção teórica, a decisão é constituída por uma multirracionalidade, oriunda do relacionamento complexo entre os diferentes subsistemas. Então, não faz sentido a percepção da monorracionalidade hegemônica. Evidencia-se a oposição entre os diferentes pontos de vistas, onde a multirracionalidade é apontada pelo autor como o conceito chave, pois relaciona a lógica das decisões aos aspectos culturais, legais, políticos e técnicos da organização. A multirracionalidade incide e afeta de maneira recorrente e direta nas possibilidades de mudança, seja na realidade ou nas organizações.

c) O entendimento e a vontade em um contexto de liberdade refere-se ao que já foi largamente debatido acima, à crítica da linearidade, da racionalidade e da aparente liberdade cartesiana. Na abordagem cartesiana, a decisão segue uma linearidade, um contínuo entre o momento de concepção do projeto, relacionado com uma vontade, até o momento de satisfazer essa vontade. Em contrapartida, para Sfez no ato da decisão são expostos dois elementos: o entendimento e a vontade, conforme esquema da figura 6:

Figura 6 – Processo de decisão linear e não linear



Fonte: Unidad 2: cambio e toma de decisiones. (2016). Adaptação própria

Portanto, até aqui que Sfez critica a linearidade, a racionalidade, a liberdade e propõe que o processo sistêmico (interdependência, possibilidade de visão mais integradora) esclarece, de maneira mais profunda, o processo de decisão. Neste sentido, expõe-se a visão do homem enquanto sujeito, na condição de promotor de seu desenvolvimento e da "liberdade" do homem no processo decisório, enquanto um elemento mais complexo do que antes se havia pensado.

De outro ponto de vista, percebido por Niklas Luhmann, ao contrário da percepção de Sfez, é abstrair da decisão todas as coisas possíveis de serem relacionadas a ela, e, portanto, extraí todas as variáveis organizacionais e todos os outros fatores que podem influenciar nela. Isso para propor uma nova maneira de compreender a temática da decisão, interessando-se estritamente na relação entre organização e decisão, com uma abordagem que renuncia ao conceito de competência perfeita a serviço do mercado. E como não existem competências perfeitas, não existem decisões corretas únicas nas organizações. Portanto, o autor trabalha com a ideia de possibilidades "utilizáveis", "decisões utilizáveis" (CLAUDINO, 2014), as condições de escolha e utilização dessas alternativas são influenciadas por decisões organizacionais. Ao conceito de decisão em Luhmann, implica apenas o que é evidente

como decisão. Entre as diferentes alternativas, existe a valorização entre as diferentes alternativas e a decisão consiste em eleger uma entre as alternativas.

Recapitulando a teoria de sistemas de Bertalanffy (2010), toda organização, concebida enquanto um sistema aberto atua em função de um entorno e de um ambiente determinado. A sobrevivência da organização é dependente da sua capacidade de adaptação ao seu entorno. Contudo quando se trata de teoria de sistemas autorreferenciais ou autopoiéticos, diferentes são as premissas de Luhmann e diferentes são os pressupostos de definição do processo de decisão.

Como ponto de partida, deve-se compreender o sentido em que se aplica o conceito de decisão em Luhmann. Seu significado resume-se a: “um processo de reflexão que serve de preparação para uma ação derivada da decisão” (VIDAL, p.11 s/d). Assim, em Luhmann, o conceito de decisão está determinado na diferenciação feita entre *decisão* e *ação*. Para ele, decisão e ação se distinguem por dois aspectos: as decisões se diferenciam das ações, porque possuem formas diferentes de serem identificadas e formas diferentes de enfrentamento da contingência.

Dessa forma, no contexto de uma organização, as ações possuem um percurso já conhecido, são consideradas como dadas, consolidadas, já conhecidas ou com desenvolvimento típico já esperado. Por outro lado, as decisões, no contexto de uma organização, ainda serão apresentadas, não possuem precedentes, não têm sua identidade estabelecida no desenvolvimento de um acontecimento determinado, será o resultado da eleição entre várias possibilidades (alternativas), que somente documenta a alternativa elegida, mas que não consiste na realização da alternativa elegida.

As decisões são assim, o resultado da reflexão temática sobre a contingência por isso a sensibilidade às variáveis é muito maior do que nas ações, pois essas ultimas, são rapidamente identificáveis e conduzidas. Como a decisão é um processo de reflexão e escolha, é possível considerar que ela tem uma dupla unidade constituída pela alternativa escolhida e pela relação das alternativas rejeitadas.

Com esta proposta, Luhmann (apud, VIDAL, 2013) delimita uma diferenciação epistemológica entre decisão e ação, de outro modo, entre escolha e alternativa. Sendo a decisão a escolha que resulta da tematização da contingência, duas perguntas são

essenciais para a compreensão da decisão: por quem são tomadas as decisões e para quem? A argumentação de Luhmann para a compreensão da decisão corresponde a três aspectos:

1) O estudo da organização; na visão do autor, a sociologia das organizações não estava sendo capaz de dar respostas adequadas aos estudos organizacionais. Ele acreditava na necessidade de criar uma teoria unificadora que superasse a separação entre a análise da sociedade e a análise das organizações, tendo como ponto de partida a constatação de que estes são sistemas de tipologia diferentes. Tal ruptura era exposta quando se observava as tendências de pesquisas organizacionais, por um lado, a sociologia das organizações seguia focada em estudos que se preocupavam com os processos internos dos sistemas organizacionais, tais como o comportamento e a atitude adequada a estes sistemas. Por outro lado, a administração preocupava-se com as decisões que ocorriam nas organizações, mas de uma perspectiva de desmistificar o conceito e buscar estritamente à otimização dos resultados da organização.

No seu artigo “Organização e decisão”, publicado em 1978, apresenta as organizações como sistemas sociais constituídos por decisões. Nesse artigo, o autor explica a decisão como resultado de interações expostas, na sua teoria da decisão define as organizações como sistemas autorreferenciais cujos elementos componentes são as decisões. As organizações são onde se realiza a autoridade e a produção, o progresso delas se avalia a partir do alcance de seu objetivo (ideal, missão) e a compreensão delas, enquanto unidade só é possível se forem observadas suas relações. A partir desse esquema relacional organizacional (que forma o próprio sistema), o enfrentamento da contingência se operacionaliza de diferentes formas, podendo originar ações, que consistem no sucesso do esquema relacional já conhecido ao sistema, ou decisões, que consistem na tematização da contingência, caracterizada pela alta sensibilidade ao contexto, onde, o resultado dessa tematização gerará as alternativas, sobre as quais é preciso tomar a decisão (decidir). Por decidir entende-se um processo de reflexão, de preparação para a ação que executará a decisão.

2) Decisão em Luhmann; a teoria defendida por Luhmann; fundamenta-se na palavra-chave para a compreensão do autor: complexidade. Este é o problema central sobre o qual defende sua teoria de sistemas. Luhmann; não considera os sistemas como existentes, mas considera que a construção de sistemas reduz a complexidade do mundo propiciando a visão do todo e a relação entre as partes. A complexidade obriga a seleção, o recorte, mas sempre comporta em si a contingência, pois tem sua unidade em forma de relação, ela existe a partir das relações que se estabelecem e se mantém. As observações aos moldes de Luhmann permitem visualizar o sistema se dinamizando para criar a ação, esta ultima permite reduzir a complexidade, ou seja, as relações que surgem na interação. As organizações são verdadeiros sistemas de processamento de informações, estruturados de forma que as comunicações sigam sua trajetória.

O recorte da complexidade permite que, no caso de haver uma tomada de decisão, um enfrentamento diferenciado da contingencia, as possibilidades de redução do tamanho da estrutura do sistema sejam incrementadas. Assim, mesmo a tomada de decisão assume um esquema relacional que busca manter sistema em equilíbrio permanente (*homeostase*).

A partir deste entendimento, pode-se descrever a decisão como conversão de incerteza ao risco, uma vez que o ato de decidir refere-se também a ver e provar, se uma dentre as alternativas resiste à prova de ser mais que só uma alternativa. Nesta lógica, ao contrário das ações simples, as decisões tematizam sua própria contingência. A unidade de decisão, entendida enquanto elemento do sistema é vista como a relação adequada entre as alternativas. Frisa-se que a decisão não corresponde apenas a alternativa eleita, mas a todo o horizonte de outras possibilidades dentre essas aquela que foi a selecionada.

Considerando que as decisões são tipos de enfrentamentos que no interior do sistema se tematizam como contingentes, pode-se compreender que os sistemas organizacionais são sistemas sociais constituídos por decisões, são decisões das decisões mutuamente unidas entre si. Esta assertiva, no entanto, remete a um problema: a complexidade do sistema.

3) Complexidade entendida como uma relação de decisões; Um sistema é determinado como complexo quando há o aumento aritmético de seus elementos fazendo aumentar geometricamente as possíveis relações entre tais elementos, ou seja, seus elementos são tantos que não é possível combinar cada elemento com cada um dos outros, a não ser por meio de uma seleção. Para Luhmann (apud Vidal, 2013?) quanto mais complexo é um sistema, maior a possibilidade de operar com negações, e pressuposições analíticas ou estáticas que desconectam o sistema com o mundo real, com seu entorno.

As organizações estão imersas em um entorno de complexidade, esta se forma a partir de uma relação de decisões, diante a complexidade, a decisão organizacional sistêmica procura diminuir essa complexidade por meio da seleção. Daí advém o conceito racionalização como um processo que conduz a um aumento das decisões e que por vezes são adaptadas e absorvidas ao sistema, mas esse tipo de enfrentamento racional acarreta no aumenta a complexidade no interior das organizações.

Nessa mesma perspectiva, é possível compreender que quando o próprio sistema cria condições, a partir de seus próprios elementos, para que a decisão se torne ação, o sistema realiza a autopoiéses. Isso comprova as decisões são elementos que constituem o sistema social organizacional. Consequentemente, o teórico conclui que as organizações podem ser vistas enquanto sistemas autopoiéticos de decisão.

Buscou-se nessa parte do trabalho, apresentar alguns fundamentos para uma abordagem teórica do conceito de decisão, pois, tais conceitos subsidiarão a análise das decisões em extensão universitária da UFPA, proposta desse estudo. Esses dois axiomas teóricos de decisão são considerados como os de maior profundidade teórica para explicar o conceito de decisão em ciências sociais, pois constitui a base de contribuições posteriores nesta área do conhecimento.

Em paralelo, nesse momento, se faz necessário apresentar neste estudo possibilidades teóricas das ciências da administração que permitam a análise das tomadas das decisões inseridas no estudo de caso para o qual foi proposto o estudo. Busca-se, a seguir, oferecer possibilidades de respostas para questões

epistemológicas vinculadas às questões que norteiam este estudo de caso, a saber: Como ocorre o processo de gestão universitária de projetos de extensão na UFPA? Como se realiza a extensão da UFPA? Como são tomadas as decisões nos institutos em respeito à extensão? Sobre qual lógica são tomadas essas decisões? Pretende-se apresentar agora apresentar contribuições de autores das ciências da administração e da gestão, considerando a necessidade de observação das lógicas gerenciais do processo de decisão no contexto da extensão universitária da UFPA.

Nessa seção, foi apresentada uma visão geral da teoria da decisão considerando dois axiomas chaves. Na próxima parte do trabalho, o estudo aborda conceitos da administração que ajudarão a compor os conceitos que fundamentaram a etapa empírica da pesquisa junto aos gestores extensionistas universitários.

3.7 Conceito de decisão a luz da ciência da administração

Nas ciências da administração e na gestão o estudo da teoria da decisão nas organizações tem se vinculados à discussão a cerca dos estilos de liderança. Portanto, as perspectivas teóricas de decisão abordam a decisão como ação dos gestores da organização, isto se pode ser justificado, pela atribuição de “escolher o curso de ação dentre as alternativas” que é inerente ao papel de um gestor, considerando o sistema decisional hierárquico próprio da organização. A tomada de decisão é uma função comum dos gerentes. Nessa lógica, a tomada de decisão é um processo organizacional considerado de grande relevância para um gerenciamento eficaz das organizações.

Para Montana (2005, p. 87) à medida que as organizações contemporâneas se tornam mais complexas, a decisão eficaz deve considerar a natureza mais complexa dos problemas e questões que se apresentam na realidade. Propõe uma mudança de perspectiva, que contrarie o pensamento linear, e possibilite uma abordagem diferente para a tomada de decisão. Refere-se o autor, ao pensamento sistêmico, uma abordagem mais contemporânea e abrangente que observa o problema relacionado a todos os aspectos da organização. Portanto, ao tomar decisões: “um pensador

sistêmico deve considerar as inter-relações entre os sistemas e os processos de uma organização antes de implementar uma solução" (MONTANA, 2005, p. 89).

O estudo do processo decisório evoluiu baseado no desenvolvimento de novas técnicas administrativas e em procedimentos quantitativos oriundo da matemática e da pesquisa operacional. A Teoria da decisão propriamente dita surge a partir de Herbert Simon, que baseou sua explicação do comportamento humano nas organizações por meio da decisão, para ele pela teoria comportamental é possível conceber as organizações formadas por um sistema de decisão, no qual cada pessoa participa tomando decisões racionais em relação a seu comportamento. A contribuição do autor à administração é estruturada na perspectiva da tomada de decisão, considerando que administrar um negócio ou uma organização é tomar decisões, especialmente quando se trata da função de gestor da organização. Definiu assim, que o processo de tomada de decisão tem três fases: prospecção (análise de um problema ou situação), concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação) e a decisão (avaliação e escolha de uma das alternativas possíveis).

Para fundamentar sua teoria, cria o homem econômico que busca sempre a maximização dos ganhos por meio do processo de racionalidade. A racionalidade é "a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende" (CHIAVENATO, 2010, p. 254). Ainda segundo ele, a racionalidade é limitada pois as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Aquilo que não é conhecido ou nem percebido, embora exista, não influencia na decisão e assim, as pessoas (os gestores) tomam decisões racionais considerando apenas os aspectos a ela perceptíveis na situação. Por isso, a proposta do homem administrativo, aquele que toma as decisões satisfatórias ao invés de maximizadas, admitindo que o tomador de decisão quase sempre decide algo relacionado à forças externas ou internas que refletem na sua interpretação da situação. Por outro lado, a maioria das vezes o tomador de decisões não consegue reunir todas as informações suficientes à sua decisão ou à decisão mais adequada. Nessas condições, torna-se impossível a total racionalidade das decisões, ou seja, o contexto da decisão é formado pela

racionalidade limitada e por isso as decisões tomadas não são ótimas (máximas), são decisões satisfatórias. A otimização quase sempre é substituída pela satisfação. Com efeito, o tomador de decisão eficaz, possivelmente, um gestor eficaz, deve aprender a tomar decisões satisfatórias.

Para a discussão teórica própria da administração, acerca da decisão convêm tornar claro a princípio os componentes do processo decisório. Estes são elementos que, independente do tipo de decisão a ser tomada (organizacional, pessoal, individual ou coletiva), sempre farão parte do processo decisório. Bernardes (1993, p. 262) define esses componentes como: o problema (a situação problema); uma situação externa que exige uma solução, alternativas; são as opções de escolha sempre em uma quantidade limitada, probabilidade de sucessos e ganhos; trata-se das variáveis associadas a cada alternativa e o balanceamento de alternativas trata-se da ideia de avaliar o benefício de cada uma das alternativas possíveis. Para este autor, o conceito decidir aplicável à administração refere-se a um comportamento de escolha de um curso de ação, orientado ao alcance de uma meta determinada. Para ele, uma escolha inicial dá origem a outras escolhas subsequentes e assim, a um plano: “o processo decisório consiste na decomposição do problema inicial em subproblemas na forma de uma sucessão de etapas, cada uma delas terminando por um documento escrito que é o **plano**” (BERNARDES, 1993, p. 263).

A decisão por alternativas é uma função administrativa que prescinde de uma estrutura que a de suporte, que pode ser constituída por um indivíduo ou por um grupo. Assim é conveniente dividir o sistema decisório em subsistemas hierarquizados. Com efeito o autor fala em “uma família de subsistemas decisórios” que intervém conforme o modelo hierárquico. O nível mais elevado do sistema decisório hierarquizado decide os aspectos estratégicos, está no terceiro nível e chama-se estratégico, o nível seguinte chama-se integrativo e decidirá logo abaixo do nível estratégico e o ultimo, do primeiro nível, refere-se às decisões operacionais, por isso, nível operacional. Rapidamente Bernardes vincula o plano decisório a planejar e a planejamento

Montana (2005) afirma que assim como existem as decisões programadas e as não programadas, existem também diferentes níveis de tomada de decisão em uma

organização. Define esses níveis como sendo: o estratégico, o administrativo e o operacional da tomada de decisão. As decisões estratégicas são definidas pelo autor como: “aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seu propósito e direção” (MONTANA, 2005, p. 92). Lembra que essa tomada de decisão é função principalmente da alta administração, pois este nível de decisão possui um quadro geral dos elementos da organização complexa. Essas decisões normalmente são de caráter não programado e determinarão como a organização se relacionará com o ambiente externo. As decisões administrativas ou táticas estão a um nível abaixo das estratégicas, expressam as decisões estratégicas em um sentido específico em relação a unidade e são mais voltadas à ação e à tática para alcance das metas. As decisões operacionais são decisões supervisionais e se referem “ao curso das operações diárias” (MONTANA, 2005, p. 93).

Seguindo o mesmo raciocínio, Montana afirma que se existem tipos diferentes de decisão, existem também, diferentes estilos de decisão. Cada organização possui um “estilo aceitável de tomada de decisão” que se define a partir da cultura da organização e, assim, alguns tomadores de decisão podem ter estilos de decisão mais aproximados a esse modelo e, por isso, serem gestores de estilos mais aceitáveis. Montana, afirma que “tomadores de decisão que demonstram o estilo aceitável de tomada de decisão serão recompensados e promovidos” (MONTANA, 2005, p. 94). Conforme este autor, existem três estilos diferentes de tomada de decisão. O primeiro é o pacificador ou o avesso a problemas, aquele que procura preservar o status quo e age para evitar mudanças, quando enfrenta um conflito ele o ignora ou busca apazigua-lo, dificilmente encontra um problema, quando o encontra propõe justificativas para ele e assim a organização segue um curso calmo e uniforme. O segundo é o solucionador de problemas, nesse caso, não existe medo de mudanças se elas forem necessárias e avaliadas como boas mudanças. Ele sabe que a organização vive em um ambiente de incerteza, ele aceita o risco e lida com o problema assim que ele surge, por outro lado, isso o mantém em “modo reativo” ao invés de “preventivo”, reagindo a problemas apenas quando esse surge. O ultimo é o estilo detector de problemas, ele é ávido por encontrar problemas para resolvê-los antes que apareçam e

por isso recorre frequentemente ao planejamento do futuro. Ele acredita que a melhor maneira de lidar com a mudança é antecipá-la e para isso projeta o futuro, acreditando que é mais fácil lidar com o problema quando ele ainda é um pequeno problema. Por fim o que distingue cada um dos estilos é a capacidade para lidar com condições de risco e incerteza.

Miller; Hickson e Wilson (2012) referem-se a uma outra face da decisão, que tem grande importância para a decisão organizacional, a não-decisão. Os autores se referem a ela como “[...] questões ocultas a respeito das quais se decidiu simplesmente não decidir” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2012, p. 288). Admitem que a não decisão é tão ou mais importante que a decisão pois são pontos de controvérsia que de alguma forma, contrariam os interesses de uma parte poderosa dos atores envolvidos e por isso, o conhecimento sobre os motivos da não decisão pode ser tão ou mais revelador do que o conhecimento das decisões tomadas, porém são conflitos velados e reprimidos por algum poder velado. As decisões tomadas em reuniões de colegiados, câmaras e conselhos podem ser consideradas apenas a “ponta do iceberg” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2012, p. 289).

Na administração, o processo decisório é segmentado e analisado a partir de suas etapas, categorias, estratégias, etc, Essa tendência é confirmada a partir de Chiavenato (2010, p. 255), quando define o processo decisório como “o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão” e considera ele formado por:

1) Estado da natureza: condições de incerteza e riscos próprios do ambiente de decisão.

2) Tomador de decisão: pode ser um indivíduo ou um grupo reconhecido por fazer a opção dentre as alternativas. Este é sempre influenciado pela situação, por seus valores pessoais, forças políticas e econômicas.

3) Objetivos: é aquilo que o tomador de decisão deseja alcança (objetivo fim).

4) Preferências: são os critérios usados para a escolha (decisão).

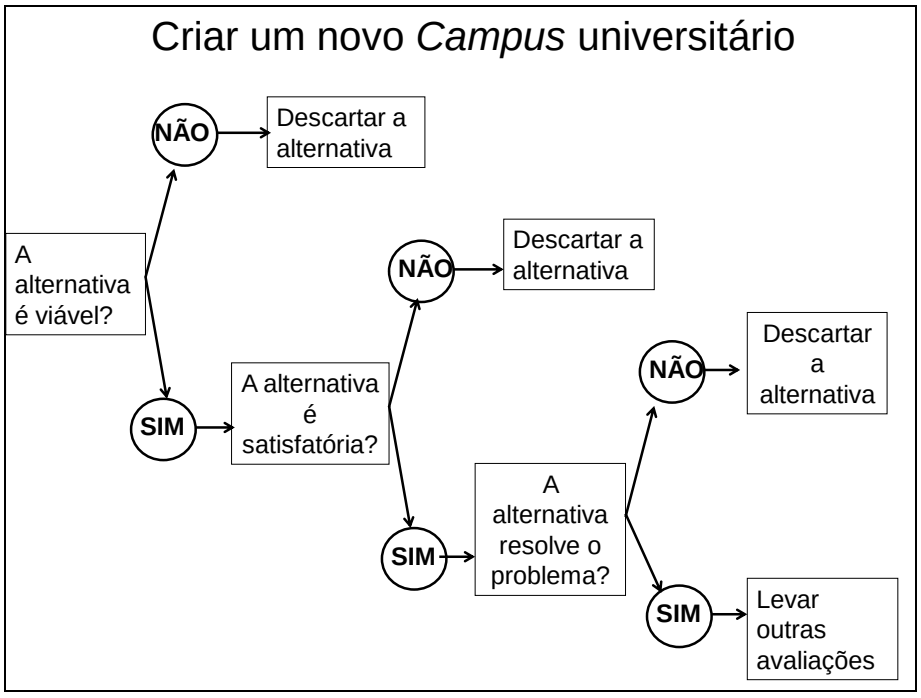
5) Situação: fatores do ambiente que envolvem o tomador de decisão.

6) Estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos.

7) Resultado: é a consequência da estratégia adotada.

Para o autor o processo decisório é dividido em etapas que seguem desde identificar a situação, diagnosticar as causas, identificar os objetivos da decisão, obter informações, gerar soluções, avaliar e escolher a solução, transformar o curso de ação escolhido em ação propriamente dita e, por fim, avaliar os resultados. Cada uma das etapas influencias as demais e o conjunto de etapas. Para Chiavenato, (2010, p. 257), “a tomada de decisão é um processo contínuo e ininterrupto para o administrador” onde uma decisão dá origem a outra até o alcance do objetivo. Dessa forma se constituí uma árvore de decisões, figura que mostra a “sequencia do processo decisório e o desdobramento das alternativas”, assemelha-se a um plano das escolhas do processo de decisão, como demonstrado no exemplo representado na figura 7:

Figura 7– Arvore de decisões na avaliação das alternativas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 258). Adaptação própria (2016).

O autor também aborda o ambiente da tomada de decisão em organizações, destacando três diferentes condições ou ambientes: certeza, risco e incerteza. O ambiente de certeza existe quando a informação é suficiente para prever os resultados de cada alternativa de curso de ação. O decisor tem clareza de seus objetivos, possui informações mensuráveis e confiáveis sobre os resultados de cada alternativa que possui para resolver a questão. Esse é o ambiente ideal para tomar decisões, pois a decisão se resume à escolha da alternativa satisfatória. No mundo das organizações, esse é um ambiente raro de ser encontrado, porém mais comum a nível operacional.

O ambiente de risco ocorre diante da impossibilidade de prever os resultados de cada alternativa de curso de ação. As informações a respeito da questão são suficientes, porém a quantidade e a interpretação delas podem variar bastante. Cada administrado pode atribuir diferentes probabilidades, existem opções e existem dúvidas, isso pode ser resolvido intuitivamente ou estatisticamente. Esse é um ambiente comum a nível intermediário nas organizações.

O ambiente de incerteza é aquele no qual pouco se conhece, suas alternativas e seus resultados são incertos, pois não existe nenhuma base de informações, dados, experiências anteriores, ou seja, não é possível realizar nenhuma análise probabilística sobre ele. Este é o ambiente mais desafiador para o gestor e para sua equipe, pois com o pouco que tem, precisa projetar uma estratégia criativa, muitas vezes inovadora, singular e, por ser nova, sua ideia ainda pode encontrar bastante resistência no interior da organização. Exige imaginação, intuição, capacidade de suposição, motivação e muita percepção dos fatores organizacionais e ambientais que podem auxiliar ou atrapalhar sua iniciativa. Esse é o ambiente mais comum a nível institucional, exigindo um planejamento contingencial que permita alternativas variadas.

De acordo com o autor, dentro desses ambientes existem dois tipos básicos de decisão administrativa: decisões programadas e as não programadas. O primeiro tipo refere-se a decisões de rotina, aplicadas em situações do cotidiano, situações já conhecidas e já vivenciadas, ou que ocorrem com regularidade, ou suas repostas já se encontram bem limitadas. O percurso das decisões já é amplamente conhecido por isso, pode-se dizer que envolve condições ou ambientes de certeza. Enquadram-se

aqui, as decisões por hábito ou costume, rotinas burocráticas, regras, regulamentos, procedimentos operacionais padrões (POPs), canais de comunicação organizacional rigidamente estruturados, entre outros. Como são decisões que não deixam alternativas para a escolha, por isso, servem como limitadores da liberdade de decisão, porém, também facilitam os processos, liberando as pessoas da tarefa de avaliá-las repetidamente, pois o sistema decisório já está programado para conduzi-las como de costume. Esse tipo de decisão é mais comum a nível operacional.

As decisões não programadas são únicas, inéditas, não repetitivas e não rotineiras, tratam-se das decisões excepcionais. Esta é uma categoria de decisão mais complexa, comum em situações de crise ou de emergência, onde as decisões padronizadas não funcionam exigindo decisões não programadas. Podem ser consideradas decisões especificas, pois estão associadas a uma situação única. Quanto mais ao topo hierárquico da organização se encontra o gestor, maior se torna a frequência das decisões não programadas.

Chiavenato (2010, p. 265), baseando-se em Thompson, estabelece quatro tipos básicos de decisão que consideram duas variáveis: a crenças a respeito das relações de causa e efeito e as preferências sobre os resultados. As relações entre as variáveis formam quatro quadrantes de situações possíveis de tomadas de decisão. Os tipos de decisão são categorizados em:

1) Computação: existe certeza em relação a casualidade e aos resultados. É a chamada decisão programada, na qual o computador presta um excelente serviço.

2) Julgamento: existe incerteza em relação as causas, mas as preferências em relação aos resultados são claros e certos. Trata-se da decisão não programada, mas caso se repita frequentemente podem ser usados auxílios estatísticos.

3) Compromisso: existe certeza em relação as causas das alternativas possíveis mas ambiguidades em relação às preferências dos resultados que se deseja obter. Sabe-se as alternativas, mas não se sabe ao certo qual o resultado preferencial que se deseja alcançar. É o caso das organizações com múltiplos objetivos imensuráveis, onde a escassez de recursos obriga a escolha de cursos de ação em função do sucesso em alguma direção, porém com preferências incertas (pois são

vários objetivos e por vezes ambíguos) acomodam-se os investimentos em preferências concorrentes dos tomadores de decisão da organização por meio do compromisso com tais escolhas.

4) Inspiração: é a situação de total incerteza, tanto em relação às causas quanto em relação às preferências de resultados. Não há concordância em nenhuma esfera. Há total incerteza e as decisões podem ocorrer por inspiração, sugestão ou conselho, por isso, por vezes não apresentam nenhuma lógica.

Ainda considera este autor, o processo decisório nas organizações caracterizado pelos seguintes aspectos: a – o tomador de decisão evita a incerteza e por isso segue as regras padronizadas, b – as regras são sua rotina e a mudança dessas só acontece sob pressão e c – Diante a repentina mudança no ambiente e as novidades no processo decisório, a organização se ajusta de maneira lenta e, primeiramente, tenta responder às novas demandas a partir das estruturas que já possui. Ou seja, mesmo diante de condições modificadas, ela tenta utilizar o mesmo modelo, só muda se essa primeira tentativa não for satisfatória. Nesse quadro, o planejamento surge como uma forma de antecipar as decisões frente às necessidades. A organização funciona como um "sistema aberto e dinâmico de decisões", o nível institucional (estratégico) se preocupa com as decisões baseadas em compromisso e inspiração, o nível intermediário (tático) se dedica às decisões baseadas em compromisso e julgamento e o nível operacional adota na sua maioria decisões programadas conforme a situação. Por fim, considera o processo de solução de problemas como um processo de tomada de decisão frente a uma nova situação que se apresenta. Por isso propõe a aplicação de técnicas como o método cartesiano, o brainstorming, a técnica de análise do campo de forças, o princípio de Pareto e o gráfico de Ishikawa ao enfrentamento de problemas organizacionais.

Para Gareth (2010, p. 276) a tomada de decisão organizacional é "o processo de responder a um problema buscando e escolhendo uma solução ou curso de ação que irá criar mais valor para os *stakeholders* organizacionais". Categoriza os tipos de decisão da mesma forma de Chiavenato, em tomada de decisão programada, aquelas que proporcionam estabilidade e previsibilidade para a organização, pois envolvem a

escolha dos procedimentos operacionais mais eficazes, estes se refletem nos valores e nas normas da cultura da organização e, em tomada de decisão não programada, que envolve a criação de soluções eficazes e esta requer pesquisas de informações e reuniões com gerentes. Estas são decisões típicas de gestores estratégicos da organização “que cooperam para encontrar a melhor maneira de usar as habilidades e recursos de uma organização para criar valor, mas eles nunca podem dizer com antecedência se tomaram a melhor decisão” (GARETH, 2010, p. 277). O autor aborda o **modelo racional** como o que considera a “situação ideal”, onde não existem incertezas, ignoram-se a ambiguidade e o caos que normalmente permeia a situação de tomada de decisão, recebendo críticas como irrealista ou simplista. Outras questões sobre o modelo racional são levantadas pelo autor: ignora o alto custo gerencial em testar todas as possibilidades de alternativas para encontrar a alternativa ideal e ignora os diferentes valores e preferência de diferentes gestores.

Apresenta o **modelo de tomada de decisão Carnegie** como o modelo que reconhece os efeitos da satisfação. Ao invés de buscar todas as soluções possíveis para um problema, como ocorre no modelo racional, no modelo Carnegie os gestores selecionam um conjunto de critérios e medidas específicos ao problema que servirão para avaliar a escolha da solução satisfatória (não ideal), poupando tempo, orçamento e menos desgastes aos gestores. Fundamenta-se na racionalidade limitada e propõe a capacidade analítica do gestor, baseada em suas experiências, valores e subjetividade, como possibilidade de obter resposta à tomada de decisão. Ou seja, o processo de tomada de decisão é um processo racional subjetivo, que ocorre por meio da negociação, acordo, acomodação e aceitação dos demais gestores, pois a organização é “uma coalizão de diferentes interesses” (GARETH, 2010, p. 279). É interessante notar, que cada novo modelo de decisão, traz em seu bojo as concepções teóricas de seu tempo, o modelo Carnegie, diferente do modelo racional, reconhece o ser humano e sua subjetividade aproximando-se das concepções próprias das relações humanas e oferecendo uma descrição mais precisa de como a tomada de decisão ocorre em uma organização.

No modelo incrementalista o gestor seleciona um conjunto de novos cursos de ação alternativos que não se diferenciam muito do curso de ação assumido anteriormente. Assim, na situação de tomada de decisão os gestores procuram escolher aqueles cursos de ação apenas ligeiramente (ou incrementalmente) diferentes dos utilizados no passado, dando apenas um pequeno passo em relação a mudança de alternativa, acreditando que isso diminui suas chances de erro e aumentam a possibilidade de acerto. Segundo o autor, este método funciona melhor em ambientes estáveis, onde seja prever movimentos e tendências novas.

Mas em um ambiente de mudança constante e incerteza, a tomada de decisão no modelo não estruturado, proposto por Mintzberg e colegas, que reúne estratégias do modelo racional e do incrementalista. Esse modelo concebe o processo de tomada de decisão em etapas incremetalistas, divididas de maneira semelhante ao modelo racional. A primeira etapa é de identificação do problema e conhecimento do estado da organização, a segunda é de desenvolvimento, onde os gestores selecionam alternativas para resolver os problemas identificados e a terceira é de seleção incremental, julgamento, negociação, intuição ou até uma análise racional em menor escala. Aqui a decisão não é um processo linear como é considerada nos modelos anteriores, caso as incertezas sobre o ambiente mudem as interpretações dos gestores a cerca do problema, ou seja, surgem duvidas sobre a escolha elegida, a tomada de decisão pode ser interrompida e o processo de geração de novas alternativas e soluções é reiniciado. Por isso, esse modelo enfatiza a natureza não estruturada do processo de tomada de decisão, aqui a decisão é incremental e não estruturada, ou seja, as mudanças na decisão são gradativas e não podem ser estruturadas, pois à medida que a incerteza ambiental obriga, o processo de decisão é reavaliado e novas soluções orientarão a tomada de decisão. Em um ambiente de permanente incerteza, a decisão (solução) precisa ser constantemente alterada por isso não pode ser estruturada, elas serão sempre não programadas e o modelo incrementalista orienta como melhorar a tomada de decisão programada ao longo do tempo.

Por fim, Gareth (2010) explica o modelo de Garbage Can (lata de lixo), aqui o caráter não estruturado da tomada de decisão é levado ao extremo. Esse modelo parte

do princípio que os gestores tanto tomam decisões pelo lado da solução (ou oportunidade), quanto pelo lado do problema. No primeiro caso, podem propor soluções para problemas que não existem ou que já tenham solução conhecida para a organização e no segundo caso, de fato existe um problema proveniente das condições do ambiente, para o que precisa ser encontrada uma nova solução. A organização possui competências organizacionais e recursos e por isso seus gestores procuram maneira de usá-las, por exemplo, recursos disponíveis e apoio estatal para abertura de um novo campus universitário. De posse desses recursos, os gestores procuram maneiras de utilizá-los e, assim, criam novos problemas – oportunidades de tomadas de decisão – para resolvê-los. Assim, o gestor de ensino de graduação de uma universidade convence o reitor da importância de expansão do ensino para novas regiões do estado e um novo problema é criado: como gerir a criação de um novo *campus*. Ao mesmo tempo, os problemas as mudanças do ambiente continuam a produzir problemas "reais", que exigem a criação de alternativas para a decisão. E ainda, diferentes coligações de gestores podem defender diferentes alternativas e competir pelo uso do recurso. Nessa organização, os problemas, as soluções e as preferências dos gestores das coligações se misturam, como se estivessem em uma lata de lixo, cada uma disputando a atenção da decisão organizacional. A decisão sobre a alternativa que será escolhida, sobre o que de fato vai ser tratado, depende do gestor, ou da coligação que tem maior influencia, ou do poder ou da sorte de um sobre a outra coligação, ou do acaso, ou do oportunismo, ou do problema que gera maior incerteza no momento, ou seja, não é possível definir. Os gestores são forçados a tomada de decisão não estruturada tipo lata de lixo, para lidar com todas as incertezas que existem externamente e internamente. Conclui o autor, considerando que "a tomada de decisão determina a maneira como a organização opera" (GARETH, 2010, p. 281), suas regras e rotinas de tomadas de decisão produzem estabilidade e permitem a reprodução de suas atividades. Tal rotina fornece a memória organizacional onde são guardadas as decisões (soluções) programadas para os problemas, gerando eficácia organizacional. Mas a rotina organizacional não pode impedir a tomada de decisão não programada, aquela que gera mudanças e adaptação ao ambiente, pois

caso impeça a organização cai na inércia, no fracasso e na morte, pois deixa de responder ao ambiente. Para impedir que isso aconteça, o autor propõe o incentivo à aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional consiste em um sistema que ajuda os membros da organização “a melhorar sua capacidade de aprender novos comportamentos adaptativos e desaprender os ineficientes e obsoletos”. Trata-se de permitir a ocorrência de decisões que ocasionem a adaptação ao ambiente, pois esta, aumenta as chances de sobrevivência da organização e de bons resultados à organização. A aprendizagem organizacional é um processo que ajuda na tomada de decisão não programa e onde os administradores buscam melhorar a capacidade dos membros da organização em compreenderem e gerirem a organização em função de seu ambiente e de modo a tomada de decisão que continuamente aumente a eficácia organizacional.

O autor salienta que os gestores a medida que precisam continuamente reestruturarem suas organizações, precisam também reestruturarem seus modelos de aprendizagem e de percepção da realidade, pois está claro que as organizações que sobrevivem são aquelas que aprendem novas formas de operar com mais eficiência.

Para Gareth (2010), dois tipos de estratégias de aprendizagem podem ser exercidos: a exploração e a prospecção. A exploração envolve os membros da organização e sua pesquisa de novas formas de atividades e procedimentos organizacionais buscando melhorar a eficácia. Isso inclui novas formas de fazer a gestão do ambiente, uso de parcerias estratégicas ou propostas de desenvolvimento de processos em rede e criação de novas estruturas para gerenciar recursos. A prospecção refere-se a maneiras de melhorar as atividades e os procedimentos organizacionais já existentes, sempre buscando o aumento da eficácia. Isso inclui um programa de aperfeiçoamento de procedimentos como o Gespública[11], programas de qualidade total, mapeamento de processos e o desenvolvimento de um conjunto de regras melhoradas para tipos específicos de atividades.

[11] Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) existe para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos. Disponível em:<: http://www.gespublica.gov.br/.>.

Uma organização aprendiz (*learning organization*) é definida como aquela que propositadamente projeta e realiza sua estrutura e cultura com foco na maximização o potencial da aprendizagem organizacional. Segundo o autor isso é possível "aumentando a capacidade dos funcionários, em todos os níveis de uma organização, para questionar e analisar a forma como ela desempenha atualmente suas atividades e para experimentar novas maneiras de mudá-las para aumentar a eficácia" (GARETH, 2010, p. 283).

3.8 Modelos Gestão e seus respectivos critérios de eficácia para a tomada de decisão

Os modelos são "representações de uma realidade mais complexa". Eles são formulados no sentido de auxiliar a visualização de um conjunto de aspectos que constituem aquele fenômeno, fazem a representação do fenômeno considerando suas especificidades e, assim, comunicam ideias e permitem uma melhor compreensão dos fenômenos complexos do mundo.

Os modelos representam um conjunto de premissas a respeito do fenômeno a partir de uma maneira geral de concebê-los e são também uma determinada perspectiva sobre a realidade, considerando um determinado conjunto de concepções sociais. Assim, nossas crenças se encontram tão arraigadas que interferem na construção dos nossos modelos (nos velhos e nos novos). Portanto, os modelos ajudam a percepção do fenômeno, mas também restringem, pois, podem por em evidência determinados aspectos, mas também podem nos "cegar" para outros.

Em relação à gestão não é diferente. Nas organizações gestores de diferentes níveis tomam decisões táticas ou estratégicas, rotineiras ou não rotineiras a todo o momento e todas as decisões tomadas vinculam-se aos vários esquemas interpretativos do processo decisório, dito de outra forma, condicionam-se à diferentes modelos de procedimentos característicos de tomada de decisão. Tais modelos de gestão são essencialmente vinculados aos valores, emoções, concepções de vida e trabalho do indivíduo investido à função de gestor. Isso torna muito difícil a possibilidade de considerar, apreciar e aprender novas concepções. Contudo, o

contexto de complexidade e contingência exige o esforço do gestor em buscar novas respostas para novos problemas e para isso, não raro, ele precisa recorrer a diferentes modelos na busca por incrementar suas alternativas de escolhas.

Os modelos adotados pelos atores decisionais habitualmente refletem modelos gerais, consolidados pela sociedade como um todo. Isso significa dizer, que ao longo da história da sociedade, emergiram inúmeras perspectivas sobre as organizações que contribuíram à formulação de vários modelos de gestão, cada um com seu esquema interpretativo sobre o processo decisório. Por exemplo, na teoria clássica da administração (vista no capítulo 1) as organizações, ao buscarem alcançar racionalmente seus objetivos, devem procurar sempre um comportamento racional ótimo. Contudo, na atualidade, diante a complexidade e o ambiente contingencial, as organizações não dispõem de tempo e de recursos para busca pelo melhor padrão de organização. Elas procuram uma solução satisfatória e não uma solução ótima ou um padrão de eficiência. A busca pelo atendimento ótimo às demandas cessa em função do alcance de um padrão considerável aceitável, satisfatório ou razoavelmente bom.

Em um ambiente econômico caracterizado pela escassez de recursos, são as decisões, tomadas em todos os níveis da organização, que determinam ou não a utilização adequada de tais recursos para a consecução dos objetivos. É, portanto, nas decisões e nas ações desencadeadas pela organização, que se encontra a chave para a obtenção da eficácia da organização e o alcance de seu objetivo. Por outro lado, a obtenção da eficácia também está condicionada ao direcionamento integrado das decisões tomadas pelos gestores, convergindo para os objetivos finais da organização. Nesse ponto da questão, reside a necessidade de dotar os gestores de um instrumento de apoio (orientação) quanto à escolha da alternativa de ação que melhor represente a perspectiva de ação da organização como um todo, esse instrumento pode ser o planejamento.

Para esta pesquisa que se propõe a analisar o processo decisório da gestão da extensão universitária da UFPA, o alcance de tal objetivo situa-se em relacionar os vários modelos de gestão e tomada de decisão com o contexto de gestão e ambiente organizacional próprio da UFPA, pois é nesse limiar que as decisões são tomadas. A

compreensão da evolução dos modelos de gestão proporciona um entendimento mais profundo quanto ao leque de possibilidades de escolhas e aos critérios e fatores que influenciam nas decisões tomadas pelos gestores de extensão da UFPA.

Os modelos e definições de gestão existem em permanente evolução. A medida que mudam os valores da sociedade, muda a perspectiva de observação sobre as organizações e recriam-se novos modelos. O aparecimento de novos modelos é, assim, uma consequência das interações provenientes de inovações nas práticas de gestão, influencias técnicas, sociais e políticas do período histórico, teóricos dedicados a escrever sobre os modelos, influencia de pesquisas de outras áreas, entre outras. É importante considerar que o surgimento de um novo modelo não significa a extinção dos anteriores, mas é muito forte a tendência das pessoas e dos gestores em continuarem presas às crenças desenvolvidas no modelo antigo, servindo, ainda, esse como único modelo de orientação para a tomada de decisão. Com efeito, qualquer gestor, ao tomar decisões, incorpora suas características pessoais.

A teoria da administração preocupa-se em descrever em forma de modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, com o objetivo de facilitar a identificação e apropriação de cada modelo à situações consideradas adequadas. Chega-se a vários esquemas interpretativos do processo decisório.

Nesse sentido, a partir do levantamento histórico desenvolvido ao longo da seção “Perspectiva sobre as organizações” (seção 4.2), conforme a classificação proposta pelos autores Quinn et al. (2003, p. 3), que fazem a distinção entre quatro grandes modelos gerenciais cada um corresponde à uma das fases de desenvolvimento da análise das organizações.

Na primeira fase: viu-se a emergência do modelo de metas racionais e do modelo de processos internos. No **modelo de metas racionais**, a eficácia da organização está ligada a alta produtividade e lucro. Por isso, o símbolo deste modelo é o cifrão. Acredita-se que um direcionamento claro das ações traz os resultados positivos, por isso, há uma ênfase nos processos, esclarecem-se continuamente os objetivos que são reproduzidos para o conhecimento de todos na organização, a análise da organização é extremamente racional e estimulam-se as iniciativas

individuais. O clima organizacional é “econômico racional” e todas as decisões são tomadas em função do lucro líquido, pois o valor último é a maximização do lucro e a minimização do desperdício. A figura do tomador de decisões corresponde a um gestor decisivo e um produtor programático. Segundo Quinn et al. (2003, p. 4), nessa época existem vários relatos sobre tratamento áspero por parte de gestores e de medidas extremas tomadas para o controle severo do tempo de serviço dos trabalhadores, com o objetivo de evitar “desperdícios”. O processo decisório aqui é um procedimento lógico-formal que subordina a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão.

No **modelo de processos internos**, as mesmas premissas do modelo anterior são retomadas acrescentando-se os conceitos da “burocracia profissional” de Weber e Fayol. Trata-se de um modelo complementar ao anterior, mas que vê a rotina como um fator que garante a estabilidade da organização. Por esse motivo, considera-se enquanto símbolo deste modelo a pirâmide. Os critérios de eficácia das decisões são a estabilidade e a continuidade, onde se define: responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é altamente hierárquico, onde as decisões são balizadas por regras, estruturas e tradições institucionalizadas. As decisões são tomadas em função da eficiência do fluxo de trabalho e o gestor é o “monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável” (QUINN et al., 2003, p. 4).

Na **segunda fase**: viu-se a emergência do **modelo de relações humanas,** onde a ênfase se dá na influência exercida pelos relacionamentos e processos informais no desempenho dos grupos humanos. Assim, a tomada de decisão tem como premissas: o compromisso, a coesão e a moral. O envolvimento dos atores da organização resulta em compromisso e os valores enfatizados são “participação, resolução de conflitos e resolução de problemas”. O clima organizacional ganha uma atmosfera de “clã”, onde a igualdade e a abertura são critérios fundamentais das decisões, por isso, o símbolo do modelo é o círculo. O processo decisório se caracteriza por um profundo envolvimento das equipes. Caso a eficiência do trabalho de um participante caia, o gestor analisa o caso sob a perspectiva

“desenvolvimentista”, examinando fatores motivacionais relacionados com a vida, a saúde, o psicossocial. O comportamento desse gestor é o de um mentor empático, um facilitador centrado em processos.

Na **terceira fase**: viu-se a emergência do **modelo de sistemas abertos** (símbolo: ameba). Mais dinâmico que os anteriores, esse modelo assume-se a existência das organizações em ambientes altamente imprevisíveis que influenciam as decisões dos gestores. Imersos nesses ambientes, os gestores dispõem de pouco tempo para se dedicar à organização e ao planejamento e precisam tomar decisões rapidamente. Assume-se, assim, a perspectiva da contingência do processo decisório, onde as abordagens anteriores não são suficientes em orientar a tomada de decisão dos gestores, pois a competição, a imprevisibilidade, a imprecisão e a perenidade da mudança são fatores que influenciam a organização como um todo e a consequentemente a tomada de decisão em seu interior. Os critérios de eficácia organizacional passam a ser “adaptabilidade e apoio externo” (QUINN et al., 2003, p. 9). Seu símbolo, a ameba, representa a sensibilidade ao meio, a adaptabilidade e flexibilidade das organizações diante à necessidade de dar respostas rápidas à sociedade. O critério de tomada de decisão tem como relação entre meios e fins, a adaptação e inovação no sentido da aquisição e/ou manutenção dos recursos externos. Os processos organizacionais fundamentais se referem à adaptação política, criatividade, inovação e gestão da mudança. Para isso, o clima da organização estimula a inovação e adhocracia[12] ao invés da burocracia. As decisões são tomadas em um contexto de alto risco e mediante demandas urgentes, por isso, a equipe precisa ter uma visão comum e valores compartilhados. Nas circunstancias de baixa eficiência do membro da equipe o gestor analisa a situação na perspectiva do trabalho intensivo, estresse ou esgotamento. O gestor é um inovador criativo e um astuto

12 Adhocracia é um termo criado por Warren Bennis, o termo teve origem nas “forças-tarefas” (*task-forces*) militares para enfrentar situações de forma rápida. Segundo Morgan (2006, p. 71) são organizações temporárias por natureza, um sistema temporário variável e adaptativo, organizado para resolver problemas e formado por pessoas com formação e habilidades diversas e complementares (multiprofissional). Desaparecem quando o objetivo é alcançado e seus membros retornam às suas equipes ou a outros projetos. Constitui-se em uma opção à tradicional departamentalização. Na universidade podem ser exemplificados por: projetos, grupos temáticos, comissões, etc.

negociador, que sabe aproveitar do seu poder e influencia à consecução dos objetivos organizacionais de sua unidade.

Quadro 5 – Características dos quatro modelos gerenciais

	METAS RACIONAIS	**PROCESSOS INTERNOS**	**RELAÇÕES HUMANAS**	**SISTEMAS ABERTOS**
SÍMBOLO:	**$**	△	○	✹
CRITÉRIOS DE EFICÁCIA:	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
TEORIA REFERENTE A MEIOS E FINS:	Uma direção clara leva a resultados positivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
ÊNFASE:	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação e registro	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
ATMOSFERA/ CLIMA ORGANIZACIONAL:	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora Flexível
PAPEL DO GERENTE	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 11).

Por fim, o que se vive hoje e perdura-se desde 1976, é a busca pela eficácia organizacional em um ambiente profundamente dinâmico, caracterizado pela complexidade e pela contingência que atinge todas as esferas da vida social. Quinn levanta alguns problemas que conduziram às premissas atuais, as quais ele nomeia de: "A **emergência de premissas inclusivas**" (QUINN, 2004, p.10, grifo nosso). O contexto de competitividade na inovação, na qualidade, na produtividade, nas transações comerciais globais, da retomada de valores sociais e econômicos conservadores, do enfraquecimento dos sindicatos, da sobrecarga de trabalho, do esforço simultâneo em reduzir o pessoal e aumentar a qualidade nas organizações, do avanço das tecnologias, do estresse, da busca pela excelência e da falência de organizações antes consideradas sólidas e de outros fatores, apresenta um mundo onde a taxa de mudanças elevou-se a índices inimagináveis. A complexidade do ambiente trouxe a contradição, a dúvida, o risco, a imprevisibilidade, a contingencia e não achou correspondência entre os modelos anteriores de gestão e tomada de

decisão. A complexidade exigia respostas igualmente complexas, tornando claro que não haveria um modelo único capaz de orientar os tomadores de decisões e, assim, passa-se a considerar os quatro modelos como uma matriz vasta e integrada de alternativas de ação para o gestor.

Nesse mundo atual, a eficácia organizacional está relacionada ao entrelaçamento dos quatro modelos apresentados: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos. Esses são “quatro subdomínios de um construto maior: a eficácia organizacional” (QUINN, 2004, p.12). Tais modelos estão interligados e fazem parte de um único “arcabouço”, a utilização deles de maneira combinada torna a percepção da eficácia organizacional como algo simples e lógico, dinâmico, sinérgico, paradoxal e complexo. Todos os modelos referem-se a eficácia organizacional, mas o que determina o grau de eficácia é a escolha da combinação de modelos que mais atenda à situação. A escolha pela combinação estratégica, dentre os modelos do arcabouço, permite uma abrangência maior às dimensões que constituem a complexidade organizacional. Tomados de maneira isolada, os modelos não conseguem oferecer uma gama de perspectivas e possibilidades de escolhas e, a amplitude da eficácia organizacional se torna limitada.

Por exemplo, o modelo sistemas abertos enfatiza os critérios de eficácia pertencentes ao seu quadrante (Inovação, adaptação, crescimento, aquisição de recursos). O quadro também expõe o oposto de cada modelo. No caso de nosso exemplo, o modelo de sistemas abertos, definido pela flexibilidade e foco externo entra em aguda oposição com o modelo de processos internos, definido pelos eixos controle e foco interno.

Quinn nomeia como Quadro de valores competitivos porque os critérios de cada modelo, a princípio, parecem transmitir mensagens contrárias e conflitantes, mas, na verdade, pretendem corresponder ao conjunto de fatores que toda organização complexa em concreto vivencia: ao mesmo tempo em que busca valorizar suas relações humanas, precisa também estabelecer metas e um planejamento adequado. Diz-se que as organizações devem ser adaptáveis e flexíveis, mas também, estáveis e controladas. Na vivência da organização, todos esses fatores aparentemente

concorrentes se fazem necessários. O arcabouço de Quinn, permite que se perceba que esses critérios e orientações ocupam polos opostos em nossas mentes, o que por vezes pode impedir que se conceba a coexistência deles em um ambiente organizacional. Ou que se persiga cegamente aos valores de um dos modelos, acreditando serem os mais “corretos”, reduzindo as possibilidades de escolhas diferentes e, quem sabe, de alcance de um maior grau de efetividade nas ações. Conclui Quinn et al. (2003, p. 15) que: “os quatro modelos do arcabouço representam os valores invisíveis pelos quais pessoas, programas, políticas e organizações vivem e morrem“. Com efeito, o quadro de valores competitivos expõe a possibilidade dos modelos de gestão, seus respectivos critérios e rumos de ação, coexistirem ao mesmo tempo no ambiente organizacional. Para o autor, um bom desempenho nos modelos antagônicos de gestão seria desejável no contexto de complexidade ao qual as organizações estão expostas.

Os gestores dessas organizações se deparam com transformações diárias, o que foi eficaz ontem, pode não ser mais hoje e a tendência dos gestores é “aprisionar-se em seu próprio estilo e aos valores culturais da organização” (QUINN et al., 2003, p. 15) e assim passam a dar respostas similares a problemas e situações diferentes. O quadro e os modelos de gerenciamento podem auxiliar na iniciativa de diversificação das respostas de gestão, apontando os benefícios de estratégias diferentes, se constituindo em uma ferramenta para ampliar o pensamento e incrementar as decisões e incrementar a eficácia. Adverte Quinn, que isso só poderá ocorrer se solucionados três desafios:

> **Desafio 1**. Apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos.
> **Desafio 2**. Adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo.
> **Desafio 3**. Integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas. (QUINN et al., 2003, p. 15, grifo nosso).

Vencer o desafio 1, significa um avanço na aprendizagem conceitual dos modelos e a ampliação da “complexidade cognitiva” relacionada à liderança gerencial, isso quer dizer, que houve um aumento da capacidade de observação do fenômeno sob diferentes e até divergentes perspectivas, portanto, uma forma mais sofisticada de

pensamento sobre o fenômeno. Solucionar os desafios seguintes ocasiona um avanço de “complexidade comportamental”, termo que pode ser definido como a capacidade de desempenhar papéis variados, por vezes, antagônicos, reconhecendo a variedade de modelos gerenciais e os efeitos das combinações de cada um deles. Portanto significa dizer, um avanço na capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos a partir do arcabouço dos modelos gerenciais. A capacidade relacionada com a complexidade comportamental permite ao gestor usufruir dos benefícios da utilização dos modelos gerenciais, das suas combinações e do quadro de orientações gerais para a gestão, desse modo, as linhas de decisão e ação se multiplicam em termos de percepção, estratégia, enfrentamento, ação e eficácia. Parece esse, ser o comportamento recomendável frente a uma realidade complexa, instável, desafiadora e imprevisível.

Com efeito, o desenvolvimento de um gestor perpassa pela capacidade de ponderar frente aos modelos gerenciais e assumir os papéis relacionados com os valores e as competências preconizados por cada modelo. Portanto, dos oito modelos, nascem oito papéis complementares e concorrentes entre si, cada um com competências específicas.

É interessante que se faça um esclarecimento acerca do uso da palavra liderança. O termo refere-se a um tipo de coordenador que por meio do processo de influência baseado na coordenação do esforço conjunto, no incentivo ao trabalho com entusiasmo e compromisso ao objetivo comum e na mediação, não na dominação. O líder coordena com base na autoridade. Existem várias classificações dos líderes: por exemplo, relativamente à formalidade na sua eleição, costuma-se falar de líderes formais (eleitos por uma organização) ou de líderes informais (que emergem de um grupo). Nesse estudo de caso na UFPA, os líderes são os gestores universitários, nomeados como tais por normas da organização, definidas no estatuto e regimento geral da UFPA, conforme artigo 89 do Estatuto da UFPA:

> Art. 89. A escolha do Reitor, Vice-Reitor e Dirigentes de Unidades Acadêmicas e a definição de seus mandatos respectivos dar-se-ão em conformidade com a legislação vigente e especificações no Regimento Geral. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006, p. 20).

Com efeito, no caso da UFPA, o exercício da liderança é exercido pelos gestores universitários (dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas), de forma não exclusiva, pois outras pessoas podem ser reconhecidas como líderes na organização. Decorrente disso destaca-se os oito papéis que podem ser experimentados pelo gestor universitário com foco na eficácia de sua liderança.

Modelo das metas racionais: os papéis de diretor e produtor;

No papel de **Diretor** a expectativa é que o gestor aja como um gerente da produtividade do trabalho, explicitando os objetivos que se busca alcançar por meio de processos. O planejamento e a definição de metas são os principais balizadores de produtividade utilizados por esse papel, por isso, o diretor prima pela clareza de propósitos, acreditando ser fundamental que todos conheçam o planejamento e as metas de trabalho. O diretor age decididamente, definindo problemas, analisando alternativas, estabelecendo objetivos, definindo papéis e tarefas. Em função da implantação de uma visão comum, ele cria regras, políticas, condutas, procedimentos operacionais padrão, instruções, manuais, fluxogramas, entre outros meios de condição aos objetivos. Os gestores que se sobressaem nesse papel, são, geralmente, extremamente competitivos, tomam decisões com rapidez e expõem seus interesses com total clareza, para todos possam entendê-los, não haja equívocos, interrupções, dúvidas quanto ao que deve ser feito. Caso julgue adequado, pode agir decisivamente em relação ao afastamento ou remanejamento das funções de uma pessoa.

No papel de produtor, o gestor age de maneira aproximada ao anterior, porém, suas ações são orientadas para a realização das tarefas. Aqui o fundamental é o trabalho que é fonte de energia e motivação pessoal para esse gestor. A expectativa desse papel é que aceite responsabilidades, realizem tarefas e exiba elevada produtividade. Seu alto grau de motivação costuma envolver os outros membros da equipe, o que vem a repercutir no alcance das metas da organização. Trata-se de um estereótipo que é incansável na busca pelas metas da organização, pois essas são também suas metas pessoais.

Modelo dos processos internos: os papéis do monitor e do coordenador. Localizam-se no quadrante inferior esquerdo. Como **monitor**, o gestor deve acompanhar tudo o que se passa em sua unidade, desde o cumprimento das regras até saber se todos estão realizando suas atividades. O monitor é o analista, ele entende de tudo e de todos os assuntos e tem preferência pelo trabalho em dados, formulários, planilhas, sistemas de informação, por dar respostas à processos, por prestar informações de rotina, por vistorias, pela construção e revisão de relatórios e outros documentos que exibam dados de desempenho e lhe mantenham a par dos detalhes.

Como **coordenador** a expectativa de ação é dar sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Ele quer ver o sistema em movimento por isso, ocupa-se de manter o bom funcionamento das ações e para isso, mantém uma visão global que lhe permite perceber os entraves, acompanhar o andamento e propor estratégias de facilitação do trabalho. Entre seus traços comportamentais pode destacar o conhecimento de diversos recursos que facilitem o trabalho, como agendamento, reuniões, organização, soluções de ordem tecnológica, coordenação dos esforços da equipe, enfrentamento de crises, soluções em logística, entre outros.

Modelo das relações humanas: os papéis de facilitador e de mentor. Estes

Do **facilitador** espera-se que ele facilite as relações, apoie o esforço coletivo, estimule a coesão da equipe de trabalho, valorize o trabalho desenvolvido em equipe, resolva conflitos, intervenha em disputas interpessoais, busque a colaboração, valorize o moral coletivo e sempre busca a coesão do grupo na resolução dos problemas. Trata-se daquele gestor que une, busca o apoio no diálogo, luta pelo consenso, presta a atenção à fala dos demais e, assim, conquista a confiança e a cooperação das pessoas. Seu objetivo maior é “construir equipes” e para isso dialoga a respeito das dificuldades de toda natureza, sempre buscando a solução e o consenso, por isso fala-se em uma “sensação de abertura e unidade” (QUINN et al., 2003, p. 19) que envolve as pessoas que fazem parte.

O **mentor** tem apreço por desenvolver pessoas por meio do cuidado e da empatia. Para isso ele delineia uma orientação para cada pessoa. Pode ser considerado o um papel do interesse humano. Esse, é um gestor solícito, atencioso, sensível, aberto, justo, entre outros. É um excelente ouvinte que apoia as reivindicações legitimas, se coloca no lugar do outro, elogia, reconhece o esforço e a produção das pessoas. Para esse gestor, as pessoas precisam ser desenvolvidas e podem ser orientadas para isso, portanto, ele apoia o aprimoramento de competências, oportuniza treinamentos e atividades de desenvolvimento.

Modelo dos sistemas abertos: os papéis de inovador e negociador.

Como **inovador**, o gestor age como um facilitador da mudança e da adaptação, para isso, focaliza o ambiente e suas transformações de forma a identificar tendências significativas, projetando adaptações à essas mudanças. O pensamento desse gestor baseia-se na indução, em insights intuitivos e não tem medo das incertezas e nem dos riscos, portanto são gestores criativos, sonhadores inteligentes, inovadores e enxergam longe. Trata-se daquele gestor que sempre imagina outra forma de fazer o trabalho, que a princípio, é um sonho, mas que aos poucos se torna possível e viável. Defini-se esse estereótipo como: o gestor empreendedor.

O **negociador** dedica sua atenção e competência à “sustentação da legitimidade exterior e obtenção de recursos externos” (QUINN et al., 2003, p. 20). Imagem, aparência, reputação são importantes para essas preocupações. Fala-se aqui, de gestores com astúcia política, alta capacidade de convencimento, argumentação, influencia e poder. Este está preocupado em estabelecer alianças que agreguem valor para todos os envolvidos, para isso participa de encontros, visitas, reuniões, onde comparece como representante da organização, com o objetivo de visualizar oportunidades de negociar, adquirir recursos, estabelecer parcerias, realizar acordos, entre outros.

Ao abordar os estereótipos de cada papel de gestão, percebe-se que as descrições se aplicam a todo o sistema hierarquizado de decisões, desde reitor, pró-

reitor à coordenadores de cursos e de coordenadorias. Isto porque, a descrição do comportamento de cada papel de gestão é genérica, não está ligada a nenhum nível hierárquico. Com efeito, a partir do quadro de referência de valores competitivos, pesquisadores têm proposto programas de treinamento, desenvolvimento e educação gerencial, específicos para cada nível da hierarquia organizacional. Essa necessidade de diferenciação entre os níveis é explicada pela forma que se estrutura o processo decisório na organização, ele é convenientemente, dividido em subsistemas hierarquizados de acordo com a atribuição, tarefa ou problema. Nesse contexto, o papel de negociador em uma função de Reitor é inteiramente diferente do papel de negociador aplicado em uma função de coordenador de extensão universitária, por exemplo. As competências envolvidas no papel de negociador podem continuar as mesmas em ambas as situações, porém, as decisões e atribuições específicas variam conforme o nível hierárquico. Com isso, a medida que se modifica o posicionamento nos níveis hierárquicos, se modifica o subsistema de decisões e o gestor precisa identificar que comportamento das competências dos papéis de gestão vão permanecer os mesmo e quais precisarão ser alterados. Conclui então Quinn et al. (2003, p. 22): “Para aprender a obter um bom desempenho como líder gerencial é necessária uma abordagem diferente da do aprendizado para qualquer dos demais papéis de liderança”. Cada papel pressupõe um tipo diferente de aprendizado e todos os papéis são importantes, pois cada um é uma “chave” diferente à eficácia organizacional. Para Quinn et al. (2003, p. 22, “os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios”. Sem esse comportamento complexo, as respostas aos desafios que se apresentam se tornam simplistas e repetitivas e podem levar a consequências organizacionais indesejadas.

4 AS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IES) E A EXTENSÃO NA RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE

4.1 Institucionalização da universidade brasileira

As instituições educacionais superiores são mais do que o que a lei estabelece ou do que os documentos, regulamentos, estatutos e atas definem. São construções históricas demarcadas e penetradas por expectativas sociais convergentes ou divergentes, por busca de identidades e funções. Sobretudo, o que as constitui são as práticas e vivências daqueles que as fazem existir e ter significado, seus membros internos (professores, técnicos e alunos) e entorno social (setores sociais locais). Elas se sustentam a partir de seus projetos, se nutrem dos interesses e motivações de todos que a integram, mesmo quando contraditórios, desempenham um papel fundamental na manutenção ou renovação das forças sociais.

Ainda que jamais se tenha firmado no país um modelo uniforme de educação superior, a cada época, esse nível de educação se apresentou com muitos traços de algum modelo de influencia dentre os predominantes nos países centrais. As primeiras universidades surgidas na Europa datam do século XII e rapidamente outras se espalharam. A instituição identificada hoje como "universidade moderna" teve sua origem a partir da organização da Universidade de Berlim, vinculada ao famoso texto de Humboldt[13].

O projeto da universidade moderna se diferencia de todos os projetos anteriores e surge em um período histórico onde a ciência se despontava como o aspecto

[13] Von Humboldt é reconhecido como um linguista alemão que fez importantes contribuições à filologia, filosofia da linguagem e à teoria e prática pedagógica. Em 1808, escreveu o texto*Sobre a Organização Interna e Externa das Instituições Científicas Superiores em Berlim,* contribuindo de maneira decisiva às reflexões sobre a Universidade. Sua argumentação parte do pressuposto de que às Instituições Científicas devem ser responsabilizadas pelo desenvolvimento da cultura moral da nação, por meio da combinação da ciência objetiva e formação subjetiva. Porém, esclarece Humboldt que o carro-chefe da mesma, bem como o seu objetivo, é a ciência, em termos ético-acadêmicos, sua concepção de ciência goza de centralidade, pois considera que os princípios mais importantes de sua organização se encontram na autonomia e na liberdade assegurando à estas instituições a realização da “ideia pura de ciência” e, assim, cumprirem sua finalidade. Como se observa, as bases da concepção sobre o vínculo da pesquisa e do ensino nas instituições científicas superiores estão aí postas (ARAÚJO, 2008, p. 29-31).

estruturante do mundo moderno e os ditames epistemológicos rigidamente controlados pela igreja já não detinham a força que teve durante os dez séculos anteriores. A Revolução Industrial que se processava, particularmente na Inglaterra, tinha aclarado a nova direção do mundo. Deixar de considerar os avanços que a ciência prometia era recusar às possibilidades de futuro para qualquer nação. No entanto, o lócus da produção científica não estava sendo considerado na instituição universitária em outros países europeus. Os princípios Humboldtianos se estabelecem como aqueles que toda universidade deveria sustentar para o bem público e o bem da nação.

Os princípios essenciais postulados por Humboldt – de forma geral, até hoje defendidos como formulações que dão à universidade seu caráter próprio – são essencialmente: a formação através da pesquisa; a unidade entre o ensino e pesquisa; a interdisciplinaridade; a autonomia e a liberdade da administração da instituição e da ciência que ela produz; a relação integrada, porém autônoma, entre Estado e Universidade; a complementaridade do ensino fundamental e médio com o universitário.

A partir desses princípios a universidade se diferenciou, e se diferencia de outras instituições de ensino superior que não os sustentam, pois há entre elas uma diferenciação de concepção, estruturação e finalidade. O que caracterizou a universidade, chamada agora de moderna, é essencialmente a associação programática entre ensino e pesquisa. O terceiro elemento do tripé, a extensão, apareceu mais tarde, com o modelo da universidade norte-americana.

Somente em 1920, surge a primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro[14], que se tratou de uma confederação de escolas de Medicina, Politécnica e Direito. Em seguida, em 1927, surge a Universidade de Minas gerais, organizada a partir da aglutinação das faculdades profissionais de Engenharia, Medicina, Direito, Farmácia e Odontologia, que se originaram em cátedras, tal forma de organização revela grande influencia pelo modelo neonapoleônico (Francês). O estatuto das Universidade Brasileira consagra esse modo de constituição de

[14] Conforme Sguissardi (2004, p. 35) existiram outras três experiências anteriores de instituições denominadas universidades que por diversas razões não tiveram continuidade, a de Manaus, São Paulo e Paraná.

universidades que faz referencia ao modelo francês voltado para a formação especializada e profissionalizante, via escolas isoladas.

Os modelos universitários que serviram de influencia para a Educação superior pública brasileira apresentam diferenças significativas entre si. No modelo alemão a importância dada à pesquisa é enfática e é complementada pela defesa da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e formação. No modelo francês, a pesquisa não é tarefa primordial da universidade, podendo haver a dissociação entre tipos de universidades, dedicadas ao ensino, 'grandes escolas' voltadas para a pesquisa e a formação profissional de alto nível.

Em 1935, 'ares modernizantes' (SGUISSARDI, 2004, p. 35) deram a luz a Universidade do Distrito Federal (UDF), onde se fez presente "o espírito liberal-progressista" de Anísio Teixeira, fortemente influenciado pelo modelo germânico/Humboldtiano. Tal obra não perdurou por muito tempo e uma nova iniciativa semelhante ganhou fôlego com a criação da Universidade de Brasília (UnB), por iniciativa de Darcy Ribeiro. Novamente, em pouco tempo de existência, a rica experiência é abortada pela ditadura militar que propõe uma reforma neohumboldtiana. Inicia-se a busca de um novo modelo para a universidade brasileira, a exemplo da União Nacional dos Estudantes (UNE).

A reforma implementada a partir do golpe, não trouxe grandes mudanças, se deu fundamentalmente sobre o sentido histórico da finalidade da modernização da educação superior, agora, serve como instrumento de um projeto de desenvolvimento. Assim, no Brasil, foi instituída somente a partir da Reforma Universitária de 1968, na Lei nº. 5.540/68 onde ficou estabelecido a caracterização de uma instituição como universidade considerando os três elementos do tripé (ensino, pesquisa e extensão).

Atualmente, no Brasil, as IESs classificam-se, quanto às categorias administrativas em públicas e privadas. Legalmente, estão subordinadas à Constituição Federal e à LDB. A União organiza o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financia as instituições de ensino públicas federais, além de exercer, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de

oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

Assim, um articulado Sistema Federal exerce sua autoridade sobre todas as instituições privadas e sobre a rede de universidades e demais escolas federais. As instituições públicas de ensino superior, na forma das leis educacionais, possuem estatuto jurídico para atender às especialidades de sua estrutura, organização e financiamento, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

De acordo com a legislação, o tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão compõe o eixo fundamental da Universidade brasileira. O artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que “as universidades [...] obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Equiparadas, tais tarefas/funções básicas da universidade merecem igualdade em tratamento do contrário, estarão violando o preceito legal (BRASIL, 1988, não paginado).

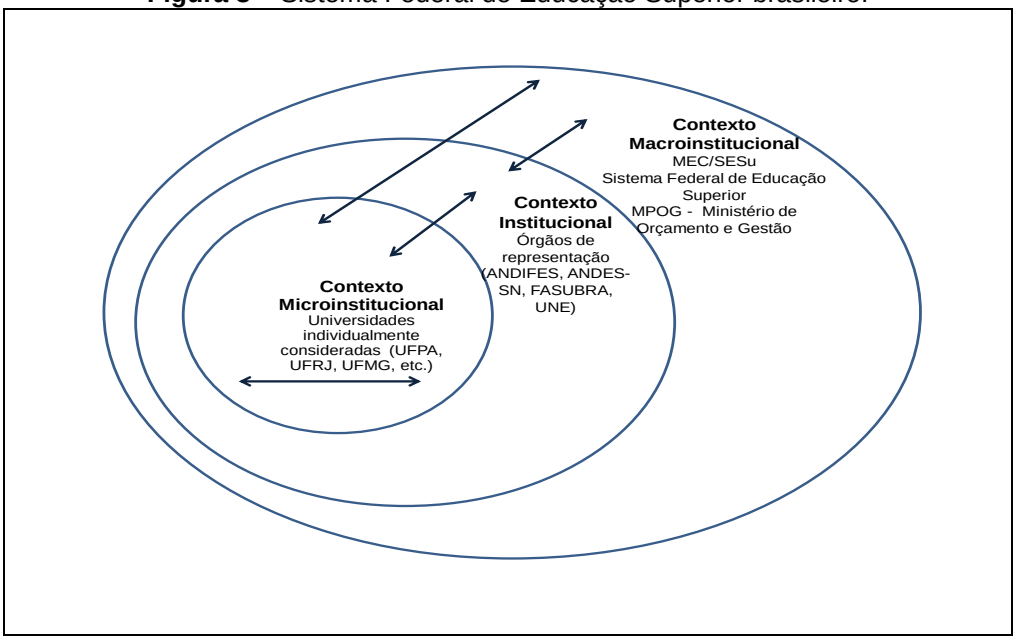
Segundo a LDB as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Figura 8 – Sistema Federal de Educação Superior brasileiro.



Fonte: Esther (2012, p. 204).

De acordo com este sistema federal, representado pela figura 5, cabe à universidade, portanto, preparar pessoal de nível superior para desempenhar profissões, em todos os campos do saber, realizar pesquisas e levar o conhecimento por meio de atividades de extensão, de forma perene, recorrente e articulada (interdisciplinar). Para tanto, precisa de corpo docente dedicado na proporção de um terço apenas do corpo docente com determinado nível de qualificação (mestrado ou doutorado).

Além disso, a LDB atribui às universidades a condição de instituições de pesquisa, integradas ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, por meio de seu artigo 86º que diz: “As instituições de educação superior constituídas como universidades integrar-se-ão, também, na sua condição de instituições de pesquisa, ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, nos termos da legislação específica” (BRASIL, 1996, não paginado).

Posta dessa forma, a identidade institucional é colocada fundamentalmente em termos de formação de quadros de recursos humanos de nível superior e de pesquisa

para geração de ciência e tecnologia. Ésther (2012, p. 204) identifica certa incongruência da própria definição de universidade proposta pela legislação referente ao sistema federal de ensino superior. À medida que se define o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão LDB, ao mesmo tempo se admite apenas um terço do corpo docente com pelo menos mestrado. Em outras palavras, dois terços podem não possuir titulação adequada aos fins a que se propõe, posto que o que garante aquela indissociabilidade reside no treinamento formal adquirido nos programas de mestrado e de doutorado, principalmente neste último (ÉSTHER, 2012, p. 204). Conclui Ésther (2012) que a universidade oficial é definida dentro de um quadro de referência em que um princípio contradiz o outro.

Ao definir a universidade por meio daquilo que ela faz, o decreto define a própria identidade institucional da universidade brasileira. Ou seja, sua identidade institucional é finalística, na medida em que a define a partir daquilo que deve fazer, embora haja uma grande distância entre a universidade pública e privada no que tange ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O fato é que, ainda com leis e decretos sancionados, as conceitualizações para instituições de ensino superior, continuam imprecisas, dando margem a dúvidas frequentes.

4.2 Função social da universidade: concepções de educação superior e universidade e a relação com a sociedade

Segundo o Art. 43 da Lei 9.394/96, a educação superior tem por finalidade:

I – Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II – Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III – Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV – Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V – Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

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, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica geradas na instituição.

Tais determinações legais expressam expectativas da sociedade civil e do Estado com relação às contribuições que as Instituições de Educação Superior devem oferecer para a sociedade. A elas compete exercitar a imaginação de todos – das comunidades interna e externa – com a “produção social do conhecimento” (RIBEIRO, 2014, p. 105) desenvolvido a partir das necessidades e oportunidades existentes tendo em vista o aporte a ser dado para o avanço do desenvolvimento econômico, social, político e cultural.

A Universidade enquanto instituição social tem incorporado, ao longo do tempo e em diferentes contextos, funções diversas. São atribuídas à Universidade as funções de transmissão, de produção e de Extensão do saber, sendo o ensino a função mais tradicionalmente divulgada, pois se consubstancia na transmissão de conhecimentos. A Universidade tem, ainda, a função de socializar o saber que produz e, desta forma, é

também responsabilizada pela integração social dos indivíduos. Nesse ponto é possível por em evidência os sinais da existência e da presença da Extensão Universitária, pois tanto a transmissão como a produção do saber serão sempre uma forma de prestação de serviços à alguém, à sociedade.

Isto porque, conhecer não se resume a um ato onde o sujeito considerado objeto recebe passivamente a transmissão ou o *download* de conteúdos que outro sujeito-objeto lhe impõe. O ato de conhecer e de socializar o conhecimento, em si, exige o relacionamento com o mundo, com a sociedade e "exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer sua ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica invenção e reinvenção" (FREIRE, 1985, p. 12). O ensino e a pesquisa não estão alheios da realidade social. Por meio da aprendizagem e da socialização dos conhecimentos produzidos, a universidade 'estende' seus conhecimentos, técnicas, dados, informações aos indivíduos e à sociedade. Ela ratifica que o sentido da sua existência está na relação que assume frente a sociedade

São essas relações sociais que vão determinar o modelo de Universidade que se cria e, ao mesmo tempo em que sofre as determinações dessa criação. A questão chave para entender a função social própria da universidade pode ser encontrada a partir do questionamento: como a Universidade se colocará diante das relações sociais? A resposta para esta questão definirá a concepção de universidade que se fará presente nas ações da organização. Instituições de educação superior com qualidade social "reconhecem e praticam o princípio de que sua finalidade é indissociável de um projeto histórico para a humanidade como um todo. Sabem que não há verdadeiro desenvolvimento institucional sem desenvolvimento humano" (MACHADO, 2006, p.10). No seu projeto universitário é nítida a perspectiva transformadora e o entendimento que suas funções educacionais são indissociáveis de suas funções científicas, culturais e sociais, sua integração institucional visa isso. A estruturação dessas instituições, a partir de objetivos claros e metas coerentes, permite a vinculação de seus projetos acadêmicos às demandas da sociedade, buscando a articulação orgânica entre o que fazem em ensino, em pesquisa e em extensão.

Aqui, desenvolve-se um debate tendo como base concepções de autores e instituições sobre a função social da universidade com o objetivo de demonstrar que qualquer proposta de concepção de universidade, é construída tendo como balizador o relacionamento da organização universitária com a sociedade (a partir de grupos sociais). Além disso, ao longo do debate tona-se perceptível que a diversidade de representações sociais não permite um consenso a respeito do que é a universidade. Nesse quadro, busca-se tornar nítido, por meio da visão dos autores, que todas as ações que constituem a universidade têm em sua essência a relação universidade e sociedade.

Confirma esta linha de pensamento a ideia de universidade para Habermas (1993). Segundo o autor, a velha ideia da universidade buscava assente sobre algo estabilizador: o processo científico, mas hoje a ciência não serve mais de âncora ideal, porque a pluralidade de disciplinas não comporta já uma força totalizante, que desenvolva reflexão da crítica material da ciência. Sendo assim, pergunta-se o autor: “qual será então o fundamento de uma consciência própria e integradora desta "corporação"?” Ele verdadeiramente acredita que são as formas comunicativas da argumentação científica que, afinal, permitem dar coesão e unidade aos processos de aprendizagem universitária nas suas diversas funções. Apoiado em Scheleiermacher, considera uma ilusão oca pensar que um indivíduo que se dedica à atividade científica possa viver isolado com o seu trabalho e os seus projetos, por mais que aparente trabalhar isolado na biblioteca ou no laboratório, seus processos de aprendizagem inserem-se inevitavelmente numa comunidade comunicativa e pública dos investigadores. Concluí que o principio primeiro de toda iniciativa e esforço voltado ao conhecimento é o da comunicação e o da impossibilidade de se produzir algo sem a linguagem. Para ele, a partir do puro impulso do conhecimento devem ser constituídas todas as relações necessárias para a realização funcional da universidade e as formas de interação entre as suas diferentes atividades (HABERMAS, 1993, p. 128).

Assim também pensa Morin (2013), pois para ele a universidade é a única instituição nas sociedades contemporâneas que pode pensar em razões para não agir conforme seu pensamento e esse excesso de lucidez faz proliferar comunidades

interpretativas. A “abertura ao outro” é o sentido profundo da democratização da universidade (permitindo a multicidade) que vai além da democratização do acesso à universidade e a permanência nela. Segue o autor afirmando que:

> Numa sociedade cujas quantidade e qualidade de vida assentam em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da universidade só será cumprida quando as atividades, hoje ditas de extensão, se aprofundarem tanto que desapareçam enquanto tais e passem a ser parte integrante das atividades de investigação e de ensino (MORIN, 2013, p. 421).

Para Dias Sobrinho (1999) duas palavras se apresentam com maior recorrência no centro da questão da concepção de universidade e dos desempenhos esperados por ela: “eficiência” e “qualidade”. Cada uma representa um lado de disputa e significação diferenciada de concepção de universidade. De um lado a universidade sob o domínio do mercado, deve, sobretudo, responder a determinados desafios e demandas de setores desenvolvidos da sociedade e das administrações governamentais. As Universidades devem ser competitivas e o conhecimento produzido é o principal motor do desenvolvimento. De outro lado, a universidade deve estar duplamente comprometida, tanto com a sua história, autonomia e sua função social de desenvolvimento e de formação da mais ampla cidadania participativa, possuindo um papel ativo e político do ensino superior no sentido do desenvolvimento e das transformações sociais (DIAS SOBRINHO, 1999, p. 29). Segundo o autor, o principal provedor da primeira concepção de universidade é o Banco Mundial e da segunda concepção é a UNESCO.

Catani (2008) quando aborda o papel da Universidade pública hoje, acredita na possibilidade de diálogo entre esse dois projetos de concepções de universidade, pois a universidade necessita abranger toda uma diversidade de comportamentos e de concepções que não se encontram em outras instituições. Em essência, considera a universidade pública um espaço que, embora com todos os problemas que se enfrenta, dificilmente alguém vai encontrar em outro espaço certos graus de liberdade, como na universidade (CATANI, 2008, p.13). Um espaço aberto à experiência, diferente do mercado, que não admite conviver com o erro. Assim, a universidade ainda é esse espaço de liberdade onde são dadas as condições de mergulhar em temas e discuti-

los, aprofundá-los. Na percepção de Catani (2008, p. 13) a universidade deve ter voz ativa na sociedade, ela não pode simplesmente atender às demandas do mercado de maneira automática, porque não é preparada ou estruturada para isso. Mas ela pode, entretanto, dialogar com o mercado, uma vez que possui competência para isso, ela gera conhecimento de ponta. Mas ao mesmo tempo, ela necessita de um processo de longa duração para que tal conhecimento seja produzido e para formar um bom pesquisador.

Em artigo produzido pelo Comitê Científico Regional para a América Latina e o Caribe, com base no Fórum 2003 da UNESCO, Bernheim (2008) considera a educação superior um fenômeno de alta complexidade, cuja análise exige instrumentos que superem as abordagens puramente economicistas ou parciais, e respeitem a necessidade de manter o equilíbrio entre as necessidades do setor produtivo e da economia, as da sociedade como um todo, e também as necessidades do indivíduo como ser humano, considerado o contexto particular, histórico, social e cultural.

O mesmo documento assume não um único conceito de relevância social da educação superior, mas um conjunto de conceitos, construído a partir das consultas regionais do trabalho preparatório para a Conferência Mundial. Tal noção de relevância social enfatiza a relação dialética que deve existir entre sociedade e educação superior. Assim, a Declaração Mundial sobre a Educação Superior para o Século XXI: visão e ação (UNESCO, 1998, p. 21) incluiu quatro conceitos com respeito à pertinência social que destacam a complexidade e a abrangência da missão social da educação superior contemporânea:

a) Avaliar a pertinência da educação em função da adequação entre o que a sociedade espera das instituições e o que estas fazem. Isto exige padrões éticos, imparcialidade política, capacidade crítica e, ao mesmo tempo, melhor articulação com os problemas da sociedade e do mundo do trabalho, baseando as orientações de longo prazo em objetivos e necessidades societais, compreendidos o respeito pelas culturas e a proteção ambiental. A preocupação é de abrir acesso tanto à educação geral ampla como à educação especializada, específica para determinadas carreiras, muitas vezes

interdisciplinar, centrada nas competências e aptidões, pois ambas preparam os indivíduos a viver em situações diversas e a poder mudar de ocupação.

b) Reforçar seu papel de prestadora de serviço à sociedade, especialmente orientada a erradicar a pobreza, a intolerância, a violência, o analfabetismo, a fome, a doença e a degradação ambiental, sobretudo mediante uma abordagem interdisciplinar e transdisciplinar na análise dos problemas e das questões.

c) Fortalecer sua contribuição ao desenvolvimento de todo o sistema educacional, sobretudo para o aperfeiçoamento dos docentes, do desenvolvimento curricular e da pesquisa educacional.

d) Visar a criação de uma nova sociedade, não violenta e não-exploradora, formada por indivíduos altamente esclarecidos, motivados e integrados, inspirados pelo amor à humanidade e guiados pela sabedoria.

Nesse mesmo sentido, Moraes (1998) destaca características da universidade: deve permitir a estudantes e professores acesso aos diversos campos da cultura e da ciência, deve possuir peso relativo e crescente das matrículas relacionadas com áreas das chamadas ciências duras (exatas, biológicas, tecnológicas), desenvolver atividades de pós-graduação, com a prática da pesquisa e do ensino da pesquisa e um amplo espectro referente à "extensão de serviços à comunidade". Adverte o autor, que o próprio ensino e a pesquisa também são serviços decisivos e centrais da vida da universidade. A compreensão da "extensão" com o meio pelo qual a universidade retribui à sociedade pelos recursos que recebe é errônea. O primeiro e principal serviço, com o qual a universidade "devolve" à sociedade o que esta nela investe é a formação de profissionais e de pesquisadores, através de suas atividades de ensino e pesquisa que são e devem ser o coração da universidade (MORAES, 1998, não paginado).

Ainda na ótica desse autor, três modelos e percepções da universidade coexistem: 1) A universidade como uma espécie de agente prestador de serviços, uma agência de serviços, nos quais se costuma incluir também atividades de ensino e treinamento menos formalizadas, menos estáveis, menos seriadas e tradicionais: a formação contínua, a educação permanente, as reciclagens profissionais. 2) A

universidade como um lugar da pesquisa, da prática da pesquisa e de ensino da pesquisa, básica e aplicada, onde se produz conhecimento novo e se ensina a perseguir o conhecimento. 3) A universidade como um lugar privilegiado de preparação para o exercício de profissões, cada vez mais regulamentadas e credenciadas onde acontece o ensino de profissões não acadêmicas, no sentido estrito, isto é, que terão suas aplicações futuras voltadas para esferas não acadêmicas (empresas, governo, outras instituições sociais etc.).

Em algumas concepções de universidade, os vínculos essenciais com a sociedade se encontram mais declarados, nelas a organização é claramente definida enquanto instituição social. Como exemplo, a concepção Coelho (2008) percebe a universidade como instituição social cujo sentido, desde sua criação, consiste no trabalho intelectual rigoroso, voltado para o equacionamento dos problemas postos pela manifestação da cultura como saber racional. Coelho (2004, p. 21) aponta à necessidade precípua de se refletir sobre o que é a universidade, de forma a fundamentar, iluminar e orientar o debate e o encaminhamento da discussão dos temas derivados, sem essa reflexão, as questões relacionadas ficam à deriva, sem parâmetros, se perde nos detalhes, no operacional, na superfície, na esfera da opinião, dos interesses do Estado, das pessoas, dos grupos, dos movimentos sociais, das organizações.

Coelho (1980, p. 23) afirma que ao pensar sua ideia, natureza, essência e finalidade e trabalhar para realizá-la, a universidade gira o olhar, a atenção e o cuidado no sentido de superar os equívocos. Faz-se ativa em sua própria defesa, atenta para que seu ensino não seja reduzido à mera transmissão de saberes prontos e acabados e ao treinamento para executar o que o mundo do trabalho supostamente exige. Coloca em questão sua existência empírica, transcende a esfera do instituído, do prático, do utilitário, da superficialidade e da banalização do que diz respeito aos humanos. Esse conjunto de capacidades lhe confere condições e autoridade para pensar, inventar e defender novas formas de existência das pessoas, da sociedade e da humanidade.

De forma convergente, Chauí (2003, p.1) defende o papel da universidade enquanto “uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo” por isso, no interior da instituição observa-se a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem as divisões da sociedade. Para ela, essa relação entre universidade e sociedade explica as origens da universidade como uma prática social, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade, a partir de regras que lhe garantem autonomia do saber, da produção e transmissão do conhecimento guiado por sua própria lógica. Mas a reforma do Estado definiu a universidade como organização social e não como instituição social. Chauí diferencia organização social de instituição social, onde a primeira refere-se conjunto de meios (administrativos) particulares, operações definidas como estratégias balizadas pela eficácia no alcance do objetivo particular que a define. Nesse caso, não existe discussão ou questionamento sobre qual é o papel social da universidade, a instituição social é um dado que serve de informação sobre o que precisa ser feito, operacionalizado, planejado, previsto, orçado e controlado. A instituição social aspira à universidade, se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições, impostas pela divisão (CHAUÍ, 2003, p. 6).

Na concepção de Severino (2013, p. 44), a universidade é um lugar priorizado da produção do conhecimento. Explica que para se ter alguma eficácia sobre as práticas humanas que constroem e reconstroem a sociedade, o conhecimento precisa ser disseminado e repassado, colocado em condições de universalização. Não pode ficar arquivado. Daí transformar-se em ensino. (SEVERINO, 2013, p. 48). A finalidade do ensino é dar uma iniciação ao conhecimento científico, assegurar uma formação profissional, de cunho técnico e inserção na vida social. Por sua vez, a extensão visa levar à comunidade benefícios decorrentes da produção sistemática do conhecimento. Na sua concepção, pela extensão, ocorre uma devolução direta dos bens que se tornaram possíveis pela pesquisa, ao fazer isso, a Universidade insere o processo extensionista num processo pedagógico, mediante o qual está investindo, simultaneamente, na formação do aprendiz e do pesquisador. Adverte Severino que a

extensão desligada da pesquisa torna-se mero assistencialismo, o que não é papel da à Universidade fazer.

Outra concepção é apresentada por Botomé (2009), para este autor realizar pesquisa, ensino e extensão não se referem a finalidades da Universidade e sim a classes de atividades-meio da Universidade. Assim, a pergunta chave passa a ser: para que realizar pesquisa, ensino ou extensão? Segundo Botomé (2009) o papel, responsabilidade ou objetivo de instituir universidades em um país é o de produzir conhecimento (seja ele científico, filosófico ou artístico, já que o senso-comum e a religião são produzidos por outras instâncias sociais) e de tornar o conhecimento existente acessível a todos por meio de ensino formal ou nem tanto, ou de qualquer outra forma de acesso (para o autor, extensão foi o nome genérico dado a outras modalidades de fazer isso). Nessa concepção as Universidades são consideradas centros de estudo e de desenvolvimento de Ciência e Tecnologia que só se concretizam quando são transformadas em comportamentos humanos concretos nos ambientes em que vivem as pessoas.

Em outra perspectiva de tendência de concepção de universidade enfatiza-se a necessidade de adequação da organização universitária às novas exigências do mercado, consideram que estas são também exigências sociais que não podem ser negligenciadas. Nessa perspectiva e contrária ao raciocínio de Chauí (2003), Polidori (2010, p. 35) considera que as universidades não poderão ignorar os novos desafios do exterior nem as novas demandas da sociedade. A retórica universitária que se baseava na qualidade científica e na liberdade acadêmica individual, passou a ser substituída pela da gestão e da eficiência, forma de pressão no sentido da adoção de metodologias de gestão mais próximas das empresariais. A Universidade deverá fazer escolhas estratégicas em relação a preservar o essencial das suas normas e valores multisseculares e os acadêmicos devem assegurar uma preocupação permanente em manter dignamente a missão das universidades. Para a autora, esta missão refere-se aos seus objetivos essenciais tais como: “ser um centro do saber, um local com condições para a realização de investigações importantes para o desenvolvimento de cada país e, ainda, um local onde é possível exercitar o direito de ser cidadão por

serem instituições de debate livre e desinteressado de ideias e de princípios" (POLIDORI, 2010, p. 2003).

Sob um ponto de vista aproximado, argumenta Mello quando afirma que a Universidade precisa "re-inventar-se a si própria". Neste autor, a concepção de universidade perpassa por "promover a adequação entre necessidades inerentes a um modelo de desenvolvimento voltado para a emancipação das grandes massas e as potencialidades das bases naturais e culturais presentes no cenário regional" (MELLO, 1998, p. 46). Entendida deste modo, a universidade é o elo entre a pertinência científica e a relevância social que a partir desse novo prumo precisa assumir os desafios atuais e futuros, especialmente uma universidade da Amazônia. Nestes termos, a relevância social no contexto da universidade significa não abdicar de sua função pública primordial de espaço de produção de conhecimento intelectual, de preservação e renovação dos valores democráticos e republicanos, de existência permanente do pensamento crítico e inquieto sobre a relação reflexiva e ativa com o mundo circundante. A viabilidade dessa utopia, para Mello, depende da "re-invenção" da universidade sustentada na: "*informação* consistente sobre as realidades; a *formação* crítica e qualificada das mentalidades; a *transformação* exitosa do conhecimento em soluções para o progresso humano" (MELLO, 2007, p. 49).

De maneira complementar, Berni (2015, p. 258) argumenta que se por um lado o compromisso das universidades com a sociedade está alicerçado em três pilares básicos: o ensino, a pesquisa e a extensão, por outro lado, o setor empresarial possui como principal objetivo atender a demandas de um mercado consumidor cada vez mais exigente e para tanto, não tem poupado esforços e investimentos em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e estratégias competitivas. Nesse contexto, Berni (2015) argumenta que a ideia de incentivar a aproximação da Instituição de Ensino Superior (IES) do segundo setor, ou setor produtivo, reflete uma tendência mundial e a busca por novos recursos talvez seja um importante estímulo para que as universidades e os institutos de pesquisa busquem cooperação com o setor produtivo.

Isto se torna mais evidente quando se considera que as pesquisas científicas no Brasil são realizadas, principalmente, em instituições acadêmicas de caráter público

que, normalmente tem dificuldades para receber recursos, que são essenciais para o desenvolvimento do conhecimento (IPIRANGA; FREITAS; PAIVA, 2010). Assim o novo papel da informação e do conhecimento nas economias e no processo produtivo tem levado a um reposicionamento do papel desempenhado pelas universidades que vincula-se estreitamente com o conceito de Universidade Empreendedora, um lócus de criação e apoio a um sujeito apto a revolucionar um sistema de produção. As mudanças decorrentes de tais inovações seriam a força fundamental de desenvolvimento da economia dos países. Berni (2015, p. 258) considera que as universidades detêm conhecimentos científicos, pesquisadores e estrutura que podem contribuir de forma significativa para a evolução das técnicas aplicadas no setor produtivo.

Em síntese, parece possível perceber que em âmbito nacional há um conflito político-ideológico que se perpetua e se reproduz atualmente, conforme apontou a pesquisa de Ésther (2012) que se propôs analisar discursos oficiais de “atores macrossociais relevantes” (MEC/SESu, ANDIFES, ANDES – SN, UNE e FASUBRA) buscando identificar aspectos convergentes e divergentes, de modo a tentar clarificar como tais atores definem a instituição universitária brasileira. Os resultados descrevem uma dualidade política-ideológica conflituosa na medida em que se defende ou uma universidade portadora e definidora de uma matriz identitária de nação, cuja ação deve ser desinteressada e com vistas ao desenvolvimento social, por meio da pesquisa autônoma, ou uma universidade que deve ter como objetivo central o desenvolvimento, predominantemente econômico, cuja matriz teórico-ideológica é baseada na teoria do capital humano e onde as ações devem visar o desenvolvimento científico-tecnológico, geração de conhecimento aplicado para desenvolver o país e garantir os níveis de emprego da sociedade, gerando, portanto, seu bem estar. Segundo a autora, nessa configuração de identidade “tem-se um ‘modelo duplo’ de universidade, ou seja, a instituição universitária tem uma identidade ‘bipolar’” (ÉSTHER, 2012, p. 217), porém, há consenso entre todos os atores sociais pesquisados em relação a defesa da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para a universidade pública.

Essa relação social ou função social se transforma na própria definição dos resultados, benefícios ou serviços que constituem sua responsabilidade produzir para a sociedade. A busca por um consenso em relação a finalidade da universidade não é nosso objetivo aqui, mas sim demonstrar que as concepções de universidade se formam a partir da relação estabelecida entre a universidade e a sociedade (seus atores sociais).

As diferenciações permitem verificar a grande heterogeneidade de formas e de interesses que marcam o espaço do ensino superior brasileiro e seu papel na sociedade. Interessa-nos nesse trabalho, a construção de um percurso que nos conduza à extensão universitária considerando sua inserção na universidade como a função materializadora da relação universidade e sociedade.

4.3 Fundamentos históricos, teórico e conceituais da extensão universitária

Procurou-se no item anterior, por em evidência que são as relações sociais que vão determinar o modelo de Universidade que se cria e, ao mesmo tempo, sofrer as determinações dessa criação. Isso se confirma, ao analisar os modelos de universidades que surgiram historicamente, elas surgiram e vieram responder às aspirações de seu tempo, muitas vezes voltadas para atender interesses específicos de determinados grupos da sociedade em detrimento dos interesses da sociedade como um todo. O mesmo acontece quando se resgata o surgimento da extensão nos espaços universitários.

Quando se passou a reconhecer a necessidade de efetivamente estabelecer um compromisso com a maioria da sociedade, estavam sendo criadas as bases para o cumprimento da função de socialização da Universidade. Inicia-se então o compromisso com as classes menos favorecidas e a Universidade começou a buscar essa aproximação.

Posteriormente surge a Extensão universitária, como uma forma de responder às demandas externas da sociedade. E, na verdade, as Universidades foram criadas

sem um preparo para exercer uma função social, por isso, é significativo perceber que ao abordarmos a Extensão não tratamos de uma função inerente à universidade, na verdade, a história demonstra que essa foi mais uma função que foi agregada às ações da Universidade. Segundo Souza (2010, p. 120): “a Extensão Universitária surge como instrumento a ser utilizado pela Universidade para a efetivação de seu compromisso social e também como articuladora de suas relações”. Desde o início, a responsabilidade da extensão é “efetivar o compromisso com as comunidades carentes” (SOUZA, 2010, p. 120).

Nesse contexto, junto ao ensino e pesquisa, a extensão configura a terceira sustentação da universidade, representando ações que beneficiem a sociedade. As pesquisas, o ensino e a extensão começam a ser desenvolvidas a partir dos problemas oriundos da sociedade.

Historicamente, à universidade foram-se agregando funções de pesquisa, de produção de conhecimentos e de técnicas para as múltiplas necessidades sociais. Nos últimos tempos acrescentou-se ainda a função de extensão como forma de possibilitar respostas às exigências sociais, abrindo-se mais amplamente para a sociedade. As universidades mantiveram o discurso de que suas funções básicas eram o de desenvolvimento da sociedade em seu entorno.

Pensa de forma diferente, Freire (1985, p. 20) que por meio da análise da palavra “Extensão”, nos leva a perceber que, num primeiro momento, ressalta-se o ato de se estender o braço a alguém; num outro momento, de realizar uma troca de conhecimentos e de aprendizagem entre a Instituição e a comunidade. Ao iniciar a discussão teórica a cerca das abordagens de extensão universitária impõe-se a análise crítica da palavra: Extensão. Desenvolver tal análise apresentou-se como condição essencial para responde a questão que a pesquisa se propôs.

Inicialmente, a palavra liga-se com o sentido arquitetônico e é também empregada em economia, psicologia, linguística, etc. Entretanto, o ponto de partida da discussão sobre uso da palavra no contexto universitário, relaciona-se com “estender algo até alguém”. A ação extensionista não se dá diretamente sobre o fenômeno social ou desafio, ela não é um ato de “estender a mão a alguém”. A aplicação do sentido de

extensão recaí sobre conhecimentos e técnicas e se realiza aos homens e não ao desafio social, para que a eles seja possível transformar o mundo em que estão (FREIRE, 1985, p. 20).

Como um fenômeno aparente, facilmente identificado nos espaços universitários, o entendimento do que seja a Extensão parece ser claro e unanime, impedindo que exista a discussão aprofundada sobre o que se tem feito. Quando Freire se preocupa em discutir o conceito de extensão, ele o faz, por acreditar que a ”extensão é educativa” e por ser educativa, a primeira reflexão incide em seu conceito, sobre seu “campo associativo” de significação (FREIRE, 1985, p. 23).

Freire (1985) vem então defender que se substitua a palavra extensão pelo termo comunicação com a intenção de enfatizar que esta tarefa universitária deve se pautar no diálogo entre a sociedade e a comunidade acadêmica. A ausência da comunicação na extensão se configura no simples atendimento à questão social, destituído de troca entre conhecimento científico e comunidade, impedindo que se criem as condições para a comunidade assumir seus próprios desafios e responsabilidades.

As dificuldades em identificar uma concepção teórica clara sobre o que Extensão Universitária significa, fazem surgir os mais variados formatos de práticas universitárias voltadas à sociedade. Ao longo da história de surgimento da Extensão, percebe-se que o sistema teórico em torno do termo ainda está em movimento e descoberta. A depender de quem esteja realizando Extensão, da área na qual atua e da sua concepção própria de Universidade e de Instituição pública, está o sentido teórico atribuído a esta ação. Portanto, essa função assume, conforme seu interlocutor e seu momento histórico, variadas concepções.

Com efeito, é errôneo pensar que cada período apresenta uma concepção diferente, o que ocorre na verdade é um processo de construção realizado aproveitando-se as concepções anteriores, adaptando-lhe novas partes ou desprezando elementos a medida que os valores se alteram ao longo do tempo.

E, assim, nos primeiros momentos da história da Extensão Universitária no Brasil, a ideia de difusão do conhecimento a partir de cursos livres e Universidades

populares foi identificada como a legítima prática extensionista. Nesse viés, a relação Universidade e Sociedade foi articulada no sentido de difundir o conhecimento produzido na academia, buscando a educação da população.

Souza (2010, p. 122) destaca para este período um primeiro eixo norteador, a tentativa de transferir o modelo norte-americano para a Universidade Brasileira, em frágil processo de formação. Paradigmas como a ideia de Universidade Popular oriunda da Europa e a Extensão Rural dos Estados Unidos foram transferidos sem que houvesse nenhum mecanismo de adaptação ao contexto, uma simples transferência aculturada. Tal modelo não obteve a consolidação esperada, mas suas práticas ainda compõem a Extensão que se vivencia hoje.

O segundo eixo é definido a partir da presença hegemônica de um interlocutor, que assume a Extensão a partir de sua própria percepção. Utilizou-se desse eixo o movimento estudantil concebendo a extensão universitária como “uma prática político-cultural-ideológica”. Alinham-se a este eixo as promoções culturais e artísticas na Extensão que visavam e, ainda, visam a socialização de um povo. Apesar do empenho da UNE, as ações do período atingiam principalmente os próprios estudantes do movimento. A presença da sociedade civil não era percebida efetivamente nas atividades estudantis da área da cultura e política. Posteriormente, assumiu esse eixo também o Estado e, atualmente, as próprias IES, incrementando a ele algumas diferenciações. A autora considera que o Estado ao assumir a Extensão, diminui a força do movimento estudantil de forma ideologizada. Isso não significa negar a cultura enquanto prática extensionista, mas considera-la como prática que deve ser distanciada de qualquer conteúdo político. O eixo da cultura vem constantemente sendo retomado, no sentido de aproximar a Universidade da Sociedade, a exemplo na UFPA, existe o programa Multicampiartes que se constitui em encontros de arte, cultura e extensão realizados em diversos *campi* da UFPA onde o objetivo central é fomentar a construção de uma "plataforma" que possibilite a gestão e a produção de processos artísticos e culturais nos municípios participantes. Entende-se que as iniciativas em extensão devem ser realizadas conciliando interesses da Universidade e

da Sociedade, as práticas extensionistas voltadas às atividades culturais e artísticas parecem favorecer esse encontro de interesses dos envolvidos.

O terceiro eixo destacado representa um instrumento largamente utilizado pelo Estado em sua forma repressiva. Trata-se da Extensão em seu formato “prestação de serviços” e “assistência às comunidades”, em situação de vulnerabilidade social. Apesar de ser criticado, o contexto histórico justificou o surgimento desse eixo e, ainda, hoje, devem ser reconhecidas a necessidade e a importância dele em comunidades da região que ainda não desfrutam de condições mínimas necessárias à uma vida saudável. O movimento estudantil também fazia uso desse eixo como estratégia de Extensão Universitária, porém, existia uma preocupação em não restringir tais práticas à simples assistência materiais, acrescentando-lhes recursos intelectuais e ideológicos no sentido de auxiliar as pessoas a superar o estado de miséria. A prestação de serviço Extensionista do Estado se tratava de uma atividade eminentemente assistencialista. A pauta do Estado, não trazia a discussão das causas da situação de miséria no país. Segundo Souza (2010, p. 125) o modelo desenvolvimentista em cena, desfavorecia qualquer movimento de mudança e destaca o lema do Projeto Rondon como expressão daquele momento: “integrar para não entregar”.

A “versão” de Extensão universitária das IES retoma fortemente a prestação de serviço, principalmente vinculada às atividades de ensino-serviço nas áreas da saúde, por exemplo. O contexto atual desse eixo é de ampliação, falando-se na necessidade de interação dialógica que forneça condições para uma abordagem extensionista baseada na construção de alianças intersetoriais, interorganizacionais e interprofissionais de forma a impactar efetivamente no entorno universitário. Souza (2010) considera que esse pode ser um embrião de um novo eixo norteador da extensão. Por outro lado, adverte a autora que esse tipo de ação pode se refletir na concepção popular sobre o que venha a ser o papel da Universidade.

O quarto eixo parece ser próprio das concepções provenientes das práticas extensionistas realizadas sob gestão das IES. Trata-se da Extensão Universitária operacionalizada por meio da “prestação de serviços, mas voltada para a venda desses serviços” como forma de angariar recursos. O discurso desse eixo defende a

necessidade de estabelecer parcerias externas para viabilizar as ações em conjunto. A ideia é prestação de serviço quando há a solicitação, ou quando há a oferta, ou quando há a oferta e a solicitação, aqui se substitui a concepção assentada no assistencialismo por uma concepção de “venda de serviço” ou parceria Universidade e Sociedade civil. Considera a autora que esse é um momento de recriação da Extensão Universitária, principalmente em termos de recursos financeiros para a subsistência da Universidade.

Um quadro de referência que pode facilitar a compreensão da atividade extensionista é proposto por Da Silva (1999, não paginado) e Da Silva; Speller (1999, p. 238) que examina a extensão por meio das categorias: tradicional/funcionalista, processual e crítica.

a) Na Concepção Tradicional (ou funcionalista) a Universidade atua de forma complementar ao Estado e seu papel é executar as políticas educacionais. A Extensão é vista de maneira isolada, sem articulação com ensino e pesquisa e se baseia no atendimento das necessidades vinculadas às populações em situação de miséria. Ganha, então, uma perspectiva assistencialista que se limita a ações isoladas e eventuais no contexto da Universidade.

b) Na Concepção Processual: o assistencialismo passa a ser combatido e a extensão agora é a articuladora da relação Universidade e Sociedade. Assim ela assume uma função: promover o compromisso social dessa instituição. Nesse sentido, ganha espaço no organograma da universidade, alcança o status de Pró-reitoria de extensão, para disponibilizar recursos para a realização de sua tarefa de “absorver as demandas da sociedade”. Para a autora, nesse modelo a extensão representa a "consciência social da universidade". Para superar o isolamento das ações, a pesquisa e o ensino compõem o eixo de articulação que se torna um critério normativo de realização da extensão (políticas, planos, resoluções que abordam o assunto) Segundo Da Silva, essa concepção é atualmente predominante na maioria das instituições de Educação Superior.

c) Na concepção Crítica: a extensão é a essência da pesquisa e do ensino e ela só se efetiva por meio das funções de ensino e pesquisa. Com efeito, se materializa nos instrumentos vinculados à formação discentes (inserida nos currículos e nos

projetos pedagógicos de curso). Portanto, não se justifica a existência institucional da extensão, pois ela se apresenta em tudo que se vincula à formação e à pesquisa. passa a ser entendida como matéria de currículo. Não se justifica, assim, sua institucionalização, pois não se concebe que esta tenha vida própria, autonomia. Ela não mais precisa ser definida como extensão, pois o ensino e a pesquisa são em si comprometidos com a realidade, e o conhecimento produzido e difundido se contextualiza com a realidade. Essa concepção é a mesma defendida por Morin quando afirma que a crise de legitimidade vivida pela Universidade de hoje, só será vencida quando as atividades, hoje nomeadas como “Extensão” se aprofundarem tanto, que não faça mais sentido sua diferenciação, pois se tornaram parte integrante das atividades de investigação e de formação (MORIN, 2013).

4.4 Da necessidade do envolvimento da universidade com a extensão

Os compromissos Universitários da produção de conhecimento e da educação tornam a extensão intrínseca à educação superior em decorrência desses compromissos terem sido assumidos junto à sociedade. Nesse viés, a extensão atua como legitimadora das pesquisas e da educação promovida pela universidade. O papel da Universidade, tanto sob a perspectiva da construção do conhecimento, sob a perspectiva da produção de pesquisas básicas e aplicadas, como da difusão do conhecimento, na perspectiva da formação discente, tem relação direta com os interesses da sociedade.

A extensão se relaciona à pesquisa, tornando-se pertinente à produção de conhecimento, pois a extensão faz menção a tudo o que é socialmente relevante, vinculada aos problemas reais e concretos da sociedade envolvente. A prática da extensão deve “funcionar como o cordão umbilical entre a sociedade e a Universidade” (SEVERINO, 2013, p. 33), conduzindo os rumos e evitando que a pesquisa prevaleça sobre outras funções.

É no contexto dessas colocações que convém uma diferenciação que busca uma aproximação entre conceitos. O Plano Nacional de Extensão universitária define a extensão como “um processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a

Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade". De tal modo, muitas atividades desenvolvidas enquanto pesquisas podem ser consideradas atividades extensionistas. A extensão é a atividade que prioriza o intercambio universidade – docente – discente – sociedade do entorno e essa interação mútua é interessante para todos os envolvidos. A extensão assim entendida aprofunda-se a percepção de sua ação no contexto universitário, passa-se a percebê-la enquanto prática acadêmica de articulação educação – pesquisa – sociedade, percebendo sua penetração até na criação de novas demandas técnico científicas.

A pesquisa Aplicada ou empírica ou de campo, tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais (ZANELLA, 2009, p. 72). Ela pode tanto ter uma finalidade prática, quanto contribuir teoricamente como novos fatos, para o planejamento de novas pesquisas, como também para uma melhor contribuição teórica: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

A Pesquisa Básica ou pura ou teórica é um tipo de estudo sistemático motivado pela curiosidade intelectual (ZANELLA, 2009, p. 72). Preocupa-se com o desenvolvimento do conhecimento, buscando a melhoria deste, por meio da geração de novas teorias. Objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Ambas as definições de pesquisa básica e aplicada estão contidas em um conjunto maior que configura a extensão universitária, mas isso não a faz crescer em importância diante à pesquisa e ao ensino. Mas permite "dimensioná-la como filosofia, ação vinculada, política, estratégia democratizante, metodologia, sinalizando para uma universidade voltada para os problemas sociais com o objetivo de encontrar soluções através das pesquisas básicas e aplicadas" Plano Nacional de Extensão Universitária (PNExt), FORPROEX, 2000; 2001).

Por fim, considera-se pertinente concordar com a perspectiva defendida por Botomé (1996) quando argumenta que a extensão não é um agente da articulação Universidade e Sociedade, ela é o próprio ensino que em essência precisa apresentar características que promovam essa articulação.

Diante da velocidade do avanço do conhecimento e da disseminação desse conhecimento a universidade se vê permeada de desafios que não poderão ser adiados, considerando principalmente as mudanças tecnológicas. Nesse sentido, uma discussão sobre a missão das universidades considerando a relação entre as instituições de ensino superior e a sociedade precisa ser aprofundada, pois cada um dos segmentos sociais que interagem com essa organização possuem expectativas que se referem às entregas que a universidade precisa produzir.

A partir da heterogeneidade de concepções de papéis atribuídos à IES universitária pode-se constatar que sob o prisma socioeconômico e cultural a política educacional dessa organização deve desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento da nação. Por um lado, o processo de formação educacional de profissionais capazes de atuar com responsabilidade, criticidade e competência em um mercado de trabalho competitivo e cambiante demanda à universidade a permanente avaliação de seus métodos e de suas funções. Por outro lado, ainda coexistem mais dois papéis que podem ser considerados enquanto instituição social onde fica assegurada a autonomia, a liberdade de pensamento, produção de novos conhecimentos e a presença de opiniões, reflexões, atitudes e projetos sociais por vezes conflitantes, e enquanto instituição pública onde ficam resguardadas suas tarefas em relação às expectativas sociais e suas responsabilidades em impactar socialmente por meio de suas políticas públicas. A fronteira de um papel para o outro é tênue de forma que a todo o momento ações em ensino, pesquisa ou extensão se interpenetram, estabelecem relações que concretizam os diversos papéis da universidade.

Essa perspectiva reafirma a necessidade de crítica ao conceito próprio de universidade e à atuação dessa universidade, sendo objeto de muitas publicações e debates. Conclui-se que a reflexão sobre o papel social desempenhado pelas IES e em especial sobre o cumprimento de sua função de “produzir conhecimento, social e cientificamente relevantes, e tornar o conhecimento existente acessível a todos” (BOTOMÉ, 2001, p. 692) revela que a atividade de extensão é ou deveria ser um dos principais componentes balizadores da concepção e prática de ensino superior, pois

quando as necessidades sociais puderem ser naturalmente percebidas pela comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos administrativos) e incluídas no seu fazer, as IES estarão atendendo às expectativas sociais e, assim, cumprindo com a sua finalidade (missão). Dito de outro modo, o principal sentido em existir da extensão é fazer a comunidade universitária repensar a relação do ensino e da pesquisa com as necessidades sociais, estabelecer conexões entre o conhecimento produzido e o aprofundamento da cidadania e da efetiva transformação social.

5 PESQUISA EMPÍRICA: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ – UFPA

5.1 Gestão universitária enquanto sistema

Podemos considerar a universidade em sua totalidade como um sistema, uma estrutura maior e seus diversos subsistemas que fazem parte dessa organização. Visto dessa forma, as pessoas que frequentam a universidade são pequenos sistemas que se comportam no sentido de alcançar pequenos objetivos que influenciam a universidade como um todo, tais pessoas podem ser: alunos, professores, servidores, funcionários terceirizados e visitantes. A organização universidade é um sistema aberto porque mantém um intercâmbio de transações com o ambiente e se conserva em um constante estado de autorregulação, isso porque, sua finalidade enquanto organização está vinculada ao atendimento de demandas sociais, caso se torne um sistema fechado, perderia o referencial de sua função social (a sociedade) e morreria. Dessa forma, para que sobreviva, ela é influenciada pelo meio ambiente e influi nele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio.

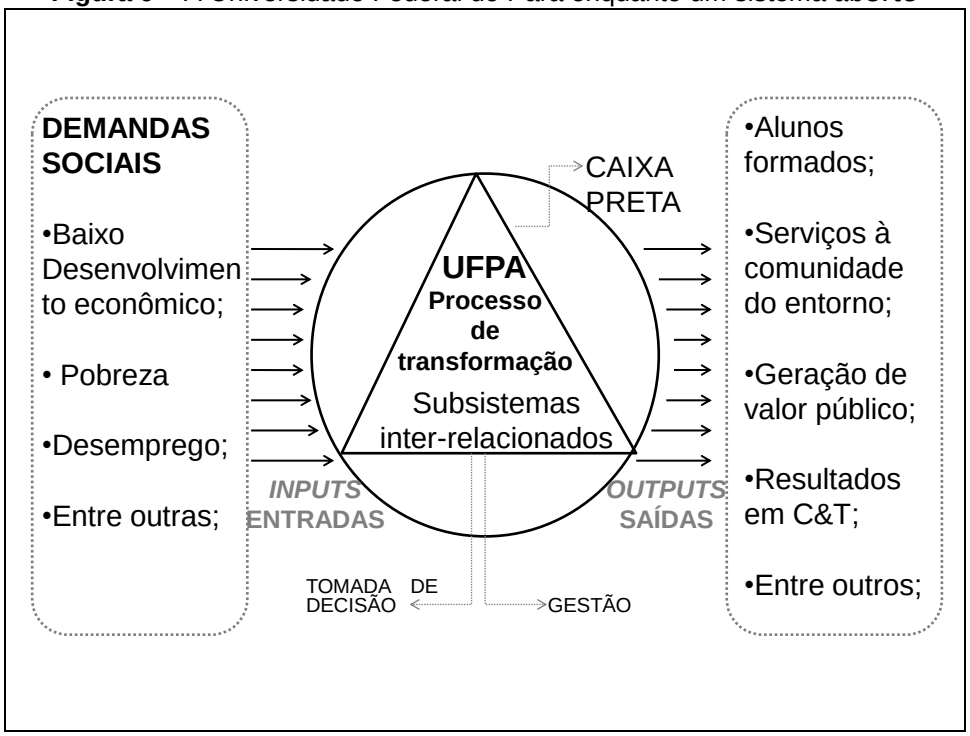
De maneira análoga a um organismo vivo, a universidade apresenta funções primárias ou principais que se refletem entre elas e no sistema todo. A universidade é capaz de “ingerir”, na produção ou comprar de materiais necessários, na busca recursos, equipamentos e pessoas do ambiente no sentido de atender às suas necessidades de manutenção das atividades. Após a ingestão, ela processa tais entradas, transformando materiais ou informações em serviços ou produtos, pois, enquanto sistema, seu funcionamento deve permitir que entradas se tornem saídas, saídas se tornem resultados e que o mecanismo de retroalimentação exerça o controle sobre tais resultados, buscando manter o desempenho adequado e controlando a *homeostase* do sistema. Por outro lado, a universidade exerce a função de suprir seus componentes menores. Para Oliveira; Silva, (2006, p. 34), “o dinheiro é muitas vezes considerado o sangue da organização”, é por meio do salário que a organização universitária realiza a função de suprir seus componentes. O fornecimento de

informações relativas a compras, orçamento, alunos formados também são formas de suprir os participantes da universidade.

Do mesmo modo, como seres vivos, as organizações reagem ao seu ambiente, substituindo materiais, procedimentos, capacitando servidores, substituindo fornecedores, negociando fontes de recurso, novas estratégias de planejamento, etc. Todas as formas de reação visam a sobrevivência do sistema. Como um tipo de reação, pode-se dizer que as organizações se regeneram, isto porque, os membros da universidade podem adoecer, aposentar-se, exonerar-se, desligar-se da universidade, ou vir a falecer, em qualquer um dos casos, as pessoas precisarão ser substituídas para a manutenção das atividades do sistema. Do mesmo modo acontece com os equipamentos e sistemas informacionais que se tornam obsoletos.

Por fim, a função de administrar todas as funções descritas requer um sistema de comunicação para o controle e tomada de decisão adequada. Para tornar viável a administração dessas funções, a universidade possui subsistemas centrais que se ocupam com a coordenação das várias funções de produção, compras, atendimento ao público, recompensas e manutenção. A gestão da universidade modela um sistema de todos os seus recursos financeiros, que são oriundos do orçamento federal e de empresas que são transformados em serviços gerais, pagamentos de funcionários, auxílio como bolsas para alunos, para a manutenção e compra de bens para os *campi* universitários. Em um ambiente de constantes mudanças, a previsão o planejamento, a pesquisa e o desenvolvimento são aspectos necessários para a administração assegurar o ajustamento e adaptação ao ambiente. A figura 6 representa a organização Universidade Federal do Pará enquanto sistema aberto:

Figura 9 – A Universidade Federal do Pará enquanto um sistema aberto



Fonte: Elaborado por Vidal (2015).

O funcionamento adequado do sistema universitário requer um alto nível de planejamento e, em função disso, ele recorre a um alto nível de controle em relação a dispositivos legais que regem seu funcionamento (leis, decretos, resoluções, portarias, etc), cuja violação implica em penalidades. O sistema também se utiliza de valores e expectativas compartilhadas para que seus membros percebam e defendam os objetivos organizacionais da mesma forma. Sem a construção dessa realidade compartilhada, as partes inter-relacionadas do sistema universitário não trabalhariam em conjunção para alcançar as metas estipuladas e, consequentemente, os resultados não atenderiam aos critérios. Nesse sentido, em grande parte a construção dessa realidade partilhada é exercida pelos mecanismos de planejamento que se configuram na presença de instrumentos de planejamento tais como: missão, visão valores, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), estes últimos são planejamentos plurianuais que devem orientar as decisões tomadas na extensão e na UFPA como um todo.

É possível destacar outra característica comum da universidade com as organizações de sistemas abertos, o comportamento probabilístico, que impede a tomada de decisão totalmente previsível e segura. Isso porque, as organizações são sistemas sociais afetados por mudanças decorrentes do ambiente, o ambiente é repleto de variáveis externas incontroláveis, o que torna os sistemas sociais igualmente imprevisíveis. Assim sendo, as consequências dos sistemas sociais são probabilísticas, porque o comportamento humano nunca é totalmente previsível. Esse ambiente, incerto, imprevisível e que exige a permanente busca em se manter atualizado de informações que orientem a decisão, configuram o estado de contingecialidade ao qual, organizações como a UFPA, estão expostas.

Na universidade a interdependência das partes é evidente, pois o sistema organizacional compartilha uma intensa interdependência entre suas partes (reitoria – conselhos universitários – pró reitorias – institutos, faculdades e núcleos), de modo que qualquer mudança em uma das partes provoca impacto sobre as outras. Sendo assim, a relação entre as unidades administrativas, unidades acadêmicas, pró reitorias, órgãos suplementares, conselhos superiores e reitoria deve ser entendida como um sistema orgânico, no qual a alteração de um componente provoca efeitos nos outros. Portanto, em decorrência da diferenciação das partes provocada pela divisão do trabalho, a coordenação entre as unidades universitárias precisa ser coordenada, normalmente por uma unidade que busca assegurar a integração e o controle. No âmbito da extensão na UFPA, a unidade universitária responsável pela integração, pelo controle de informações e aplicação de recursos é a PROEX. Na estrutura da UFPA esta pode ser identificada como “um organismo dedicado exclusivamente à extensão universitária na estrutura das universidades” (GURGEL, 1986, p. 89).

A integração do sistema universitário vincula-se com o direcionamento diretivo que uma organização precisa apresentar para que alcance um estado de equilíbrio dinâmico. Para a organização universitária encontrar um estado firme de equilíbrio ela deve possuir “unidirecionalidade ou constância de direção e progresso com relação aos objetivos” (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 35). Com isto, busca-se dizer que apesar das mudanças do ambiente ou da organização, os mesmo resultados devem ser

alcançados. Nesse ponto, o papel dos gestores é fundamental, assim como o comprometimento de todas as pessoas em relação aos objetivos fins da organização.

Outra constatação da universidade enquanto sistema aberto é sua capacidade de transformação. Os sistemas organizacionais, diferentemente dos sistemas mecânicos (fechados) tem a capacidade de transformar a si próprios, modificando sua estrutura caso isso repercuta em vantagens para o sistema. Assim, os núcleos transformam-se em institutos, os departamentos de pessoal se transformam em pró-reitoria de gestão de pessoas, os centros em institutos, etc.

Outro motivo possibilita considerar a universidade enquanto sistema aberto, o seu ciclo de eventos que é aguardado pela sociedade por muitos anos: o vestibular para os cursos de graduação. As organizações possuem ciclo de eventos com os quais "importam" energia do ambiente externo. Todos os anos, a universidade, por meio do processo seletivo próprio, do Sisu e do ENEM, oferta vagas de seus cursos de graduação que estarão disponíveis para o próximo ano. Portanto, as atividades geradas pela entrada de insumos têm um padrão de caráter cíclico. Após passar pela faculdade, os alunos sairão formados, com conhecimentos para atuar em uma área específica e diplomados. Dessa forma, o que é exportado para o ambiente proporciona energia para a repetição do ciclo de atividades, os chamados: processos. Podemos dizer que este sistema é cíclico, e se renova a cada ano, onde alguns alunos estão entrando para começar suas atividades enquanto outros já passaram por todas e estão saindo para outros sistemas, assim como os professores e funcionários também se aposentam e entram novos em seu lugar.

Nesse ponto, é interessante tratar da equifinalidade, a característica que define que uma organização, por meio de diferentes condições iniciais ou processos, pode alcançar o mesmo estado final. Cada aluno que ingressa na universidade pertence a uma realidade social cultural e econômica diferente que exige uma assistência estudantil adequada. Na perspectiva da educação inclusiva, cada perfil de aluno representa um processo diferenciado para a universidade e esta precisa garantir a permanência e a formatura desse discente de maneira igual à dos demais. Trata-se de insumos e processos diferenciados que necessitam alcançar o mesmo resultado do

sistema, sobre o princípio da equifinalidade. O mesmo exemplo serve para abordar a capacidade de adaptação, característica de organizações de sistemas abertos. Ao se adaptar às necessidades desses discentes, a universidade se ajusta conforme um sistema aberto moldando as estruturas e processos de seus componentes internos. Em sua interação com o ambiente visa alcançar um equilíbrio dinâmico enquanto mantêm sua capacidade de transformar o trabalho e energia.

Sobre os processos, para que eles ocorram, é necessário que todos os subsistemas do sistema ajam de maneira sinérgica, convergindo para um mesmo objetivo. Portanto os processos precisam está ligados por uma forte via ideológica de forma que todos reconheçam e busquem a meta dentro das características qualitativas estabelecidas para atingir um determinado resultado global maior. A organização universitária busca a formação ideológica de seus membros por meio da predefinição de sua Missão, Visão de futuro e valores. A missão é tida como o detalhamento da razão de ser da organização, ou seja, é o porquê da sua existência. Na missão, tem-se acentuado o que a organização produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos demais *stakeholders*.

5.2 Organização e operacionalização da extensão universitária na UFPA

As partes constituintes costumam ser denominadas de subsistemas. Nas universidades brasileiras e na UFPA, enquanto estudo de caso, a visão sistêmica da administração acadêmica permite:

> [...] identificar o fluxo do seu processo decisório, distinguir os seus aspectos normativos dos seus aspectos executivos, demonstrar o seu sistema de coordenação e indicar o processo de centralização a que deve obedecer (RIBEIRO, 1977, p. 59).

Segundo Ribeiro no fluxograma do sistema de administração acadêmica (RIBEIRO, 1977, p. 59), o ponto extremo é o Conselho de Ensino e Pesquisa. O acompanhamento desse fluxo decisório universitário permite a observação do processo de centralização e descentralização que se desenvolve como um fluxo contínuo que se

estabelece entre os órgãos representativos do sistema centralizado e os que representam o sistema descentralizado.

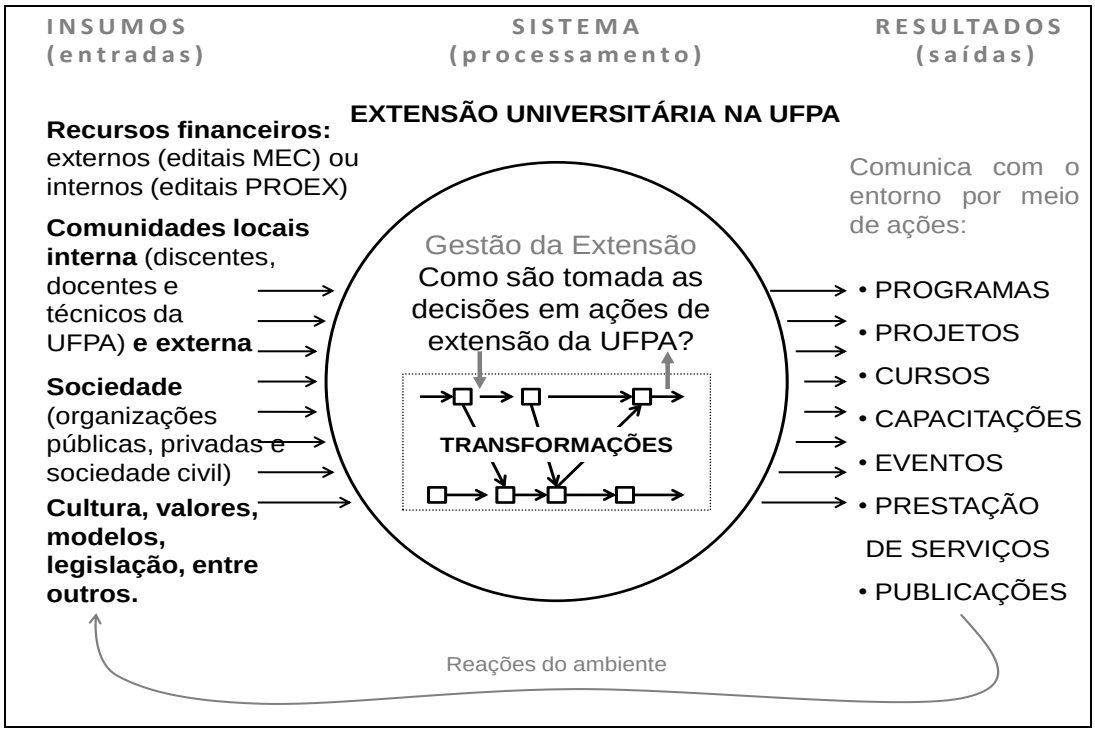
No sistema centralizado, o CONSEPE traça a política e as diretrizes acadêmicas da Universidade, as Congregações têm as mesmas funções do Conselho de Ensino e Pesquisa nas unidades e os colegiados tomam parte do sistema descentralizado da administração acadêmica.

Como demonstrado na seção anterior, o sistema deve ser visualizado como um todo formado por partes, tais partes compõe o sistema maior, chamado de "supersistema" (BERNARDES, 1988, p. 490). Nesse sentido, a extensão universitária pode ser considerada um subsistema do supersistema universitário, por isso, a identificação de seu fluxo decisório também perpassa pela possibilidade de observá-la a partir de sua percepção sistêmica. Essa observação pode ser realizada, por meio da análise dos objetivos fins da universidade que envolve a produção e difusão do conhecimento considerando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, pois em virtude da necessidade de se realizar extensão, foram criadas organizações específicas com a função de desenvolve-la. Sendo assim, a extensão representa uma das partes do sistema UFPA.

É importante, ainda, considerar, que tais partes admitem divisões e subdivisões que são subfunções de uma função maior. A observação da extensão nesse viés concretiza um processo de análise da totalidade (sistema) em suas partes menores (subsistemas). O supersistema corresponde a síntese, processo inverso ao da análise, pois reúne os subsistemas e constituem o sistema. Nesse ponto da pesquisa, interessa-nos apresentar a extensão universitária da UFPA como um sistema em interação com outros sistemas e com o meio externo, isto por que: "a determinação do que será considerado sistema e, consequentemente, subsistema e supersistema depende dos interesses do analista" (BERNARDES, 1988, p. 51). Assim, acredita-se haver necessidade de apresentar a extensão da UFPA como um sistema e, neste caso, a subfunção extensão poderá ser vista como função. Essa forma de visualização da extensão pode ser interessante ao planejamento de novas organizações dessa função universitária e à observação de inadequações já existentes.

Com efeito, para esse estudo, construiu-se um modelo que pode ser representativo da extensão universitária própria da UFPA, exposto pela figura abaixo:

Figura 10 – Tomada de decisão na Extensão da UFPA



Fonte: Elaborado por Vidal (2016).

À extensão universitária da UFPA foi aplicado os componentes estruturais dos sistemas com o objetivo de abranger sua função de suprir uma determinada necessidade e sua estrutura, formada por entradas, saídas e elementos transformadores (BERNARDES, 1988, p. 41). Na organização complexa UFPA existe uma diversidade de sistemas, alguns mais simples e outros mais complexos, todos com uma função e com uma estrutura para exercer satisfatoriamente tal função.

Nesse entendimento, a figura 10 procura expor a extensão na UFPA segundo suas:

Saídas; que são produzidas quando “uma necessidade social do ecossistema é satisfeita por meio de algo concreto em termos de bens ou serviços” (BERNARDES, 1988, p. 45). As saídas da extensão universitária na UFPA compreendem “[...] as formas pelas quais satisfaz as exigências da sociedade, devendo ser congruentes com

a abstração denominada ‘funções’” (BERNARDES, 1988, p. 45). Nesse entendimento, as saídas em extensão dizem respeito ao conjunto de ações designadas como extensão universitária e também as que satisfazem a necessidade em extensão, mesmo não possuindo o rótulo de atividade de extensão. Segundo

Transformações; estas são abstrações que com o tempo produzem mudança. Com esse enfoque, entende-se que as entradas sofrem transformações que depois de efetuadas, tornam-se saídas ao lado dos resultados.

Entradas; são insumos a serem processados na transformação. Na UFPA, um discente de graduação. As entradas provem do ambiente externo e são transformadas no sistema. Assim, esse aluno atuante na extensão, saí diferente da forma em que entrou, novos conhecimentos e vivências na extensão aumentam sua complexidade cognitiva. Assim como também, é possível considerar que empresas que são entradas na incubadora universitária, passam por um processo de transformação e se tornam diferenciadas enquanto saídas.

Reação do ambiente; são os impactos produzidos no ambiente. “As saídas de um sistema sempre provocam algum tipo de perturbação no seu meio ambiente” (BERNARDES, 1988, p. 46), que podem ser previsíveis ou imprevisíveis, quantitativas ou qualitativas. No caso da extensão na UFPA, as reações do ambiente são difíceis de serem quantificadas, em relatório de atividades anuais de extensão de 2015 o dado que se aproxima da quantificação da reação no ambiente refere-se ao número de pessoas beneficiadas pelo macroprocesso de extensão universitária.

Na perspectiva da tomada de decisão na extensão da UFPA, as decisões estratégicas são tomadas via conselho universitário e câmaras de extensão. O CONSEPE é um órgão de consultoria e ele toma decisões a partir de pareceres emitidos por suas câmaras permanentes ou comissões especiais. Compete ao CONSEPE, avaliar e propor um curso de ação para tudo que estiver relacionado estrategicamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Por isso, existem quatro câmaras específicas que discutem e avaliam as possibilidades de escolhas de decisão, são elas: câmara de ensino de graduação, de pesquisa e pós-graduação, de educação básica e profissional e, de extensão. As câmaras são presididas por seus

respectivos pró-reitores. Compete à câmara de extensão emitir pareceres que orientem a tomada de decisão sobre todos os assuntos relacionados com a extensão que devam ser objeto de deliberação do CONSEPE (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006, p. 15).

Em um nível abaixo, as decisões que envolvem a extensão são tomadas por gestores acadêmicos e administrativos, coordenadores de extensão e docentes proponentes de projetos/ programas de extensão. As decisões que envolvem a aprovação de programas e projetos de extensão são tomadas por órgãos colegiados de instância intermediária (Conselhos de campi, congregações dos institutos e núcleos e conselhos de escola de aplicação). A partir da decisão pela aprovação do projeto ou programa por esse grupo, atestada em documento próprio (ata ou declaração de aprovação), os docentes e coordenadores de extensão podem submeter sua proposições aos editais da PROEX abertos no período.

Segundo Regimento geral da UFPA, as ações de Extensão Universitária são coordenadas pela PROEX, por meio das Diretorias: Programas/Projetos de Extensão (DPP) e de Apoio Cultural (DAC). Estas unidades de coordenação, “recebem aporte financeiro da União MEC, além de recursos de emendas parlamentares” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2015, p. 52,). A essas diretorias, cabe a função de incentivar, gerenciar, acompanhar e monitorar as ações/atividades de extensão que se vinculam a esses recursos externos e executadas pelas diversas Unidades Acadêmicas da UFPA.

Nesse entendimento, a decisão na extensão pode ser compreendida enquanto um processo de decisão especializado e nos faz concordar com Ribeiro (1977) quando afirma que:

> A Universidade é em si um conjunto de centros de decisão, representados, ora pelos colegiados que constitui, ora pelos chefes, dirigentes e coordenadores nos pontos estratégicos do processo decisório. O fluxo das decisões desenvolve-se entre os colegiados e os dirigentes numa interação constante [...] (RIBEIRO, 1977, p. 45).

O processo de extensão na UFPA, assim como os processos relativos a outras funções da organização, é definido por legislação relacionada. Com efeito, a realização

da extensão universitária segue um sistema normativo próprio, desde a constituição federal, a política nacional de extensão e o plano nacional de extensão até o regimento, o estatuto, regulamento da graduação e a resolução de extensão da UFPA. Em decorrência disso, os marcos regulatórios da extensão em âmbito nacional também repercutiram na política de extensão universitária da UFPA. Nesse sentido, tanto a política nacional, quanto o plano nacional de extensão são parâmetros balizadores da regulamentação de extensão da UFPA. Sendo assim, as atividades de extensão na UFPA são regulamentadas pela resolução n° 3.298, de março de 2005 que promulgou a seguinte define para a extensão da UFPA:

> um conjunto de atividades acadêmicas, de caráter múltiplo e flexível, que se constitui num processo educativo, cultural e científico, articulado ao ensino e à pesquisa, de forma indissociável, e que viabiliza, através de ações concretas e contínuas, a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2005, não paginado).

Essa concepção foi reforçada pelo regulamento de graduação (resolução nº 3.633/ CONSEPE, de 18/02/2008) que ratifica a necessidade de realizar extensão de forma indissociável da pesquisa e do ensino, em compatibilidade com o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Plano Nacional de Educação e no Plano Nacional de extensão. Complementa a definição acima, considerando que a extensão se constitui “em ações interativas com a comunidade externa à academia, visando a contribuir para o seu desenvolvimento social, cultural, científico, tecnológico e material [...]” (CONSEPE, 2008, p.15).

A partir da inclusão do processo de extensão na resolução do CONSEPE, as ações de extensionistas da UFPA, adquirem peso institucional, passam a ser consideradas na política institucional e nos projetos pedagógicos de cursos. Além disso, em consonância com o plano nacional de educação, a resolução estabelece que deve ser destinado à extensão no mínimo dez por cento da carga horária de integralização do curso. Essa nova perspectiva institucional, permitiu a entrada da extensão no percurso acadêmico dos graduandos. Nesse sentido, quando se observa o destaque de determinadas áreas de conhecimento, a exemplo de saúde ICS, de tecnologia ITEC e biologia ICB, no desenvolvimento de atividades de extensão na

UFPA, acredita-se pertinente considerar, que em certas áreas de conhecimento, a integração entre as atividades de extensão e o percurso acadêmico seguiu de forma mais facilitada, pois o percurso acadêmico do curso de graduação já considerava as atividades ensino-serviço. Provavelmente devido às especificidades próprias das práticas especificas da área desses conhecimentos, que favoreceram uma relação de complementaridade entre a extensão e as atividades práticas.

O sistema de extensão universitária da UFPA se organiza segundo esse conjunto de legislações que dialogam com outros sistemas legislativos nacionais. As atividades de extensão na UFPA se estruturam conforme as mesmas áreas temáticas definidas no Plano Nacional de Extensão: comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, trabalho, economia e administração. A extensão na UFPA deve ser realizada “preferencialmente de forma multidisciplinar” e permitir a participação de todos os integrantes da comunidade universitária, priorizando parcerias com outras administrações públicas e com as entidades da sociedade civil. Podem ser realizados nos formatos de programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços e produção cientifica.

É interessante também notar que a resolução da extensão preocupa-se em estabelecer certa liberdade à realização de atividades de extensão, declarando que tais atividades podem ser desenvolvidas sob todas as formas, por todos os saberes presentes na Universidade, como dimensão complementar do ensino e da pesquisa. Nesse sentido, atividades universitárias fundamentadas na relação transformadora da sociedade e na indissociabilidade com a pesquisa e ensino, independente dos formatos que assumam e da existência de vinculo com a PROEX, podem ser consideradas atividades de extensão universitária.

A operacionalização da extensão universitária sob a coordenação da PROEX ocorre a partir de programas e projetos que viabilizam a concessão de bolsas destinadas aos participantes das ações de extensão. Sendo assim, em paralelo as regulamentações, a partir de 2005, a UFPA inicia a oferta de editais de programas de extensão com o objetivo de estimular a comunidade acadêmica à proposição de iniciativas voltadas a extensão universitária, concedendo bolsas que subsidiem tais

ações. Portanto, o objetivo foi fortalecer e ampliar as atividades de extensão na UFPA buscando aproximar a UFPA da sociedade de seu entorno, de forma indissociável da pesquisa e do ensino. Nesse entendimento, foi criado o PIBEX. Atualmente, o PIBEX é o maior programa de extensão universitária da UFPA em relação ao quantitativo de bolsas ofertadas.

Outra via de operacionalização foi desenvolvida em 2010, a partir da necessidade de abordar temas configurados em maior pertinência social. Trata-se do Programa Eixo Transversal que se realiza segundo um tema anual, onde o edital do Programa instituiu este tema como orientador das propostas de ações. Da mesma forma que o anterior, este programa tem por objetivo estimular a participação acadêmica através de concessão de bolsas de extensão e para o ano de 2016, o tema eleito foi: “Ciência, Poder e Responsabilidade”.

Existe também um programa ocupado com a integração técnico, científica e social do discente, priorizando a inclusão digital e o aproveitamento de recursos disponíveis nos infocentros universitários. Segundo o edital do programa, o objetivo é incentivar a participação de docentes, técnico-administrativos e discentes no desenvolvimento de Programas/Projetos de Extensão sob a perspectiva da inclusão social relacionada às tecnologias de informação e comunicação. Nesse programa são concedidas bolsas para discentes e coordenadores (docentes e técnicos administrativos) proponentes de programa e projetos relacionados com a temática. Esse ano, o edital do programa ofereceu cem bolsas para estudantes em situação de vulnerabilidade, interessados em participar de ações de extensão.

A UFPA também realisa sua extensão por meio do Programa Nacional de Apoio à Extensão Universitária MEC/SESu – PROEXT, principal edital nacional de financiamento a extensão universitária. Trata-se de um instrumento de extensão universitária que compreende programas e projetos voltados a formação de alunos e inclusão social e visa fortalecer as ações de extensão em instituições federais, estaduais e municipais. Apesar de ter âmbito nacional, cabe a PROEX da UFPA a seleção interna das propostas enviadas ao MEC. Este é o edital voltado a extensão com maior disponibilidade de recursos, porém com menor oferta em número de bolsas.

Coexistem ao lado dessas ações extensionistas “oficiais”, toda uma diversidade de formas e possibilidades de conceber e operacionalizar o intercambio com a sociedade, por meio do ensino e da pesquisa. São formas de diálogo e troca com a sociedade, por meio do ensino e da pesquisa, que ocorrem em paralelo às ações da PROEX e por vezes, não são nomeadas como ações extensionistas, mas em um determinado grau repercutem na realização da função de transformação e emancipação de grupos dos diversos setores da sociedade.

5.3 Percurso investigativo: a tomada de decisão na extensão universitária da UFPA

Em um primeiro momento, quando inicialmente foi elaborada a metodologia dessa pesquisa, as entrevistas semiestruturadas junto aos diretores de unidades acadêmicas e administrativas foram eleitas como técnica adequada ao objetivo geral da investigação de analisar a tomada de decisão da extensão na UFPA. Foram previstas inicialmente oito (08) entrevistas semiestruturadas com os seguintes gestores: Reitor, Pró-reitor de Extensão, Diretor da UNIVERSITEC, Diretores do ICS, ITEC, ICA, ICB e ICSA.

Contudo, a partir da realidade vivenciada na pesquisa de campo e das observações sistemáticas do objeto em seu contexto, alguns direcionamentos foram revistos, ou seja, a possibilidade de aproximação ao fenômeno da tomada de decisão em extensão permitiu a descoberta de aspectos antes não conhecidos pela pesquisadora. Uma dessas situações vivenciadas em campo foi o contexto de eleição para reitor que coincidiu com os meses de realização da pesquisa empírica. Ao iniciarmos o estudo, foi realizado um mapeamento dos gestores de extensão que seriam alvo das entrevistas, nele foi identificada a importância da participação do presidente do CONSEPE, na condição de decisor chave no processo deliberativo em extensão universitária. A presidência desse conselho cabe ao Reitor da universidade, que na ocasião da pesquisa empírica e coincidente com as eleições, deixou de exercer essa função. Em virtude do pouco tempo exercido no cargo de reitor, por seu sucessor, decidiu-se por não incluí-lo nas entrevistas da investigação. Ressalta-se, porém, que foi

realizada entrevista junto ao Pró-reitor de Extensão da UFPA em busca de identificar perspectivas institucionais mais amplas da organização UFPA.

Ao iniciarmos a pesquisa nos institutos (unidades acadêmicas) descobrimos a heterogeneidade de formatos de organização da Extensão, isto porque, em unidades acadêmicas que concentram um grande número de subunidades (faculdades e escolas), a exemplo do ICA, o diretor do instituto repassa as decisões que envolvem programas/ projetos de extensão para os dirigentes e colegiados mais diretamente ligados à realização das atividades de extensão, cabendo-lhes a tarefa de homologar as decisões segundo determinados critérios. Essa descentralização pode ser explicada pela impossibilidade de acompanhamento de todas as submissões de projetos de extensão por parte do gestor máximo do instituto, surgindo a necessidade de confiar e delegar a decisão para professores mais próximos da operacionalização dos projetos de extensão. Assim, quando a comunicação chega ao Diretor, as decisões já foram tomadas nas bases. Isso pode categorizar uma limitação para essa pesquisa haja vista nestas unidades seria interessante observar as decisões de extensão tomadas em tais subunidades, em suas reuniões de colegiado. Essas são situações que se caracterizaram como limitações dessa investigação.

Por outro lado, tal constatação, justificou a inclusão de outro tipo de participante na pesquisa empírica, fala-se do coordenador de extensão, professores experientes na realização de atividades extensionista que recebem as funções de divulgar editais abertos, acompanhar processo de aprovação de projetos, avaliar propostas e registrar projetos de extensão no âmbito do Instituto. Essa atribuição foi percebida em duas das unidades foco da pesquisa: ICS e ICB. A direção desses institutos confia a esses professores, as decisões que envolvem a avaliação, aprovação e renovação das práticas extensionistas.

Assim, no decorrer do trabalho de campo conseguimos realizar a pesquisa em sete (07) unidades conforme quadro abaixo:

Quadro 6 – Entrevistas semiestruturadas realizadas

UNIDADES ENTREVISTADAS	NATUREZA DAS ATIVIDADES DA UNIDADE
Instituto de Ciências da Saúde – **ICS**	Unidades Acadêmicas
Instituto de Tecnologia – **ITEC**	
Instituto de Ciências da Arte – **ICA**	
Instituto de Ciências Biológicas – **ICB**	
Pró-reitoria de Extensão – **PROEX**	Unidades Administrativas
Agência de Inovação da Universidade – **UNIVERSITEC**	Órgão suplementar

Fonte: Elaboração própria (2016).

Nessas unidades interessava-nos os gestores vinculados às decisões em extensão e, assim, efetuamos a aplicação do roteiro de entrevista com oito (08) gestores, sendo: um (01) Pró-reitor de Extensão, três (03) Diretores de institutos, dois (02) Coordenadores de extensão e um (01) Diretor de órgão suplementar, conforme organiza quadro abaixo:

Quadro 7- Entrevistas com Gestores

ENTREVISTA	FUNÇÃO	UNIDADE	DURAÇÃO EM MINUTOS	DATA
1.	Pró reitor	PROEX	1:28:09	14/06/2016
2.	Diretor de órgão suplementar	UNIVERSITEC	49:59	27/06/2016
3.	Diretor de Instituto	ICS	28:44	30/06/2016
4.	Diretor de Instituto	ITEC	29:32	30/06/2016
5.	Diretor de Instituto	ICA	25:15	20/06/2016
6.	Coordenador de Extensão	ICS	32:22	30/06/2016
7.	Coordenador de Extensão	ICB	24:36	30/06/2016

Fonte: Elaboração própria (2016).

Outra questão que deve ser abordada no percurso investigatório é em relação ao roteiro elaborado para a realização das entrevistas semiestruturadas. Foi elaborado um roteiro contendo treze (13) questões, divididas por blocos temáticos. O bloco Extensão Universitária contém (04) quatro questões, o bloco Tomada de Decisão na Extensão que contém (04) quatro questões e o bloco Gestão que contém (05) cinco questões.

Ocorre que ao efetuarmos a etapa empírica da pesquisa foi verificado que determinadas perguntas de cada bloco de questões já alcançavam os objetivos propostos para a investigação, em decorrência dos elementos constituintes das respostas obtidas que se mostravam bastante relevantes. Com efeito, efetivou-se um recorte, onde a análise de dados apresentada foi realizada em (11) onze questões, uma pergunta do bloco de extensão e outra no bloco de tomada de decisão foram suprimidas, visto que a seleção resultante já respondia aos objetivos propostos, os possíveis dados servirão para outras futuras inferências.

Diante do que foi mencionado, segue-se adiante à análise da tomada de decisão relacionada à extensão nas unidades acadêmicas mais atuantes na extensão da UFPA e nas unidades administrativas da UFPA envolvidas com ações extensionistas, a partir da estratégia de estudo de caso adotada para o percurso metodológico e da coleta de dados em campo. A técnica escolhida para a análise de tais dados é a análise de conteúdo por possuir determinadas características metodológicas tais como: “objetividade, sistematização e inferência” (RICHARDSON, 2012, p. 223).

5.3.1 Conceitos utilizados na pesquisa

O primeiro conceito que se buscou abordar foi a Gestão, pois é inevitável abordar a tomada de decisão sem se referir às questões da gestão administrativa. Por outro lado, é especialmente importante considerar a perspectiva sistêmica da gestão que fundamenta a compreensão de toda a estrutura organizacional que dá suporte à gestão e aqui, foi concebida enquanto um sistema. Nesse sentido, a gestão é uma atividade complexa, que envolve decidir e coordenar recursos da organização. A gestão pode ser percebida como a melhor forma de conduzir a organização, por isso, variadas são suas perspectivas, correntes teóricas e modelos, cada qual com seu critério de eficácia organizacional. Nesse sentido, o interessante para o gestor é conhecer as diversas possibilidades e explorá-las segundo suas respectivas vantagens para o alcance dos objetivos.

O segundo conceito refere-se a tomada de decisão, pois as operações organizacionais precisam ser decididas e a própria estrutura e dinâmica organizacional criou as condições para isso. Portanto, segundo Bernardes (1988, p. 261) “a função de decidir é permanente, em consequência, também as estruturas correspondentes, intervindo continuamente no processo produtivo e dele obtendo respostas”. As organizações modernas necessitam tomar decisões de maneira que possam funcionar de maneira efetiva.

A tomada de decisão pode ser conceitualizada segundo Gareth (2010, p. 276), como: “o processo de responder a um problema buscando e escolhendo uma solução ou curso de ação que irá criar mais valor para os *stakeholders* (interessados) organizacionais”. Mas em um contexto de mudanças e incertezas, as decisões organizacionais se tornam objeto das restrições provocadas pelo contexto no qual elas são tomadas. Nesse sentido, até mesmo as “não decisões” guardam em si razões que podem indicar características da dinâmica organizacional.

Um terceiro conceito chave para essa pesquisa diz respeito à Extensão universitária. O conceito de extensão universitária brasileira assume ao longo de sua história diferentes eixos norteadores das práticas e, assim, cada período, vai apresentar formas diferentes de conceber a extensão. Um primeiro eixo concebe a extensão como “difusão do conhecimento produzido”, tratou-se de uma tentativa de transferência do modelo americano de extensão para o Brasil. Um segundo eixo, utilizado pelo movimento estudantil, vê a extensão como “uma prática político-cultural-ideológica” e as atividades de cultura e arte tornam-se instrumentos a serviço da socialização do povo. O terceiro eixo surgiu no período do Estado repressivo e concebe a extensão enquanto “prestação de serviços”, assumindo um caráter essencialmente assistencialista. E, ainda, um quarto eixo que vem se desenvolvendo já no contexto das IES: “prestação de serviços, mas agora voltada para a venda desses serviços”, relacionado com a necessidade de autofinanciamento e parcerias externas (sociedade civil) que contribuam à consecução da mesma missão social.

Podemos, portanto, ficar com o conceito definido por Souza (2010, p. 125): “instrumento articulador do ensino e da pesquisa entre si e da Universidade com a

Sociedade que a rodeia". Considerando enquanto papel próprio da extensão permitir a aproximação da Universidade com a Sociedade, ser "instrumento de resgate dessa possibilidade" (SOUZA, 2010, p. 125).

5.4 Procedimento de análise de dados

As entrevistas coletadas nas unidades acadêmicas e administrativas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo considerando os seguintes códigos:

a) Relação Universidade e Sociedade

Para a análise da concepção de relação universidade e sociedade dos gestores entrevistados foram trazidos à análise duas categorias importantes, na área da extensão, que influencia na forma como os gestores concebem a extensão nas práticas universitárias da UFPA, que são: Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária e Função social da universidade.

Quadro 8– Relação Universidade e Sociedade

GESTORES	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO (DEPOIMENTOS)
Gestor 1	Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária	[...] a universidade consiga dar respostas mais rápidas para a sociedade [...] nós temos poucos mecanismos para isso [...] Mas também são feitos mecanismos de encontros diretos, entre, por exemplo, um sindicato e uma faculdade, entre um movimento social e uma faculdade que nós nem sabemos que foi feito [...] nós pudéssemos ter algum grau de organização interna que mapeasse essas ações que se estabelecem nessas relações [...] sob a forma de serviços, de assistência, de ensino serviço, de consultoria, de pesquisa participante.
	Função social da universidade	[...] a universidade estimula pouco a produção de conhecimento novo [...] o Brasil em larga medida produz *comodities* [...] a universidade em ultima instância tem que preparar gente para ir além, criar essa capacidade de entrar nessa sociedade do conhecimento pra isso ela própria tem que produzir conhecimento novo.
Gestor 2	Relações de extensão universitária	[...] realizamos uma área de incubação de empresas, transferência e inovação tecnológica [...] propriedade intelectual [...] e empreendedorismo [...] todas elas tem sempre algum tipo de relação com a comunidade [...] que está fora da universidade [...] empreendedorismo e incubação de

		empresas são fortes [...] porque trabalham com jovens que entram na universidade, mas que tem uma atividade fora da universidade no sentido de procura de emprego, criar novas condições de trabalho, pensar de como ele pode fazer a gestão do seu futuro [...] tem a ver com o que eles vão fazer quando saírem da universidade [...] são capacitados para estarem em condições de desempenhar um trabalho ou[...] pensar de uma maneira diferente ter propostas, iniciativas, criatividade [...] a incubação de empresas [...] oportunidades de possíveis empresários jovens [...] que tem interesse de [...] colocar alguma empresa para criar condições de inovação tecnológica e desenvolver novos produtos e processos [...] muitas parcerias com a comunidade, municípios, eu particularmente, tenho participado [...] ministrando capacitação para planejamento estratégico [...] atividades que nos ligam com a comunidade [...] a unidade de transferência e inovação tecnológica é muito mais voltada para empresas [...] podem utilizar os recursos e conhecimentos da universidade e levar para o setor empresarial [...] participamos de diversos fóruns [...] Federação da Indústrias do Pará, membros do governos do Estado, secretarias[...]
	Função social da Universidade	[...] universidade fica estreita com essas três funções [...] tem uma quarta função: promover inovação tecnológica [...] trabalhar na área de produzir conhecimento para a inovação tecnológica para o mercado, para as empresas [...] essa parte sempre esquecem [...] sempre se agrega a universidade atividade do seu entorno [...] conviver com nossa realidade [...] a Universidade deixou de ser uma torre fechada [...] revolução de maio [...] naquela a universidade se abre pra comunidade [...] essa questão das cotas na universidade não é nova [...] a universidade se vê impactada pela sociedade [...] não se pode viver isolado
Gestor 3	Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária	Através dos projetos [...] especialmente projetos de extensão que aproximam o aluno da comunidade [...] algumas vezes a pesquisa [...] alguns projetos de ensino [...] nossos alunos fazem muita ação fora dos muros da Universidade [...] nossas práticas são feitas basicamente nas unidades de saúde, nas unidades hospitalares
	Função social da Universidade	A missão da Universidade é a formação [...] o ensino [...] junto co o ensino vem a extensão e a pesquisa [...] eu considero ações transversais [...] durante a formação dos alunos [...] prestar assistência [...] poder contribuir de alguma forma.
Gestor 4	Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária	O Instituto de saúde tem hoje cadastrados e em andamento 149 projetos de extensão [...] todos os cursos em saúde têm projetos [...] o que tem mais é o curso de medicina, depois enfermagem, depois odonto [...] muito associados à assistência [...] a depender das linhas que o professor está desenvolvendo em relação à pesquisa e ao ensino, ele desenvolve a extensão [...] demanda muito grande da população [...] educação [...] promoção [...] clínica [...] tem projetos dentro da comunidade [...] com população de rua [...] da verminose aos projetos de alta complexidade [...] a demanda de crescimento desses projetos tem sido muito contínua [...]independentemente de ter bolsas [...] quando termina um projeto, a própria população: 'poxa vocês não poderiam trabalhar isso com a gente' [...] é uma interface muito dinâmica [...] o papel da PROEX é muito importante no fomento dos alunos [...] a maneira de ensinar, dez por cento do nosso conteúdo da graduação já são extensionistas [...] integração ensino-serviço [...] quando ele lida com vidas, ele tem que estar lá [...] interface dialógica [...] tem uma unidade de saúde na Terra Firme tem alguns problemas naquela população, os alunos que vão trabalhar lá vão trabalhar fatores de diabetes [...] lá no Mosqueiro, tá trabalhando mais ranceníase [...]
	Função da Universidade	[...] alavanca de modificação do mundo [...] o conhecimento transforma vidas [...] a Universidade estando, de fato, na sociedade, ela modifica, se a gente produz o conhecimento só dentro do laboratório, dos nossos muros, é como se criasse um conto de fadas [...] a gente vê o antes e o depois da intervenção da Universidade [...] se agente quisesse, nosso potencial é

		muito maior [...] potencia de modificar o mundo [...] A extensão bem trabalhada pode proporcionar o pertencimento [...] vinculo [...]
Gestor 5	Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária	[...] iniciativas de grupos de docentes [...] vinculados à comunidades [...]se o projeto for surtindo efeito virão novas versões [...] temos [...] quatro programas de educação tutorial, PET de Engenharia Civil [...] Elétrica [...] Mecânica e [...] Engenharia Sanitária e Ambiental [...] o discente desenvolve atividade [...] auxílio de cálculo em escolas públicas [...] apoio técnico ao pessoal carente [...] discente de engenharia Civil [...] dão apoio [...] com projetos básicos de arquitetura, elétrica, hidráulico [...] Projeto do Curso de Nivelamento e Aprendizagem nas Ciências Básicas da Engenharia [...] cursos do ITEC que a evasão era muito grande nos primeiros períodos do curso [...] iniciativas de grupos de pesquisadores [...] existe a provocação da sociedade e existe a oferta dos professores [...] projetos coletivos [...] ações pontuais dos docentes[...]grupos como o Projeto de Educação tutorial (PET) [...] se faz muita extensão na forma de prestação de serviços [...]que preveja alguma aquisição de equipamento [...] serviço técnico especializado
	Função da Universidade	Devolver pra sociedade recursos humanos qualificados capazes de aplicar conhecimento, adquirir novos conhecimentos, buscar soluções de problemas em prol de um bem estar social [...]importante fator de promoção social
Gestor 6	Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária	[...] tudo o que é relacionado à extensão é relacionado, ligado às áreas da arte [...] área da música que atua em bairros com crianças em vulnerabilidade, encaminhando essas crianças na música [...] teatro de rua [...] artistas de circo [...] os professores têm essa percepção e ai eles propõem os projetos que vão trabalhar para resgatar essas pessoas e inclusive depois poderem ser futuros alunos das escolas
	Função da Universidade	Levar o conhecimento [...] é fundamental e aproximar a sociedade do que nós fazemos [...] dá notório conhecimento a todo mundo, de todos os projetos que se tem, não só de pesquisa e de ensino [...]carro chefe que a universidade dá pro ensino, primeiro [...]
Gestor 7	Relações universidade e sociedade por meio da extensão universitária	[...] participa dos Editais da PROEX, através da participação de seus professores e, como unidade, os seus laboratórios de pesquisa, enquanto buscam responder suas interrogações científicas, oferecem diagnósticos para pessoas com demandas sanitárias, judiciais, biotecnológicas e outras.
	Função da Universidade	A universidade em suas atividades fim tem que ter pertinência social, estar dedicada aos interesses da comunidade e da humanidade. A universidade exerce a sua função social ao oferecer ensino superior gratuito e término do mesmo ao entregar à sociedade profissionais capazes de avaliar o contexto social onde se encontram, ser promotores do desenvolvimento local, preservação do meio ambiente e contributivos para a melhoria das condições de vida da humanidade.

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Os pontos analisados aqui constituem uma abordagem quanto à forma de conceber a relação universidade e sociedade para cada gestor entrevistado. Verifica-se que no primeiro ponto (Relações universidade e sociedade) há a preocupação dos gestores em relatar as práticas extensionistas que a sua unidade promove para evidenciar a relação UFPA e sociedade. Nesse ponto, então, observa-se que é considerado todo o elenco de ações extensionistas oriundas de iniciativas individuais, relatando suas próprias iniciativas ou as de outros professores que são realizadas

mesmo sem nenhum tipo de financiamento, fazendo uso dos recursos materiais e humanos universitários disponíveis.

O gestor 1 aponta uma perspectiva mais abrangente da relação sociedade e universidade na UFPA, e refere-se a necessidade da Universidade em dar respostas à sociedade em uma perspectiva mais estratégica. Admite a necessidade da universidade perseguir mecanismos que permitam a comunicação com seu entorno. Para ele, a relação universidade e sociedade se estabelece nas práticas de extensão registradas (PROEX) e também nas não registradas. É interessante notar que esse gestor em seu depoimento demonstra grande preocupação com o levantamento das demandas de extensão e com as formas de mapear as ações que ocorrem sem algum registro de sua realização no âmbito da UFPA.

A preocupação desse gestor com a produção de conhecimento novo, de forma a contribuir para o aumento da competitividade do mercado brasileiro, aproxima-se do ponto de vista do Gestor 2, em relação a sua manifestação sobre a função social da Universidade, considerando a existência de uma quarta função: promover inovação tecnológica. Ambos os gestores parecem preocupados com a produção de conhecimento novo que conduza ao trajeto da inovação tecnológica. Além disso, o gestor 2 enumera suas ações sem nomeá-las enquanto projetos extensionistas, mas a as atividades relatadas configuram-se como extensionistas no sentido da interação com os setores da sociedade e da possibilidade de articulação entre docentes – discentes – sociedade, portanto, entre produção de conhecimento, educação e sociedade.

De maneira geral, na percepção dos gestores a relação universidade e sociedade se constrói a partir do conjunto heterogêneo de ações extensionistas. As manifestações a esse respeito são relatos das iniciativas extensionistas do Instituto ou do órgão, considerando os projetos /programas com registro na PROEX (via editais), projetos /programas sem registro na PROEX (financiamento externo) e projetos/ programas vinculados às práticas de ensino-serviço, disciplinas e à pesquisa (por vezes, se realizam sem nenhum tipo de financiamento).

É interessante notar, na experiência relatada pelo gestor 4, onde se infere a uma prestação de serviço assistencialista de extensão, que a população já solicita os serviços de assistência, demonstrando que esse tipo de projeto é ainda uma demanda relevante para a população e, de certa forma, ocupa o espaço criado pela ausência do Estado. No ponto de vista do gestor 4, essa demanda ainda é crescente e atende à necessidades formativas dos cursos de graduação (carga horária obrigatória em ensino-serviço) e às necessidades das comunidades em situação de miséria desse entorno universitário. Acredita-se que tais indícios apontam uma tendência a essas práticas nas ações da UFPA.

O relato do gestor 5, aponta para um dos formatos que a extensão da UFPA vem assumindo, referindo-se a existência de projetos /programas extensionistas vinculados ao mais novo eixo norteador da concepção de extensão que concebe práticas extensionistas a partir da prestação de serviço para alguém, obtendo algum tipo de recurso em troca, visando a própria subsistência e manutenção dos recursos da unidade universitária.

Infere-se por fim, a partir dos depoimentos dessa categoria conceitual, que a percepção recorrente atribuída à função social universitária é a “formação de pessoal qualificado na educação superior” que possa fazer intervenções sociais que promovam desenvolvimento social. Percebe-se que, de forma quase unânime, os gestores identificam a formação discente com termos do tipo a “missão”, o “carro chefe”, “primeiro” evidenciando que por mais que se agreguem outras atividades, a finalidade funcional da universidade sempre está atrelada ao sentido de formação e educação.

b) Concepção de extensão

Este tópico trata dos depoimentos dos gestores universitários sobre o conceito mesmo de extensão que concebem, reconhecendo a “força operacional” que o conceito pode ter. Verifica-se que desde a categoria temática anterior: relação universidade, os gestores já demonstram indícios da concepção extensionista que norteia suas ações, decisões e práticas. Assim, do conjunto das contribuições dos gestores, é possível inferir enquanto concepção global dos gestores a extensão enquanto prática voltada

para a formação dos discentes de forma a permitir o envolvimento desses com a realidade social. Há ainda, uma heterogeneidade de formas de conceber a prática da extensão: “via de mão dupla”, “estender para a comunidade”, “aplicação do conhecimento”, “retornos social”, “troca”, entre outros.

Quadro 9 – Concepção de extensão na UFPA

GESTORES	UNIDADE DE CONTEXTO (DEPOIMENTOS)
Gestor 1	[...] passa pela ideia de formação [...] nos tendemos a pensar que extensão é fazer uma prestação de serviço pra comunidade [...] quando nos temos esse contato [...] esse mesmo conhecimento que foi elaborado ele vai sofrer novas mediações [...] o contato com a comunidade retorna pra universidade e nos obriga a repensar [...] ter esse contato te permite perceber o que foi desenvolvido lá, quais são as respostas que estão sendo dadas [...] e voltar pra universidade e repensar essa discussão [...] em um segundo momento é junto com aquele que tá lá, desenvolver uma outra tecnologia [...] minha concepção é essa, é esse conhecimento que no contato, estabelece uma via de mão dupla entre a universidade e a sociedade
Gestor 2	[...] levar para a comunidade os valores, a cultura [...] os recurso que a universidade acumula [...] da sua maior riqueza: a educação [...] princípios básicos que motivam [...] estender para a comunidade o que a gente tem de melhor na universidade [...] não significa que eles tenham que fazer como nós fazemos
Gestor 3	[...] aproximar o aluno, é retirar o aluno dos muros da Universidade [...] a gente formava o aluno numa concepção acadêmica, sem aproximação da comunidade [...] a extensão como linha de frente pra quebrar esse muro [...] o aluno aprende na comunidade.
Gestor 4	[...] é quando a gente trabalha além do nosso projeto pedagógico [...]ações onde a gente se vê dentro das áreas de conhecimento, como ela se expande [...] se desenvolve e modifica o mundo [...] aplicação direta do que a sociedade investe em nós enquanto Universidade pública.
Gestor 5	[...] essa interação com a sociedade pode se dar de várias outras formas [...] durante a formação [...] aplicação do conhecimento[...]é uma ação que [...] não vai resolver o problema, mas pode virar um embrião pra algo mais amplo [...] as prestação de serviço que são atividades extensionistas.
Gestor 6	[...] é como a gente tem realizado [...] eu entendo dessa forma [...] é todo trabalho que tenha esse viés de mão dupla, que leve o conhecimento e absorva o conhecimento também [...] a gente aprende muito quando sai dos muros da universidade [...] outras culturas [...] costumes [...] é o tempo todo troca, a gente não vai só pra ensinar
Gestor 7	È o momento em que a universidade deixa seus muros e passa a conhecer a comunidade onde se insere e o contexto de toda a sociedade, interagindo na troca de conhecimentos para ser um diferencial na vida das pessoas, realizando essas ações através de atividades de ensino, de projetos, programas e serviços

Fonte: Elaboração própria (2016).

c) Tomada de decisão

Para analisar as principais percepções dos gestores a respeito da tomada de decisão própria da extensão universitária da UFPA, foram observados os depoimentos a partir de dois eixos: Tomada de decisão na extensão da UFPA e Fatores prioritários na tomada de decisão.

Quadro 10 – Tomada de decisão na extensão da UFPA

GESTORES	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO (DEPOIMENTOS)
Gestor 1	Tomada de decisão na extensão da UFPA	O edital disciplina todo o processo de seleção [...] quem pode concorrer, todo mundo que tem projeto aprovado pelas unidades acadêmicas [...] no prazo [...] o avaliador vai dizer tá ou não no escopo do edital [...] eu institui que todo mundo que tem projeto aprovado é avaliador [...] é um processo coletivo de todos que tão na rede [...] é o corpo todo de avaliadores [...] os programas e projetos que envolvem recursos externos todos têm que ser examinados na câmara de extensão que submete ao CONSEPE [...] projetos que envolve apenas recursos orçamentários [...] veem a PROEX apenas pra registro [...] aprovação deles é no âmbito das unidades [...] parcerias com recursos [...] entre a universidade e organismos privados ou públicos vão a câmara de extensão que recomenda ou não [...] mas o fluxo nosso é pequeno [...] as pautas do CONSEPE são muito grandes.
	Fatores prioritários na tomada de decisão	[...] eu fico pensando sempre como colocar essa tecnologia desenvolvida na universidade pra sociedade [...] essa é minha obcessão, [...] atendimento do estatuto de formação que a universidade deve obedecer [...] vai nos permitir formar capacidade crítica sobre o tema? [...] vou defender que deve ser [...] formação dos estudantes de graduação.
Gestor 2	Tomada de decisão na extensão da UFPA	Nós temos um conselho [...] conselho da agencia [...] indicados pelo Reitor e pelos órgãos da Universidade [...] somos um órgão suplementar da Universidade “linkada” diretamente com o reitor, nosso chefe [...] o conselho não está funcionando [...] dificuldade com tanta atividade [...] apagando incêndio
	Fatores prioritários na tomada de decisão	Cumprir a nossa missão [...] atingir algumas metas [...] incubar empresas [...] se não tem empresa incubada a agencia não funciona [...] temos que registrar patentes [...] capacitar empreendedores [...] incubação de empresas pra ter o prédio aqui lotado de empresas [...] fazer patentes [...]

		referencias para medir o grau de inovação tecnológica da universidade [...] Ranking Universitário da Folha – RUF [...] se mede inovação [...]
Gestor 3	Tomada de decisão na extensão da UFPA	[...] através do encaminhamento da câmara [...]com edital [...] ele elabora [...] o aluno junto [...] encaminham [...] passa pro Instituto porque aqui tem uma coordenação [...] a gente tem uma câmara de extensão [...] o parecerista avalia [...] sempre embasado na resolução.
	Fatores prioritários na tomada de decisão	O mérito [...] a gente tem uma resolução interna do instituto [...] com algumas características nossas [...] tem que dar resultado [...] não pode ficar pra fazer de conta [...] o impacto.
Gestor 4	Tomada de decisão na extensão da UFPA	Tem uma câmara de extensão que formada por docentes [...] avaliam [...] dão parecer favorável [...] esse projeto é monitorado [...] a depender dos indicadores, existe também parecer de renovação [...] consulta de aplicabilidade no local é feita pela subunidade [...] o aceite de onde ela vai aplicar o projeto.
	Fatores prioritários na tomada de decisão	[...] vê se o professor ou técnico é realmente vinculado ao projeto pedagógico do curso [...] Dentro do Instituto a gente vê o potencial do projeto, o impacto [...] na sociedade [...] tá alinhavado com os processos pedagógicos do curso [...] o impacto populacional [...] quantas pessoas estão sendo beneficiadas com o projeto [...] a exequibilidade [...] o critério maior é esse [...] damos passagem [...]cumpriu os regimentos administrativos [...]
Gestor 5	Tomada de decisão na extensão da UFPA	[...] o professor elabora um projeto, quer submeter a um edital ou que aplicar um projeto extensionista sem [...] apoio [...] ele leva nas reuniões das subunidades [...] designa um relator que faz a avaliação [...] aprova na unidade e vem para o Instituto [...] nomeia um outro relator que avalia também [...] corroborando [...] é divulgado na unidade através de reunião de câmara [...] manda pra registro na PROEX
	Fatores prioritários na tomada de decisão	[...] o fator principal nas decisões de gestão em relação às práticas extensionistas é a característica, o mérito [...] relatórios dela [...] os indicadores [...] o sucesso [...] percebeu que não surtiu aquele efeito desejado, então já se migra pra outro caminho [...] vai ser deliberado se aquilo tem mérito ou não.
Gestor 6	Tomada de decisão na extensão da UFPA	[...] o ICA é o instituto que congrega faculdades de Artes Visuais, Escola de Teatro e Dança, Escola de Música e Pós graduação. As duas escolas cada uma tem seu diretor e elas têm um conselho [...] Faculdade de artes visuais também tem [...] e o programa de Pós graduação tem seu coordenador [...] todas as atividades são primeiro decididas [...] em cada uma das subunidades que compõe o ICA [...] já chegam com a ata de aprovação dos conselhos [...] as escolas e faculdade têm total autonomia para decidir isso

		[...] até porque em cada subunidade tem uma comissão que julga todos os projetos de extensão [...] já chega pra cá totalmente filtrado.
	Fatores prioritários na tomada de decisão	[...] as decisões são tomadas lá nas pontas, quando chegam pra cá a gente não julga mais [...] são as aprovações nas subunidades [...] as decisões da direção [...] são muitas decisões
Gestor 7	Tomada de decisão na extensão da UFPA	Não há qualquer atividade de demanda institucional que identifique a unidade, que a corporifique. Os docentes, segundo seus interesses, atendem às chamadas dos editais publicados. Como responde a editais, não comporta consulta ao público alvo, pois inviável em tempo físico, cada professor trabalha seu nicho de atuação.
	Fatores prioritários na tomada de decisão	[...] o interesse do docente; havendo essa, o ICB acolhe sua proposta. O ICB não faz levantamento de demandas sociais[...] não exerce atividade de extensão como enfoque de atividade fim; algumas atividades de laboratórios são de cunho extensionista, mas não têm a devida percepção da dimensão da mesma [...] O interesse de ter projetos/programas aprovados nas chamadas divulgadas [...]

Fonte: Elaboração própria (2016).

Como a extensão na UFPA se realiza por meio de projetos e programas de extensão, a tomada de decisão que envolve tal prática se relaciona com a aprovação desses projetos e programas segundo a hierarquia de decisões da UFPA. Assim, gestores estratégicos adotam perspectivas de tomada de decisões mais abrangentes, enquanto que gestores operacionais assumem perspectivas mais restritas à faculdade e ao instituto.

O gestor 1 destaca importantes instrumentos da tomada de decisão universitária em extensão. Segundo o gestor, as decisões vinculadas à avaliação e aprovação de projetos /programas de extensão seguem orientações expostas nos editais de cada ação. Não foi apresentada nenhuma forma de consulta junto ao público-alvo dos editais.

Define a avaliação dos projetos /programas inscritos como um “processo coletivo”, realizado por um “corpo de avaliadores”, onde a responsabilidade pelas decisões é descentralizada da figura de um único avaliador e passa a ser compartilhada conforme uma “rede” de avaliadores e avaliações que controlam o processo. Após esse processo avaliativo, os projetos / programas são submetidos à

uma hierarquia de tomadas de decisões, que envolve as várias instancias universitárias, seguindo um fluxo de decisões e cursos de ação: Câmara da unidade (faculdade) – Edital/ PROEX – Câmara de extensão/CONSEPE. Para esse gestor, o principal fator que orienta suas decisões refere-se ao atendimento do estatuto de formação da UFPA, esta normativa regula suas decisões. Por outro lado, expõe outra perspectiva de tomada de decisão, ao afirmar: “eu fico pensando sempre como colocar essa tecnologia desenvolvida na universidade pra sociedade”. Nessa afirmativa, expõe o seu posicionamento estratégico no processo de tomada de decisão na UFPA. Diferenciando-se da perspectiva dos outros tomadores de decisão entrevistados na pesquisa.

O gestor 2 informa que as principais decisões são tomadas a partir do conselho que é formado pelo reitor e por outros dirigentes universitários. Além disso, informa que a sua unidade é “linkada diretamente com o reitor” onde é possível inferir que essa aproximação facilita o fluxo das decisões no seu órgão. É interessante notar, que esse gestor associa sua tomada de decisão ao cumprimento da missão de sua unidade e isso, o diferencia dos demais depoimentos que não fazem nenhuma referência ao processo de planejamento da unidade. Considerando que na UFPA, existe uma sistemática de planejamento implantada, esse gestor foi o único que se referiu a “atingir algumas metas”, “referências para medir o grau de inovação tecnológica da universidade” e cita outros indicadores aos quais recorre para tomar decisões.

Os gestores 3 e 5 demonstram uma perspectiva aproximada, ambos descrevem o fluxo de tomada de decisão do processo de aprovação de projetos /programas de extensão como um trâmite de decisões hierárquicas universitárias. É relevante tais depoimentos no sentido de por em evidência o fluxo do processo decisório do processo de avaliação, aprovação e renovação das ações em extensão. Esse fluxo de decisões se estabelece entre os órgãos representativos do sistema centralizado e os órgãos representativos do sistema descentralizado de decisões. Para esses gestores o principal critério nas decisões tomadas em extensão é o “mérito” do projeto/ programa de extensão. Apesar de não haver consulta junto ao público-alvo das ações.

O gestor 4, da mesma forma que os gestores 3 e 5 define a tomada de decisão na extensão como um fluxo de aprovações que se começa pela iniciativa de um professor em propor o projeto que deve ser submetido a aprovação na subunidade (faculdade) por meio de seu colegiado que, considerado aprovado, segue para a aprovação na unidade (instituto), onde é submetido a avaliação de um coordenador de extensão, caso exista pessoa designada para essa função, ou diretamente à câmara de extensão do instituto. Em seguida é submetido ao edital da PROEX, que avalia e, caso aprove, é encaminhado à CONSEPE/câmara de extensão.

É interessante notar, na perspectiva do gestor 4, que os fatores que condicionam suas decisões, demonstram claramente os critérios usados e as fontes de informação utilizados na procura pela escolha certa nas suas decisões em extensão, tais como: “a exequibilidade”, “vê se o professor ou técnico é realmente vinculado ao projeto pedagógico do curso”, “vê o potencial do projeto”, “o impacto [...] na sociedade”, “tá alinhavado com o projeto pedagógico do curso?” e “cumpriu os regimentos administrativos”. Isso demonstra uma estreita relação com as práticas de Extensão realizadas em seu Instituto.

Quanto ao gestor 6, a perspectiva apresentada evidencia um processo decisório amplamente descentralizado, onde a tomada de decisão desse gestor baseia-se na confirmação da aprovação dos projetos e programas das subunidades (faculdades). A gestora confirma isso quando diz: “as escolas e faculdades têm total autonomia para decidir isso”, considerando que nas faculdades, os colegiados avaliam o projeto de forma tal, que chegam na sua unidade “totalmente filtrados”. Nesse sentido, o principal critério utilizado na tomada de decisão relacionada com a extensão é a aprovação na subunidade (faculdade). Considera que o quantitativo de subunidades vinculadas à sua unidade torna inviável a tomada de decisão vinculada à todo o conjunto de ações executadas, que, inclusive, se diferenciam quanto a natureza temática de cada ação. Assim, cabe a esse gestor permitir o encaminhamento das ações.

O depoimento do gestor 7, evidencia a falta de uma identidade na extensão universitária desenvolvida no seu instituto, afirmando que: “os docentes segundo seus interesses, atendem às chamadas dos editais”, assim, são os editais e os interesses do

professor que definem o que será o foco das ações de extensão e por isso, segundo a gestora: “não comporta nenhuma atividade de consulta junto ao público-alvo”. Acredita-se que essa tendência de realização da extensão se aplica a toda instituição, pois, ao analisar o depoimento dos demais gestores, apenas o gestor 1 e 2 demonstraram buscar envolvimento com o público alvo das suas ações. O que pode evidenciar que, de maneira geral, não há uma consulta com os setores da sociedade a respeito das demandas sociais prioritárias e, que por isso, poderiam servir de orientação temática aos projetos de extensão da UFPA.

Em síntese, a análise do processo e dos fatores prioritários da tomada de decisão na Extensão universitária da UFPA, realizada a partir da perspectiva de seus gestores, revela que as decisões são tomadas de acordo a lógica do fluxo decisório hierárquico da UFPA e obedecem a um processo de centralização e descentralização da tomada de decisão. O fluxo das decisões na UFPA desenvolve-se entre os colegiados e os dirigentes em uma relação de interação que segue um sentido ascendente. As decisões em extensão na UFPA têm inicio nos docentes das faculdades que submetem seus projetos a outras instancias de decisões superiores: faculdade – Institutos – Conselhos superiores. É fundamental para o desenvolvimento de projetos e programas extensionistas a identificação dos centros de decisão universitários, reconhecendo também os fatores que levam às decisões favoráveis.

Em relação aos fatores prioritários nas decisões tomadas pelos gestores em relação a extensão, as respostas dos gestores se apresentou vinculada ao processo de avaliação e aprovação dos projetos / programas de extensão. A partir dos depoimentos os fatores prioritários elencados foram organizados segundo as seguintes subcategorias temáticas: Gestor 1 – Estabelecer a relação Universidade e sociedade, Gestor 2 – Missão institucional da unidade, Gestor 3 – Mérito do projeto /programa, Gestor 4 – Exequibilidade do projeto / programa, Gestor 5 – Mérito do projeto /programa e Gestor 7 – Interesse do docente. A partir dos depoimentos dos gestores é possível inferir que o fator prioritário na tomada de decisão em Extensão Universitária é o mérito do projeto /programa de extensão, ou seja, é avaliar se o projeto é digno do merecimento da aprovação.

d) Gestão

Neste tópico foram analisados os depoimentos dos gestores em relação à forma de gestão da Extensão na UFPA, para isso foram criadas as seguintes categorias: funcionamento da gestão e envolvimentos das pessoas.

Quadro 11 – Gestão de extensão na UFPA

GESTORES	UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO (DEPOIMENTOS)
Gestor 1	Funcionamento da gestão	[...] a pró reitoria tem estimulado a extensão via edital [...] torna mais transparente o uso dos recursos [...] disciplina pra que a universidade reconheça os mecanismos que ela tem para alcançar os recursos[...] isso é apenas uma face não dá pra reduzir a extensão tão somente para os editais que a Pró-reitora lança. As faculdades têm suas próprias características elas fazem inúmeras palestras ao longo do ano, mini cursos, oficinas [...] alguns curso que têm uma tradição de ensino-serviço, na área da saúde [...] não dá pra dizer que nós temos uma prática, o certo são práticas no plural e elas representam essa diversidade das experiências [...] o problema continua sendo recurso [...] anteriormente só existia o edital de Bolsa de Extensão que era o PIBEX [...] extensão implica em [...] trabalhar de forma multiprofissional e abordagens transdiciplinares [...] propor diferentes abordagens a partir de um tema [...] pensar em um eixo transversal é pensar em torno de um problema e não de uma disciplina [...] o eixo veio para cativar essa possibilidade de trabalhos multidisciplinares [...] a universidade como ela não tinha instrumentos próprios pra isso, pra fazer essa discussão, a minha ação foi criar os editais [...] gostaria que a universidade tivesse um portifólio de extensão [...]
Gestor 2	Funcionamento da gestão	[...] Planejamento nosso [...] temos uma matriz de atividades do planejamento [...] nós temos necessidade de muita flexibilidade e não temos essa flexibilidade porque tamos ancorados dentro de um modelo de gestão da Universidade [...] muita burocracia [...] de fato está sendo adequada através da implantação do novo marco de ciência, tecnologia e inovação [...] diz que é possível que nos sejamos uma fundação para gerirmos nossos próprios recursos e tomarmos nossas próprias decisões [...] seria interessante que não fosse linkado o cargo de diretor à decisão do gabinete do reitor [...] estou aqui agora mas mudou o reitor muda o diretor [...] fica ruim para um órgão de inovação tecnológica que tem que conservar sua história [...] é como

		um jogo de futebol [...] uma pessoa tem que guardar na memória [...] essa relação hierárquica, se você corta a cabeça, corta tudo [...] a agencia não tem nada a ver com a política
	Envolvimento das pessoas	[...] toda pessoa que chega quer ficar trabalhando aqui [...] se sentem envolvidas [...] incentivo a questão da liberdade [...] fazem o que acham que tem que fazer [...] as vezes eles se escapam em fazer coisas que não estão dentro do *script*, mas se controla [...] muita autonomia[...] dar a possibilidade para que os funcionários, que o servidor e professores que vem aqui tenham um lugar [...] sintam valorizados.
Gestor 3	Funcionamento da gestão	Pra tomada de decisão a gente precisaria de mais autonomia [...] a subunidade poderia ter mais autonomia [...] criando a faculdade, aqui passou a ser um Instituto que tem um diretor geral que cuida da parte administrativa e tem um diretor adjunto que cuida da parte acadêmica [...]os professores hoje são lotados no Instituto, então basicamente tudo é feito aqui[...]concurso [...] PIT de professor [...] aprovação de projeto [...] centralizou muito aqui [...] se pudesse descentralizar mais pra faculdade [...]
	Envolvimento das pessoas	[...]temos uma coordenação de extensão[...]a coordenadora é a responsável por tá acompanhando.
Gestor 4	Funcionamento da gestão	Tinha que atender a nossa diversidade [...] um momento como o Fórum, eu acho ótimo [...] a extensão pra cada instituto é muito diferenciada [...] pra mim distancia [...] não capilariza [...] a tomada de decisão no nível central, uma consulta: a gente vai escrever sobre o que? [...] Não existe consulta pros institutos pra saber o que a gente tá trabalhando os problemas que a gente tá identificando na unidade [...] antes de formular o edital tinha que ouvir [...] o que tá acontecendo no mundo ai fora? [...] eu tomo a decisão aqui e é isso que a gente vai fazer [...]pessoas que nem pisam lá fora [...]
	Envolvimento das pessoas	[...] faz mala direta e tem um encontro semestral [...] temos dentro o Congresso de Educação Saúde [...] a gente discute a extensão daquele ano [...] os nossos resultados [...] um mini Fórum só do Instituto [...] mostrar pra UFPA como nos somos fortes e o que a gente consegue fazer.
Gestor 5	Funcionamento da gestão	Temos agora uma tendência de divulgarmos as atividades desenvolvidas aqui no âmbito do Instituto [...] através de um portfólio [...] que gere um marketing melhor das atividades desenvolvidas [...] comunique [...] através de uma parceria com a UNIVERSITEC, melhorar essa visibilidade [...] novas oportunidades de interação com a iniciativa privada [...] não deixa de ser uma atividade extensionista [...] com as indústrias [...] ampliar as prestação de serviço [...] agente pode fomentar melhor inclusive nossos laboratórios [...] as posições hierárquicas são bem solicitas a aprovações [...]

		existem situações que as situações legais pesam muito pra formalizar as coisas [...] organizam porque senão ficam muito soltas [...] tem que haver direcionamentos
	Envolvimento das pessoas	[...] a gente procura [...] premiar durante Semana do Instituto de Tecnologia algumas ações que se destacam.
Gestor 6	Funcionamento da gestão	[...] atualmente favorece [...] por as escolas terem suas direções, as decisões são tomadas internamente [...] muito sobrecarregada, já pensou? [...] são cinco prédios separados [...] não teria um local que comportasse todo mundo junto [...] difilculta por nós não estarmos no campus [...] os tramites são muito mais lentos [...] acho que tá bom do jeito que tá [...]
	Envolvimento das pessoas	[...] a gente nunca pediu, ele sempre propõem [...]os professores já sabem [...] o período, o prazo [...] eles já apresentavam os projetos [...] muitas vezes esses projetos já é parte do que eles desenvolvem na escola.
Gestor 7	Funcionamento da gestão	[...] não há linha(s) programática(s) de atuação [...] não há, de fato, verdadeiro monitoramento. Os docentes da extensão se sentem descompromissados em apresentar seus resultados à unidade [...] o Estatuto criou as instâncias, mas elas não são reconhecidas na estrutura da maioria das unidades, muito menos pelos docentes.
	Envolvimento das pessoas	Restrita à divulgação dos editais. Já foi tentado mobilizá-los para dar uma identidade extensionista ao ICB, mas a resistência para, de fato cumprir carga horária de extensão no interesse da unidade, é considerável.

Fonte: Elaboração própria (2016).

O gestor 1 refere-se ao modelo de gestão da Extensão adotado pela unidade que coordena as ações de extensão na UFPA, afirma que essa Pró reitoria tem estimulado as práticas extensionistas por meio de editais e acredita que esse modelo de divulgação permite maior transparência no uso dos recursos. Além disso, acredita que a adoção do modelo de editais faz com que os interessados em participar reconheçam as formas de acessar os recursos disponíveis na UFPA, aos projetos /programas de extensão. Esse gestor reconhece que a Extensão na UFPA é muito maior do que a Extensão que se realiza via editais e se configura como um conjunto de práticas representativas da “diversidade das experiências” em Extensão no âmbito da UFPA. Refere-se ao Programa eixo Transversal como uma forma de cativar as pessoas interessadas para a elaboração de projetos multidisciplinares.

O gestor de forma semelhante às suas contribuições anteriores refere-se ao planejamento como forma de organização das atividades na sua unidade e considera

que o implemento dessas atividades exige flexibilidade e o modelo de gestão da Universidade é permeado de burocracia. Aponta como uma possível solução, a implantação do novo marco de ciência, tecnologia e inovação que permite, entre outras coisas, a desburocratização dos sistemas de licitação, compra e importação destinados à pesquisa científica e tecnológica. Esse gestor também destaca o fator político na indicação do diretor, como um ponto negativo na gestão, pois acredita que contínuas mudanças na gestão dificultam o desenvolvimento de um plano de gestão para a unidade, pois desfaz todo um trabalho de orientação já pactuado.

O gestor 3 – faz alusão a uma mudança na gestão das Universidades que acredita ter tornado a gestão muito centralizada nos institutos e considera que seria interessante um aumento da autonomia nas decisões no âmbito das faculdades.

A contribuição da gestora 4 – focaliza a hierarquia universitária como um fator que “distancia”, “não capilariza” as informações e as decisões. Afirma que não existe consulta da tomada de decisão estratégica em relação ao que está sendo desenvolvido nos institutos, os problemas enfrentados e acredita que: “antes de formular o edital, tinha que ouvir [...] o que tá acontecendo no mundo ai fora”. Infere-se desse depoimento, que o processo de consulta junto aos *stakeholders* extensionistas não é uma prática contínua na gestão institucional da extensão da UFPA.

A gestora 7 corrobora com a perspectiva anterior, declarando que na extensão desenvolvida não há linha programática de atuação, também não há um acompanhamento verdadeiro das ações e os professores se sentem descompromissados com a apresentação dos resultados dos projetos. De maneira geral, a partir dos depoimentos é possível inferir uma gestão estratégica pouco articulada com os demais níveis de gestão, não foram relatadas ocorrência de reuniões entre as unidades e a adoção de editais não permite esse envolvimento já que não há consulta previa com os envolvidos no processo.

Também não foi relatada nenhuma iniciativa diferenciada em relação aos *Campi* do interior, que são unidades que vivenciam outro contexto de UFPA e também outras demandas sociais relevantes.

De maneira geral, em relação ao envolvimento das pessoas com as atividades de extensão, os gestores depõem as estratégias utilizadas no âmbito das unidades, tais como: permitir a autonomia nas decisões, valorização das pessoas, artifícios para a divulgação dos editais e das ações em extensão (mala direta, portfólio), encontros semestrais de extensão e premiação das ações que se destacam.

e) Códigos emergentes

Nesse tópico discutem-se os códigos adicionais encontrados durante a análise. Em pesquisas qualitativas esses segmentos de códigos podem ser usados para descrever informações ou descrever novos temas de pesquisa. A análise desses códigos pode representar informações inesperadas pelo pesquisador e informações consideradas conceitualmente interessantes para investigações complementares.

Quadro 12- Temas emergentes para futuras pesquisas

GESTORES	CÓDIGOS EMERGENTES	UNIDADE DE CONTEXTO (DEPOIMENTOS)
Gestor 1	Desconhecimento das demandas da sociedade	[...] nós não sabemos objetivamente o que a sociedade quer de nós [...] quais são as prioridades das quais nós deveríamos atuar [...] não temos um instrumento ativo de busca de demandas [...]
	Falsa compreensão da extensão	Parte dos nossos colegas não leram, por exemplo, o que é a política nacional de extensão, documentos que estão a disposição no país e que falam sobre o que se pensa sobre extensão, nunca leram uma revista de extensão que faça discussão teórico metodológicas, então isso é importante,
	Dificuldade de comunicação da universidade com a sociedade	[...] Fizemos uma tentativa [...] Fórum de extensão com os movimentos sociais [...] três versões uma com movimentos sociais, uma com o governo e outra com os empresários [...] com governos não tivemos tanto sucesso [...] com os empresários foi muito frágil [...] têm um outro tipo de articulação [...] muito direta com o problema que ele tem [...] não tem sido percebida a possibilidade desses empresários buscarem cotidianamente a universidade [...] o que eles precisam é muito pragmático [...] não apresentam pra universidade perspectivamente [...] daqui a dez anos quero que a planta industrial seja desse jeito [...] a melhor foi com movimentos sociais [...] problema: pedem soluções imediatas [...] mas isso não resolveu [...] é um problema mais grave [...] temos que pensar a longo prazo.
Gestor 2	Trajetória de inovação	[...] invenção, inovação e difusão [...] invenção é o que tá

	tecnológica	nas prateleiras, é o que está na pesquisa básica [...] inovação aquilo que você pegou das prateleiras e colocou no teste do mercado e ofereceu para a sociedade [...] difusão é quando esse conjunto ultrapassa as fronteiras nacionais [...] inovação básica e inovação secundária e inovações radicais [...] as secundárias são aquelas que nós melhoramos um pouco o produto [...] oferecemos pro mercado [...] resultando no sucesso, fica no mercado [...] a difusão cria uma nova rota de desenvolvimento [...] mudança do tipo de motores de combustão interna [...] transcende marcos da sociedade
Gestor 4	Projetos intersetoriais de extensão universitária	Na coordenação de extensão a gente se preocupa em monitorar os editais [...] dentro da UFPA e fora [...] e hoje se fala muito em trabalhar intersetorial [...] você envolve o fim daquela área [...] trabalho de setores, de secretarias, de organizações diferentes [...] mobilizando [...] a gente faz essa coalizão [...] a gente viu o potencial do projeto
	Necessidade de regionalizar os editais nacionais de extensão universitária	Os editais diminuíram [...] de quantidade [...] de recurso [...] poderias ser editais mais específicos por regiões do Brasil [...] sai um edital pra atender algum indicador que é diferente aqui na Amazônia [...] na extensão a gente não vê isso [...] quando a gente pega o nosso IDH, os índices de mortalidade são diferentes [...] aqui a gente tem pessoas que morrem por causa de diarréia[...]em outras regiões não tem[...]ai a gente investe em pesquisa[...] e tem óbitos por causas evitáveis, básicas [...] vai ter pesquisa de ponta e vai ter o óbito da criança [...] por diarreia [...] editais baseados na realidade de cada região por que aí a gente usava a potencia da Universidade pra mudar isso [...] tem pesquisas que acontecem [...] que são caríssimas [...] mas a comunidade mesmo nunca vai ter acesso [...] e quem paga a pesquisa é a Universidade pública [...]mas o produto final dessa pesquisa vai ser usado no mercado

Fonte: Elaboração própria (2016).

A abordagem estratégica do gestor 1 em relação à sua visão da Extensão universitária da UFPA, permitiu a descoberta de três (03) códigos adicionais, são eles: Desconhecimento das demandas da sociedade, Falsa compreensão da extensão e Dificuldade de comunicação da universidade com a sociedade.

A primeira categoria criada refere-se ao desconhecimento das demandas da sociedade que se relaciona de maneira causal com o código emergente: “dificuldade de comunicação entre Universidade e Sociedade”. Sem comunicação junto ao público-alvo das ações de Extensão Universitária a compatibilidade entre demanda e oferta se torna obscura e unilateral. Em um contexto contingencial, permeado pela escassez de

recursos, o desconhecimento das demandas prioritárias ocasiona a aplicação desordenada e aleatória dos recursos da universidade e impossibilita a formulação de um planejamento, com metas e indicadores reais e, portanto, que provoquem impacto na realidade de seu entorno. Ao abordar essa temática, o gestor 1 também apresenta a solução pra a questão, a criação de um instrumento ativo que mapeie tais demandas, um canal de comunicação permanente que permita uma contínua influência das demandas sociais no planejamento e execução das ações extensionistas da UFPA.

O segundo ponto levantado pelo gestor 1, confirma uma perspectiva que a literatura da temática extensionista já faz referência: como fenômeno universitário aparente, a comunidade universitária acredita compreender o que seja a extensão e essa falsa convicção confunde e impede o aprofundamento e a busca pela compreensão do sentido que abriga o termo Extensão. Consequentemente, essa questão não se torna pauta dos debates institucionais da organização e segue com uma concepção incerta e obscura, desconsiderando uma abordagem sistêmica e programática alinhada com as questões regionais. Portanto, impossibilita que se construa uma identidade que seja própria da Extensão Universitária da UFPA.

O terceiro tema encontrado no depoimento do gestor 1, foi categorizado como: Dificuldade de comunicação da universidade com a sociedade. Nele, o gestor demonstra ter realizado tentativas de viabilizar essa comunicação, por meio de um Fórum que previu encontros com os setores sociais: movimentos sociais, governo (prefeituras) e empresários, mas admite que a comunicação com os setores foi frágil, no sentido da identificação da demandas nas quais os recursos universitários poderiam ser úteis considerando a realidade de cada setor. Entre eles (Universidade e setores sociais) não houve de fato a comunicação. Com os empresários, por exemplo, o gestor refere-se a: “têm um outro tipo de articulação [...] muito direta com o problema”, “o que eles precisam é muito pragmático”, entre outras explicações.

O gestor 2, em seu discursos, aponta, talvez, algumas respostas às questões anteriores, referindo-se à trajetória de inovação tecnológica. Refere-se ao processo de desenvolvimento da inovação e seu transporte para a economia, percorrendo um trajeto que tem início na ideia e na pesquisa básica universalista e fim na criação e

aceitação de um produto novo, um processo ou um serviço no mercado, disponível para a sociedade. O gestor justifica que a difusão da inovação cria uma nova rota de desenvolvimento, uma mudança social.

O gestor 4, apresenta em seu depoimento uma abordagem bem aproximativa da execução de projetos de extensão, demonstrando uma vasta experiência na avaliação, aprovação e realização de projetos na UFPA. Em seu turno, faz a diferenciação de um formato interessante e atual de projetos extensionistas, referindo-se não a uma abordagem multiprofissional, mas, sim, intersetorial (Intersetorialidade), ação extensionista focada na busca pela promoção de produtos sociais em comum, para isso trabalha com a mobilização dos setores para promover a mudança. Para essa gestora, ao atuar na realidade o profissional não encontra uma situação ideal, nas comunidades em situação de miséria – a disponibilidade de água é precária, como o dentista poderá abordar a questão da escovação diária para a prevenção da cárie? – faz a gestora essa indagação. E defende que a abordagem intersetorial na Extensão permite ao aluno extensionista reconhecer canais e possibilidades de intervenção na realidade: quem é responsável pela regularização do abastecimento de água no local? Acionam-se os setores de forma a envolvê-los nas questões que envolvem o projeto. Esse diálogo entre os diversos setores permite a construção de conjunto de ações integradas, que impactam diretamente na realidade.

Ainda referente às contribuições do gestor 4, ele valoriza em seu depoimento a “necessidade de regionalizar os editais nacionais de extensão universitária” explicando que diferenças regionais exigem abordagens temáticas diferentes e coerentes com as características de cada região. A forma generalista e indiscriminada das áreas temáticas trazidas nos editais nacionais não atende às especificidades de cada região. Os problemas sociais da região sudeste são diferentes dos problemas sociais da região norte, seus indicadores (IDH, taxa de mortalidade infantil, indicadores de desnutrição, etc) apresentam resultados diferentes, portanto, não devem ser abordados como se fossem iguais.

O conjunto de quadros acima apresentado, construído a partir dos objetivos traçados, sintetiza as respostas das perguntas lançadas pela pesquisadora e nos conduz à seguinte análise dos dados.

5.5 Apresentação e discussão dos resultados

Desenvolvemos neste item a discussão dos resultados obtidos a partir dos depoimentos dos entrevistados. Em relação à percepção desses gestores, a cerca da relação Universidade e Sociedade, verifica-se haver uma associação direta entre essa relação e o conjunto heterogêneo de práticas extensionistas realizadas na UFPA. O conjunto de respostas apresenta três variações: relatos sobre os tipos de projetos de extensão existentes na UFPA, descrições detalhadas dos projetos que o Instituto executa e compreensão da relação universidade e sociedade estabelecida por meio dos editais de extensão oferecidos pela PROEX. A partir das respostas fica evidente que para os gestores universitários entrevistados, a Extensão universitária é considerada a articuladora da relação Universidade e Sociedade na UFPA.

Isso ratifica o predomínio da concepção Processual (DA SILVA, 2010) de Extensão universitária na UFPA. De acordo com essa forma de ver a Extensão, essa ultima recebe a função de articular a Universidade com a Sociedade, sua missão é fundamentada na promoção do compromisso social dessa instituição (responsabilidade social, em alguns casos), portanto, recebe apoio institucional para isso: conquista um espaço relevante no organograma da universidade e o status de Pró-reitoria de extensão. Na UFPA, a PROEX tem o papel de: “desenvolver uma Política de Extensão Universitária de forma a aprofundar a discussão acerca da extensão enquanto projeto social e da universidade frente ao poder público e às políticas públicas” (PROEX, 2016, não paginado). É dessa unidade, no contexto da UFPA, a tarefa de fomentar ações que promovam o desenvolvimento social, nos diferentes âmbitos e espaços da UFPA, disponibilizando os recursos para a realização de sua tarefa de “absorver as demandas da sociedade”. Nessa concepção de extensão, as práticas a ela vinculadas, representam a "consciência social da universidade". Corrobora, ainda mais com essa

observação, a cerca da extensão desenvolvida pela UFPA, as iniciativas dessa pró-reitoria em estabelecer vínculos (parcerias) com as demais pró-reitorias no sentido de superar o isolamento das ações. Na UFPA, algumas ações da PROEX são baseadas nesse tipo de relação com as demais unidades, a exemplo disso, a recepção anual dos novos calouros é realizada no formato de parceria entre PROEX e Pró-reitoria de graduação, buscando apresentar ao discente calouro, os recursos disponíveis para a realização da extensão universitária. Esta forma de conceber a extensão universitária constitui o modelo institucional das IES brasileiras.

Além disso, ao descrever como se realizam os projetos, os gestores expõem o alto grau de heterogeneidade de formatos assumidos pelas práticas de extensão da UFPA. Demonstrando que cada área de conhecimento imprime em suas práticas extensionistas um formato mais adequado à sua realidade e às suas temáticas. Em Institutos da área da saúde, por exemplo, o caráter assistencialista das ações se mostra mais acentuado, em Institutos de tecnologia o caráter “prestação de serviços para alguém por alguma coisa em troca” é um formato bem desenvolvido e no Instituto de artes percebe-se a ideia de difusão do conhecimento a partir de cursos de música e teatro. Em todas essas possibilidades de atuar na Extensão, existe a influência de um ou mais eixos definidos por Sousa (2010). Portanto, todos os eixos, considerados pela autora foram relatados nos turnos dos entrevistados.

Analisados de maneira conjunta com os depoimentos expostos em “Relações Universidade e Sociedade” pode-se inferir uma tendência geral ao predomínio de uma concepção de extensão. A interlocução das entrevistas nos apontou o desenvolvimento de um conceito de extensão aproximativo, como: “um processo que se realiza por meio do trajeto de formação do discente, onde o conhecimento produzido na Universidade se estende e interage com a comunidade, estabelecendo uma via de mão dupla entre Universidade e Sociedade”. Essa concepção foi deduzida da análise exaustiva dos depoimentos em “concepção de extensão”, que originou cinco (05) subcategorias temáticas, contabilizadas conforme sua frequência: Formação (quatro (04) unidades de referência), Extensão do conhecimento universitário (três (03) unidades de referência),

via de mão dupla (três (03) unidades de referência), socialização (uma (01) unidade de referência) e Prestação de serviço (uma (01) unidade de referência).

Com efeito, na UFPA coexistem diferentes concepções e práticas extensionistas, sendo impossível determinar um único eixo norteador das ações, trata-se de um mosaico extensionista, constituído de práticas e concepções. É errôneo pensar que cada período apresenta a influência de um eixo diferente, o que ocorre, na verdade, é um processo de construção realizado aproveitando-se as tendências de eixos anteriores, incrementados a novas partes, sofrendo influência de valores mais atuais, que desprezam determinadas tendência em prol de outras.

Outro ponto, revelado de maneira indireta nas entrevistas e que precisa ser analisado associado à própria concepção de Extensão que se mostrou predominante, é o reconhecimento, por parte desses gestores, da figura do docente como principal agente de Extensão no âmbito das IES. Uma explicação dada por Sousa (2010, p.113) pode ser compatível com essa averiguação. O corpo docente de hoje é formado por ex-alunos das Universidades, que retornaram a esse espaço, como sujeitos da História da Universidade, mas atualmente assumem um novo papel. A autora defende a hipótese de que ao retornarem à Universidade como professores, procuram assumir e incentivar, nos dias de hoje, as práticas que conheceram e vivenciaram quando eram discentes. Isso, explicaria a alta variabilidade de respostas apresentadas para a questão.

É interessante por em evidência, uma referencia presente no relato do gestor 5 que pode vir a ser uma tendência crescente no contexto da UFPA. Acredita-se relevante seu destaque como comprovação da presença do mais novo eixo norteador da concepção de extensão que concebe práticas extensionistas a partir da prestação de serviço para alguém, obtendo algum tipo de recurso em troca, configurando-se como venda de um serviço, que visa a obtenção de recursos que se destinam à própria subsistência e manutenção das ações e propósitos da unidade universitária

Observou-se as decisões que envolvem a realização da Extensão universitária na UFPA e verificou-se que apesar dos entrevistados apresentarem vária perspectivas de tomada de decisão, desde a perspectiva estratégica da organização até a

perspectiva de coordenação das ações dos projetos/ programas extensionistas, ficou visível que o processo de tomada de decisão é exercido pelos órgãos deliberativos Câmara de extensão/Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Câmaras de Extensão nos Institutos e Colegiados de cursos que obedecem a um fluxo hierárquico de decisão que têm início no docente da faculdade, segue para aprovação nos colegiados e sobe de maneira para as Câmaras de extensão dos Institutos e ascendem até a ultima instância deliberativa universitária em Extensão. Assim é possível dizer que as decisões são descentralizadas e hierárquicas de forma ascendente.

A compreensão da gestão da Extensão tem inicio no entendimento do processo administrativo como um todo e, por isso, muito vinculado a Pró-reitoria de Extensão. Na gestão importa sempre a escolha de um melhor curso de ação, como o mais adequado para que determinados objetivos sejam alcançados. As decisões são, portanto elementos essenciais do processo de gestão. Na resposta dos entrevistados, a gestão da extensão tem adotado como estratégia de ação programas com editais que oferecem bolsas aos projetos aprovados. Essa opção foi justificada pela necessidade de atribuir maior transparência ao processo de identificação e aplicação dos recursos destinados à Extensão na UFPA. Em paralelo, existem ações extensionistas que ocorrem em unidades acadêmicas e administrativas sem orientações de ações estratégicas, sem acompanhamento e sem registro na Pró-reitoria. Nesse ponto, verificou-se que não é frequente a prática de consulta junto aos demais gestores de extensão no sentido de promover o diálogo que oriente a formulação de novas demandas, o que demonstra uma baixa articulação vertical nas decisões que envolvem a extensão. As demandas são criadas de maneira isolada e a adaptabilidade com a realidade é estritamente estabelecida pelo projeto elaborado pelo professor interessado em atuar na extensão, ou seja, a perspectiva desse professor define o projeto que estará vinculado ao tema do edital. Quanto ao processo de planejamento, percebe-se que a gestão da extensão pouco se refere aos elementos do processo de planejamento, apenas o gestor 2 relatou recorrer aos instrumentos de planejamento da sua unidade.

Tomadas as decisões, o curso de ação escolhido será executado pela Pró-reitoria de Extensão, ao que se refere o financiamento e registro das ações, por faculdades, cabendo-lhes a execução propriamente dita das ações e pelos Institutos, cabendo-lhe a tarefa de registro das ações e, em alguns casos, de coordenação do conjunto das ações extensionistas (quando há a presença de um coordenador de extensão no Instituto).

No discurso dos entrevistados, foram observadas algumas características dessa tomada de decisão em Extensão. É basicamente formada por decisões que envolvem a aprovação, a avaliação e a renovação de projetos /programas de extensão. No processo de aprovação, existem quatro situações de tomada de decisão: a) quando envolve recursos interno da PROEX, as decisões são disciplinadas por um edital, b) quando envolve apenas recursos orçamentários, as decisões são tomadas nos Institutos e vão para a PROEX para registro, c) quando envolvem parcerias com recursos externos, as decisões são centralizadas na câmara de extensão/CONSEPE que elabora parecer favorável ou não e d) quando não envolvem nenhum tipo de financiamento, as decisões concentram-se na câmara do instituto, no colegiado das faculdades, no coordenador de extensão (caso exista um) e no docente extensionista.

Quanto aos fatores prioritários para a tomada de decisão, podem ser classificados segundo um ponto de vista institucional e um ponto de vista individual. Na perspectiva Institucional os fatores relevantes relacionam-se ao processo de aprovação de projetos /programas de extensão na UFPA, com efeito, as prioridades na tomada de decisão obedecem a ordem da hierarquia ascendente de decisões em Extensão, apresentando como principal critério, a aprovação na instância anterior. Em uma perspectiva individual, relacionada com o processo de avaliação de projetos / programas de extensão, onde os gestores assumem o papel de avaliadores desses projetos, o mérito do projeto foi o fator mais recorrente nos depoimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de uma investigação qualitativa adotando a estratégia de estudo de caso não é algo encontrado pronto e acabado em livros de metodologia ou em manuais de pesquisa social. Ela é feita sob encomenda. Desde o levantamento do tema e a formulação dos objetivos até o processo de coleta de dados, análise de evidências e elaboração do relatório e existe a inter-relação entre esses elementos. Ao realizar a pesquisa qualitativa, percebe-se que o percurso também é construído à medida que se percorre o trajeto, por meio de um diálogo com os propósitos, com o marco conceitual, com a análise dos documentos e, fundamentalmente, com a pesquisa de campo. É uma pesquisa que se aprende fazendo, na lida com o processo, com a escolha dos procedimentos analíticos que evoluem, logo nos primeiros contatos com as informações em campo.

A princípio, a iniciativa dessa investigação se relacionou com busca por descobrir qual seria o papel ou os papéis sociais próprios da instituição universitária, o estudo preliminar dessa temática e mesmo a constatação de sua inexequível abrangência, tomaram parte do processo evolutivo da investigação, pois possibilitou à pesquisadora observar a universidade enquanto organização. Nesse entendimento, ela é uma resposta para satisfazer necessidades sociais, uma ferramenta de ações coordenadas, constituída de pessoas com conhecimentos necessários, à obtenção de objetivos sociais específicos.

O estudo mais profundo sobre a história de concepção e formação da universidade possibilitou o reconhecimento extensão universitária como atividade com a específica função de efetivar relações com a comunidade circundante, em busca de contribuir, a seu modo, com a sociedade civil na resolução de seus desafios. Essa perspectiva foi o *insight* basilar que organizou a espiral da pesquisa.

No decorrer do percurso investigatório, o envolvimento com a temática da Extensão universitária, possibilitou, entre outras coisas, o reconhecimento de atores fundamentais que na etapa de planejamento não foram incluídos e identificar a abrangência que determinadas características da administração acadêmica assumem mesmo nos processos de tomada de decisão em Extensão.

Inicialmente, ao se propor a investigar como ocorre o processo de extensão em uma IES federal, a pesquisadora não percebeu que a investigação lhe proporcionaria um encontro com gestores empenhados no esforço humano e estrutural, que envolve a realização das tarefas de extensão na UFPA. A compreensão do processo de tomada de decisão na extensão universitária da UFPA, por um lado, permitiu a visualização das relações necessárias à concretização das atividades extensionistas e, por outro lado, possibilitou a visualização de pontos de interação que em funcionamento são capazes de potencializar futuras ações e, ainda, soluções para obstáculos atuais na realização da extensão universitária.

No projeto, delimitou-se a área temática e estabeleceu-se como objeto de estudo a Extensão na UFPA, instituição administrada e financiada pela União e, por isso, pertencente à categoria de administração pública.

Nesse sentido, como orientação geral ao estudo, definiu-se a unidade de análise da pesquisa: “Como são tomadas e priorizadas as decisões, em relação a extensão universitária, nas unidades acadêmicas e administrativas?”

Essa questão central, conduziu o processo investigativo à identificação das características das iniciativas universitárias da UFPA em extensão, relativas a sua forma de gestão, seu funcionamento, sua tomada de decisão e a lógica que permeia as decisões tomada em Extensão e, ainda, a concepção de extensão que representa o conjunto de depoimentos dos gestores envolvidos. O estudo dessas dimensões que envolvem o processo decisório possibilitou a exploração, descrição e análise do objeto, considerando os aspectos que constituem a administração acadêmica.

Foi definido como objetivo geral: Analisar o processo de tomada de decisão em unidades acadêmicas e administrativa da UFPA em relação a extensão, e formuladas questões que conduziriam ao objetivo central: Como ocorre o processo de gestão universitária de projetos de extensão na UFPA? Como se realiza a extensão da UFPA? Como são tomadas as decisões nos institutos em respeito a extensão? Sobre qual lógica são tomadas essas decisões? Qual a concepção de extensão predominante entre os gestores?

Um estudo metodológico preliminar indicou que o formato das questões norteadoras apontava na direção da estratégia de estudo de caso, o que se confirmou a partir da perspectiva de Yin (2001, p. 19), considerando que: “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O entendimento da organização universitária como um sistema aberto, em permanente interação com seu ambiente, um ente social que processa seus insumos, com a finalidade de apresentar resultados ou produtos exigidos por esse meio, permitiu a visualização da UFPA como um sistema e, da sua Extensão universitária como um subsistema relacionado. Essa perspectiva sistêmica consentiu a essa estudo a adoção de uma abordagem de estudo de caso com uma lógica sistêmica, por meio do método indutivo, método que nós possibilitamos realisar generalizações.

Foram fixados critérios objetivos para a definição das unidades administrativas e acadêmicas onde seria realizada a pesquisa. Nesse sentido, buscou-se junto ao órgão de registro das ações de Extensão: PROEX, um levantamento do quantitativo de projetos / programas de Extensão realizados em 2014, 2015 e 2016. O ano corrente foi considerado devido ao maior programa já ter sido ofertado e suas informações consolidadas. A coleta dessas informações institucionais permitiu um mapeamento das unidades com maior quantitativo de ações em Extensão na UFPA, ou seja, unidades que possuíam maior representatividade na Extensão própria da UFPA.

Utilizou-se de um marco conceitual que abordou e discutiu as organizações complexas; suas perspectivas teóricas, seu sistema, sua gestão, sua tomada de decisão, a teoria geral dos sistemas e suas contribuições, a teoria da decisão; sua visão geral e sua conceitualização a luz da ciência da administração, Modelos de Gestão e seus respectivos critérios de eficácia para a tomada de decisão, a Universidade Brasileira; sua institucionalização, suas concepções de a relação com a sociedade e a Extensão universitária; segundo seus fundamentos históricos, teóricos e

conceituais. Todo esse suporte foi necessário para a consolidação dos pressupostos da pesquisa.

Na realização da pesquisa de campo, o contato com os gestores da Extensão, permitiu a consciência do que é verdadeiramente a Extensão universitária na UFPA. A cada contribuição recebida, novas dimensões do trabalho extensivo vinham a tona e aguçavam na pesquisadora a busca pelas respostas. A maior surpresa foi constatar o caráter descentralizado ascendente do fluxo decisório na Extensão da UFPA, que tem início no docente e fim na PROEX, no caso de projetos com registro. Nas entrevistas foi perceptível o profundo envolvimento de gestores responsáveis pela coordenação das ações nos Institutos, eles conhecem a Extensão na UFPA segundo todas as suas peculiaridades.

As considerações a que chegamos relacionam diretamente com o processo administrativo próprio das Universidades brasileiras. A primeira conclusão verificou haver uma associação direta entre a relação Universidade e Sociedade e o conjunto heterogêneo de práticas extensionistas realizadas na UFPA, A partir das respostas fica evidente que para os gestores universitários entrevistados, a Extensão universitária é considerada a articuladora da relação Universidade e Sociedade na UFPA. O que nos possibilita considerar que a concepção Processual de Extensão universitária (DA SILVA, 2010, não paginado, DA SILVA; SPELLER, 1999, p. 238) na UFPA é predominante.

A segunda constatação foi acerca do alto grau de heterogeneidade de formatos assumidos pelas práticas de extensão da UFPA. Demonstrando que cada área de conhecimento imprime em suas práticas extensionistas um formato mais adequado à sua realidade. Esclarece-se que essa heterogeneidade está relacionada com os formatos e com as concepções de práticas extensionista expostas nos depoimentos dos participantes.

A terceira constatação, por meio da interlocução das entrevistas, nos inspirou ao desenvolvimento de um conceito de extensão aproximativo, como: um processo que se realiza por meio do trajeto de formação do discente, onde o conhecimento produzido na

Universidade se estende e interage com a comunidade, estabelecendo uma via de mão dupla entre Universidade e Sociedade.

Com efeito, identificou-se que diferentes concepções e práticas extensionistas coexistem na UFPA, sendo impossível determinar um único eixo norteador das ações, trata-se de um mosaico extensionista, constituído de práticas e concepções. É errôneo pensar que cada período apresenta a influência de um eixo diferente, o que ocorre, na verdade, é um processo de construção realizado aproveitando-se as tendências de eixos anteriores, incrementados a novas partes, sofrendo influência de valores mais atuais, que desprezam determinadas tendência em prol de ouras.

Uma quarta revelação extraída de maneira indireta das entrevistas, indica que o principal agente extensionista são os docentes da organização, esses tomam as decisões empreendedoras das iniciativas de Extensão na UFPA.

Um quinto resultado identificou que o processo de tomada de decisão é exercido por órgãos deliberativos: Câmara de extensão/Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Câmaras de Extensão nos Institutos e Colegiados de cursos que obedecem a um fluxo hierárquico de decisão que tem início no docente da faculdade, segue para aprovação nos colegiados e ascendem às Câmaras de extensão dos Institutos e, seguem para cima até a ultima instância deliberativa universitária em Extensão.

Uma sexta conclusão diz que a gestão da extensão tem adotado como estratégia de ação programas com editais que oferecem bolsas aos projetos aprovados acreditando que assim os processos se tornam mais transparentes e a identificação dos mecanismos de acesso aos recursos se torna mais facilitada. Existem ações extensionistas que ocorrem em unidades acadêmicas e administrativas sem orientações de ações estratégicas, sem acompanhamento e sem registro na Pró-reitoria. Verificou-se que não é frequente a prática de consulta junto aos demais gestores de extensão no sentido de promover o diálogo que oriente a formulação de novas demandas. Quanto ao processo de planejamento, percebe-se que a gestão da extensão pouco se refere aos elementos do processo de planejamento.

O sétimo resultado evidencia os fatores prioritários para a tomada de decisão, podem ser classificados segundo um ponto de vista institucional e um ponto de vista

individual. Na perspectiva Institucional os fatores relevantes relacionam-se ao processo de aprovação de projetos /programas de extensão na UFPA e o fator prioritário é a aprovação na instância anterior, referente a ordem hierárquica ascendente de decisões em Extensão. Em uma perspectiva individual, relacionada com o processo de avaliação de projetos / programas de extensão, o principal fator nas decisões é: o mérito do projeto/ programa (seu merecimento).

Diante dos resultados auferidos, considera-se que a questão central da pesquisa foi atendida assertivamente, visto que se conseguiu encontrar respostas para as perguntas que conduziram a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, José Carlos Souza. Pedagogia universitária: gênese filosófico-educacional e realizações brasileiras no século XX. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 14, n. 26, p. 25-42, jan./jun. 2008. Disponível em: < periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/download/1553/1183> Acesso em: 31 maio, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. 70. São Paulo: Persona, 1977.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral da administração**: gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap. 19, p.160 – 171.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações**: os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas. 1988.

BERNHEIM, Carlos Tünnermann; CHAUÍ, Marilena de Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. Brasília, DF: UNESCO, 2008.

BERNI, Jean Carlo Albiero et al. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-277, maio, 2015.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, 2001.

BOTOMÉ, Saulo Satoshi. **Uma universidade à procura de si mesma... ainda!** 19. ed. Ciência, Universidade Federal de São Carlos, 2009. Disponível em: <http://www.clickciencia.ufscar.br/portal/edicao19/artigo2_detalhe.php>. Acesso em: 14 out. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 22 ago. 2015.

_____. Lei de diretrizes e bases da educação - LDB. **lei nº 9.394**. **Diretrizes e bases da educação nacional**: promulgada em 20/12/1996. São Paulo, 1996.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. [S.l.]: Cultrix, 1996.

CATANI, Afrânio Mendes. **O papel da Universidade Pública hoje**: concepção e função. 21ª Semana de Ensino Pesquisa e Extensão na IV Semana de Pedagogia, set. 2008 (Congresso). Disponível em: < http://www.iq.usp.br/palporto/Catani2008.pdf> Acesso em: 7 de jul. 2016.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, set. /out. /nov. /dez, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CAUDINO. Jaqueline da Silva**. A organização sob um novo enfoque**: decisões Paradoxais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÕES E PESQUISA LATINOS, 3. 2014. (Anais)

COELHO, Ildeu Moreira. Universidade e reforma universitária. **Revista NUANCES**: estudos sobre educação, ano 10, v.11-12, jan./jun, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/388>. Acesso em: 11 nov. 2015.

CONSELHO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO - CEPE. **Aprova o regulamento do ensino de graduação no âmbito da UFPA**. RESOLUÇÃO N. 3.633, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2008.

COSTA, Francisco de Assis. Ciência e tecnologia na Amazônia: fundamentação histórica e conformação estrutural. **Paper**, Belém, v. 86, abr.1998.

_____. **Ciência, tecnologia e sociedade na Amazônia**: questões para o desenvolvimento sustentável. Belém: NAEA, p. 111 – 119, 2012.

CRUZ, Regina Celina. **Tipos de atividades que constituem as rotinas de trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. 2008. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2008.

DA SILVA, Maria das Graças Martins; SPELLER, Paulo. **Extensão universitária**: qual o seu lugar no contexto da universidade? 1999. Disponível em: < http:// www.ufmt.br/ revista/arquivo/ rev13/ext_ univers.html>. Acesso em: 3 jul. /2016.

DA SILVA, Maria. **Universidade e sociedade**: cenário da extensão universitária? UFMT. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/23/1101t.htm>. Acesso em: 7 jul. 2016.

DA SILVA, Marisa das Graças; SPELLER, Paulo. Entensão Universitária: qual o seu lugar no contexto da universidade? **Revista de Educação Pública**. Cuiabá. v.8. n.3, p. 229 – 249. Jan./ jun. 1999.

DE LUCA, Gabriel Gomes; BOTOMÉ, Satoshi Saulo; BOTOMÉ, Silvio Paulo. Comportamento constituinte do objetivo da universidade: formulações de objetivos de uma instituição de ensino superior em depoimentos de chefes de departamento e coordenadores de cursos de graduação. **Revista acta comportamentali**a, Guadalajara v. 21, n. 4. 2013.

DENHARDT, Robert. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS SOBRINHO, José. Concepções de universidade e de avaliação institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 4, n. 2, 1999.

ESTHÉR, Angelo Brigato. A identidade institucional da universidade brasileira segundo atores macrossociais relevantes: convergências e conflitos. **Revista GUAL**, Florianópolis v. 5, n. 3, p. 199-221, dez. 2012.

FÁVERO, Altair; TAUCHEN, Gionara. O princípio da indissociabilidade universitária: dificuldades e possibilidades de articulação. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 17, n. 33, p. 403-419, maio/ago. 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FÓRUM de Pró-Reitores de extensão das Universidades Públicas Brasileiras-FORPROEX. **Política nacional de extensão universitária**. Manaus, 2012

FREIRE. Paulo. **Extensão ou comunicação**? Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Metodologia científica**: fundamentos, métodos e técnicas. Epistemologia e sociedade. Lisboa: Instituto Piaget, 2012.

GARETH, Jones. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson, 2010. p. 276 – 299. Cap. 12. Tomada de decisão, aprendizagem, gestão do conhecimento e tecnologia da informação).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas,1989.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2004.

GURGEL, Roberto Mauro. **Extensão universitária**: comunicação ou domesticação? São Paulo: Autores associados: Universidade Federal do Ceará, 1986.

HABERMAS, Jurgen. A Ideia da Universidade: processos de aprendizagem. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v.74, p. l 1 l-130, jan./abr. 1993.

IPIRANGA, Ana Silvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade–empresa–governo. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, dez. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia do trabalho científico**. 5. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2011.

LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica**. Always learning. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na Universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, out./dez. 1985.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Instituições de Educação Superior com Qualidade Social. In: GILBERTO, Irene Jeanete Lemos. (Org.). **Universidade em tempos de desafio**. Santos: Universitária Leopoldianum, 2006. p. 11- 27.

MANCEBO, Deise, VALE; Andréa Araújo do; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação** v. 20 n. 60 jan.-mar. 2015. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>. Acesso em: 24 maio, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria Lakatos. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2011.

MAURÍCIO, O.; LUCENA, J. **Breve visão histórica da teoria das organizações**. Texto de apoio nº 4: organização da empresa. 2015.

MELLO, Alex Fiuza de. **Palestra Amazônia**: um desafio científico, tecnológico ... e político! Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 1998. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/Palestra_-_reitor_alex_3_14.doc>. Acesso em: 16 nov. 2015.

_____. **Para construir uma Universidade na Amazônia**: realidade e utopia. Belém: EDUFPA, 2007.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. A Tomada de decisão nas organizações. In: STEWART, R. Clegg; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Pulo: Atlas, 2012. v.3. p. 283 – 312.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo, Atlas, 2009, p. 11-35

MORAES, Reginaldo Carmello Corrêa de. Universidade hoje: ensino, pesquisa, extensão. **Educ. Soc. [online],** v.19, n. 63, p. 19-37, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000200003>. Aceso em: 16 nov. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 53 – 69.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 2. p. 23 – 44.

OLIVEIRA, Pérsio Santos de. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Ática, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA - UNESCO. **Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción.** Paris: UNESCO, 1998. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html> Acesso em: 16 out. 2015.

_____. Educação superior: reforma, mudança e internacionalização In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR. 2003, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 23-25 jun. 2003.

PERROW, Charles. **Análise Organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE – PDU; PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO PROEX. Belém: UFPA, 2013-2016. p. 8.

PLANO NACIONAL DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA - PNExt. Edição Atualizada. Brasília, DF. 2000 / 2001. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras

POLIDORI, Marlis Morosini. O papel da Universidade no contexto contemporâneo: os desafios da avaliação. Universidade Federal de Santa Maria. **Revista de educação**, v. 28, n. 1, 2003.

POZ, Maria Ester Dal. Gestão universitária: insumos para uma discussão. **EccoS Rev. Cient**., UNINOVE, São Paulo; n.1, v.5, p. 115-13.

QUINN, Robert E., et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações .Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradativa, 1998.

RIBEIRO, Nelson de Figueired. **Administração acadêmica universitária**: teoria, método. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1977.

RIBEIRO, Renato Janine. **A universidade e a vida atual**: fellini não via filmes. SÃO Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: editora Atlas, 2012,

ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F BOVESPA**. RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, maio/jun. 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

_____. **A Universidade no século XX**I: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SEVERINO, Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. Da docência no ensino superior: condições e exigências. **Comunicações**, Piracicaba. v. 20. n. 1. p. 43-52, jan./jun. 2001.

SGUISSARDI, Valdemar. A universidade neoprofissional, heterônoma e competitiva. In: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **Universidade**: políticas, avaliação e trabalho docente. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVA, M. G. M. **Extensão**: a face social da Universidade? 1. ed. Campo Grande: Editora da UFMS, 2000.

SOUSA, Ana Luiza Lima. **A história da Extensão Universitária**. Campinas, SP: Alínea.

SOUZA, Janice Aparecida Janissek de et al. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 216-233, dez. 2013.

STORINO, Gylcilene Ribeiro et al. **Racionalidade, liberdade, poder e efetividade**: dimensões sistêmicas da decisão. Anais. ENANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/1999_ORG13.pdf>. Acesso em: 26 maio, 2016.

TEMA 5. La toma de decisiones de la empresa. Disponível em: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf >. Acesso em: 24 maio, 2016.

TAUCHEN, Gionara. Do mosaico ao complexus: desafios a instituição universitária. **Momento**, Rio Grande, v. 19, n. 2, p. 47-64, 2010.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros; SENA, Patty Emanoela Alves Gonçalves de. O papel da universidade na formação do educador. In: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (Org.). **Universidade**: políticas, avaliação e trabalho docente. São Paulo: Cortez, 2004.

TUBINO, Manoel José Gomes (Org.). **A universidade ontem e hoje**. São Paulo: IBRASA, 1984.

UNIDAD 2: cambio e toma de decisiones. Estilo de toma de decisiones. Disponível em: <http://slideplayer.es/slide/9102004/>. Acesso em: 26 maio, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ- UFPA. **Relatório de Gestão**. Belém, 2015, p. 25

_____. **Estatuto da UFPA**. Belém, 2006. p. 2-5

UNIVERSITEC. Disponível em: < http://www.universitec.ufpa.br/> Acesso em: 7 jul. 2016.

VIDAL, Josep Pont; ROSA FILHO, Duarte de Souza. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios no Pará**. Novos Cadernos NAEA**, v. 14, n. 2, p. 171 – 196, 2011.

VIDAL, Josep Pont. **Un espacio en el que lugar la acción colectiva y la toma de decisiones para lograr determinados objetivos**. [S.l.:s.n.], 2012, p. 140.

_____. Teoria da decisão: racionalidade autorreferencial (Luhmann), processual (Sfez) e autopoiética comunicativa [2013?].

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. e 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001; 2015

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APENDICES

APENDICE A- ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM GESTORES UNIVERSITÁRIOS

IDENTIFICAÇÃO		
FUNÇÃO EXERCIDA:	TEMPO NA FUNÇÃO: QUANTO TEMPO COMO GESTOR?:	
UNIDADE/ SUBUNIDADE/ LOCAL:	A UNIDADE ATUA NA EXTENSÃO?	
DATA DA ENTREVISTA:	INÍCIO: TÉRMINO:	TEMPO TOTAL:

ROTEIRO DA ENTREVISTA	
	PERGUNTAS
1	**BLOCO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE**
1.1	Como se desenvolve a relação universidade e sociedade na sua unidade?
1.2	Qual a função social da universidade?
1.3	O que é a extensão universitária para você?
1.4	Como você diferencia a pesquisa básica e aplicada, da atividade de extensão?
1.5	Na sua opinião, como são realizadas as práticas de extensão na UFPA?
1.6	Quais são os incentivos e os desafios para realizar a extensão na ufpa?
2	**BLOCO TOMADA DE DECISÃO NA EXTENSÃO**
2.1	Como ocorre a extensão na sua unidade? Quais procedimentos são necessários para desenvolvê-la?
2.2	De que modo são tomadas as decisões que envolvem a realização de programas/projetos de extensão na **universidade** (via PROEX/CONSEPE/CONSUN)? As possíveis decisões são consultadas com o público alvo antes de serem tomadas? De que forma?
2.3	De que modo são tomadas as decisões que envolvem a realização de programas/projetos de extensão na sua **unidade**? As possíveis decisões são consultadas com o público alvo antes de serem tomadas? De que forma?
2.4	Na experiência vivenciada na sua unidade, quais fatores afetam ou são decisivos na tomada de decisão em relação a extensão universitária?
2.5	Como são decididos os temas relativos aos programas/projetos/ações extensionistas

na sua unidade?

2.6 Existem normas e/ou regulamentos internos do instituto referentes à realização da atividade de extensão universitária?

2.7 O que é feito quando as decisões relacionadas com a extensão contradizem os estatutos, mas são demandadas pelos usuários, como atua?

2.8 Em caso de contingência como seleciona a ordem de prioridade das decisões em extensão?

3 BLOCO ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1 De que maneira ocorre na sua unidade a comunicação com a comunidade externa?

3.2 Como ocorrem as articulações estruturais e comunicativas de extensão universitária entre a sua unidade e a gestão superior (CONSEPE, Reitoria e PROEX)?

3.3 Como ocorre a comunicação com os servidores e os professores de forma a envolvê-los e mobilizá-los ao desenvolvimento de práticas de extensão?

3.4 A estrutura da gestão Universitária em pró-reitorias, unidades administrativas, institutos, faculdades e núcleos favorece, desfavorece ou não afeta a comunicação interna? Justifique-a.

3.5 Você percebe outra forma de realizar o trabalho extensionista que não seja através da estrutura hoje existente?

3.6 Explicar por meio de um esquema de organograma de que modo são tomadas as decisões e as comunicações relativas a extensão dentro da sua unidade?

Obrigada !!!

APÊNDICE B- CARTA DE APRESENTAÇÃO ÀS UNIDADES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARA
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇAO EM GESTAO PUBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTAO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO

Belém, 13 de maio de 2016.

Prezados (as) Senhores (as),

Dirigimo-nos a V.S.ª. no sentido de solicitar apoio informacional para a pesquisa acadêmica: Extensão Universitária: Um estudo de caso na UFPA. A unidade foi escolhida por ter em suas atividades práticas que contribuem para a extensão universitária e por tratar-se de unidade administrativa/ acadêmica ou órgão considerada referencia na extensão realizada na UFPA. Esta pesquisa implicará na consulta a documentos com dados quantitativos a respeito da extensão exercida pela unidade/ órgão, no período de 2014 a 2016 e outros documentos inerentes ao tema: extensão universitária que possam ser disponibilizados.

Também será necessária a realização de entrevistas estruturadas com o dirigente responsável pela unidade. Em caso de concordância em apoiar o estudo, solicitamos a indicação por parte de V.S.ª. dos profissionais com os quais podemos contatar para definição de datas e condições da pesquisa. Asseguramos que na apresentação do resultado da pesquisa, os dados coletados serão utilizados para fins estritamente acadêmicos, resultando em dissertação que, havendo interesse, será disponibilizada em meio magnético para a organização pesquisada. Certos de que a participação dessa organização nos estudos propostos contribuirá para o desenvolvimento da pesquisa na área de gestão, aguardamos resposta.

Cordialmente,

Professor Doutor Josep Pont Vidal
Professor do curso de mestrado profissional em gestão pública/NAEA/ UFPA e orientador da Mestranda.
Contatos: telefone: (91) 3201-8775 (PPGP/NAEA) e-mail: josevidal@ufpa.br
Larissa Melo Matos
Técnica administrativa da UFPA e Mestranda em Gestão Pública/ NAEA/ UFPA
Contatos: telefone: (91) 98831 9394 e-mail: larissamelo@ufpa.br

APENDICE C- TABULAÇÃO DE PROJETOS/ PROGRAMAS DE EXTENSÃO REALIZADOS EM 2016

Unidade	PIBEX 2016				EIXO TRANSVERSAL 2016				
	Programas que envolva uma unidade	Programas que envolva mais de uma unidade	Projetos que envolva uma unidade	Projetos que envolva mais de uma unidade	Programas que envolva uma unidade	Programas que envolva mais de uma unidade	Projetos que envolva uma unidade	Projetos que envolva mais de uma unidade	TOTAL
Instituto de Ciências da Saúde	3	6	56	34	1	0	10	9	119
Instituto de Tecnologia	2	2	14	10	1	1	1	9	40
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	0	6	9	9	1	1	1	3	30
Instituto de Ciências Biológicas	1	2	4	12	0	0	4	5	28
Instituto de Ciências da Arte	1	2	13	10	0	0	1	1	28
Hospital Universitário João Barros Barreto	2	2	6	6	0	1	3	3	23
Campus de Bragança	0	2	8	10	0	0	0	1	21
Campus de Castanhal	0	1	8	8	0	0	1	1	19
Campus de Tocantins - Cametá	0	0	7	3	0	0	5	2	17
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	0	4	2	6	0	1	1	3	17
Instituto de Letras e Comunicação	0	0	9	4	0	0	1	1	15
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	0	2	4	6	0	1	0	1	14
Campus de Tucuruí	0	0	4	3	1	0	4	1	13
Campus de Altamira	0	0	7	1	0	0	1	2	11
Hospital Universitário Betina Ferro de Souza	0	3	2	3	0	0	0	0	8
Núcleo de Medicina Tropical	0	1	1	6	0	0	0	0	8
Campus de Marajó - Breves	0	0	2	1	0	0	2	2	7
Instituto de	0	1	3	2	0	0	1	0	7

Ciências da Educação									
Campus de Abaetetuba	0	0	3	2	0	0	1	0	6
Campus de Ananindeua	0	0	3	2	0	0	1	0	6
Campus de Marajó - Soure	0	1	3	0	0	0	2	0	6
Escola de Aplicação	0	0	3	2	0	0	0	1	6
Instituto de Ciências Jurídicas	1	1	0	3	0	0	0	1	6
Instituto de Geociências	0	0	3	1	0	0	0	1	5
Instituto de Estudos Costeiros (Bragança)	1	1	0	1	0	0	0	1	4
Instituto de Educação Matemática e Científica	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Núcleo de Meio Ambiente	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Prefeitura do Campus	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Campus Salinas	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Reitoria	0	0	0	1	0	0	0	0	1
TOTAL DE PROGRAMAS E PROJETOS REALIZADOS VIA EDITAIS PIBEX E EIXO NO ANO DE 2016									480

ANEXOS

ANEXO A – AÇÕES DE PROGRAMAS, PROJETOS POR UNIDADE E PESSOAS BENEFICIADAS (2014)

Tabela 1 - Ações, Programas e Projetos por Unidade e Pessoas Beneficiadas - (2014)

Unidade	Programas que envolva uma unidade	Programas que envolva mais de uma unidade	Projetos que envolva uma unidade	Projetos que envolva mais de uma unidade	Docentes	Técnicos	Bolsistas da Graduação	Outras Instituições / Externo	Público Atendido
Campus Universitário de Abaetetuba	0	0	6	5	13	0	16	9	4.650
Campus Universitário de Altamira	1	0	4	5	13	0	14	9	2.440
Campus Universitário de Ananindeua	0	0	0	1	2	2	1	0	2.660
Campus Universitário de Bragança	2	2	3	9	19	1	26	5	4.440
Campus Universitário de Breves	1	0	1	1	3	0	4	1	1.845
Campus Universitário de Cametá	1	0	4	3	10	0	17	6	10.500
Campus Universitário de Castanhal	3	1	5	4	18	0	19	9	4.311
Campus Universitário de Soure	0	0	2	0	2	0	5	0	10.160
Campus Universitário de Tucuruí	1	3	2	2	11	2	9	3	3.117
Escola de Aplicação da UFPA	0	0	4	8	12	0	16	3	1.685
Escola de Música da UFPA	0	1	0	0	1	0	2	0	60
Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza	2	1	3	2	8	8	14	12	1.950
Hospital Universitário João de Barros Barreto	3	1	3	7	14	0	21	3	19.840
Instituto de Ciências da Arte	3	1	6	11	23	2	29	9	6.385
Instituto de Ciências Biológicas	0	0	6	10	32	0	23	4	9.100
Instituto de Ciências da Educação	2	4	5	9	24	2	24	22	9.541
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	1	1	1	4	10	1	10	1	11.500
Instituto de Ciências Jurídicas	2	2	2	3	8	0	23	4	2.965
Instituto de Ciências da Saúde	9	10	26	39	111	6	123	43	72.490
Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas	4	7	6	10	36	3	40	15	40.198
Instituto de Estudos Costeiros	0	1	0	1	3	0	3	2	430
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	3	2	5	5	19	4	18	17	4.914
Instituto de Geociências	1	0	3	2	6	3	8	0	6.850
Instituto de Letras e Comunicação	0	0	5	4	10	0	11	1	3.632
Instituto de Tecnologia	1	4	10	13	43	3	35	10	5.189
Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural	0	1	0	1	2	0	3	2	1.000
Núcleo de Medicina Tropical	0	0	1	2	3	0	4	1	540
Núcleo de Meio Ambiente	0	0	1	1	2	0	2	0	920
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	0	0	1	0	2	0	1	0	60
PROEX-DAC	0	0	0	55	30	25	3	26	43.678
Total Geral	**40**	**42**	**115**	**217**	**490**	**62**	**524**	**217**	**286.070**

Fonte Proex -2014

ANEXO B – AÇÕES DE PROGRAMAS, PROJETOS POR UNIDADE E PESSOAS BENEFICIADAS (2015)

Tabela 1 – Ações de Programas , Projetos por Unidade e Pessoas Beneficiadas – (2015)

Unidade	Programas que Envolva Uma Unidade	Programas que Envolva Mais de Uma Unidade	Projetos que Envolva Uma Unidade	Projetos que Envolva Mais de Uma Unidade	Docentes	Técnicos	Bolsistas da Graduação	Outras Instituições / Externo	Público Atendido
Campus de Abaetetuba	1	0	8	1	14	0	6	17	315
Campus de Altamira	0	1	4	6	16	2	13	17	818
Campus de Ananindeua	0	0	2	1	4	0	6	5	49
Campus de Bragança	3	1	7	6	30	7	16	28	1.411
Campus de Castanhal	1	1	5	10	34	4	48	29	3.500
Campus de Marajó - Breves	0	0	1	2	4	1	5	3	201
Campus de Marajó - Soure	1	0	7	0	9	1	27	8	6.007
Campus de Tocantins - Cametá	1	0	10	4	23	2	14	21	2.106
Campus de Tucuruí	3	0	9	2	16	0	26	25	2.228
Escola de Aplicação	0	0	4	6	24	0	2	17	574
Hospital Universitário Betina Ferro de Souza	2	2	1	2	7	29	4	7	1.957
Hospital Universitário João Barros Barreto	1	2	3	11	10	34	20	27	4.562
Instituto de Ciências Biológicas	1	5	10	9	47	3	88	46	3.478
Instituto de Ciências da Arte	2	3	13	14	54	5	37	51	6.539
Instituto de Ciências da Educação	3	2	10	2	23	2	56	24	6.072
Instituto de Ciências da Saúde	6	7	49	44	241	46	221	169	40.739
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	0	5	6	9	77	1	46	34	26.069
Instituto de Ciências Jurídicas	1	2	3	1	8	0	16	12	936
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	2	3	9	8	34	3	41	36	5.381
Instituto de Educação Matemática e Científica	0	1	0	1	4	0	5	3	102
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	0	2	3	8	21	3	22	24	1339
Instituto de Geociências	1	0	1	2	3	1	8	7	2085
Instituto de Letras e Comunicação	0	1	8	3	14	2	11	20	2280
Instituto de Tecnologia	2	3	16	12	63	8	67	54	1559
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos	0	0	0	1	1	0	0	2	500
Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural	0	0	0	1	4	0	2	1	100
Núcleo de Medicina Tropical	0	2	0	7	14	4	37	15	3324
Núcleo de Meio Ambiente	0	0	0	3	6	1	5	5	975
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	0	0	0	3	6	0	9	4	113
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	0	0	0	2	1	3	3	4	600
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	0	0	0	1	0	4	1	1	0
Total Geral	**31**	**43**	**189**	**182**	**812**	**166**	**862**	**716**	**125.919**

Fonte: Diretoria de Programas e Projetos PROEX/UFPA - 2015

ANEXO C- PIBEX 2016

PIBEX 2016

Unidade	Program	Program	Projetos	Projetos	total de	Docente	Técnico	Bolsista	Outras	Público	Público	Público
Campus de Abaetetuba	0	0	3	2	5	5	3	7	8	415	0	0
Campus de Altamira	0	0	7	1	8	12	2	4	14	1460	0	0
Campus de Ananindeua	0	0	3	2	5	11	4	3	9	6030	0	0
Campus de Bragança	0	2	8	10	20	28	4	26	33	3030	0	0
Campus de Castanhal	0	1	8	8	17	35	6	45	31	3082	0	0
Campus de Marajó - Breves	0	0	2	1	3	3	0	8	4	378	0	0
Campus de Marajó - Soure	0	1	3	0	4	4	1	5	7	3800	0	0
Campus de Tocantins - Cametá	0	0	7	3	10	14	2	6	17	50660	0	0
Campus de Tucuruí	0	0	4	3	7	10	1	16	13	500	0	0
Campus Salinas	0	0	0	1	1	3	2	0	2	100	0	0
Escola de Aplicação	0	0	3	2	5	15	0	1	7	850	0	0
Hospital Universitário Betina Ferro de Souza	0	3	2	3	8	6	20	13	11	20310	0	0
Hospital Universitário João Barros Barreto	2	2	6	6	16	2	31	21	23	4570	0	0
Instituto de Ciências Biológicas	1	2	4	12	19	36	6	73	33	14480	0	0
Instituto de Ciências da Arte	1	2	13	10	26	48	7	10	42	55909	0	0
Instituto de Ciências da Educação	0	1	3	2	6	7	0	5	11	2516	0	0
Instituto de Ciências da Saúde	3	6	56	34	99	178	28	196	157	63348	0	0
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	0	4	2	6	12	49	1	78	22	354271	0	0
Instituto de Ciências Jurídicas	1	1	0	3	5	10	0	19	10	1660	0	0
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	0	6	9	9	24	46	2	71	42	5749	0	0
Instituto de Educação Matemática e Científica	0	1	1	1	3	5	1	5	5	1400	0	0
Instituto de Estudos Costeiros (Bragança)	1	1	0	1	3	6	0	1	6	1180	0	0
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	0	2	4	6	12	16	1	29	22	3105	0	0
Instituto de Geociências	0	0	3	1	4	6	0	10	7	3020	0	0
Instituto de Letras e Comunicação	0	0	9	4	13	17	5	16	21	17480	0	0
Instituto de Tecnologia	2	2	14	10	28	42	3	43	48	33994	0	0
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos	0	1	0	0	1	0	4	3	2	2000	0	0
Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural	0	0	0	1	1	3	0	0	2	750	0	0
Núcleo de Medicina Tropical	0	1	1	6	8	14	6	35	14	6710	0	0
Núcleo de Meio Ambiente	0	0	1	1	2	7	1	1	3	460	0	0
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	0	0	1	0	1	1	0	4	2	45	0	0
Prefeitura do Campus	0	0	1	1	2	1	5	3	3	500	0	0
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	0	0	0	2	2	2	3	4	3	620	0	0
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação	0	0	0	1	1	1	0	2	2	100000	0	0
Reitoria	0	0	0	1	1	0	1	2	1	2000	0	0
Total	11	39	178	154	382	643	150	765	637	766384	0	0

Fonte:DPP/ Proex -2016

EIXO TRANSVERSAL 2016

Unidade	Programa	Programa	Projetos	Projetos	Total de	Docentes	Técnicos	Bolsistas	Outras	Público	Público	Público
Campus de Abaetetuba	0	0	1	0	1	1	0	1	2	30	0	0
Campus de Altamira	0	0	1	2	3	6	0	3	6	860	0	0
Campus de Ananindeua	0	0	1	0	1	1	0	0	2	2500	0	0
Campus de Bragança	0	0	0	1	1	1	0	0	2	250	0	0
Campus de Castanhal	0	0	1	1	2	4	1	4	4	300	0	0
Campus de Marajó - Breves	0	0	2	2	4	5	4	8	5	530	0	0
Campus de Marajó - Soure	0	0	2	0	2	2	0	0	3	2030	0	0
Campus de Tocantins - Cametá	0	0	5	2	7	4	4	4	12	42340	0	0
Campus de Tucuruí	1	0	4	1	6	6	2	11	12	1260	0	0
Escola de Aplicação	0	0	0	1	1	1	0	1	2	200	0	0
Hospital Universitário João Barros Barreto	0	1	3	3	7	1	15	7	10	4970	0	0
Instituto de Ciências Biológicas	0	0	4	5	9	21	0	19	18	2005	0	0
Instituto de Ciências da Arte	0	0	1	1	2	4	0	0	4	1025	0	0
Instituto de Ciências da Educação	0	0	1	0	1	2	0	1	1	100	0	0
Instituto de Ciências da Saúde	1	0	10	9	20	31	6	81	37	8591	0	0
Instituto de Ciências Exatas e Naturais	0	1	1	3	5	21	1	17	10	6900	0	0
Instituto de Ciências Jurídicas	0	0	0	1	1	1	0	7	2	288	0	0
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	1	1	1	3	6	7	2	14	12	4450	0	0
Instituto de Estudos Costeiros (Bragança)	0	0	0	1	1	2	1	0	2	30	0	0
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	0	1	0	1	2	2	0	5	4	1000	0	0
Instituto de Geociências	0	0	0	1	1	0	2	6	2	800	0	0
Instituto de Letras e Comunicação	0	0	1	1	2	2	2	0	2	110	0	0
Instituto de Tecnologia	1	1	1	9	12	16	2	27	19	2250	0	0
Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	1	0	0	0	1	2	0	4	1	60	0	0
Total	5	5	40	48	98	143	42	220	174	82879	0	0

Fonte:DPP/ Proex -2016