

GESTÃO DA EXTENSÃO NA UFSM: UMA ANÁLISE A PARTIR DO *BALANCED SCORECARD*

EXTENSION MANAGEMENT AT UFSM: AN ANALYSIS FROM THE *BALANCED SCORECARD*

Taiani Bacchi Kienetz¹
Kelmara Mendes Vieira²

RESUMO

Neste artigo tem-se por objetivo fazer uma análise da gestão da extensão na Universidade Federal de Santa Maria a partir da ferramenta *Balanced Scorecard*. Buscou-se compreender o contexto da Extensão Universitária na instituição estudada abarcando também as questões de âmbito nacional que influenciam a referida temática a partir das perspectivas do Aprendizado e Crescimento, Financeira, do Cliente e dos Processos Internos. Para tanto trabalhou-se a partir de um estudo qualitativo e explicativo, assim como pesquisas documentais e levantamentos bibliográficos. Conclui-se com o BSC como ferramenta de planejamento permitiu contemplar todas as questões que permeiam os processos da Extensão Universitária, viabilizando a definição de objetivos que visam fortalecer a Extensão, valorizando os extensionistas e as ações desenvolvidas. Em uma segunda instância, a aplicação do BSC permitiu identificar processos críticos que necessitam de otimização para que seja viabilizada a ampliação das ações existentes para outros territórios e a proposição de novas ações de maneira a ampliar os benefícios oferecidos a sociedade a partir da formação de acadêmicos e do estreitamento das relações entre universidade e sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Extensão Universitária; Universidade; *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

In this article we have aims to make an analysis of extension management at the Federal University of Santa Maria from the *Balanced Scorecard* tool. It was sought to understand the context of the University Extension in the studied institution, also covering the issues of national scope that influence the said topic from the perspective of Learning and Growth, Financial, Customer and Internal Processes. To this end, we worked from a qualitative and explanatory study, as well as documentary research and bibliographic surveys. It concludes with the BSC as a planning tool that allowed to contemplate all the questions that permeate the processes of the University Extension, enabling the definition of objectives that aim to strengthen the Extension, valuing the extensionists and the actions developed. In a second instance, the application of the BSC allowed the identification of critical processes that need optimization in order to make possible the expansion of existing actions to other territories and the proposition of new actions in order to extend the benefits offered to society from the training of academics and the narrowing of relations between university and society.

KEYWORDS: Extension; University; *Balanced Scorecard*

¹ Administradora na UFSM- possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), especialização em Gestão de Projetos pela Universidade Anhanguera - UNIDERP (2017) e Mestrado em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM .

² Professora Associada da Universidade Federal de Santa Maria - Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006)

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), assim como as demais instituições de ensino superior (IES) brasileiras, está alicerçada sobre o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Dentro dos três segmentos nos quais as IES fundamentam-se a Extensão Universitária é o segmento responsável pela interligação universidade sociedade, sendo uma das finalidades do ensino superior, conforme preceitua o Art. 207 da Constituição Federal de 1998, reforçado por BRASIL (1996b, capítulo IV, Art. 43, inciso VII), “promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição”. Ainda, segundo FORPROEX (2012, p.9), a extensão universitária deve ser um “processo acadêmico definido e efetivado em função das exigências da realidade, além de indispensável na formação do estudante, na qualificação do professor e no intercâmbio com a sociedade”.

A conexão entre instituição e sociedade, que deve ocorrer a partir do desenvolvimento do ensino e da pesquisa, em um ambiente não controlado requer um esforço contínuo das instituições para prover as condições necessárias para a sua realização e agir como um propositor e facilitador destas relações. Para que as ações de extensão possam progredir constantemente é importante que ocorra a gestão da Extensão Universitária como um todo, desta forma faz-se necessária a implementação de um planejamento estratégico que conduza aos objetivos a serem alcançados em um período determinado de tempo.

Dentre as ferramentas de planejamento existentes identifica-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) como um instrumento que abarca além das questões financeiras, aspectos relacionados aos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, também propicia elementos que fortalecem a gestão como um todo, considerando questões tanto no ambiente interno quanto externo da instituição. Além disso, o BSC estimula que sejam considerados como participantes ativos do planejamento os diversos atores envolvidos na questão o que vem ao encontro das necessidades e da realidade das práticas extensionistas, que envolvem desde gestores, docentes, acadêmicos e sociedade em geral.

Portanto, para o fortalecimento da Extensão Universitária é relevante que as partes envolvidas pelas ações extensionistas possam expor as dificuldades, os anseios e os aspectos positivos que permeiam todo o processo desde o planejamento, perpassando a execução e, por fim, chegando a avaliação final. Assim sendo, buscou-se fazer uma análise da gestão da

Extensão na UFSM a partir das quatro perspectivas do BSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BREVE CONTEXTO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL E NA UFSM

A extensão consta como um dos três pilares da Educação Superior juntamente ao Ensino e à Pesquisa, com o intuito de ser o elo com a sociedade, buscando tecer um fio condutor de interação entre a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo a partir das perspectivas sociais, econômicas, políticas e culturais na qual está inserida. A extensão universitária começou a constituir-se no âmbito legal das IES brasileiras há cerca de um século com a promulgação do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, que trazia em seu arcabouço disposições para o ensino superior no Brasil.

Ao se analisar o Plano Nacional de Extensão (1999) e a Política Nacional de Extensão Universitária (2012), pode-se dizer que uma das principais características das ações extensionistas é a participação dos acadêmicos. A inserção do universitário na comunidade propicia que este, a partir dos conhecimentos obtidos em sala de aula (Ensino) e da aplicação de uma metodologia previamente definida, busque interagir de maneira a gerar benefícios a comunidade e incorporando ao seu conhecimento as relações sociais e práticas que auxiliam na formação do cidadão, produzindo a partir disso produtos que possam ser organizados de maneira lógica e sirvam de referência a estudos e práticas futuras (Pesquisa).

As IES Públicas Brasileiras, como membros natos do FORPROEX, devem promover, no âmbito de suas instituições, as determinações e orientações oriundas deste órgão. A forma como cada instituição viabilizará a elaboração, execução e acompanhamento das ações extensionistas coerentes com as regulamentações nacionais deverá ser definida no seu âmbito interno de maneira a respeitar a autonomia universitária.

A UFSM tem entre seus objetivos fundamentais “fomentar a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e aos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na Instituição” (UFSM, 2010a). Destaca-se que a UFSM foi uma das instituições pioneiras no envio de equipes para o Projeto RONDON, tendo enviado equipe já no ano de 1969, apenas 9 anos após a criação da UFSM.

Cabe à Pró-Reitoria de Extensão (PRE), coordenar, supervisionar e dirigir a execução de atividades de extensão e articular e participar da construção da política de extensão da

Universidade, em conjunto com a Câmara de Extensão, constituída pelos representantes das unidades de ensino (UFSM, 2011, art. 18, inciso II, p. 5).

A Política de Extensão da UFSM visa servir como um balizador para as ações de extensão, estando em seu arcabouço o regramento dos tipos de ações consideradas extensionistas. Tal política replica em sua constituição as proposições estabelecidas a nível nacional no âmbito do FOPROEX tendo por referência o Plano Nacional de Extensão datado de 1999. Desta forma, as revisões apresentadas pela Política Nacional de Extensão, publicada em 2012, não estão abrangidas.

A Política de Extensão da UFSM faz referência aos atores institucionais como sendo aqueles aos quais “cabem as tarefas de planejamento, registro, inserção e avaliação”. Pode-se dizer que estes atores são caracterizados pelos coordenadores das ações, Acadêmicos, Gabinetes de Projetos, Chefes de Departamento, Pró-Reitorias (o desenvolvimento de um projeto perpassa as atividades desenvolvidas pelas diversas Pró-Reitorias existentes) e comunidades abrangidas pelas ações. Cabe destacar que a referida política foi prevista para o período de 2007-2009, porém como não ocorreu uma proposição de nova política para os períodos subsequentes utiliza-se como referência a última política em vigor.

A UFSM possui um sistema próprio denominado Sistema de Informações Educacionais (SIE), dentro do qual encontra-se disponível o módulo “Registro, Acompanhamento e Avaliação de Projetos. O registro de projetos via SIE possui um fluxo previamente definido e foi parametrizado para atender ao registro de ações a partir de quatro classificações principais, sendo elas: Ensino, Pesquisa, Extensão e Desenvolvimento Institucional, Científico e Tecnológico (UFSM, 2010b). Em 2017, iniciou-se o processo de transição da sistemática de registro e avaliação dos projetos para o Portal de Projetos, o qual permite que se realize o registro e manutenção dos projetos através de um sistema Web.

A primeira avaliação a qual uma ação de extensão é submetida ocorre no registro dessa no SIE/Portal de Projetos. Neste momento projeto será analisado por, ao menos, o dirigente da subunidade, Conselho da Subunidade, Gabinete de Projetos e Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão da sua Unidade Universitária (UFSM, 2010b). Da mesma forma, ao submeter um projeto de extensão a um edital interno (Fundo de Incentivo à Extensão - FIEEX ou Programa Institucional de Voluntários de Extensão - PIVEX), o coordenador estará sujeito a critérios subjetivos de avaliação. Na UFSM, é de responsabilidade dos coordenadores das ações a realização de avaliação por meio do SIE, cabendo aos mesmos o

preenchimento de relatório anual e/ou final. A UFSM vem investindo na modernização de seus sistemas e aprimorando o uso da tecnologia para fins de atendimento dos processos rotineiros.

Nesta perspectiva, desenvolveu-se o sistema de Editais de Bolsas e Auxílios para Projetos e o Sistema de Questionários. O sistema de Editais permite que seja realizada a candidatura de ações registradas via SIE/Portal de Projetos a editais internos (sob gestão total da UFSM) e externos (na parte que cabe a gestão/seleção da UFSM), bastando para isso o cadastramento do Edital e demais requisitos solicitados pelo sistema. Por sua vez, o Sistema de Questionários permite que sejam cadastrados questionários que podem ser vinculados aos editais cadastrados no sistema de Editais ou a elaboração de questionários próprios que podem ser alocados a participantes específicos, de acordo com o interesse da pesquisa.

Além da avaliação no SIE, desde 2014 os coordenadores de projetos contemplados com recursos FIEX devem realizar a avaliação da ação contemplada no Sistema de Editais, por meio do preenchimento de formulário online, considerando a quantidade de alunos bolsistas. Se a ação tiver alunos participando do Edital do Programa Institucional de Voluntário de Extensão (PIVEX), também será necessário realizar uma avaliação, no Sistema de Editais, para cada aluno participante. A avaliação dos Editais FIEX e PIVEX são coordenadas pela Pró-Reitoria de Extensão, sendo aplicado um questionário unificado a todas as ações, independente de centro de ensino ao qual a ação esteja vinculada, por meio do Sistema de Questionários.

2.2 *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As avaliações, de uma maneira geral, servem como instrumento para retroalimentação das práticas. É a partir das avaliações realizadas que se identificam os aspectos que precisam ser melhorados e aqueles que devem ser reforçados, uma vez que apresentam respostas positivas, estabelecendo-se um fluxo de melhoria contínua. Ao tratar a temática da melhoria contínua, cabe destacar o denominado aplicado método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) que além de buscar resultados, visa à sustentação dos mesmos (LIKER; FRANZ, 2013). Ao se considerar, especificamente, a etapa de planejamento, observa-se que existem inúmeras metodologias e ferramentas aplicáveis para a sua estruturação, devendo-se optar pela que

melhor se enquadre às necessidades e contexto organizacional considerado.

Dentre as ferramentas existentes para o planejamento destaca-se o *Balanced Scorecard (BSC)* que busca equilibrar indicadores externos e medidas internas vinculados aos fatores críticos de sucesso, aliando objetivos quantificáveis e outros de caráter mais subjetivos voltados a missão e a estratégia da instituição ou órgão em questão (KAPLAN, 1997, p. 9-11). O BSC é composto por quatro perspectivas, sendo elas: do Cliente, dos Processos Internos, Financeira e do Aprendizado e Crescimento.

Assim, sob estas perspectivas e se correlacionar as práticas educacionais voltadas ao ensino superior, é possível identificar que o Aprendizado e Crescimento é o que alicerça as bases da educação superior, voltadas à formação acadêmica e, de acordo com BENEDETI (2013, p.21): “Compreender que o ensino é um processo e que é necessário haver coerência entre as escolhas teóricas e as práticas educativas, tal como entre os contextos para os quais se prepara uma aula, é essencial para a aprendizagem ativa”. Verifica-se que a Extensão é um dos três pilares educacionais que visa promover o desenvolvimento do estudante a partir da aplicação do conhecimento aprendido em sala de aula e das pesquisas desenvolvidas mediante a interação social.

Por sua vez, a perspectiva do Cliente no contexto de uma instituição de ensino pública abrange não somente os estudantes mas também a sociedade que provê os recursos para sua manutenção e a extensão visa dar um retorno sem, no entanto, assumir um caráter assistencialista, mas sim voltado a formação do aluno e a emancipação do cidadão. Hitt, Duane e Hoskisson (2008, p.99) afirmam que, “Um dos motivos básicos pelos quais as empresas devem satisfazer os clientes com sua estratégia no nível de negócios é que os retornos obtidos do relacionamento com os clientes são os princípios básicos de todas as organizações”.

Quanto à perspectiva dos Processos Internos, deve-se compreender que as ações são desenvolvidas a partir de processos que perpassam as instituições, sendo que em organizações públicas alguns processos estar diretamente vinculados a princípios, tais como, legalidade e publicidade. Assim sendo, o desenvolvimento de ações extensionistas demanda a execução de distintos processos com a finalidade de viabilizar as ações. Segundo Harrington (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo”.

Por fim, a perspectiva Financeira considera as questões vinculadas ao orçamento

institucional. Para o desenvolvimento de uma ação de extensão, assim como as atividades vinculadas a ensino e pesquisa, demandam recursos financeiros os quais precisam gerar um retorno, que devido ao caráter público, não está diretamente relacionado à questão de lucro, mas sim voltada ao retorno social, representando uma dificuldade no campo da mensuração entre recurso aplicado e retorno gerado. Conforme descreve Lunkes (2010, p.11), “A perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação de seus acionistas”.

Evidencia-se a complementariedade entre os conceitos estabelecidos a partir das perspectivas do BSC e os atores envolvidos nas atividades extensionistas. A sincronicidade de elementos entre o BSC e a Extensão viabiliza um planejamento que considere a participação ativa das partes interessadas e uma gestão voltada ao fortalecimento da Extensão Universitária.

3 METODOLOGIA

Este estudo enquadra-se metodologicamente como pesquisa aplicada pois buscou avaliar a percepção das diferentes partes interessadas em relação às ações de Extensão Universitária desenvolvidas pela UFSM de forma a fazer uma análise da gestão da Extensão na UFSM a partir das quatro perspectivas do BSC. O problema de pesquisa é orientado pela abordagem qualitativa que segundo Malhotra (2006, p. 154), consiste em “proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Já a abordagem explicativa é adotada para a definição dos objetivos, pois conforme Gil (2010, p. 28), “tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos”. Quanto aos procedimentos técnicos foram realizadas pesquisas documentais e levantamentos bibliográficos.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação e análise de conteúdo. Trabalhou-se ainda com entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas individual e presencialmente, buscando abranger as distintas variáveis das partes interessadas nas ações de extensão e proporcionar aos entrevistados desenvolver sua percepção sem limitações quanto a aspectos conceituais. Para a definição dos entrevistados utilizou-se como critérios primários: 1) representação de partes interessadas vinculados a ações de extensão de todas as unidades

de ensino (UE e, 2) Partes interessadas vinculadas a unidade da Reitoria da UFSM. Como critérios complementares para a representação das partes interessadas estabeleceu-se : 1) Um representante (coordenador de ação de extensão) para cada área temática de extensão, considerando as 8 áreas da Política Nacional de Extensão; 2) Representantes dos Gabinetes de Projetos; 3) Bolsista de Programa de extensão vinculado ao Edital PROEXT 2016; 4) Pessoa física beneficiada por ação extensionista; 5) Representante de comunidade beneficiada por ação extensionista. Quanto aos representantes da Reitoria foram entrevistados: 1) Atual responsável pela Extensão na UFSM; 2) Responsável pela Pró-Reitoria de Planejamento; e, 3) Bolsista de ação de extensão vinculada à PRE. Portanto, ao todo foram realizadas 16 entrevistas no período de 11 de abril a 22 de junho de 2017.

O roteiro de entrevista foi estruturado de maneira que permitisse compreender, a experiência dos entrevistados a respeito dos processos internos relativos à instituição e questões financeiras, assim como a percepção destes em relação à relevância e o papel das demais partes interessadas nas ações extensionistas, ou seja, os acadêmicos (bolsistas e voluntários) e a comunidade beneficiada pela ação. Ainda, utilizou-se as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) como parâmetro para a subdivisão das entrevistas.

Como técnica de análise das entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo. Para BARDIN (2016, p. 37), a análise de conteúdo: “Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. O projeto possui o Certificado de Apresentação para Apreciação de Ética - CAAE 65327117.4.0000.5346.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas foi possível estabelecer observações importantes em relação à Extensão Universitária a partir das quatro perspectivas do BSC previamente delimitadas no roteiro de entrevistas. A seguir, elaborou-se um planejamento estratégico para a gestão da Extensão da UFSM baseado nas análises das perspectivas do BSC.

4.1 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Nessa perspectiva foi possível identificar o consenso entre os entrevistados, tanto coordenadores de ações, como Gabinetes de Projetos e Gestor PRE que o SIE já não era a ferramenta mais adequada para atender as necessidades de registro de ações. Os principais problemas levantados são relacionados a regulamentação e valorização da extensão de maneira que facilite a inserção dos coordenadores nas práticas extensionistas. Alguns aspectos negativos identificados em relação aos processos internos referem-se à ausência de formulários padronizados para a operacionalização destes, bem como a replicação de atividades sendo necessário submeter a ação para registro e posteriormente realizar a submissão em outro sistema (Sistema de Editais) para a inscrição em Editais de fomento ou Voluntariado, além da dificuldade de preenchimento do Plano de Trabalho. Quanto ao Sistema de Editais a avaliação é positiva pois considera-se que uma vez que o projeto esteja registrado as submissões internas posteriores para concorrer a recursos são tranquilas.

A principal reclamação quanto a avaliação das ações de Extensão refere-se à necessidade de realização de duas avaliações, sendo uma delas via SIE (sistema antigo) ou Portal de Projetos (sistema novo) e outra via Questionários. Também se verificou que a necessidade de aprimoramento das práticas de avaliação das ações quanto aos itens a serem avaliados de maneira que seja propiciada maior clareza aos coordenadores e aos avaliadores dessas ações, desde quais itens serão avaliados até os critérios para avaliação esses itens.

Um dos principais aspectos para avaliação da ação de extensão segundo os coordenadores é o impacto da ação na comunidade. Além disso, o Gestor PRE destaca a questão do impacto da ação na formação do acadêmico de maneira conectada ao Projeto Político Pedagógico do curso, assim como do dever de divulgar as ações realizadas e resultados produzidos. Outro aspecto a ser considerado é desconhecimento dos regimentos existentes que demandariam uma maior e melhor divulgação institucional. A partir dos relatos referentes a Perspectiva dos Processos Internos foram identificados pontos positivos e negativos, também foi possível estabelecer observações e critérios sobre aspectos que tangem esta Perspectiva (Quadro 1).

Quadro 1 – Perspectiva dos Processos Internos

(Continua)

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Observações e Possíveis critérios
<p>* Portal de Projetos: mais amigável; mais acessível; melhoria no controle das ações; preenchimento de mais informações diretamente no sistema, implementação das metas; qualificação do processo de avaliação;</p> <p>* Sistema de Editais: rápido, simples.</p> <p>* Sistema de Questionários: ótimo;</p> <p>* Projetos de Extensão como forma de possibilitar aproximação dos acadêmicos as práticas profissionais antes do período de estágios e aulas práticas;</p> <p>* Integralização de horas (ACGs);</p>	<p>* SIE já não era a ferramenta mais adequada para atender as necessidades de registro de ações: indisponibilidade para acesso fora da instituição; falta de intuitividade / interatividade; instabilidade no acesso.</p> <p>* Ausência de formulários padronizados;</p> <p>* Replicação de atividades: Registro/Submissão e avaliações (Portal de Projetos e de Editais);</p> <p>* Dificuldade de preenchimento do Plano de Trabalho no Portal de Projetos;</p> <p>* Dificuldade de avaliação referente as metas numéricas devido a falta de exigência de comprovações no Portal de Projetos;</p> <p>* Quanto a clareza dos itens e critérios utilizados para a avaliação;</p> <p>* Maior objetividade dos critérios de avaliação, principalmente nos editais;</p> <p>* Ausência de feedback dos relatórios/avaliações;</p> <p>* Fragilidade no quesito Planejamento;</p> <p>* Avaliação realizada pelos pares: atritos entre Coordenadores e Comissão de Extensão;</p> <p>* Dificuldade em visualizar o valor da avaliação, coordenadores enxergam como mais uma burocracia;</p> <p>* Avaliação não vinculada ao projeto do início dificultando a análise do avaliador;</p> <p>* Dificuldades nas transições dos sistemas;</p> <p>* Falta de definição de públicos prioritários;</p> <p>* Desconhecimento das regulamentações: necessidade de ampliar e melhorar a divulgação institucional;</p> <p>* Necessidade de revisão das regulamentações;</p> <p>* Falta de clareza das informações constantes nos documentos: informações muito genéricas, desnecessárias ou duplicadas;</p> <p>* Não é seguido um modelo de projetos padronizado;</p> <p>* Normativas estimulam mais pesquisa do que Extensão devido ao status da Pesquisa e Extensão é uma prática mais trabalhosa (deslocamento, envolvimento com comunidade); Extensão vale pouco nas pontuações; não se faz extensão em ambiente controlado;</p> <p>* Ampliar divulgação das ações de extensão: interna e externamente;</p> <p>* Desconhecimento da divulgação de editais de seleção de bolsas;</p> <p>* Subjetividade dos processos de seleção de bolsistas;</p>	<p>* Principais aspectos para avaliação: <u>Impacto da ação na comunidade</u>;</p> <p>Produtos gerados devem ser um reflexo dessas ações (refletir momento e contexto atual como forma de registro histórico) – destaque para os produtos aplicados a realidade da comunidade, do que produtos de apresentação de trabalho;</p> <p>Comunidade ser ouvida;</p> <p>Alinhamento da ação com a <u>demandada comunidade</u>;</p> <p>* Políticas públicas não são vistas como produtos diretos;</p> <p>* Instrumentos e critérios diferentes para todas as áreas;</p> <p>* Estabelecimento de parcerias;</p> <p>* Emancipação dos sujeitos;</p>
<p>* Bolsas estimulam o envolvimento dos acadêmicos;</p> <p>* Apresentação de trabalhos (mas pode acentuar mais);</p>	<p>* Falta de conhecimento de como os bolsistas serão avaliados no decorrer do processo: ausência de metodologia e critérios torna o processo bastante subjetivo e pode gerar conflitos;</p> <p>* Falta de pessoas para atender ao professor;</p> <p>* Dificuldade em conciliar carga horária de Ensino, Pesquisa e Extensão;</p> <p>* Falta de compreensão do que é a Extensão e suas modalidades;</p> <p>* Pouca divulgação das Revistas de Extensão;</p> <p>* Falta de: inovação nos projetos, multidisciplinaridade e indicadores de Extensão;</p> <p>* Falta de ações estruturas e alinhadas ao planejamento da UFSM;</p> <p>* Execução do FIEIX de maio a dezembro. Ideal abril a novembro, dezembro destinado a emissão de relatórios;</p> <p>* Dificuldade em realizar ações que considerem a Interdisciplinaridade e Indissociabilidade.</p>	<p>* <u>Impacto na formação do acadêmico</u> conectado ao Projeto Político Pedagógico;</p> <p>* Publicidade das ações realizadas;</p> <p>* Interdisciplinaridade e Indissociabilidade;</p>

Fonte: As autoras (2020)

4.2 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO DOS ACADÊMICOS

Identificou-se que o impacto da extensão na formação do estudante é único, principalmente pelo fato de fazer com que o estudante se insira no contexto social, buscando aplicar o conhecimento adquirido no Ensino e na Pesquisa e/ou aprimorá-lo sempre que demandado pela própria comunidade. As práticas de extensão contribuem para o desenvolvimento da capacidade de falar em público, habilidade de interação com a comunidade, adaptação entre o previamente planejado e o acolhimento e condições (físicas, psicológicas, sociais e econômicas) do público envolvido, conscientização quanto a necessidade de comprometimento, disciplina, responsabilidade e cooperação a partir da noção do impacto de uma atividade no desenvolvimento das próprias ações e nas ações dos demais.

Dentre as metodologias para a seleção dos Bolsistas e Voluntários de ações de Extensão destaca-se a realização de entrevistas que visam conhecer o perfil do aluno, a adequação deste perfil com as atividades propostas pela ação de extensão, o interesse do aluno em trabalhar com a temática e públicos propostos na ação. Como critérios quantitativos para as seleções adotam-se pontuações relacionadas a produção científica, observa-se ainda o semestre que o aluno está e as disciplinas que este já cursou, buscando relacionar e pontuar as disciplinas que estão diretamente relacionadas à ação. As experiências anteriores também são consideradas como critério de avaliação sendo atribuída uma pontuação para aqueles que já participaram de ações de extensão, por exemplo, e/ou uma pontuação diferenciada para aqueles que participaram como voluntários em outras ações de extensão. Ainda, como critério de desempate utiliza-se o enquadramento no Benefício Socioeconômico.

Em relação a avaliação do aprendizado e crescimento durante sua atuação nas diversas etapas das ações de extensão destaca-se o caráter subjetivo desta avaliação uma vez que é realizada baseada na observação, sendo uma dificuldade que os próprios coordenadores enfrentam ao realizá-la devido a este caráter predominantemente subjetivo. A principal metodologia é a realização de reuniões em que os estudantes podem trocar as experiências adquiridas e também possam receber orientações do coordenador, também é importante que seja considerada a autoavaliação realizada pelo acadêmico em que ele consiga refletir sobre os conhecimentos e experiências agregadas no decorrer do processo. Os principais critérios

considerados nestas práticas de observação, são a vinculação dos conhecimentos dos cursos aos quais os acadêmicos estão vinculados às práticas realizadas nas ações, a participação nas atividades e os relatórios e demais produtos gerados tais como artigos.

Quanto a avaliação do acadêmico em relação a atuação do coordenador perante as atividades propostas, destacam-se os seguintes itens: Flexibilidade do coordenador no sentido de o aluno ser coparticipe na construção das metodologias aplicadas nas ações e também das tomadas de decisões; Equilíbrio na distribuição de atividades em relação às demais demandas da vida acadêmica; Contribuição das atividades desenvolvidas para a formação dos acadêmicos; Atividades de acordo com o Plano de trabalho do bolsista; Incentivo à produção acadêmica e participação em eventos; Clareza nas orientações e apropriação teórica e prática, se for o caso, da temática; e, Participação efetiva do coordenador nas ações como um facilitador no desenvolvimento das atividades e na proposição de soluções para os problemas que surgirem, sendo importante essa condução para o alcance dos objetivos propostos na ação.

A partir das falas dos entrevistados sobre a Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento verificou-se os pontos positivos e negativos, sendo, ainda, possível estabelecer observações e critérios sobre aspectos que tangem esta Perspectiva (Quadro 2).

Quadro 2 – Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Observações e Possíveis critérios
<ul style="list-style-type: none"> * Impacto na formação do estudante é único: principalmente pela inserção no contexto social; 	<ul style="list-style-type: none"> Subjetividade na avaliação do acadêmico em relação a seu aprendizado e crescimento; 	<ul style="list-style-type: none"> * Seleção de Bolsistas e Voluntários: entrevistas para conhecer o perfil do aluno e sua adequação as atividades propostas, o interesse do aluno em trabalhar com temática e público; * Tempo disponível para atividades;
<ul style="list-style-type: none"> * Troca de conhecimentos e experiências; * Desenvolvimento da capacidade de falar em público; * Habilidade de interação com a comunidade; * Adaptação entre o previamente planejado e o acolhimento e condições (físicas, psicológicas, sociais e econômicas) do público envolvido; * Conscientização quanto a necessidade de comprometimento, disciplina, responsabilidade e cooperação para o trabalho em equipe. * Aplicação da teoria na prática considerando a realidade social. 		<ul style="list-style-type: none"> * Critérios Quantitativos: produção científica, semestre que está e disciplinas que já cursou, pontua disciplinas diretamente relacionadas com a ação; pontuação para quem já participou de ação de extensão, projeto de ensino; Desempate: Benefício Socioeconômico; * Avaliação dos estudantes através de reuniões de trocas de experiências entre acadêmicos: vinculação dos conhecimentos do curso ao qual o acadêmico está vinculo as práticas realizadas; * Participação nas atividades; * Relatórios (aprendizado, dificuldades, autoavaliação (impacto na vida deles)) e demais produtos, tal como, artigos, participação na redação de artigo pra JAI; * Se tornar independente até em tomada de decisões; * Criar meios, produtos, para chegar no resultado; * Olhar da comunidade sob perspectiva da habilidade e da competência. * Bolsista avaliando Coordenador, destaque para os seguintes itens: Flexibilidade do coordenador (se possibilita participação do acadêmico na tomada de decisão e na estruturação da atividade, se entende o processo de cada estudante); Equilíbrio de atividades (demais aspectos da vida acadêmica), contribuição das atividades para formação, atividade de acordo com Plano de Trabalho, incentivo à produção acadêmica e participação em eventos, clareza nas orientações e apropriação teórica e prática, forma como são apresentados os instrumentos, se feedback do coordenador ajuda na condução das atividades, e participação efetiva do coordenador como facilitador, acessibilidade para orientar os acadêmicos, se coordenador consegue avaliar o andamento do projeto e o cumprimento do programa.

Fonte: As autoras (2020).

4.3 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Na terceira perspectiva são analisados os aspectos relacionados ao Cliente, no caso da

Extensão, o Público-alvo e a Comunidade atendida, desde a definição do público-alvo, perpassando os processos de inserção e interação entre comunidade e acadêmicos, bem como a avaliação e os produtos gerados pela ação.

A definição do foco do trabalho está diretamente relacionada a área de interesse do coordenador, inclusive devido ao domínio que este possui sobre a temática. Muitas vezes o pleito surge da própria comunidade que entra em contato diretamente com o coordenador ou com a instituição que direciona aos servidores que trabalham com a questão apresentada, outras vezes aliado a percepção do Servidor da necessidade de trabalhar com suas habilidades em determinado nicho social e em alguns casos pela demanda do próprio acadêmico que possui interesse em atuar sobre determinada demanda. Também se observou que, no geral, existe uma dificuldade por parte dos coordenadores em estabelecer critérios bem definidos do quantitativo de público-alvo das ações, sendo possível identificar em poucas ações essas delimitações.

Quanto ao processo de inserção e interação entre as ações e seus participantes com as comunidades a percepção é de que este é extremamente positivo, as maiores dificuldades em relação à inserção da comunidade ocorrem quando o participante é forçado a realizar as atividades, como no caso das ações realizadas durante o horário letivo das escolas. A interação entre acadêmicos e comunidade é analisada positivamente tanto por bolsistas como comunidade, uma vez que esta interação muda a visão de mundo e a forma de atuação social de todos os sujeitos envolvidos no processo. A construção é baseada no diálogo constante entre as partes que propicia um aprendizado para além da vida acadêmica.

Quanto à avaliação do público-alvo das atividades realizadas por determinada ação extensionista nota-se que ela é considerada extremamente importante pelos coordenadores, porém muitas vezes acaba relegada ao segundo plano e também se identifica que a comunidade consegue produzir uma avaliação a partir da sua percepção cultural, porém sem a formalização deste processo. Muitas vezes as avaliações são realizadas de maneira informal, o que por um lado proporciona uma possibilidade de rápida atuação, porém pode limitar o aprendizado para atuações futuras, servindo como lições aprendidas, uma vez que podem perder-se no decorrer das atividades.

Apesar das avaliações carecerem de formalização foi possível verificar que a comunidade recebe um retorno, seja através de uma reunião de encerramento ou através da entrega de algum produto (relatório, folder, cartilha). O Quadro 3 destaca os pontos positivos

e negativos, além de observações e critérios a partir das considerações dos entrevistados em relação a Perspectiva do Cliente. Importa destacar que se utiliza a definição do Cliente como sendo público-alvo e/ou comunidade atendida pela ação de extensão.

Quadro 3 – Perspectiva do Cliente

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Observações e Possíveis critérios
<ul style="list-style-type: none"> * Ações por demanda da comunidade; * Inserção e interação entre as ações e seus participantes com a comunidade; * Interação entre acadêmicos e comunidade: mudança na visão de mundo e forma de atuação social de todos os sujeitos envolvidos; * Construção baseada no diálogo entre comunidade e acadêmicos; * Retorno do projeto para a comunidade a partir dos produtos gerados; * Visibilidade para o público-alvo a partir dos produtos gerados com a participação deles; 	<ul style="list-style-type: none"> * Dificuldade em estabelecer critérios bem definidos do quantitativo de público-alvo; * Avaliação da comunidade atendida considerada importante, mas muitas vezes acaba relegada a segundo plano; * Ausência de formalização/registro das avaliações produzidas pela comunidade; * Dificuldade de avaliação imparcial devido aos laços afetivos; * Ausência de canais pra manifestação efetiva da comunidade; * Dificuldade em disseminação dos produtos de extensão par além das comunidades diretamente atendidas; * Ampliar a relação com a sociedade, municípios do entorno, principalmente; 	<ul style="list-style-type: none"> * Definição do foco de trabalho diretamente relacionado a área de interesse do coordenador; * Ações por: demanda da comunidade; identificação do servidor da necessidade de trabalhar em determinado nicho social; demanda do acadêmico. * Avaliação pela comunidade através de relatos, oficinas, seminários de avaliação, questionário de avaliação do conhecimento antes e depois da ação; * Relevância dos produtos físicos frente aos eletrônicos para uma parcela da população;

Fonte: As autoras. (2020)

4.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A quarta e última perspectiva abordada nas entrevistas refere-se aos aspectos financeiros vinculados às ações de Extensão que permeia desde o processo de concessão de recursos, a execução dos recursos obtidos até a prestação de contas a ser realizada pelo coordenador da ação contemplado. Foi possível identificar as principais dificuldades e os problemas vinculados às etapas de execução orçamentária no âmbito da UFSM (Quadro 4).

Quadro 4 – Perspectiva Financeira

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Observações e Possíveis critérios
<p>*Bolsas: comprometimento dos acadêmicos e viabilidade para eles se dedicarem a extensão em vez de outras atividades;</p> <p>* Recursos que a instituição destina para Extensão.</p>	<p>* Dificuldades (burocráticas e financeiras) para conseguir viabilizar deslocamento (diárias, motorista e transporte);</p> <p>* Mesmo prazo de concessão/execução de recursos para projeto e programas;</p> <p>* Dificuldade em realizar orçamentação e execução das rubricas de custeio (exceto bolsas) e permanente;</p> <p>* Desconhecimento dos processos que permeiam o planejamento e execução orçamentária e financeira;</p> <p>* Demora na entrega dos produtos, principalmente material permanente;</p> <p>* Dificuldade de planejar ações a partir do aprendizado com as execuções no ano anterior;</p> <p>* Não vinculação das ações ao PDI;</p> <p>* Falta de indicadores para monitoramento das ações em relação ao PDI;</p>	<p>* Mais importante: 1) Bolsa; 2) Deslocamento: Diárias, passagens, combustível/carro; 3) Material de consumo: destaque para a Imprensa Universitária (gráfica);</p> <p>* Critérios para concessão de recurso: quantidade de público-alvo correlacionada ao impacto da ação na vida do sujeito; margens de variação entre público previsto e público atendido; Priorização de: públicos com vulnerabilidade social; Parcerias; Demandas do Fórum de Extensão; Ganhos social e intelectual; produtos gerados.</p>
	<p>* Falta de indicadores para as práticas de Extensão;</p> <p>* Não vinculação ao PPC;</p> <p>* Falta de padronização na gestão dos recursos disponíveis via FIEEX;</p> <p>* Falta de fundo de financiamento para demandas identificadas via Fórum de Extensão;</p> <p>* Falta de equidade;</p> <p>* Valor das bolsas pequenos considerando os custos de deslocamento e alimentação que alguns projetos possuem;</p> <p>* Falta de indicadores para verificar economicidade, efetividade.</p>	<p>* Custo-benefício esperado entre recursos e retorno: Número de pessoas atingidas (Relação inicial e final, com comprovação, média de público), contribuição dos recursos para continuidade da ação nos próximos anos e/ou formação acadêmica de outros estudantes, além da ação; Cumprimento do cronograma; Relação entre acadêmicos na ação e público-alvo, viabilizar qualidade das ações e do desenvolvimento acadêmico, Produtos gerados e critérios constitucionais (Eficiência, eficácia, efetividade).</p>

Fonte: As autoras (2020)

As principais demandas financeiras para a realização das ações de extensão identificadas são Bolsas e transporte (diárias e combustível). Em relação a demanda pelo Auxílio Financeiro aos Estudantes constata-se na narrativa dos Bolsistas entrevistados que este recurso é de extrema importância tendo em vista que além de garantir um maior comprometimento dos acadêmicos para com as ações, permite que possam optar por desenvolver atividades de extensão em vez de trabalhar ou envolver-se com atividades de pesquisa que também ofertam bolsas considerando que muitos possuem a necessidade desses

recursos para garantir sua subsistência.

Quanto ao financiamento das ações de extensão os entrevistados compreendem o fato de ser concedido anualmente devido às questões legais, porém alguns entrevistados argumentam que seria importante um mecanismo para garantir o financiamento de determinadas ações como Projetos ou Programas por, ao menos, dois anos visando a continuidade destas. Tendo em vista tais considerações seria necessário definir uma política que buscasse fixar um percentual dos recursos disponíveis para fomento da extensão destinado a novas ações ou ações que não tenham sido contempladas no ano anterior e o restante dos valores destinado às demais ações. Independente da sistemática anual ou bianual aventa-se a possibilidade de as execuções das ações iniciarem em abril e encerrarem-se em novembro, deixando o mês de dezembro para a realização de relatórios e avaliações, para o atendimento desta solicitação faz-se necessário a antecipação do cronograma do Edital tendo em vista os prazos legais que são exigidos em tal instrumento.

Uma das principais dificuldades relatadas diz respeito a proposição do orçamento para o projeto quando se faz necessário utilizar recursos de outras rubricas que não seja a de Auxílio Financeiro ao Estudante (Bolsas). Um problema identificado é a dificuldade de obter recursos para financiamento de Diárias e passagens necessárias para a realização de ações de extensão para além do município de cada campus da UFSM. A burocracia em torno da obtenção de um carro e motorista para realização das viagens, também é considerado um entrave para o desenvolvimento das ações. Outro problema é a demora que existe entre o início do processo de aquisição até a chegada do equipamento que pode estender-se para além da atuação do projeto prevista no cronograma de determinados editais.

Destaca-se ainda a necessidade de vinculação das execuções orçamentárias ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ao abordarmos a necessidade de vinculação das ações da instituição ao seu PDI, além de outros planos institucionais, evidencia-se a necessidade do estabelecimento de critérios para mensurar de que forma se dará essa relação e quais os resultados esperados. A partir desta reflexão verifica-se a dificuldade de obter indicadores para mensuração das práticas de extensão devido a sua vinculação com os aspectos sociais, assim como existe a necessidade de definição de indicadores que auxiliem no monitoramento do atendimento dos objetivos do PDI vigente.

Ainda foram relatados a importância dos ganhos social e intelectual, voltados nesta ordem, a formação profissional junto à comunidade e o retorno do conhecimento gerado junto

à comunidade para a pesquisa acadêmica. O Gestor PRE (2017) destaca a importância da divulgação dos resultados obtidos na ação a partir da geração de produtos, considerando como pressuposto que toda ação de extensão gera produtos que servem para perpetuar os resultados.

4.5 BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO DA EXTENSÃO NA UFSM

A partir das análises das entrevistas e das sínteses apresentadas nos quadros de 1 a 4, elaborou-se o mapa com os principais objetivos vinculados a gestão da Extensão Universitária na UFSM. A Figura 1 permite visualizar os objetivos definidos para cada perspectiva do BSC.

Figura 1— O *Balanced Scorecard* da Extensão na UFSM, a partir da perspectiva dos diferentes agentes.



Fonte: As autoras (2020)

Os objetivos dispostos em cada perspectiva do BSC interagem entre si dentro de cada perspectiva e, também, inter-relacionam-se dentre os objetivos das demais perspectivas, influenciando e sendo afetados pelo desenvolvimento de cada proposta. Destacam-se dentre os propósitos identificados aqueles vinculados a “capacitação” e “divulgação”, reforçando a necessidade de estreitamento de laços e alinhamento entre todas as partes envolvidas nas ações de extensão quanto às dificuldades e oportunidades vinculadas a essas práticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo originou-se pela busca da melhoria dos processos vinculados a gestão da Extensão Universitária no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria, com o intuito de analisar a gestão da Extensão na UFSM a partir das perspectivas do BSC. Constatou-se a necessidade de considerar a percepção que a comunidade atendida e os acadêmicos envolvidos têm em relação às ações de extensão realizadas.

Conclui-se que o BSC como ferramenta de planejamento permitiu contemplar toda as questões que permeiam os processos da Extensão Universitária, viabilizando a definição de objetivos que visam fortalecer a Extensão, valorizando os extensionistas e as ações desenvolvidas. Em uma segunda instância, a aplicação do BSC permite identificar processos críticos que necessitam de otimização para que seja viabilizada a ampliação das ações existentes para outros territórios e a proposição de novas ações de maneira a ampliar os benefícios oferecidos a sociedade a partir da formação de acadêmicos e do estreitamento das relações entre universidade e sociedade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. 20 dez. 1996b.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS - FORPROEX. **Plano Nacional de Extensão Universitária**.

1999. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/documentos/Colecao-Extensao-Universitaria/01-Plano-Nacional-Extensao/Plano-nacional-de-extensao-universitaria-editado.pdf> . Acesso em 03 jan. 2017.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS - FORPROEX. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus, AM. Maio 2012. Disponível em: <http://proex.ufsc.br/files/2016/04/Pol%C3%Adtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf>>. Acesso em 03 jan. 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.

HITT, Michel A.; DUANE, Ireland R.; E. HOSKISSON, Robert; **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LIKER, Jeffrey K., FRANZ, James K. **O Modelo Toyota de Melhoria Contínua: Estratégia + Experiência Operacional = Desempenho Superior**. 1 ed. Bookman, 2013. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701953/> . Acesso em 10 jan. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresch. Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Extensão. **Política de Extensão da UFSM**. Santa Maria, 2008a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 25, de 10 de novembro de 2008**. Estabelece normas de regulamentação, registro e avaliação das ações de extensão no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 10 nov. 2008b. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/documento.html?id=4353605>>. Acesso em 12 jan. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**. Santa Maria, 2010a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 016, de 10 de junho de 2010**. Implementa, no âmbito da UFSM, o novo Sistema de Registro da Produção

Institucional – módulo Registro, Acompanhamento e Avaliação de Projetos. Santa Maria, RS, 10 jun. 2010b. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/documento.html?id=4328340> . Acesso em 12 jan. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. REGIMENTO GERAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Santa Maria, 2011.