



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – PPGAES**

**LAYSE INGRID BATISTA BELO**

**IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA EXTENSÃO  
UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA  
2022**

LAYSE INGRID BATISTA BELO

IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA EXTENSÃO  
UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) - Mestrado Profissional do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Orientadora: Profa. Dra. Edineide Jezine

JOÃO PESSOA  
2022

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

B452i Belo, Layse Ingrid Batista.

Implicações da governança pública para a gestão da extensão universitária na Universidade Estadual da Paraíba / Layse Ingrid Batista Belo. - João Pessoa, 2022.

181 f. : il.

Orientação: Edineide Jezine.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Universidades - Governança pública. 2. Gestão universitária. 3. Extensão universitária. 4. Cortes orçamentários. 5. UEPB. I. Jezine, Edineide. II. Título.

UFPB/BC

CDU 378.4:35(043)

LAYSE INGRID BATISTA BELO

IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA EXTENSÃO  
UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) - Mestrado Profissional do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Linha de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Aprovada em: 22/fevereiro/2022

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Edineide Jezine  
CE/UFPB CIAPS nº 025/2016

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Edineide Jezine (Orientadora)  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Prof. Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Prof. Dr. José Luciano Albino Barbosa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A **Deus** pelo dom da vida.  
Aos meus pais **Josemar** (*in memoriam*) e **Josilene**.  
Aos meus filhos **Arthur** e **Ravi**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir estar aqui e por ter me dado sabedoria em enfrentar todos os desafios que tive em toda trajetória desde o início do mestrado até aqui.

Agradeço também a minha família, que é a base da minha vida, me dá forças e animo para as batalhas da vida, além de me proporcionar amor incondicional, partilhar as alegrias e os melhores momentos da minha vida. Ao meu esposo Wagner pela força e incentivo desde o início e por compreender que não é fácil o caminhar de uma esposa acadêmica, pelo entendimento às ausências durante estes dois anos de estudo. À minha mãe Josilene, pela ajuda com os meus filhos e por me compreender nos momentos de estresse e me dar apoio e, por mostrar o lado bom das coisas (pensamento positivo sempre, vai dar certo). Aos meus filhos Arthur e Ravi, a quem dedico todo amor que tenho, é por eles que estou percorrendo e desvelando estes caminhos acadêmicos novamente, agora com o desafio da maternidade junto aos estudos, eu os amo demais. À minha irmã Larissa e aos meus sobrinhos Lethícia, Thierry e Lorena, os quais são os motivos dos melhores momentos em família e também, pela compreensão da minha ausência ao longo do ano, nas datas comemorativas da família.

Aos amigos da turma 6 do MPPGAV, agora PPGAES, ao qual não pudemos nos conhecer pessoalmente por conta do ensino remoto que se deu com a pandemia, certamente teríamos momentos maravilhosos de aprendizagem e discussões com toda turma junta.

À minha orientadora Profa. Dra. Edineide Jezine, pelos ensinamentos, pelo conhecimento compartilhado, pela paciência, pela dedicação e pela luz no fim do túnel que sempre me fazia voltar a realidade na pesquisa. Foram momentos turbulentos com a pandemia do Covid-19 ao qual só virtualmente era possível a comunicação, mas conseguiste me orientar da melhor forma possível. Obrigado por tudo!

Aos membros da banca os Professores Prof. Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho e ao Prof. Dr. José Luciano Albino Barbosa pelas orientações e contribuições na banca de qualificação e defesa que foram valiosas e fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

Aos professores das disciplinas, que foram momentos de muito aprendizado, certamente não sou mais a mesma que era antes do início do mestrado. Agora tenho sentimento de pertencimento à universidade, sei o espaço que ocupo e a importância da instituição para o desenvolvimento da sociedade. Estou certa que a educação transforma mundos de verdade! Obrigado Professores (as): Swamy de Paula, Luiz Júnior (*in memoriam*), Jassuípe Morais, Paulo

Fernando, Adriana Valéria, Maria da Salette Barbosa, Ana Paula Pontes, Mariano Castro, Uyguciara Veloso, Edineide Jezine e Mariana Lins.

À UEPB, por dar oportunidade aos técnicos administrativos da instituição em se qualificar profissionalmente sem muita burocracia e entraves, foi tudo muito leve e transparente desde o início, e especialmente ao setor da Profin ao qual tenho muito apreço pelas pessoas que convivo no ambiente de trabalho. Agradecimento especial à Pró-Reitora de Gestão Financeira Giovana Carneiro, a qual tenho a honra em tê-la como chefia e aprender todos os dias a difícil tarefa que é ser contadora num ambiente tão complexo quanto é o da universidade. E obrigado a todos os colegas da Profin pela força!

Agradeço à UFPB e ao Centro de Educação por pensar num mestrado moldado para técnicos administrativos de instituições de educação superior públicas, a qual vejo a importância de proporcionar a nós técnicos, o conhecimento mais profundo sobre a nossa instituição e principalmente sobre o cenário da educação superior brasileira.

E agradeço a todos aqueles que participaram direta ou indiretamente da minha conquista em conseguir cursar o mestrado, quer me dando apoio, quer com palavras de incentivo, pensamentos positivos ou dando aquela força psicológica, rrsrs! Meu muito obrigado!!

“Se quisermos tomar a universidade pública por uma nova perspectiva, precisamos começar exigindo, antes de tudo, **que o Estado não tome a educação pelo prisma do gasto público e sim como investimento social e político**, o que só é possível se a educação for considerada um **direito** e não um privilégio, nem um serviço”.

(CHAUI, 2003)

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta a teoria, os fundamentos, as contradições e as implicações que a governança pública traz para a gestão das universidades. A governança pública está presente na gestão das universidades, se apoiando nas relações políticas e de ordem financeira, pois ela é fruto da “mercadização” do setor público que se apresentou no cenário brasileiro a partir da década de 90 com a Reforma do Estado brasileiro. As universidades brasileiras são sustentadas pelo tripé – ensino, pesquisa e extensão, e nesta pesquisa será apresentada a importância da extensão universitária para as universidades estaduais. Como cenário, a pesquisa apresenta o ambiente de cortes orçamentários que desafiam a gestão da UEPB nas atividades de extensão. Pretende-se apresentar as implicações que a governança pública causa à gestão da extensão universitária da UEPB frente os desafios impostos pela política de cortes orçamentários do governo estadual da Paraíba aplicados à instituição. Para realizar tal análise, foi necessário apresentar dados sobre a extensão universitária na UEPB do período de 2010 a 2020 e, aplicar questionário à equipe da Pró-Reitoria de Extensão da UEPB para verificar se mecanismos de governança são utilizados no setor. A pesquisa tem abordagem quanti-qualitativa, quanto aos objetivos é exploratória e descritiva, quanto ao tipo é Estudo de Caso, as fontes de informação foram bibliográficas e documentais, a análise dos dados foi realizada através de Técnica de Estatística Descritiva. Para conhecer os desafios que a instituição teve diante do cenário de crise estabelecido com o Estado, foi necessário fazer coleta de dados através da transcrição de falas dos gestores das pró-reitorias administrativas, disponíveis no Portal da Transparência da UEPB e no canal do YouTube denominado “RedeUEPB”. Por meio das análises foi observado que: primeiro, com base nos dados institucionais, a extensão universitária não obteve variação relevante dos resultados das oito atividades de extensão analisadas. Segundo, o cenário institucional relativo aos cortes orçamentários revelou que a UEPB passou durante o período da pesquisa, por grande crise financeira e política instituída entre o estado e a instituição, que acarretou numa gestão com dificuldades e instruída pelo mercado a utilizar mecanismos de governança pública (Liderança, Estratégia e Controle). E terceiro, a equipe da PROEX analisou os mecanismos de governança e mostrou que todos percebem a utilização desses mecanismos na gestão do setor e da instituição. Como resultado infere-se que a governança pública implicou em mudanças na rotina de gestão da instituição no período analisado, porém essas mudanças não acarretaram em soluções importantes para proporcionar um cenário financeiro e político confortável à gestão da instituição e nem à gestão da extensão universitária.

**Palavras-chave:** Governança pública. Gestão universitária. Extensão universitária. Cortes orçamentários. UEPB.

## ABSTRACT

This research presents the theory, foundations, contradictions and implications that public governance brings to the management of universities. Public governance is present in the management of universities, relying on political and financial relations, as it is the result of the “commodification” of the public sector that appeared in the Brazilian scenario from the 90s with the Reform of the Brazilian State. Brazilian universities are supported by the tripod - teaching, research and extension, and in this research the importance of university extension for state universities will be presented. As a scenario, the research presents the environment of budget cuts that challenge the management of UEPB in extension activities. It is intended to present the implications that public governance causes to the management of the university extension of UEPB in the face of the challenges imposed by the policy of budget cuts of the state government of Paraíba applied to the institution. To carry out this analysis, it was necessary to present data on university extension at UEPB from 2010 to 2020 and apply a questionnaire to the team of the Dean of Extension of UEPB to verify if governance mechanisms are used in the sector. The research has a quantitative-qualitative approach, regarding the objectives it is exploratory and descriptive, regarding the type it is a Case Study, the sources of information were bibliographic and documentary, the analysis of the data was carried out through Descriptive Statistics Technique. In order to know the challenges that the institution had in the face of the crisis scenario established with the State, it was necessary to collect data through the transcription of the speeches of the managers of the administrative pro-rectories, available on the UEPB Transparency Portal and on the YouTube channel called “RedeUEPB”. Through the analysis, it was observed that: first, based on institutional data, university extension did not obtain a relevant variation in the results of the eight analyzed extension activities. Second, the institutional scenario related to budget cuts revealed that during the research period, the UEPB went through a major financial and political crisis established between the state and the institution, which resulted in a difficult management and instructed by the market to use public governance mechanisms. (Leadership, Strategy and Control). And third, the PROEX team analyzed the governance mechanisms and showed that everyone understands the use of these mechanisms in the management of the sector and the institution. As a result, it is inferred that public governance implied changes in the institution's management routine in the analyzed period, but these changes did not lead to important solutions to provide a comfortable financial and political scenario for the management of the institution nor for the management of university extension.

**Keywords:** Public governance. University management. University Extension. Budget cuts. UEPB.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistematização da atuação da governança e gestão nas organizações .....	29
Figura 2 – Níveis de análise de Governança .....	47
Figura 3 – Componentes dos mecanismos de Governança .....	48
Figura 4 – Dimensões da avaliação da extensão universitária .....	88
Figura 5 – Disposição dos <i>campus</i> da UEPB na Paraíba .....	99
Figura 6 – Visão sistêmica dos eixos e atividades da UEPB.....	106
Figura 7 – Ações e metas para a política de extensão na UEPB de 2014 a 2020.....	107

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação de Centros nos oito <i>campus</i> da UEPB .....	101
Gráfico 2 – Divisão administrativa da UEPB.....	102
Gráfico 3 – Quantidade de Pró-Reitorias na UEPB .....	102
Gráfico 4 – Organograma da PROEX/UEPB.....	103
Gráfico 5 – Orçamento para financiamento dos projetos e programas de extensão do PROEX .....	110
Gráfico 6 – Panorama do PROAPEX de 2010 a 2020 .....	111
Gráfico 7 – Variação de cursos e eventos.....	113
Gráfico 8 – Evolução das bolsas de Extensão .....	114
Gráfico 9 – Comparativo de alunos e professores envolvidos com a extensão universitária na UEPB .....	115
Gráfico 10 – Evolução dos atendimentos realizados por projetos e programas de extensão .	117
Gráfico 11 – Decréscimo percentual do duodécimo da UEPB sobre a RO .....	123
Gráfico 12 – Distribuição da função dos respondentes da PROEX/UEPB.....	144
Gráfico 13 – Resumo das Respostas sobre a utilização de práticas de Liderança na UEPB..	148
Gráfico 14 – Resumo das Respostas sobre a utilização de práticas de Estratégia na UEPB..	150
Gráfico 15 – Resumo das Respostas sobre a utilização de práticas de Controle na UEPB....	152
Gráfico 16 – Resumo das respostas sobre a PG da Extensão Universitária na UEPB .....	155

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Governança Pública utilizado nas organizações reguladora	40
Quadro 2 – Princípios da Governança Pública a partir dos marcos regulatórios	45
Quadro 3 – Diretrizes da Governança Pública segundo Decreto 9.203/17	45
Quadro 4 – Diretrizes da Governança Pública segundo TCU	46
Quadro 5 – Termos utilizados para caracterizar a Governança	51
Quadro 6 – Tipos de Universidade e a dinâmica da Governança	61
Quadro 7 – Dimensões e Objetivos do indicador da Política de Gestão (PG) do PNEX	89
Quadro 8 – Dimensões e Objetivos do indicador de Infraestrutura (Infra) do PNEX	89
Quadro 9 – Dimensões e Objetivos do indicador de Plano Acadêmico (PA) do PNEX	90
Quadro 10 – Dimensões e Objetivos do indicador de Relação Universidade-Sociedade (RUS) da PNEX	91
Quadro 11 – Dimensões e Objetivos do indicador da Produção Acadêmica (PROD) da PNEX	91
Quadro 12 – Legislação e documentos institucionais da extensão na UEPB	105
Quadro 13 – Apresentação quantitativa referente aos Projetos e Programas do PROEX	111
Quadro 14 – Cursos e Eventos da PROEX	112
Quadro 15 – Oferta de bolsas de extensão anualmente	113
Quadro 16 – Professores e alunos envolvidos com a extensão universitária	114
Quadro 17 – Resultados obtidos em cada atividade pesquisada da extensão universitária	118
Quadro 18 – Matérias Jornalísticas sobre a UEPB	119
Quadro 19 – Relação de sujeitos da pesquisa	136
Quadro 20 – Documentos e fontes para pesquisa documental	138
Quadro 21 – Categorias analíticas e empíricas da pesquisa	139
Quadro 22 – Categorias das respostas segundo a escala de Likert	140
Quadro 23 – Análise das respostas dos entrevistados quanto as práticas de Liderança na UEPB	147
Quadro 24 – Análise das respostas dos entrevistados quanto as práticas de Estratégia na UEPB	149
Quadro 25 – Análise das respostas dos entrevistados quanto as práticas de Controle na UEPB	151
Quadro 26 – Análise das respostas sobre a PG da Extensão Universitária	153
Quadro 27 – Dados coletados pela pergunta 1 do questionário	156
Quadro 28 – Dados coletados pela pergunta 2 do questionário	157
Quadro 29 – Dados coletados pela pergunta 3 do questionário	157
Quadro 30 – Dados coletados pela pergunta 4 do questionário	158
Quadro 31 – Dados coletados pela pergunta 5 do questionário	159
Quadro 32 – Dados coletados pela pergunta 6 do questionário	159

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de alunos e professores envolvidos com a extensão na UEPB.....	115
Tabela 2 – Quantitativos de atendimentos realizados por projetos e programas de extensão	116
Tabela 3 – Comparativo de Orçamento previsto, executado e repassado de 2010 a 2020.....	122
Tabela 4 – Apresentação da Receita arrecada pelo Estado da Paraíba e das despesas com Educação.....	124
Tabela 5 – Valores de duodécimo devido a UEPB conforme Lei de Autonomia.....	125
Tabela 6 – Perfil e Informações Funcionais .....	144

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
CACI	Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno
CCAA	Centro de Ciências Agrárias e Ambientais
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCBSA	Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas
CCEA	Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
CCHA	Centro de Ciências Humanas e Agrárias
CCHE	Centro de Ciências Humanas e Exatas
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CCT	Centro de Ciência e Tecnologia
CCTS	Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde
CEDUC	Centro de Educação
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CH	Centro de Humanidades
CMD	Cronograma Mensal de Desembolso
CONSUNI	Conselho Universitário
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
GP	Governança Pública
GT	Grupo de Trabalho
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Pública
IES	Instituições de Educação Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IGC	Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição
IN	Instrução Normativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MPPGAV	Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organização Social
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Política de Gestão
PNE	Plano Nacional da Educação
PNEX	Política Nacional da Extensão Universitária

PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROAPEX	Programa de Apoio a Projetos de Extensão
PROBEX	Programas de Bolsas de Extensão
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROFIN	Pró-Reitoria de Gestão Financeira
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROUNI	Programa Universidade para todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RO	Receita Ordinária
SEMEX	Semana da Extensão
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SOX	Lei Sarbaney Oxley
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UE	União Europeia
UEG	Universidade-Empresa-Governo
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO: DESPERTANDO PARA UMA PESQUISA SOBRE A GOVERNANÇA PÚBLICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2 GOVERNANÇA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO CONTEXTO DO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO .....</b>	<b>22</b>
2.1 DA INFLUÊNCIA DO NEOLIBERALISMO E DA GLOBALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO À GOVERNANÇA	22
2.2 DA REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO À GOVERNANÇA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	26
2.2.1 <i>Marcos regulatórios da governança pública no Brasil.....</i>	<i>31</i>
2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA: UM NOVO CONCEITO QUE ESTRUTURA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	37
2.3.1 <i>Princípios, Diretrizes e Níveis de Análise da Governança Pública nas organizações....</i>	<i>42</i>
2.4 GOVERNANÇA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	49
2.4.1 <i>A influência da Governança Corporativa nas organizações.....</i>	<i>50</i>
2.4.2 <i>Governança na universidade .....</i>	<i>57</i>
<b>3 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO PRODUTORA DE CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A SOCIEDADE .....</b>	<b>66</b>
3.1 CONHECENDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: CONCEITOS.....	66
3.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: CENÁRIOS E A INFLUÊNCIA NEOLIBERAL .....	70
3.2.1 <i>O FORPROEX como espaço para construção da política nacional da Extensão Universitária.....</i>	<i>80</i>
3.3 ALGUMAS BASES LEGAIS DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.....	82
3.4 A GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO CENÁRIO DAS REFORMAS NEOLIBERAIS .....	85
3.4.1 <i>Indicadores para avaliação da extensão universitária do FORPROEX.....</i>	<i>88</i>
3.5 A IMPORTÂNCIA DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA PARA AS UNIVERSIDADES ESTADUAIS .....	93
<b>4 LÓCUS DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>98</b>
4.1 LÓCUS DA PESQUISA.....	98
4.1.1 <i>Conhecendo a Extensão Universitária na UEPB: análise dos dados institucionais.....</i>	<i>103</i>
4.1.2 <i>A Governança na UEPB frente aos desafios impostos pela política de cortes orçamentários.....</i>	<i>118</i>

4.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	133
4.3	SUJEITOS DA PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	136
4.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS .....	139
4.5	TIPOLOGIA E ENFOQUE DA PESQUISA.....	140
4.6	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	141
<b>5</b>	<b>PERCEPÇÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA NA GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UEPB .....</b>	<b>143</b>
5.1	ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA E DO PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	143
5.2	ANÁLISE DESCRITIVA DO QUESTIONÁRIO .....	146
5.2.1	<i>Percepção da PROEX sobre as práticas de Governança Pública na instituição .....</i>	<i>146</i>
5.2.2	<i>Percepção da PROEX sobre a Política de Gestão da Extensão Universitária na UEPB</i> <i>153</i>	
5.2.3	<i>Percepção da PROEX sobre os Desafios enfrentados pela Gestão da Extensão Universitária frente a política de cortes orçamentários.....</i>	<i>156</i>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....</b>	<b>161</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>165</b>
	<b>ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA.....</b>	<b>175</b>
	<b>ANEXO B – COMPROVANTE DE ENVIO À PLATAFORMA BRASIL.....</b>	<b>176</b>
	<b>ANEXO C – QUESTIONÁRIO E TCLE APLICADO NA PROEX/UEPB ATRAVÉS DO GOOGLE FORMS .....</b>	<b>177</b>

## **1 INTRODUÇÃO: DESPERTANDO PARA UMA PESQUISA SOBRE A GOVERNANÇA PÚBLICA**

Estudos voltados para a gestão das universidades são crescentes e se fazem necessários diante do cenário da educação superior que se apresentou a partir da década de 90. Influenciado pela Reforma do Estado brasileiro, o setor público passou a apresentar no seu cotidiano, a rotina de processos que já era praticada nas organizações corporativas. Entender como essas mudanças ocorridas no setor público chegaram a ser desempenhadas nas universidades é necessário para compreender que a governança pública é fruto do ‘mercadização’ do setor público. Por meio da polarização da globalização e do neoliberalismo, a governança pública, promove um paradoxo dentro das organizações públicas, pois ela foi inserida na gestão com o objetivo de promover à instituição pública eficiência e eficácia nos serviços destinados à população, dar mais transparência as contas públicas, promover mais controle e etc. Porém, a realidade sobre essa série de benesses não é observada, quando reconhecemos que a governança pública está a serviço de instruções mercadológicas que levam as organizações públicas a se afastarem da finalidade social a qual lhes foram instituídas. Foi a partir da governança que as organizações públicas investiram em mecanismos de auxílio à gestão para informar às entidades reguladoras sobre suas “obrigações” em seu cotidiano administrativo. No entanto, não deveria ser essa a obrigação das organizações públicas, e nem das universidades. Esta situação implica ao tripé institucional que sustenta a universidade – o ensino, a pesquisa e a extensão, a uma espécie de encruzilhada, onde ela deve cumprir seu papel social e, paralelamente, cumprir um papel amplamente administrativo, causando uma dicotomia sobre sua finalidade.

O presente interesse, enquanto pesquisadora, em desenvolver a pesquisa sobre extensão universitária, surgiu do exercício da minha função como técnica administrativa na UEPB, a qual exerço desde 2014 o cargo de Técnica em Contabilidade, lotada na Pró-Reitoria de Finanças (PROFIN), mais especificamente no setor da Contabilidade, onde desempenhei por certo tempo, a função de analisar as prestações de contas dos projetos de extensão da instituição. Essas prestações de contas continham um dossiê com toda informação financeira dos projetos de extensão, além de conter o relatório técnico das atividades desenvolvidas por todos eles.

Ao analisar os relatórios financeiros e os relatórios técnicos das atividades desenvolvidas durante a vigência do edital do projeto de extensão, me despertava interesse de entender o que cada projeto promovia e pesquisava. E eu os lia, um a um. Ficava fascinada com o conteúdo e com os benefícios que a maioria deles proporciona aos envolvidos (estudantes e sociedade). Através da leitura dos relatórios das prestações de contas, era visível o agir da

Universidade sobre a sociedade. Sociedade essa, que financiava a Universidade, promovendo um ciclo de vantagens imensuráveis para o estudante, para a universidade e para a própria sociedade, causando em mim a impressão que a Universidade definitivamente estava cumprindo a sua função social.

Durante as aulas do mestrado, conheci um pouco mais a extensão universitária e tive certeza, mais ainda, que gostaria de estudá-la, foi então que diversos conceitos foram aparecendo e fui podendo perceber que a extensão universitária tem diversas faces, diversos modos de promover o conhecimento e que ela pode atingir diversos públicos, além do público que está na universidade. Durante os semestres, conheci teorias que me fizeram correlacionar a extensão universitária com as práticas de gestão em universidades. Me surgiu então a ideia de pesquisar se existem estudos sobre gestão da extensão universitária. E com isso surgiu a temática central desta pesquisa e o interesse em analisar o cenário de restrições orçamentárias juntamente com a Governança Pública.

A nova forma de gerir as organizações, incluindo as universidades, é resultado das políticas de reestruturação do Estado e do ideário mercadológico que ao longo do tempo se fincou nas estruturas públicas e privadas das organizações ao redor do mundo. A governança, está cada vez mais presente nas universidades, tomando para si as práticas fundadas na gestão das organizações privadas. Portanto, quando a gestão mercadológica instrui as universidades para a construção de indicadores para avaliação das instituições, quando ela promove o controle interno através de órgãos externos que intervêm dentro das universidades, quando ela faz as universidades buscar por parcerias público-privadas como meio de captar recursos, quando ela viabiliza a privatização das pesquisas, ou quando ela sugere a terceirização da mão-de-obra para as atividades meio das universidades, entre outras medidas, ela (a universidade) está utilizando práticas que sugerem o corporativismo em seu interior que é influência da governança neoliberal.

No caso em tela, a investigação se dará no cenário de transformações da educação superior no Brasil e no jogo de interesses do neoliberalismo, que se consolidou através da exposição da tendência internacional influenciando o ambiente da educação para a construção das políticas públicas voltada para o ensino superior no país, onde atualmente percebe-se uma grande diminuição da promoção de políticas públicas que fortaleçam a universidade.

Organizações como o BM, FMI, OCDE e ONU, a partir da década de 90, passaram a investir incisivamente suas ideologias pautadas nas influências de cunho capitalista no setor público também, apoiadas na globalização. Presidiram discussões sobre o desenvolvimento de políticas públicas nas mais diversas áreas, a partir de uma agenda global que passava a atuar

também na educação em seus diversos níveis, incluindo a educação superior. Suas estratégias são traçadas através do domínio das forças evidenciadas pelo neoliberalismo e pela globalização presentes no mundo contemporâneo. Essas políticas são consideradas como táticas para alcance da hegemonia política, econômica, cultural e ideológica dos países, e são disseminadas por todo planeta através dessas tendências discutidas em seus encontros temporais.

Pós década de 90, a hegemonia destas forças como o neoliberalismo e a globalização, pôde ser verificada pela crescente presença de fatores como a perda da identidade da sociedade, pelo aparecimento de novas ideologias, pela miscigenação de culturas, por fronteiras que se tornam cada vez mais ilimitadas, pela dilação dos mercados, pelo crescente desenvolvimento de tecnologias e do terceiro setor.

O controle da gestão imposto às universidades passou a ser influenciado por essas mudanças ocorridas na década de 90. O Estado transpôs para a gestão da educação de forma geral, sobretudo das universidades, os conceitos utilizados nas organizações privadas. Segundo Oliveira (2002), o Estado executará processo de mudança fundado no discurso da técnica de agilidade administrativa. [...] As reformas estruturais que a educação pública vai viver no Brasil se dará em todos os âmbitos (administrativo, financeiro, pedagógico) e níveis (básica e superior), [...] os conceitos de produtividade, eficácia, excelência, eficiência e efetividade serão importados das teorias administrativas para as teorias pedagógicas.

Diante do contexto das mudanças no setor público apresentadas, a gestão nas universidades é calcada nas condições impostas por influências mercadológicas, em que o Estado deixa de promover o bem estar social, e passa a interferir nas relações com sua atenção voltadas às questões privadas. Porém, nota-se a existência de precariedade estrutural nas universidades, que apesar de sempre buscar por gerir seus recursos de forma eficiente e eficaz, nos moldes do modelo privatista, é causada por uma das crises que a atingem, a crise financeira. Ela é motivada pela falta de políticas públicas que a fortaleçam, a exemplo do crescente corte de verbas que os governos aplicam. Esta situação nos permite observar que “a crise da educação pública é parte da crise em que o capitalismo está enredado, [...] a crise do capital está emprestada às universidades, [...] a crise da educação pública no Brasil e no mundo, está inserida na crise do modo de produção capitalista e os ataques que sofre são expressões desta crise” (OLIVEIRA, 2002, p. 17).

A ausência de políticas públicas promove a universidade um desmonte que atinge sua função social e, por muitas vezes as atividades de ensino, pesquisa e extensão que deveriam ser supridas e acabam não correspondendo às demandas, e as universidades são induzidas a buscar recursos junto a iniciativa privada, para captação de recursos que a financiem, se articulando ao

mercado e permitindo que sua autonomia seja compartilhada com seus financiadores. Cortes orçamentários são cada vez mais crescentes e torna mais difícil a gestão em seu interior.

Sendo assim, no contexto da globalização, do neoliberalismo e dos aspectos de mercado em evidência, que trouxeram mudanças na configuração das políticas sociais, educacionais e públicas estatais, com redução e cortes de recursos públicos para áreas essenciais da sociedade, mudanças no campo da gestão das organizações, a exemplo da educação pública, em especial a educação superior, e considerando a importância das atividades de extensão universitária para a universidade através de suas concepções, que se constitui de uma de suas funções, juntamente com o ensino e a pesquisa. Refletindo ainda sobre o cenário de nova estruturação e regulação do Estado a partir da aproximação das práticas de gestão do setor privado no setor público, do investimento de setores como a educação superior, em políticas neoliberais que promovem mudanças na forma de gerir as universidades. Tendo, ainda, como cenário os cortes orçamentários aplicados nas universidades públicas, a problemática da pesquisa se desenvolve sobre o seguinte questionamento: Quais as implicações dos princípios da governança pública para o enfrentamento dos desafios da gestão da extensão universitária na UEPB, frente a política de cortes orçamentários no período de 2010 a 2020?

Como objetivo geral, esta pesquisa propõe analisar a gestão da extensão universitária da Universidade Estadual da Paraíba no contexto da governança pública.

Como objetivos específicos pretende-se:

1. Apresentar a teoria, os fundamentos e as contradições da Governança Pública para a educação superior.
2. Observar o ambiente político e financeiro da UEPB entre 2010 a 2020.
3. Pesquisar dados da extensão universitária da UEPB no período compreendido entre 2010 a 2020.
4. Analisar as implicações da governança pública na gestão da extensão universitária no cenário de restrições orçamentárias.

O estudo se justifica por tratar de uma pesquisa inédita no âmbito da UEPB onde se julga necessário conhecer as implicações da governança na gestão da extensão universitária frente os desafios impostos pela política de cortes orçamentários. A governança trouxe mudanças na forma de gerir as organizações, nas universidades ela trouxe para a gestão seus princípios que se deram através do novo papel que o Estado assumiu, deixando o ambiente público à mercê dos interesses privatistas, fruto de políticas neoliberais. Por conta das políticas

neoliberais, atualmente, as universidades públicas enfrentam duras medidas sobre seu financiamento, embasadas por crescentes políticas de cortes orçamentários em nosso país voltadas para as diversas áreas da sociedade civil, bem como para a educação superior.

No Estado da Paraíba, a política de cortes orçamentários aplicado a única instituição de educação superior pública custeada por recursos estaduais, pode ser percebida a partir do não respeito ao financiamento de suas atividades, através do que fora instituído pela Lei de Autonomia (Lei 7.643/2004), em que o percentual de repasse do duodécimo destinado a instituição é crescente em análises monetárias, porém é decrescente quando se fala em termos percentuais aplicados conforme legislação.

Para uma melhor compreensão do leitor sobre a pesquisa, esta dissertação será estruturada em cinco capítulos, descritos da seguinte forma: o capítulo da introdução com a apresentação da origem e interesse da pesquisa, apresentação do cenário, delimitação do problema, os objetivos delineados para a pesquisa e a justificativa. O capítulo 2 e 3 trarão a discussão sobre o referencial teórico que fundamentará a pesquisa, sendo o capítulo 2, responsável pela discussão sobre a governança pública na educação superior. O capítulo 3 tratará de apresentar a temática da extensão universitária e seus aspectos na contemporaneidade. O capítulo 4 tratará de apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa, através da exposição do *locus* da pesquisa, da caracterização, da análise e coleta dos dados, bem como as etapas constituídas para atingir os objetivos, o tipo e o enfoque da pesquisa. O tópico do *locus* apresentará dois subtópicos com a apresentação de dados referentes a governança e a extensão universitária. A governança foi analisada por meio da transcrição da fala dos gestores nas prestações de contas disponíveis na Plataforma de vídeos do YouTube (Rede UEPB) e pela análise de dados quanti e qualitativos disponíveis no Portal da Transparência da UEPB. Já a extensão universitária foi analisada através de dados institucionais encontrados no Portal da Transparência do período de 2010 a 2020. No capítulo 5 será apresentado a análise e discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário à equipe da PROEX/UEPB sobre a temática da pesquisa. E ao final serão apresentadas as considerações conclusivas sobre a pesquisa.

## **2 GOVERNANÇA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO CONTEXTO DO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO**

Este capítulo apresentará o referencial teórico sobre a Governança que dará suporte a pesquisa. Nele, apresentaremos os conceitos, a teoria, os fundamentos e as contradições da governança no contexto do neoliberalismo, e como a governança pública se apresenta na educação superior.

A primeira seção do capítulo trará a discussão a influência do neoliberalismo e da globalização sobre a governança na educação superior. A segunda seção apresentará aspectos da reforma do Estado brasileiro que influenciaram a governança na educação superior, além de apresentar os marcos regulatórios da governança no Brasil. O terceiro tópico traz a discussão sobre a governança pública, seus princípios, diretrizes e níveis de análise nas organizações. E por último, a quarta seção deste capítulo apresenta alguns aspectos da governança na educação superior, discorrendo sobre a sua apresentação e modelos observados nas universidades brasileiras.

### **2.1 Da influência do neoliberalismo e da globalização na educação à governança**

A sociedade aparada por preceitos capitalistas na contemporaneidade, remete o mundo a se apoiar em um senso comum onde o neoliberalismo e a globalização são os modelos adotados que propõem uma sociedade aparentemente robusta, livre de problemas. Porém, em sua essência, o neoliberalismo e a globalização são observados no ambiente com conteúdo que propõe instruções camufladas em mudanças estruturais que distanciam os países, as organizações e as pessoas, ampliam as diferenças e causam conflitos, promovendo um paradoxo sobre seu conceito.

Estudiosos na área da educação como Jezine et al. (2020), Mancebo (2020), Dourado (2011), Santos (2008), Teodoro (2020) e outros discutem em ambiente científico o cenário da educação superior, bem como as tendências, os marcos legais e a regulamentação das políticas públicas debatidas internacionalmente e nacionalmente. Se apresentam concomitantemente com relação a estudos neste cenário as agências internacionais, que instruem a política, a cultura, a economia e a educação, sobretudo nos aspectos que envolvem o desenvolvimento de políticas para a educação superior. Agências como estas sugerem a adoção de conceitos que viabilizam o neoliberalismo e a globalização estarem presentes no dia-a-dia das organizações públicas e privadas nos quatro cantos do planeta. Estas organizações propõem influências de

matéria mercantilista e são sustentadas através de consenso econômico neoliberal apoiada em uma rede de atores que alimentam a cadeia com instruções de cunho capitalista e neoliberal. No que versa sobre a economia, a OCDE (Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) instrui as organizações ao redor do mundo com o intuito de promover o desenvolvimento econômico das nações, através de discussões, com os países membros, sobre políticas públicas e econômicas. Na economia, outra organização que promove ações voltadas para o desenvolvimento e, conseqüentemente a redução da pobreza e das desigualdades é o Banco Mundial, ou BM/BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento. O BM tem o papel de financiar projetos que subsidiem programas para promoção da educação, infraestrutura e no combate à fome. A ONU – Organização das Nações Unidas, é outra instituição que promove políticas em benefício das mazelas da sociedade contemporânea. Ela instrui e dissemina políticas voltadas para o desenvolvimento mundial através da cooperação entre países.

A partir da década de 90, estas organizações passaram a investir incisivamente suas ideologias pautadas nas influências de cunho capitalista no setor público, foco desta pesquisa. Elas passaram a presidir as discussões sobre o desenvolvimento de políticas públicas nas mais diversas áreas, a partir de uma agenda global que passava a atuar também na educação em seus diversos níveis, incluindo a educação superior. Suas estratégias são traçadas através do domínio das forças evidenciadas pelo neoliberalismo e pela globalização presentes no mundo contemporâneo. Essas políticas são consideradas como táticas para alcance da hegemonia política, econômica, cultural e ideológica dos países, e são disseminadas por todo planeta através dessas tendências discutidas em seus encontros temporais.

O setor público, assim como os diversos setores da sociedade civil, fora instruído pelas agências internacionais e com a reforma do Estado brasileiro, a governança começou a ser evidenciada na administração pública. Segundo Secchi (2009), na década de 80, o mundo passava por mudanças no campo da administração pública através de transformações nas políticas de gestão pública e do desenho das organizações programáticas, e era observado a semelhança das práticas derivadas do setor privado nas organizações públicas. Alguns elementos que desencadearam essas mudanças foram: a crise fiscal do Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologias, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades. Se percebe que esses elementos que provocaram as mudanças no setor público são causados principalmente pela alta aderência das organizações públicas em ideologias capitalistas, onde a

globalização corrobora em grande parte causando uma gama de conflitos dentro das organizações. A governança no setor público é percebida sob dois aspectos: o político e o econômico.

No campo da gestão, a governança foi atrelada ao modelo burocrático weberiano, que em meados da década de 80 foi considerado inadequado no contexto das mudanças, então como alternativa a ele surgiram dois modelos: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). “O movimento da governança pública (GP) se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo” (SECCHI, 2009, p. 349).

Sob a ótica política Santos (2005), chama a este novo modelo relacional (Governança) de matriz política de governação neoliberal.

Chamo-lhe matriz porque se trata de uma estrutura basilar, ou de engaste, e simultaneamente de um ambiente fomentador de toda uma rede de ideias pragmáticas e de padrões de comportamento cooperativo, partilhados por um grupo de atores selecionados e respectivos interesses; uma rede autoativada, destinada a lidar com o caos num contexto em que nem a ordem normativa exercida do topo para a base e gerada a partir do exterior (comando estatal) nem o ordenamento participativo autónomo feito da base para o topo e não-pré-selecionado (democracia participativa) estão disponíveis, ou, se estão disponíveis, não são desejáveis. (SANTOS, 2005, p. 10).

Na atualidade a hegemonia destas forças como o neoliberalismo e a globalização, pode ser verificada pela crescente presença de fatores como a perda da identidade da sociedade, pelo aparecimento de novas ideologias, pela miscigenação de culturas, por fronteiras que se tornam cada vez mais ilimitadas, pela dilação dos mercados, pelo crescente desenvolvimento de tecnologias e do terceiro setor.

Voltando o olhar ao que acontece atualmente no cenário político e econômico no mundo, a globalização permite viabilização das políticas públicas adotadas pelos organismos internacionais que surgem como agentes de transposição para implantação de medidas restritivas e contraditórias no sentido de adequação das organizações ao ritmo do mercado. Assim, é possível perceber que na atualidade a globalização permite que as organizações se estabeleçam as práticas privadas nas suas relações, pois estas medidas necessitam de um ritmo acelerado de disseminação da informação e a globalização permite que a implantação deste sistema de efetive nos quatro cantos do planeta.

Com isso podemos dizer que a globalização é um fenômeno que tem características multifacetadas (DALE, 2004), no sentido da dimensão que ela atinge os diferentes grupos

heterogêneos, das diversas áreas de conhecimento do mundo. E apesar de ter essa característica positiva de ser multifacetado, a globalização é criticada porque ela se alastra nas diversas camadas de relações entre indivíduos sociais, estatais e organizacionais, causando conflitos. Dale (2004, p. 436) afirma que as atividades econômicas, políticas e culturais são influenciadas pela globalização e com isso ela se caracteriza como um “hiper-liberalismo, governação sem governo e, mercadorização e consumismo, respectivamente”, pois se trata de um processo complexo e contraditório que é observado principalmente em países localizados nos continentes da Ásia, Europa e América.

Através da globalização, organismos internacionais trazem para os mais diversos setores da sociedade civil, as características neoliberais que chegam fundadas nas premissas de busca por perda de direitos humanos, estado mínimo de direito, terceirização da mão-de-obra, precarização da saúde e do ensino, privatizações, parcerias-público-privadas, entre outras. Se sabe que estes fatores influenciam nas políticas públicas formuladas pelo Estado também. E setores como saúde, educação, economia e assistência social sofrem com a redução dos direitos humanos. No caso da educação, e em especial a educação superior, vemos que o impacto dessas políticas assola a população em geral, porque a educação superior forma o cidadão criticamente e, para os detentores de capital a formação crítica não é algo almejado, pois coloca em risco o jogo de poder que existe por trás dos interesses econômicos e políticos.

A educação superior exige diferentes abordagens de análise e estudos de casos específicos, pois as informações são necessárias para que nos auxiliem no conhecimento das mudanças ocorridas nos últimos anos, em especial nas últimas décadas, que se remetem, de modo geral, com as transformações advindas dos novos processos de desenvolvimento técnico-científico, por conta da crescente globalização e do desenfreado crescimento da democratização na sociedade contemporânea.

Sendo a gestão nas IES públicas influenciada pelas transformações ocorridas com o advento da globalização e do neoliberalismo, ela contém materialidade instruída pelos interesses mercadológicos. Segundo Minto (2005), a gestão nas universidades surgiu a partir de um consenso privatizante durante a reforma universitária em 1968, para mudar a estrutura de poder e administração e, controlar o movimento estudantil.

Prevalece uma concepção de autonomia que indica, de modo geral, para uma “independência” das universidades em relação ao Estado, independência esta traduzida como a não responsabilidade do Estado em financiar as universidades, porém, com um maior controle direto sobre as mesmas. (MINTO, 2005, p. 118).

Com o advento da governança nas universidades, a ausência do Estado (no sentido de ser aquele que promoveria um cenário favorável à universidade) ficou evidenciada. A governança mascara seu interesse quando ela impõe as universidades medidas como maior controle da gestão (quando a firma que o controle da gestão é benéfico), mas na verdade por outro lado está retirando seus direitos garantidos constitucionalmente (autonomia, hegemonia e identidade) e ainda passa a culpa-la por pelos crescentes cortes em seu orçamento (com a desculpa que as despesas estão muito altas). A governança é realidade ao redor de todo planeta e sua chegada permitiu a evidenciação do caos nas diversas estruturas sociais. Ela põe a gestão das organizações sob a mira de pressões para adequação das medidas mercantilistas.

## **2.2 Da reforma do Estado brasileiro à governança na educação superior**

É preciso compreender os motivos que fazem com que a governança esteja no ambiente público brasileiro. Segundo Deitos (2005), foi a necessidade de inserir políticas públicas flexíveis e mais eficiência à máquina administrativa no Estado, que a governança surgiu. Ela se deu a partir da Reforma do Estado Brasileiro no Governo FHC, liderado pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira que possuía conduções políticas liberais para executar tal reforma. No texto do Plano Diretor da Reforma do Estado, consta a seguinte redação:

(...) pretende-se reforçar a governança – a capacidade de governo do Estado – através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento a cidadania. O governo brasileiro não carece de ‘governabilidade’, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa. (BRASIL, 1995, p.19).

Segundo este trecho retirado do Plano Diretor da Reforma do Estado, a governança foi inserida no Estado brasileiro para que ele passasse a apresentar aspectos de eficiência e eficácia em sua rotina, conduzindo assim o Estado para as políticas neoliberais que estavam em trânsito e as consolidando dentro do Estado brasileiro.

Com o Brasil caminhando para a Reforma do Estado Brasileiro, o ministro Bresser consolidou políticas que previam a mudança no setor público que tanto almejavam para promover a “modernidade”. Segundo Reis (2015, p. 96):

A chamada reforma do Estado foi centrada nas privatizações do patrimônio público e no ataque à seguridade social em contraposição às determinações da Constituição de 1988, considerada perdulária, atrasada e um obstáculo ao projeto de modernidade. [...] Tinha como objetivo de fundo cumprir a agenda imposta pelos organismos internacionais aos chamados países em desenvolvimento, para fazer frente à crise econômica, ao endividamento público e inserir tais países no reordenamento global do capitalismo financeirizado. (REIS, 2015, p. 96).

Essas reformas eram alvo da orientação mercadológica que estava em curso. O próprio ministro Bresser Pereira, tempos depois escreveu sobre o modelo estrutural da governança que se instalou no Estado devido seu empenho e deixou claro os interesses em retirar o Estado da obrigação em promover políticas sociais que atendam a sociedade e, os interesses em privatizar serviços essenciais. Segundo Bresser-Pereira (2007, p. 1):

O “modelo estrutural de governança pública” é um modelo gerencial ou de gestão, porque torna os administradores públicos mais autônomos e mais responsáveis e porque reduz a defasagem entre os mercados de trabalho público e privado; é estrutural, porque envolve importantes mudanças na estrutura do Estado, particularmente a implantação de agências executivas e reguladoras autônomas e a terceirização de serviços sociais e científicos. (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 1).

Portanto, o modelo estrutural da governança pública proposto por Bresser, promove mudanças no novo modelo de Estado, agregando à gestão, o controle das capacidades dos indivíduos para impor as “novas regras” (neoliberais) ao ambiente e dando novo significado à estrutura do Estado (com a governança corporativa), que antes era tido como moroso quanto a sua eficiência e eficácia. Segundo Bresser-Pereira (2007), esse novo modelo de gestão no Estado, contribui para o desenvolvimento econômico do país e o cumprimento de metas de Desenvolvimento do Milênio das Nações<sup>1</sup>. As Nações Unidas, é uma organização que reproduz a disseminação das práticas neoliberais aos países membros, através de incisivos encontros para regulação e planejamento das práticas a serem adotadas. Então compreende-se que a política para reforma do Estado brasileiro proposta por Bresser se alinha em sua totalidade às consequências das estruturas de neoliberalismo ao Estado, que é o completo atendimento aos interesses mercadológicos.

---

<sup>1</sup> **Metas de Desenvolvimento do Milênio das Nações:** Faz parte do Projeto do Milênio que foi encomendado pelo Secretário-Geral das Nações Unidas em 2002 para desenvolver um plano concreto de ação a fim de abolir a pobreza, a fome e a doença opressivas que afetam bilhões de pessoas no mundo. É um órgão consultivo independente liderado por Jeffrey Sachs.

Bresser-Pereira ainda apontou três pontos positivos que são atingidos com esta nova estrutura: 1 – torna o Estado mais capaz e mais eficiente através da autonomia dada aos servidores dentro da própria organização do Estado por conta da estratégia gerencial adotada; 2 – definição de estratégia nacional de crescimento em conjunto com a sociedade; e, 3 – um país em desenvolvimento não precisa completar a reforma burocrática para só depois começar a transição para o novo modelo estrutural da governança pública.

A nova estrutura do Estado é delineada por uma nova configuração da estrutura organizacional através de um aspecto gerencial ou de responsabilização e, não tem a ver com o papel do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Para Minto (2005), a proposta de Bresser se alinha aos interesses de mercado, ele faz confusão entre conceitos do público *versus* privado, atrelando benefícios de gestão da esfera privada com a utilização de conceitos como a publicização, eficiência e eficácia, administração gerencial, que dão ideia de organização do Estado, contudo esses conceitos estão diretamente ligados ao neoliberalismo.

A preocupação central de Bresser Pereira é a de construir um Estado que se adeque às necessidades históricas do processo mundializado de acumulação do Capital. Atento para a especificidade da formação histórica do capitalismo no país, o autor reafirma a importância estratégica do Estado e das políticas públicas, razão que lhe permite, de certo modo, “desviar-se” da ideologia dominante (neoliberal) e de suas teses principais, como a do “Estado mínimo”, a qual diz ser a-histórica, construindo assim uma teoria **aparentemente contrária**, mas que explicita a necessidade de o fundo público manter-se como pressuposto da acumulação no sistema capitalista. (MINTO, 2005, p. 225, grifo nosso)

Na perspectiva política, o papel do Estado se dá na promoção de políticas públicas para a governança, por exemplo, e a governança está presente nas ações que a alta administração ou organizações tomam para promover a governança. A implantação de um sistema de governança pública, primeiramente deve ser trazido para o Estado a partir do momento que seja notada a necessidade dos atores em adotar práticas mais modernas dentro da estrutura no órgão/organização.

Para exemplificar como se daria a implantação organizacional do sistema da governança pública, o Tribunal de Contas da União, no Referencial Básico de Governança (2014) afirma que a governança pública é composta por um sistema onde existem atores que se organizam, interagem e procedem em prol da boa governança. Envolve, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo

de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização. A Figura 1, mostra-nos a presença da governança pública nos diferentes níveis administrativos dentro de um órgão do setor público.

Figura 1 – Sistematização da atuação da governança e gestão nas organizações



Fonte: TCU (2014)

Na figura 1, é possível identificar como se dá o sistema de governança pública em um órgão do setor público. A governança pública, portanto, lida com a avaliação, direcionamento, monitoramento e *accountability*, enquanto a gestão desenvolve o planejamento, execução, controle e processos no setor público. Sob a perspectiva liberal, é perceptível a separação entre governança e gestão dentro da administração, e é perceptível mais ainda que existe um fluxo de hierarquia onde a governança se dá em um primeiro momento e, a gestão é a continuidade do que foi determinado pela governança. A governança está presente onde o poder de decisão tem alto impacto, como é o caso da sociedade, organizações superiores (instâncias externas de controle e regulamentação) e alta administração (instâncias internas como o conselho administrativo e auditores internos e externos). Já a gestão é onde a decisão não sofre muito impacto dentro do sistema de governança em um órgão público, como é o caso de decisões

tomadas dos dirigentes e gerentes (TCU, 2014), a governança não está diretamente agindo lá, porque as decisões não provêm da gestão, e sim da alta administração que por sua vez está alinhada aos princípios de governança.

Como se vê, o Estado não está presente ativamente dentro do sistema da governança em um órgão do setor público, pois a governança trata de uma nova estruturação de regulação dentro do próprio Estado. E o Estado passa de provedor a regulador e deixa a governança a cargo do mercado de capitais.

Passados quase duas décadas do Plano Diretor da Reforma do Estado formulado por Bresser no Governo FHC, o Brasil em outro documento intitulado “Guia de Política de Governança Pública”, do Governo Federal Brasileiro, editado em 2018, reforça que o sentido da Governança no setor público se dá para motivar a: 1 – necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; 2 – busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e 3 – utilidade de se estabelecer patamares mínimos de governança (BRASIL, 2018). Neste sentido, a governança no setor público diante dos interesses mercadológicos, permanece dentro do Estado brasileiro se constituindo do marco neoliberal na gestão das organizações públicas brasileiras.

A tendência do novo modelo de gestão na administração pública pressupõe que sejam avaliados o desempenho do Estado. Nesta perspectiva, Balbachesky e Kerbauy (2016) afirmam que, a análise dos modelos de governança foca nas estruturas que conectam vários campos de atuação dos atores envolvidos, das decisões tomadas e das estruturas de funcionamento. Eles frisam que é importante entender como funciona cada campo e o contexto em que eles estão inseridos, pois os padrões de conflitos são diferentes e os agentes que influenciam nas interações são diferentes em cada um deles.

A governança se refere a situações onde o Estado delega atividades regulatórias ou ações à atores privados, situações onde atores privados articulam estruturas de auto regulação, ou ainda, situações onde autoridades públicas partilham com atores privados atividades de coordenação e regulamentação. (BALBACHEVSKY; KERBAUY, 2016).

A governança está instituída em diversos países, ela foi disseminada (como vimos antes), através de políticas promovidas pela cooperação entre órgãos que a regulamentam através de acordos feitos por grupos funcionais (que tratam de questões da política macroeconômica), por grupos regionais (que tratam de múltiplos assuntos de países vizinhos) e grupos de coordenação (para vincular grupos funcionais e regionais e criar uma rede ampla).

Essa cooperação internacional ampla viabiliza a governança a alcançar as estruturas do Estado ao redor de todo mundo.

O desafio da reforma do Estado não termina nas fronteiras nacionais. Num mundo cada vez mais interdependente, muitas vezes as ações de um país terão repercussões para seus vizinhos e o resto do mundo. (BANCO MUNDIAL, 1997, p. 138).

A disseminação das instruções que a governança passa a apresentar as organizações são evidenciadas na forma de controlá-las, que observamos quando é instituída uma norma ou legislação que regula as instituições por exemplo. O controle é uma forma de manter sob domínio das forças hegemônicas que as agências internacionais almejam. Para controlar, as legislações e normas são apresentadas como instrumentos que permitem a gestão uma gama de responsabilidades por um lado, porém por outro lado, podem permitir resultados satisfatórios para a gestão e para a sociedade. Com isso, a hegemonia das agências é efetivada e elas se mantêm no controle de tudo que às circunda.

### 2.2.1 Marcos regulatórios da governança pública no Brasil

Diversos países adotam perfis de legislação que padronizam procedimentos e prometem dar à gestão eficiência e eficácia para alcançar com primazia seus objetivos e metas. Porém, esse padrão de procedimentos é alimentado por cooperados que objetivam instruir geralmente sob o viés do mercado. Com isso, o setor público apresenta de fato na atualidade instrumentos legislativos que regulam a governança no setor público dos países.

Quanto à cooperação sobre a institucionalização da governança pelo mundo, são diversas organizações que a descrevem e a põem em prática em seus países de origem. A exemplo temos a *United Nations Development Programme* (UNDP, 2004), que define a governança pública como um sistema de valores, políticas e instituições pelo qual uma sociedade gere seus assuntos nas dimensões econômica, política e social, por meio de interações dentro e entre o Estado, sociedade civil e setor privado. Considera que a governança possui três aspectos: 1 – econômico: que inclui processos de tomada de decisão que afetam as atividades econômicas de um país e suas relações com outras economias; 2 – político: que compreende os processos de tomada de decisão em que se formulam políticas públicas; 3 – administrativo: que diz respeito às atividades de implementação dessas políticas.

Outro organismo que introduz a governança para dentro do Estado é a Nações Unidas, que criou o documento intitulado *The United Nations Development Agenda: Development for All*, elaborado em 2007, e define que a boa governança compreende o Estado de Direito, instituições eficazes do Estado, transparência e responsabilidade na gestão da assuntos, respeito pelos direitos humanos e oportunidades para todos os cidadãos para participar das decisões que afetam suas vidas.

O documento ainda comenta que um primeiro passo para governança sólida, todos os países precisam de leis constitucionais e administrativas que prevejam diferentes ramos do governo, incluindo um poder legislativo e um judiciário independente. Para garantir o Estado de direito, a promoção de uma cultura de legalidade é essencial, aplicada através de um sistema de prevenção ao crime e justiça criminal que é eficaz (UNITED NATIONS, 2007).

No *The public sector governance in Australia* (ANU), afirma que a Governança se preocupa com a forma como as sociedades, governos e organizações são gerenciados e conduzidos.

A ‘Governança’ tem vários significados, uma gama de elementos e contextos setoriais e uma variedade de dimensões e formas. [...] Como a governança é um conceito multidimensional, o termo ‘governança’ é usado de forma diferente, dependendo do quadro de análise, o ponto de vista do observador e o setor ou aspecto particular sob escrutínio. (ANU, 2012).

Compreendido de uma perspectiva organizacional, por exemplo, a governança corporativa de um órgão público setorial se conecta a outras ordens de governança no governo, na sociedade e níveis organizacionais.

Sobre a forma de observação da Governança, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014, p. 26) apresenta quatro perspectivas de observação da governança no setor público: 1 – sociedade e Estado; 2 – Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; 3 – Órgãos e entidades; 4 – Atividades Intraorganizacionais.

Para o TCU (2014), a sociedade e o Estado orientam a atuação, com base na Constituição, dos agentes públicos e privados, através da estrutura administrativa e de controle estatal. Os Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas se preocupam com a promoção de políticas públicas para a sociedade civil e para toda estrutura de governo. Os órgãos e entidades fiscalizam toda estrutura do governo para o cumprimento do dever de competência de cada um. As atividades intraorganizacionais são responsáveis pela diminuição dos riscos, otimização dos resultados e geração de valor para os órgãos e entidades.

Voltando o olhar ainda para o conceito de governança no âmbito internacional, onde o ambiente político, econômico, social e cultural é diferente do encontrado no Brasil, o autor

Grzeszczak (2015) afirma que na perspectiva da *European Union*, o conceito de boa governança se dá como sendo um modelo que compara economias ineficazes com economias viáveis. Ainda segundo Grzeszczak (2015), o conceito está centrado na responsabilidade de governos e órgãos em atender às necessidades de sociedades inteiras, em oposição a grupos de uma sociedade. Um elemento crucial da boa governança é a capacidade de cumprir as necessidades sociais dos cidadãos da União Europeia - UE. A boa governança e a qualidade da administração pública são um aspecto fundamental para garantir a competitividade de longo prazo de um país e bem-estar. Melhorar a qualidade da administração pública é um importante objetivo de financiamento do Projeto de Investimento Estrutural Europeu em vários Estados-Membros.

Percebe-se que apesar das diferenças entre a realidade do Brasil e dos países da UE, o conceito de governança no setor público repassa por aspectos semelhantes quanto a sua essência. Isso mostra que a governança está presente de forma similar independentemente do nível de desenvolvimento, embora se perceba que quanto maior o grau de desenvolvimento de um país, maior é o índice de governança presente em seu ambiente econômico e político. Esse fenômeno talvez tenha relação com a proximidade entre os interesses mercadológicos e riquezas que o país desenvolvido acumula em seu interior e, que por sua vez tem relação com a presença do neoliberalismo.

No Brasil, o índice que mensura a aderência da governança pública nos órgãos públicos é o IGovPub. O TCU é a instituição que realiza estes levantamentos para conhecer o percentual de aderência da governança pública nos órgãos e para estimular as organizações públicas a adotarem os princípios da governança em seu interior. A utilização de índices para avaliação e mensuração de resultados na administração pública é consequência da política neoliberalista com o discurso de modernização do Estado<sup>2</sup>.

E quando a modernização acontece pode-se dizer que o país passou por uma reforma na administração pública. A essa reforma na administração pública, que foi o segundo importante marco na história da reforma administrativa vivenciada pelo Estado capitalista, está o modelo estrutural da governança pública. O primeiro marco foi a transição da administração

---

<sup>2</sup> **Modernização do Estado:** Segundo Souza (2017), a modernização se desdobra em três grandes tipos, todos com impacto sobre o papel do Estado: (a) social, na qual o Estado é pressionado pela sociedade a promover mudanças, ou seja, um processo que se desenvolve no sentido sociedade-Estado; (b) social via Estado, na qual as pressões para reformar a sociedade provêm do próprio Estado, ou seja, um processo que se desenvolve no sentido Estado-sociedade; e (c) do Estado, na qual o foco é a eficiência e sua expressão mais conhecida é a institucionalização da organização burocrática nos moldes preconizados por Weber, ou seja, um processo que se desenvolve no sentido Estado-Estado.

patrimonial<sup>3</sup> para a reforma burocrática<sup>4</sup> no período da Era Vargas (1930-1945) com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP.

Segundo o Guia da Política da Governança Pública (BRASIL, 2018), a governança pública é tudo que uma instituição pública faz com vistas a alcançar os objetivos delineados inicialmente em prol da sociedade, ou seja, cada entidade tem um modelo próprio de governança estabelecido. Fica a cargo da entidade determinar quais serão seus objetivos a serem alcançados.

Então, a percepção da entidade em identificar as necessidades da sociedade perante suas responsabilidades dentro do Estado, bem como os objetivos e metas a serem atingidos e o planejamento para atingi-los, devem ser elaborados de forma a seguir os princípios, as diretrizes e a legislação que rege a governança.

Sobre a regulamentação das medidas adotadas pelo Estado através da instituição de organizações de controle e legislação que são atividades exclusivas do Estado, o autor Deitos (2005), afirma que para que a Reforma Administrativa desse certo, precisava-se de garantias que o Estado conseguiria regular os indivíduos e as organizações. Para tanto foram instituídas as agências reguladoras, as agências executivas e as organizações sociais.

O Estado que defendem (os liberais) e cuja reformulação iniciam consubstanciasse numa regulamentação que desregulamenta e regulamenta o necessário para as mediações exigidas para o *ótimo* funcionamento da economia do livre mercado através de novas instituições, formadas pelas agências reguladoras em congruência com as ações tomadas no aparelho de Estado e sob a égide do capital financeiro internacional. Portanto, um Estado forte que seja capaz de exprimir e gerar as condições de reprodução e mediação necessárias ao próprio funcionamento do capitalismo. (DEITOS, 2005, p. 109).

Para o Estado se tornar regulamentador e controlador, segundo o que propunha a Reforma Administrativa, foi preciso deixar de ser dominante na economia. O controle do Estado é um dos interesses do neoliberalismo, já que a regulação serve para assegurar o atendimento aos interesses do mercado. Segundo Bresser-Pereira (1995, p. 23):

No campo das atividades exclusivas de Estado, as **agências reguladoras** são entidades com autonomia para regulamentar os setores empresariais que operam em mercados insuficientemente competitivos, enquanto as **agências**

---

<sup>3</sup> **Administração Patrimonial:** O Estado moderno era absolutista e adotava a administração patrimonial como modelo na administração pública.

<sup>4</sup> **Reforma Burocrática:** Na segunda parte do século XIX, os países mais avançados empreenderam uma grande reforma na administração pública, chamada de reforma do serviço público ou reforma burocrática.

**executivas** ocupam-se principalmente da execução das leis. Tanto em um caso como no outro, mas principalmente no das agências reguladoras, a lei deixará espaço para a ação reguladora e discricionária da agência, já que não é possível, nem desejável, regulamentar tudo através de leis e decretos. No campo dos serviços sociais e científicos, ou seja, das atividades que o Estado executa embora não lhe sejam exclusivas, a ideia é transformar as funções estatais hoje existentes em “**organizações sociais**”. Em resumo, as agências executivas seriam plenamente integradas ao Estado, enquanto as organizações sociais incluir-se-iam no setor público não-estatal. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 23, grifo nosso).

No Brasil, atendendo a instruções do neoliberalismo de regulação por parte do Estado, o marco da governança pública foi a publicação da Instrução Normativa nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. A partir desta instrução houve a materialidade da norma sobre a governança, controle interno e gestão de risco, ela é referência para os órgãos que desejam se adequar a sistematização das práticas de governança e promoveu o fortalecimento da gestão, dos processos, do cumprimento de metas e objetivos institucionais.

Sobre a responsabilidade dos gestores quanto a aplicação do controle interno na organização, um ponto muito importante foi exposto na instrução, a responsabilidade por estabelecer, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governo em seus respectivos âmbitos de atuação, além de ser responsabilidade dos demais servidores a operacionalização dos controles internos, bem como a identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores (BRASIL, 2016). Essa responsabilidade imposta aos gestores condiz com imposição do Estado em posicionar pessoas dentro das organizações para que a regulação seja efetivada no âmbito interno de cada ente público. É por meio dos gestores instruídos por políticas neoliberais que a regulação do Estado é aplicada.

Outra legislação que regula a governança no Brasil é a Lei nº 9.203/2017, que dispõe em seu texto sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu texto ela define a Governança Pública como sendo um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017).

A partir da instituição dessas peças jurídicas de materialização da governança no país, alguns outros mecanismos de normatização foram surgindo, regulando o sistema da governança em diversas áreas. Alguns mecanismo de regulação haviam surgido mesmo antes da legalização

destes marcos históricos, e serviram para apoiar ainda mais a governança no Brasil, a exemplo temos: o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança; o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação nº 57 (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos. O Decreto nº 3.591/2000, que normatiza o controle interno no Poder Executivo Federal; o Decreto 6.021/2007, que criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, com a finalidade de tratar de matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União; o Decreto 8.414/2015, que instituiu o Programa Bem Mais Simples Brasil e cria o Conselho Deliberativo e o Comitê Gestor do Programa, com a finalidade de simplificar e agilizar a prestação dos serviços públicos e de melhorar o ambiente de negócios e a eficiência da gestão pública; e o Decreto 8.638/2016 que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (COSTA, 2019, p. 56).

Com a legislação sobre a governança pública no cenário brasileiro descrita por Costa (2019), começou-se de forma gradativa uma espécie de adaptação deste novo modelo de gestão dentro do sistema de educação brasileiro. As universidades que compõem este sistema também iniciaram a introdução da governança em seu ambiente, se adequando às discussões internacionais que eram foco de análise em outros países.

Na Paraíba, não existe um sistema de Governança Pública que tenha explicitamente norma regulamentadora o impondo aos órgãos da administração, mas já existe alguns mecanismos que indicam a intenção dos gestores Paraibanos em se adequar as práticas de governança nos órgãos públicos. Para tanto foi instituída a Lei nº 11.264/2018 que dispõe sobre o Sistema Integrado de Controle Interno do Estado da Paraíba. A criação dessa Lei vem com o objetivo de abrir caminho para a governança dentro do Estado da Paraíba. Nela está definido que até dezembro de 2022, todos os órgãos e poderes do Estado elaborem seus “mapas

estratégicos”, definindo seus objetivos, metas, missão, valores, indicadores e ações estratégicas. Isto se torna um dispositivo de governança para garantir o controle do Estado sobre os órgãos da administração direta e indireta.

### **2.3 Governança pública: um novo conceito que estrutura a gestão das organizações públicas**

Este tópico começará apresentando a governança pública através de uma perspectiva de mercado. A governança pública fundamenta-se nos princípios da governança privada, introduzindo na administração pública preceitos de gestão de entidades privadas, buscando maior eficiência na gestão, promovendo, assim, um retorno mais eficaz ao cidadão (SALES *et al.* 2015).

A governança no setor público e privado, a partir do que foi pesquisado, se apresenta com grandes similaridades entre elas. O foco nos acionistas e *stakeholders* – por parte do setor privado, e o foco nos *stakeholders* – por parte do setor público, é sem dúvida um fator que possibilita a simetria entre elas. Desde que o Estado passou a reger suas práticas com base em modelos globalizados, a governança pública passou ter um papel neste novo modo do Estado se relacionar com seu público, já que ele detém de atribuições imprescindíveis ao desenvolvimento da sociedade. Para isto, Matias-Pereira (2010), define que o surgimento da governança pública se deu por conta dessas mudanças no cenário mundial:

A Governança no Setor Público ou Governança Pública surgiu proveniente da reforma no Estado Nacional que provocou mudanças nas relações entre Estado e Sociedade. Muito se sabe que essas mudanças foram também provocadas pelo fenômeno da globalização, que por sua vez, transformou os aspectos econômicos, políticos, sociais, ambientais e culturais no mundo. O modo de ver e sentir estes aspectos foi colocado em evidência nas relações estado-mercado-sociedade pelo planeta, proporcionando um interesse maior por parte da sociedade em conhecê-los mais profundamente. Então, esse novo contexto fez com que o Estado se adequasse ao ambiente transformado, já que ele é mediador responsável pelo bem comum da população. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A adequação do Estado neste novo ambiente administrativo, desempenhou lhe uma nova versão, que antes atuava de forma mais dominante e agora passa a utilizar novos mecanismos de acordo com os interesses do neoliberalismo, deixando de lado sua atuação mais presente.

Para entendermos a aplicação da governança pública no Estado, será apresentado o conceito de governamentalidade que o filósofo Michel Foucault apresentou três definições para seus alunos, em uma aula, no ano de 1978:

(...) conjunto constituído pelas instituições, os procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por “governamentalidade” entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a preeminência desse tipo de poder que podemos chamar de “governo” sobre todos os outros-soberania, disciplina e que trouxe, por um lado, o desenvolvimento de toda uma série de aparelhos específicos de governo, o desenvolvimento de toda uma série de saberes. Enfim, por “governamentalidade” creio que se deveria entender o processo, ou antes, o resultado do processo pela qual o Estado de justiça da Idade Média, que nos séculos XV e XVI se tornou o Estado administrativo, viu-se pouco a pouco “governamentalizado”. (FOUCAULT, 2008, p. 143).

Este conceito possibilita a visualização do que se tornaria o Estado de governo, lugar da aplicação da governança pública. A governamentalidade é um conceito que denomina o regime de poder e as características de sua tecnologia que, após o século XVIII terá como alvo principal a população, a saber, a biopolítica<sup>5</sup> (OLIVEIRA, 2019).

É possível perceber no estudo de Foucault, que o poder não é absolutamente apenas do Estado, mas também do povo. Para Farias (2020) existe uma desassociação hoje em dia deste conceito de governança do conceito de governo (Estado), passando a conotar com um sentido voltado para as influências políticas que demandam de um conjunto de indivíduos. O poder então passa a ser compartilhado entre o governo e o povo (FOUCAULT, 1982).

A governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas. A governança corporativa no setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas (BHATTA, 2003).

Para Bento (2003), uma perspectiva da administração voltada para usuários como sendo clientes também costuma ser criticada, pois afasta a gestão da relação que ela tem com o

---

<sup>5</sup> **Biopolítica** é o termo utilizado por Foucault para designar a forma na qual o poder tende a se modificar no final do século XIX e início do século XX. As práticas disciplinares utilizadas antes visavam governar o indivíduo. A biopolítica tem como alvo o conjunto dos indivíduos, a população.

público. Para o autor este entendimento faz com que o público não seja mais o ‘proprietário’ da administração (da *res publica*), mas seu cliente.

Para a governança pública, o entendimento de Bento (2003), favorece a análise de que na administração pública o ideal seria que houvesse público, ao invés de cliente. A palavra cliente denota a ideia de atendimento personalizado ou individualista claramente pertencente ao mercado, enquanto a palavra público denota a ideia de atendimento de forma igualitária, sem distinção. Essa mistura de conceitos viabiliza a crítica quanto ao novo modelo de regulação do Estado, pois o Estado não conseguiria se organizar para atender nos moldes do setor privado. Sobre este entendimento, Kissler e Heidemann (2006, p. 486) chama de *economização ou mercadização* do setor público, que se desenvolve através da transformação do setor público em um empreendimento econômico.

A mercadização ou economização do setor público são mostrados, segundo Kissler e Heidemann (2006), através da implantação de um novo modelo de gestão (NMG), na privatização e terceirização, nos projetos de parcerias-público-privadas (PPPs) e na semi-concorrência de forma limitada. Os autores fazem ainda uma crítica quanto a este novo modelo de gestão que ainda não pareceu favorecer as formas de atuação do Estado, do mercado e da sociedade, por outra via, possibilitou a fundação de novas formas de assistência entre o setor público e o privado.

[...] até agora essa composição não está suficientemente caracterizada por novas formas sociais, políticas ou econômicas de autogestão, e tampouco está aprimorando a gestão política. O avanço da racionalidade de custos não otimizou os processos políticos de decisão, mas criou as bases para novas formas de cooperação entre atores públicos e privados. (KISSLER; HEIDEMANN, 2006, p. 490).

Segundo Kissler e Heidemann (2006), na economização do setor público existe a tendência de encontrar vestígios da implantação do Novo Modelo de Gestão (NMG) através da identificação das práticas de gestão por resultados no ambiente institucional, da utilização de princípios das finanças públicas como a presença do orçamento nas atividades de gestão e da apuração de custos.

Em oposição ao pensamento de Kissler e Heidemann, o autor Matias-Pereira (2010), afirma que o NMG tem sustentado que os gestores públicos devem agir como empresários e empreendedores, mais dedicados ao ambiente de trabalho e que adotam uma crescente postura de privatização do governo, não adotando apenas as práticas, mas também os valores dos negócios.

Essa divergência de opiniões reforça que a governança no setor público traz mudanças de condutas nas organizações, e que existem pontos em que ela não traz benefícios nem tão pouco atinge de forma positiva a relação entre público e privado.

Para Kissler e Heidemann (2006), a governança no setor público surgiu devido às condições insatisfatórias de modernização do Estado. Já Matias-Pereira (2009a), afirma que o objetivo principal da governança é permitir a adoção das melhores decisões, no setor público, por sua vez, busca reduzir custos das transações e elevar o nível de transparência das organizações (MATIAS-PEREIRA, 2009a).

Para Withley (1996), os fundamentos da governança pública estão apoiados nos estudos desenvolvidos à luz da ciência econômica e da ciência política.

Sob a ótica econômica, tem foco no estudo sobre o domínio da área dos negócios. Enquanto que na ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Nesse sentido, o enfoque da ciência política está orientado para as formas de interação nas relações de poder entre o Estado, governo e sociedade, dedicando especial atenção aos processos de cooperação e aos mecanismos para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço: governo, setor privado e terceiro setor (MATIAS-PEREIRA, 2009b).

Para Farias (2020), a filosofia política trata da governança como sendo de variados sentidos e de variadas mudanças, e isto se reflete como as múltiplas mudanças nas relações de poder constituídas se deram ao longo do tempo. Para esta autora, a ciência política utiliza o termo governança para melhorar a qualidade da democracia e da *accountability*.

Com vistas a ampla gama de conceitos utilizados para o termo governança pública, serão listados no Quadro 3 abaixo, os conceitos adotados pelos principais órgãos internacionais e nacionais que se dedicam em estudar este novo modelo de regulação do Estado:

Quadro 1 – Conceitos de Governança Pública utilizados nas organizações reguladora

Instituição/Organização	Conceito
OCDE (2005)	São arranjos formais e informais que norteiam as tomadas de decisões, mantendo os valores constitucionais, valorizando o potencial da sociedade em agregar valor aos processos governamentais.
Banco Mundial (2017)	Processo por meio do qual atores estatais e não-estatais interagem para formular e implementar políticas dentro de um conjunto predefinido de regras formais e informais que moldam e são moldadas pelo poder.
Banco Mundial (1992)	É a maneira pela qual o poder é exercido na administração de recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento.
ONU	Governança é o processo de tomada de decisão participativo, consensual, eficiente e efetivo, para sua implementação e prestação de contas ( <i>accountability</i> ).
PNUD	O PNUD conceitua a governança como sendo a base da estrutura organizacional do processo de decisão do Estado moderno, focando no desenvolvimento dos

	direitos humanos e da democracia, produzindo políticas que consolidam a democracia, liberdade, direitos e obrigações.
IFAC (2001)	Entende que a governança está ligada à responsabilidade e ao comportamento da gestão nas organizações em prol da eficácia.
União Europeia (2001)	A governança é designadora de normas, processos e comportamentos no exercício dos poderes na Europa, sobre a abertura, participação, responsabilidade e eficácia.
TCU (2013)	Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
FMI (1997)	A Boa Governança é como um elemento essencial de uma estrutura dentro da qual as economias podem prosperar em todos os seus aspectos, incluindo a garantia do Estado de Direito, melhoria da eficiência e responsabilidade do setor público e combate à corrupção.
BRASIL (2018) – Guia da Política da Governança Pública	Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade

Fonte: Conceitos adaptados de Farias (2020, p. 30 e 31); BM (2017); TCU (2013); FMI (1997) e BRASIL (2018).

Esses organismos de regulação das políticas econômicas em diversos países, são responsáveis por fazer o ajuste das políticas atuantes nas mais diversas áreas, com o intuito de instruir os interesses de mercado. Para isto, Deitos (2005, p. 210) afirma que:

Articulado ao diagnóstico e ao receituário macroeconômico proposto, as agências financeiras multilaterais, particularmente o BID, FMI e Banco Mundial, convergem e articulam os condicionantes requeridos às políticas macroeconômicas diagnosticadas que devem se materializar nos ajustes estruturais e setoriais implementados em cada país mutuário submetidos aos empréstimos internacionais, vorazmente mobilizados pelo capital em âmbito mundial, especialmente pela sua forma mais articulada globalmente, o capital financeiro internacional. (DEITOS, 2005, p. 210).

De acordo com os conceitos elencados no Quadro 3, percebe-se que existe uma sincronia quanto aos conceitos sobre governança no setor público interagindo e convergindo para os conceitos da esfera privada, por conta das mudanças ocorridas com o modelo do Estado e as políticas neoliberais.

Apesar da variedade de conceitos, é possível identificar ao longo das definições destas organizações que a governança pública está intimamente ligada à termos geralmente utilizados na área da gestão administrativa das empresas e no campo dos estudos das ciências sociais. Pode-se notar que ao longo dos conceitos obtidos para a governança pública listados no Quadro 3, são identificados termos como: tomada de decisão, formulação, implementação, administração, eficiência, eficácia, prestação de contas, estrutura organizacional, gestão, normas, processos, liderança e estratégia.

Estes termos nos remetem ao contexto do setor privado, então a governança pública pode ser entendida como as práticas do setor privado aplicado no setor público para a promoção de eficiência e eficácia dentro do Estado, em prol da sociedade.

Teorias do desenvolvimento<sup>6</sup> tratam a governança como um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social (SECCHI, 2009).

Então, diante dos conceitos apresentados sob a ótica mercadológica, percebe-se que a governança, seja pública ou privada, não tem um conceito definido e, várias organizações e instituições a definem de acordo com as políticas que desejam adotar para si.

Dando continuidade ao tema da governança no setor público, agora serão apresentados os princípios, as diretrizes e as formas de analisar a governança pública dentro de uma instituição do setor público. Para isto, serão apresentados os princípios e as diretrizes da governança pública de acordo com o descrito nos marcos legais que instituíram a governança pública no Brasil. E logo após, serão apresentados os elementos considerados pelo TCU que servem para mensurar (níveis de análise) da governança numa entidade do setor público.

### 2.3.1 Princípios, Diretrizes e Níveis de Análise da Governança Pública nas organizações

A palavra princípio deriva do latim *principium*, e significa o momento em que algo tem origem, o começo, a causa primária; preceito, regra ou lei (RAMOS, 2012). Para este autor, a princípio no campo das ciências sociais e humanas, exprime o que é real (concreto, tangível) e, ideal (abstrato, pensado). Comumente usados no ambiente jurídico, os princípios servem de base para alimentar o instrumento que será utilizado<sup>7</sup>.

Se tomarmos o conceito 3 do dicionário, podemos pensar que os princípios definidos para a governança estão atrelados a aquilo que é base, alicerce para a governança numa instituição. Equivalente a isto, os princípios representam valores e preceitos para a governança.

---

<sup>6</sup> Este modelo explicativo é oposto à teoria da modernização (LIPSET, 1959) na qual o desenvolvimento econômico é proposto como variável independente e a democracia como variável dependente. Na *modernization theory*, a ascensão e consolidação de regime democrático em um país dependem do alcance de certo patamar de desenvolvimento econômico (Adaptado de SECCHI, 2009).

<sup>7</sup> **Princípio:** O Dicionário Michaelis online define a palavra princípio como sendo “1. Momento em que uma coisa, ação, processo etc. passa a existir; começo, exórdio, início [...]; 2. Causa primeira de alguma coisa a qual contém e faz compreender suas propriedades essenciais ou características; razão [...]; 3. Em uma área de conhecimento, conjunto de proposições fundamentais e diretivas que servem de base e das quais todo desenvolvimento posterior deve ser subordinado”.

Já as diretrizes<sup>8</sup> são caminhos ao qual se deve percorrer para atingir os objetivos delineados. As diretrizes são, portanto, definidas como o rumo ou a estratégia para a definição da governança numa instituição. É importante frisar que as diretrizes estão articuladas com os princípios. Ambas andam lado a lado e almejam a implantação da boa governança na organização, se não fosse a face do neoliberalismo que está por trás em definir ou padronizar procedimentos, em prol dos interesses de mercado.

Primeiramente, começaremos com a apresentação dos princípios que assim como o conceito da governança pública é algo que não tem conceito definido entre as organizações e governos. Eles se apresentam a partir da absorção dos conceitos, metas e objetivos que a organização pretende adotar, embora eles se apresentam sempre como fortes aliados às políticas neoliberais que a Reforma do Estado deixou de herança.

Os princípios se apresentam com diferentes expressões no campo da governança pública. Na academia, os princípios se expõem de formas diferentes nos estudos apresentados e foi percebido que alguns autores preferem discuti-los com base na normativa vigente. De toda forma serão apresentados os princípios da governança no setor público apontado pelo TCU e a legislação vigente no Brasil que normatiza tais procedimentos.

Ao ser abordado os princípios e normas e outras formas de regulação do Estado, estudos como o de Coutinho (1990) afirmam que a teoria regulacionista vai muito além da análise econômica. É preciso levar em consideração a crise e a mudança estrutural sob influências do neoliberalismo. “Isto fica evidente quando dispensa significativa ênfase a um conjunto de formas institucionais (estruturais) que regulam o sistema econômico por meio de normas, compromissos pactuados e até mesmo uma escala de valores que garantem a reprodução e coesão das relações econômicas fundamentais” (COUTINHO, 1990, p. 153).

Por tanto os princípios vieram com viés de “regular”, ou com a intenção de reproduzir, através dos órgãos reguladores, ou do Estado, a cultura que foi pactuada, com a intenção de instruir as relações nas organizações através de ideologias neoliberais que a fundamentam.

Inicialmente, os princípios para a governança pública no Brasil foram definidos após discussões e estudos que tinham como base os princípios da governança corporativa e, sabe-se que os princípios basilares da governança pública foram definidos sob a influência do que estava sendo executado nos EUA com a SOX. Então, foi determinado que seriam adotados

---

<sup>8</sup> **Diretrizes:** No Dicionário online de Português a palavra diretrizes significa “1. Linhas a partir das quais um plano é traçado; 2. Esboços, planos delineados; conjunto de normas e critérios que determinam e direcionam o desenvolvimento ou a criação de alguma coisa; 3. Procedimentos”.

quatro princípios da governança corporativa para a governança pública, segundo a SOX: 1 – transparência; 2 – equidade; 3 – prestação de contas e 4 – responsabilidade corporativa.

Os princípios definidos pela SOX, de forma geral, têm proximidade com os definidos pela governança corporativa e fazem parte de uma parte dos princípios que a governança pública adota em diversos países. Outros órgãos e entidades públicas definem outros princípios também, contudo na maioria dos casos os princípios se apresentam de forma próxima aos definidos pela SOX.

Segundo Matias-Pereira (2010), devido à grande estrutura e complexidade do Estado e a as diferentes formas de atingir o público nas entidades, a governança pública exige do ente que exista uma clara identificação e articulação das definições das responsabilidades de cada ator; compreensão do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados; e suporte técnico para a alta administração.

Os princípios via de regra, denotam o papel de cumprimento da norma, da interpretação e aplicação do direito. Para o cumprimento dos princípios, o gestor garante sua aplicação através da atenta obediência a eles. Então os princípios que regem a governança no setor público são determinados por uma gama de características que os gestores devem ter para praticar a governança em sua entidade.

Para Matias-Pereira (2010), características como: elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça devem servir de base para estes gestores, que diferentemente do setor privado, o setor público é composto por bens públicos que pertencem a sociedade e é primordial ter essas características para o cumprimento dos princípios.

Os princípios e ações da governança pública objetivam otimizar os resultados pretendidos pelos seus *stakeholders*, gestores e proprietários. No caso da administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes) (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Como foi visto no tópico anterior, existem marcos regulatórios que são utilizados no Brasil para normatizar e instituir a política da governança nas entidades públicas e privadas. Como foi dito, o principal marco regulatório é o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 e o próprio TCU também definem os princípios da governança pública segundo suas perspectivas aqui no Brasil. No Quadro 4, foram relacionados os princípios delineados por cada órgão.

Quadro 2 – Princípios da Governança Pública a partir dos marcos regulatórios

Entidade	Princípios da Governança pública
IN MP /CGU 01/2016	Liderança; integridade; responsabilidade; compromisso; transparência e <i>accountability</i> .
Decreto 9.203/2017	Capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; transparência
TCU (2014)	Legitimidade; equidade; responsabilidade; eficiência; probidade; transparência; <i>accountability</i> .

Fonte: Adaptado de Farias (2020)

Segundo Brito (2017), a aplicação dos princípios de governança em uma organização pública assegura que: 1 – a corrupção seja minimizada; 2 – as opiniões da minoria sejam ouvidas; 3 – a sociedade tenha poder na tomada decisão e 4 – se possa responder às necessidades presentes e futuras da sociedade.

Esse entendimento propagado por Brito (2017) encobre os interesses que existem por trás dos reais motivos que permitiram os princípios de governança serem utilizados nas práticas de gestão do setor público.

O Decreto 9.203/2017, segundo o Guia da Política da Governança Pública (2018), foi redigido com base nos princípios e diretrizes recomendados pela OCDE, BM, TCU e da revisão de literatura especializada em governança pública. Então, o decreto foi elaborado com base na discussão internacional sobre a governança pública e sintetizado para o Brasil, o que regulamentaria tais aspectos aqui no país.

De acordo com o Decreto 9.203/2017, são diretrizes da governança pública as seguintes características conforme Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Diretrizes da Governança Pública segundo Decreto 9.203/17

Entidade	Diretrizes da governança pública
Decreto 9.203 (BRASIL, 2017)	<p>1 - Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;</p> <p>2 - Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;</p> <p>3 - Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;</p> <p>4 - Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;</p> <p>5 - Fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;</p> <p>6 - Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;</p> <p>7 - Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;</p>

	8 - Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; 9 - Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente; 10 - Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e 11 - Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

E de acordo com o Tribunal de Contas da União, são diretrizes da Governança Pública o que se apresenta no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Diretrizes da Governança Pública segundo TCU

TCU (2014)	1 – Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços; 2 – Realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos; 3 – Tomar decisões embasadas em informações de qualidade; 4 – Gerenciar riscos; 5 – Desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações; 6 – Prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas; 7 – Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços; 8 – Certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade; 9 – Certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos; 10 – Definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento; 11 – Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade; 12 – Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas; 13 – Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade; 14 – Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação; 15 – Certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho; 16 – Desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo; 17 – Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação; 18 – Compreender as relações formais e informais de prestação de contas; 19 – Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; 20 – Tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes; 21 – Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e 22 – Colocar em prática os valores organizacionais.
------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

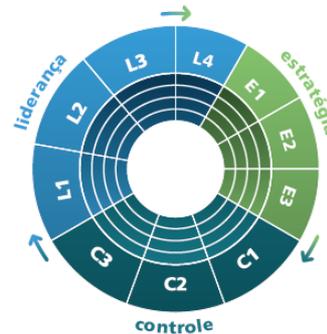
Os princípios e diretrizes são utilizados no ambiente público para direcionar as ações dos organismos, neste caso direcionam as regras de governança numa organização pública.

Segundo as regras de mercado, a Governança no setor público é mensurada a partir de níveis de análise que são identificados no ambiente organizacional, seja ele público ou privado. Contudo no ambiente público, o TCU elaborou com o intuito de registrar os níveis de

governança nas instituições um Referencial Básico de Governança que dividiu a presença da governança nas instituições em quatro níveis: 1 – mecanismos de governança, 2 – componentes, 3 – práticas e 4 – itens de controle (TCU, 2014).

Cada nível de análise adota mecanismos para que a função da governança (avaliar, direcionar e monitorar) seja executada de forma satisfatória para a instituição. E cada mecanismo está associado a um conjunto de componentes que contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos. Segundo o TCU (2014), compõe os níveis de análise: a liderança, a estratégia e o controle, conforme mostra a Figura 2 abaixo:

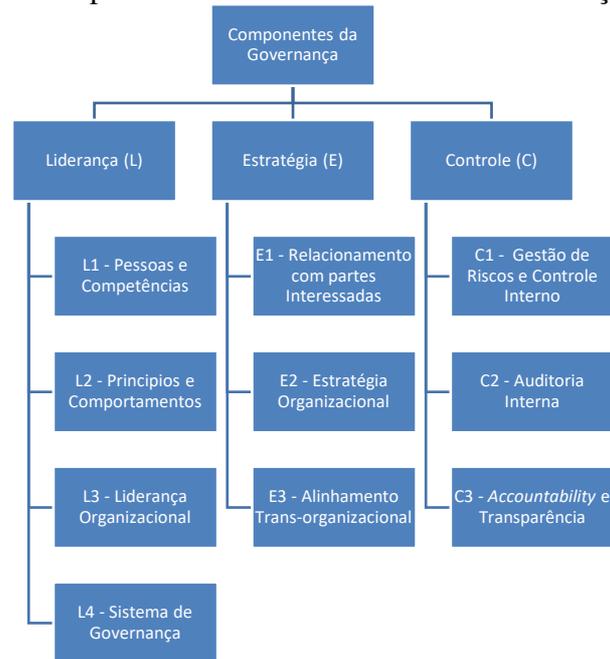
Figura 2 – Níveis de análise de Governança



Fonte: TCU (2014)

Para cada nível de análise mostrado na Figura 2, foram associados um conjunto de práticas de governança e, a cada prática de governança foi atribuído um conjunto de itens de controle de modo a contribuir com a identificação das práticas de governança na instituição. Na Figura 3 abaixo, serão apresentados os componentes dos mecanismos da governança.

Figura 3 – Componentes dos mecanismos de Governança



Fonte: Adaptado BRASIL (2014)

A Liderança são as práticas executadas por natureza humana que asseguram o exercício da governança através dos componentes: (L1) Pessoas e competências, (L2) Princípios e comportamentos e (L3) Liderança organizacional.

A estratégia é necessária para o exercício da governança, e é executada através de líderes que devem executar os processos levando em consideração: (E1) relacionamento com as partes interessadas, (E2) estratégia organizacional e (E3) alinhamento trans organizacional.

O controle é através da possibilidade de risco que os líderes na execução da estratégia correm. Estes riscos devem ser avaliados e tratados através das ferramentas de controle, como: (C1) gestão de riscos e controles internos, (C2) auditoria interna e (C3) *accountability* e transparência.

Para cada componente existem práticas relacionadas que o TCU elaborou no referencial básico e afirmou que essas práticas não são exaustivas, podendo ser moldadas de acordo com as necessidades de cada instituição.

Os novos ideais trazidos pela governança corporativa, que se instalou no setor público e depois na universidade pública, trouxeram mudanças na forma de gerir. A governança ainda é algo novo que precisa de mais estudos, principalmente no Brasil que é um país de dimensões continentais e onde a cultura política não é bagagem intelectual da população, por conta das desigualdades sociais que se apresentam. A população critica fortemente a burocracia porque não é ágil lhe dar com ela no setor público, contudo o principal vilão das desigualdades e da

desinformação da população não é de conhecimento de todos, e muito menos é criticado, como é o caso dos interesses mercadológicos, que veio com a política neoliberal. A governança é divulgada como uma nova forma de se relação e fornecer serviços à população de forma mais eficiente o que gera nela a sensação de que o Estado está aprimorando seu relacionamento para melhor servir, contudo sabemos que o Estado é burguês (MARX, 1983) e não é interesse dele servir à sociedade, mas sim ao mercado.

Então as ferramentas que a governança oferece para aprimorar o setor público é na verdade um veículo para trazer a sociedade para mais próximo e ao mesmo tempo ter controle para efetivar as políticas que irão ser adotadas.

O próximo tópico tratará de apresentar o tema da governança na universidade, que é fruto destas transformações obtidas pela nova estruturação do Estado, a partir da reforma administrativa ocorrida, que permitiu práticas de gestão em organizações públicas como a universidade pública sob égide do neoliberalismo e dos interesses mercadológicos. A governança se tornou dentro da universidade a consolidação das políticas neoliberais na educação superior.

## **2.4 Governança na educação superior**

A universidade tem sobre sua gestão grande carga de contradições que limitam as decisões dentro da instituição, isso tenciona o poder de decisão de cada um dos atores envolvidos no processo de gestão. O grande número de decisões acontecendo o tempo todo em todos os setores da universidade causa esse ambiente anárquico que torna a sua autonomia questionável. Como a universidade é um ambiente de constante aprendizado entre os indivíduos e promove o desenvolvimento regional, científico e tecnológico da sociedade, ela deve se inserir na sociedade sem restrições ao desenvolvimento e a mudanças inclusive em seu ambiente.

As mudanças no ambiente universitário se adequam ao que acontece na sociedade, então se a gestão nas últimas décadas sofreu essas influências, é consequência que a universidade também sofra com essas influências, como é o caso da proximidade dos princípios da governança nos processos que envolvem a gestão dentro da universidade.

A governança pública pode ser entendida como um novo conceito de regulação do setor público. E como uma tendência no setor público no mundo todo, inclusive nas universidades, a Governança faz parte da agenda política dos governos, que por sua vez formulam políticas públicas para aplicar nas instituições de acordo com seus interesses.

Seu significado original continha um entendimento associado ao debate político-desenvolvimentista, no qual o termo era usado para referir-se a políticas de desenvolvimento que se orientavam por determinados pressupostos sobre elementos estruturais – como gestão, responsabilidades, transparência, e legalidade do setor público – considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Há quase duas décadas, após a onda de modernização do setor público, é desafiador fazer uma pesquisa que tenha um tema tão recente na história da gestão de instituições. Pois, ainda existem países que não dimensionaram as consequências desse novo modelo nas suas instituições e no mercado, inclusive nas universidades públicas pouco se sabe sobre a atuação da governança nas relações institucionais dentro delas.

No Brasil, a governança é presente nas universidades públicas e vem sendo discutida entre os membros destas instituições continuamente, e ela é consequência do novo modelo de gestão que está sendo praticado no mercado voltado para preocupações com uma gestão mais eficiente e eficaz, que traz uma nova proposta de modelo de universidade. A identidade desta nova universidade em desenvolvimento se expande com vigor atendendo cada vez mais as regras do mercado, do capital contemporâneo, da burocracia e do segmento empresarial, em detrimento a uma universidade de modelo de bem-estar social, que se configure como bem público e atrelada ao domínio do estado.

#### 2.4.1 A influência da Governança Corporativa nas organizações

A governança corporativa que inicialmente era praticada nas instituições privadas, se tornou parte da rotina nas instituições do setor público também. Neste sentido, a definição de governança corporativa é tratada no estudo de Gonzalez (2012) como sendo um processo que caminha entre o público e o privado para a promoção da continuidade dos serviços prestados, ele afirma que:

Governança Corporativa é todo o processo de gestão e monitoramento desta que leva em consideração os princípios da responsabilidade corporativa (fiscal, social, trabalhista, comunitária, ambiental, societária), interagindo com o ambiente e os públicos estratégicos, os chamados stakeholders, em busca da sustentabilidade para ser longa. (GONZALEZ, 2012, p. 25).

O conceito de governança possui diversos conceitos em sua definição. São diversos termos e significados que podem conotar sentidos atrelados à governança de forma positiva ou negativa numa organização por exemplo. Para Farias (2020), o termo é utilizado para explicar

as parcerias público-privadas, redes colaborativas para promoção de políticas públicas nos governos e para esclarecer sobre o fenômeno da globalização e seu impacto no Estado. A autora ainda afirma que devido a esta falta de clareza sobre o conceito da governança, autores e instituições agregam qualificações ao termo governança para caracterizá-la. Então, termos como: governança corporativa, governança local, governança para o desenvolvimento, governança internacional, governança como sistemas de regra, boa governança, má governança, governança democrática, governança republicana, e governança de ponta cabeça são utilizados para qualificá-la (FARIAS, 2020).

Quadro 5 – Termos utilizados para caracterizar a Governança

<b>Termo</b>	<b>Autor</b>
Governança Corporativa	Williamson (1996)
Governança Local	Shah e Shah (2006)
Governança para o desenvolvimento	Banco Mundial (1992)
Governança Internacional	Rosenau (1995)
Governança como Sistema de Regra	Hyden (1999)
Boa Governança	Banco Mundial (1992)
Má Governança	Unecasp (2012)
Governança Democrática	Arns (2012)
Governança Republicana	Camargo (2010)
Governança de Ponta Cabeça	IDS (2010)

Fonte: Adaptado de Farias (2020, p. 28-29)

Independente do termo adotado, como mostrou o Quadro 4, a governança corporativa que é realidade no mundo contemporâneo, faz parte deste apelo capitalista que o mercado envolve. O modelo veio principalmente das grandes instituições privadas espalhadas pelo mundo, e agora está presente no setor público.

Etimologicamente, o termo governança para Kjaer (2004), foi utilizado pela primeira vez na Grécia pelo filósofo Platão através do verbo *kubernân*, que significava algo como pilotar ou dirigir”. Ele utilizou esta palavra com a conotação de montar um sistema de regras ou leis. O termo grego deriva de *gubernare*, que tem a mesma conotação de pilotar, estabelecer regras ou dar direção. O termo tem sido usado como sinônimo de governo no Dicionário Oxford. Para o autor, a governança é “o ato ou a maneira de governo; o trabalho ou a função do governo. (KJAER, 2004, p. 3).

A evolução histórica da governança corporativa pode nos fornece informações para compreendermos como ela chegou a ser implantada no setor público e porque este modelo de gestão passou a atuar na administração pública. Para começar, serão mostrados quatro marcos

históricos importantes que vão expor os motivos pelos quais a governança corporativa foi criada nas empresas comerciais para depois continuarmos a falar sobre a governança pública.

Inicialmente, a governança corporativa foi estudada pela primeira vez por Robert Monks, um empreendedor, estadunidense, formado na Universidade de Havard, que trabalhava para o governo dos EUA em um órgão de Previdência Complementar do país e, devido a sua atuação profissionais nestes dois ambientes – o público e o privado – ele percebeu que as empresas comerciais com acionistas tomam melhores decisões para promoção da rentabilidade do que as instituições públicas. Ele percebeu que assim como as instituições privadas, as instituições públicas também possuíam capital, mas não possuíam acionistas e por tanto, não havia rentabilidade sobre os recursos disponíveis. Foi então que nos anos 90, Monks deixou de trabalhar para o governo estadunidense e começou a investir profissionalmente em pesquisas sobre o mercado de ações das empresas. Suas pesquisas fizeram com que conceitos de governança como a transparência surgisse neste momento, já que ele percebeu que num mercado de ações, a informação muda a cada segundo, a transparência dessas informações para os investidores é importante para a geração de confiança entre os acionistas da empresa, e este acabou se tornando um dos princípios da governança. Mais à frente isto será discutido quando formos tratar dos princípios da governabilidade.

Outro marco histórico para a Governança Corporativa foi o Relatório Cadbury em 1992. Este relatório foi apresentado por Adrian Cadbury nos anos 1980 na Inglaterra, onde a criação do código de Governança Corporativa foi efetivada após inúmeras discussões inclusive com outras organizações no país. Este relatório foi o primeiro neste sentido, que acabou por concluir que o Conselho de Administração da empresa não estava atuando estrategicamente para promoção da continuidade das atividades da empresa e nem estava atuando no controle interno, a fim de monitorar o que se passava com a gestão, averiguando fatos importantes na rotina da empresa que pudessem ser corrigidos através da realização do trabalho de cada um.

A feitura deste relatório foi importante como o pontapé inicial para estudos sobre o que viria a ser a Governança Corporativa e sobre a importância do Conselho de Administração dentro de uma instituição juntamente com a Administração Executiva e a Auditoria Interna e Externa. “O trabalho [*relatório*] foi muito importante para o desenvolvimento das práticas relacionadas a gestão, contabilidade, prestação de contas, relatos financeiros e não financeiros” (GONZALEZ, 2012, p. 27).

Ao final do Relatório Cadbury, foram instituídos dois princípios que até hoje são utilizados quando se fala de Governança, seja ela pública ou corporativa – a transparência e a prestação de contas. Com o que aconteceu na Inglaterra o mundo começou a instituir Códigos

de Governança Corporativa, inclusive no Brasil foi criado o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) na década de 90.

Integrando ainda a origem da Governança Pública através da Governança Corporativa, temos um terceiro marco histórico da governança corporativa que foi o surgimento da OCDE.

A criação de uma organização multilateral organizada por 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo conhecida no Brasil por OCDE é o terceiro marco da história da governança corporativa. É um dos mais recentes eventos, abrangendo vários aspectos, princípios da boa governança e definição de códigos de melhores práticas. A OCDE entende essas práticas como "elos entre objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações. (ANDRADE; ROSSETI, 2011, p. 169).

Como foi dito, a OCDE foi constituída com o intuito de unir 34 países mais especificamente, aos princípios da governança corporativa para reger seu mercado. Esta organização percebeu que assim como um país só se torna industrializado a partir da revolução industrial, a chegada da governança em um país é prerrogativa para o desenvolvimento de uma nação. Segundo Gonzalez (2012, p. 30) o que acelera o processo de desenvolvimento de uma nação, é o engajamento da iniciativa privada para inserir a governança no ambiente dos negócios.

A partir da inserção da governança na iniciativa privada, o setor público pode aderir às práticas observadas no setor privado e passar a reproduzir as mesmas condições para dentro do seu ambiente.

No Brasil, Gonzalez (2012) afirma que, a partir do Novo Mercado da Bolsa de Valores<sup>9</sup> no ano de 2000, a Governança Corporativa passou a ser discutida mais frequentemente em todos os setores da sociedade, inclusive no terceiro setor e TI.

Em 1998, a OCDE redigiu um documento intitulado Princípios da Governança nas Entidades, e em sua primeira edição já apontava que não havia apenas um modelo de governança que se apresentava na sociedade. A OCDE mostrou que os modelos apresentados se destacavam sob dois roteiros principais: um modelo com foco no acionista onde se buscava o tratamento igualitário entre eles – chamado de Engajamento de Acionista e, o outro modelo focado em *stakeholders* onde o foco era decorrente de pessoas com os mais diversos tipos de

---

<sup>9</sup> **Novo Mercado da Bolsa de Valores:** Implantados em dezembro de 2000 pela antiga Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa – Nível 1 e Nível 2 – são segmentos especiais de listagem desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimula, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. Embora tenham fundamentos semelhantes, o Novo Mercado é direcionado principalmente à listagem de empresas que venham a abrir capital, enquanto os Níveis Diferenciados 1 e 2 destinam-se a empresas que já possuem ações negociadas na atual Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA).

interesses na sociedade – desde acionistas a outros públicos estratégicos. “A organização também destaca que os Estados têm a obrigatoriedade de criar estruturas regulatórias para a Governança Corporativa, para que as empresas procurem atender aos interesses dos acionistas e *stakeholders*” (GONZALEZ, 2012, p. 31).

Para ajudar na criação de estruturas regulatórias no Brasil, foi criada a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) para ajudar os Estados a promover regulação ao amadurecimento do mercado de capitais através da Governança.

O quarto e último marco histórico que marcou a Governança Corporativa foi a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, em 2002 nos EUA, de autoria do senador Paul Sarbanes e do deputado Michael Oxley. A Lei foi resposta a diversos escândalos financeiros ocorridos em corporações que causavam a evasão de investidores e de pouco investimento financeiro nas companhias por conta da falta de ética, segurança e respeito à governança. A SOX garantia que a gestão das empresas se tornasse transparente a ponto de voltar a dar segurança aos investidores através das contínuas auditorias, criação de comitês para controle interno das atividades para reduzir riscos nos negócios e possíveis fraudes por meio da rápida percepção dos gestores em identificar essas falhas. Segundo Gonzalez (2012, p. 34):

A lei contribuiu, uma vez que favorece e fortalece as condições, para que haja mais transparência nas informações que são passadas ao mercado, principalmente as de natureza contábil. Contribuiu e é um forte instrumento de prestação de contas (GONZALEZ, 2012, p. 34).

Estudos apontam que a crise de 2008 nos EUA, poderia ter sido evitada se a SOX estivesse sendo executada anos antes, e após a reforma administrativa do mercado de capitais em 1930 nos EUA, com a quebra da bolsa estadunidense em 1929, essa foi a reforma administrativa mais grandiosa ocorrida desde então.

Foi então que a Lei Sarbanes Oxley, com o intuito de regular as organizações, propôs algumas normas fundamentadas nas boas práticas da governança corporativa: 1 – *compliance* (conformidade legal); 2 - *accountability* (prestação de contas); 3 - *disclosure* (transparência); e 4 - *fairness* (senso de justiça) (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

A *Compliance* é a utilização por parte da empresa de códigos de conduta ética para seus executivos que atuam diretamente na gestão. A *accountability* diz respeito a responsabilidade que os dirigentes das companhias têm em gerar seus relatórios e apresenta-los à sociedade, promovendo a divulgação periódica das finanças aos investidores e aumentando a confiança deles no mercado de ações. A *disclosure* é a rápida informação sobre os valores mobiliários que

a companhia tem que apresentar aos investidores, através da divulgação em tempo real destas informações que possam ser relevantes nos negócios. A *fairness* é a aprovação da remuneração dos cargos da alta administração como o CEO (*Chief Executive Officer*) por votação entre o Conselho de Administração em assembleia entre os acionistas, além de impedir empréstimos pessoais do CEO na companhia em que ele presta serviços, além de outras questões que contenha relação de proximidade entre o pessoal e a empresa.

Então a SOX, promoveu o cuidado nas relações do mercado de valores de forma mais ética, transparente e prudente possível.

Neste contexto, a governança pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2015, p. 20).

No Brasil, a Governança Corporativa apresenta dois marcos que se constituíram na história: o primeiro marco foi a instituição da Lei 6.404/76 que dispõe sobre a sociedade por ações no mercado mobiliário brasileiro, incluindo a normatização sobre a responsabilidade dos sócios e acionistas perante as companhias. O segundo marco no Brasil foi a criação do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) em 1999, onde foi editado o primeiro Código de Governança Corporativa no país. Com a criação deste código foi possível discutir mais profundamente sobre a governança em nosso ambiente e adequado a nossas necessidades – a última edição deste código foi em 2009.

Ainda no Brasil, a partir destes dois marcos da governança corporativa abriu-se precedentes para a instigação do mercado em viabilizar mais normatização, através da instituição de novas resoluções, regulamentos ou instruções que ofereceram uma nova perspectiva de adequação do ambiente brasileiro às normas praticadas no âmbito internacional, a exemplo da fundação do BM&FBovespa entre os anos de 1999 e 2002 com o Novo Mercado e, da CVM em 2002, que editou uma cartilha com o tema da governança.

Segundo o Código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC, em sua 5ª edição no ano 2015, a governança corporativa no Brasil está alinhada com os princípios apresentados na SOX, conforme consta no documento do IBGC:

**Transparência** — Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu

interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

**Equidade** — Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

**Prestação de Contas (*accountability*)** — Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**Responsabilidade Corporativa** — Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

Neste sentido, a governança corporativa se apresenta como base para a discussão no Brasil para os fundamentos da governança pública. E a governança pública seria tempos depois definida a partir dos fundamentos do que estava sendo praticada na governança corporativa do mercado de capitais com base na SOX também.

Em 2020, IBGC criou uma Agenda Positiva de Governança para a divulgação de seis pilares que foram sugeridos a partir de ampla discussão através de fóruns nacionais e internacionais, sobre questões urgentes e emergentes na sociedade contemporânea e que os líderes das grandes empresas as utilizaria para a prática da boa governança, são elas: 1- ética e integridade; 2 – diversidade e inclusão; 3 – ambiental e social; 4 – inovação e transformação; 5 – transparência e prestação de contas e 6 – conselhos futuros.

Esses seis pilares foram adotados pelo Estado Brasileiro a partir de sua criação, e tem foco na relação entre ele e a sociedade, de tal maneira que o novo modelo de regulação do Estado já está disposto na mesma condição das práticas de governança do mercado privatista.

Na perspectiva neoliberal, o conceito de governança promove a sensação de que a utilização destes princípios pode minimizar os impactos dos cenários políticos e econômicos mais desfavoráveis.

Uma boa governança torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão, reforça competências para enfrentar níveis de complexidade renovados, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores. Fortalece, assim, o mercado de capitais e constitui-se mesmo em fator do crescimento econômico. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Tomando o conceito de boa governança no ambiente corporativo de Andrade e Rossetti (2007), se pode observar que a governança torna a organização menos exposta aos riscos externos ou de má gestão, reforça competências para enfrentar níveis de complexidade com mais segurança e possui potencial para impulsionar o crescimento organizacional, entre outros aspectos. Estes seriam os pontos positivos da governança corporativa do ambiente privado, evidenciados pelos autores.

Contudo, Kissler e Heidermann (2006), apontam algumas críticas quanto a este novo modelo de regulação no Estado ou setor público. Eles apontam para o problema do governo em ter certa limitação de gestão e financiamento para resolver problemas por conta da falta de estrutura. Afirmam que a democracia cooperativa<sup>10</sup>, não poderia ser atingida. E que a organização de processos e o controle dos resultados (gestão estratégica) tem apresentado serias deficiências por conta da falta de autonomia dos atores nas organizações públicas, bem como a centralização do poder.

#### 2.4.2 Governança na universidade

A visão mais sistêmica da universidade não é aceita quando se toma o enfoque marxista em observar a realidade. No ambiente interno da universidade, o tema da governança pública gera discussões calorosas entre os docentes que participam da gestão das universidades. Isto porque a gestão universitária pode ser observada através da inserção da ideologia neoliberal imposta pelo ambiente corporativo que os estudiosos e intelectuais tanto rejeitam no ambiente acadêmico, porque a universidade é um bem público que está a serviço da ciência, do conhecimento e não do capital.

O termo governança, tem semântica parecida com o termo gestão, então, por consequências do desenrolar da base histórica vivida e sentida na pele por muitos dos acadêmicos, a gestão sugere a adesão de políticas mercadológicas que se integram ao ambiente da universidade, que acaba agregando a competição do mercado, tornando a universidade pública ambiente para propagação dessas políticas da agenda antidemocrática, desfavorecendo o interesse público em decorrência do enaltecimento do privado.

A governança universitária traz à tona o tema do “ranqueamento” nas universidades e a produtividade acadêmica dos professores pesquisadores. Esses são outros temas repulsivos no ambiente acadêmico que favorecem a crítica sobre a aceitação dessas práticas nas

---

<sup>10</sup> **Democracia Cooperativa:** Nova forma de exercício de poder: o “poder do povo” pela cooperação (KISSLER; HEIDERMANN, 2006).

universidades, existe resistência quanto à adequação destes procedimentos. Entretanto, a governança na universidade pública é realidade, e é utilizada dentro da gestão universitária, inclusive porque o modelo de gestão adotado pela universidade à exemplo dos utilizados pelos Conselhos, Comissões, divisões administrativas e acadêmicas como as Pró-Reitorias, Centros Acadêmicos e Departamentos são divisões internas organizacionais que por si só, são relacionados a governança no ambiente universitário.

Atualmente, como exemplo de mecanismo de gestão das IES nos moldes do que vem sendo praticado no cenário internacional de adequação da política de mercado na educação superior, temos no âmbito federal o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído em 2004, que avalia as instituições de educação, avalia os cursos e avalia os estudantes. Temos ainda, instituições como o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, vinculado ao Ministério da Educação – MEC, que avalia o ensino superior no Brasil através de índices de desempenho relativo à qualidade, como o ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), o CPC (Conceito Preliminar de Curso) e o IGC (Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição). Foi instituído com o mesmo intuito, o PNE – Plano Nacional da Educação, que surgiu a partir da observação do governo federal das necessidades de aplicação de metas para promover melhorias dentro das instituições, assim como é feito nas instituições corporativas obedientes ao ritmo do mercado. Esses instrumentos citados fazem parte da Política de Avaliação como controle posto no cenário da educação superior brasileira e podem ser entendidos como influências da governança na educação superior. Segundo Dias Sobrinho (2010), a avaliação para controle se dá para atender interesses neoliberais:

Para os defensores da privatização, a avaliação deve ser um mecanismo que dê transparência para a relação entre ofertadores e consumidores da educação e regule o livre mercado da educação. Por outro lado, o Estado, além de se desobrigar de ampliar o orçamento público para efeitos de ampliação do sistema, assegura, através da avaliação, o controle sobre os resultados e sobre as finalidades e fornece à sociedade, especialmente ao mercado, as informações em forma de escalas de qualidade dos serviços educacionais que estão sendo oferecidos. (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 203).

Sobre os exames que avaliam os alunos e os cursos Dias Sobrinho (2010) afirma que eles seguem as mesmas regras que o mercado dita para as avaliações institucionais:

Não há dúvida de que os exames em larga escala são úteis para subsidiar as ações dos operadores do Estado concernentes à educação, mas é duvidoso que produzam efeitos pedagógicos significativos se não contam com a adesão de

professores e alunos. É comum que assumam caráter tecnocrático e induzam na comunidade educativa o cumprimento burocrático e formal das exigências e padrões. (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 206).

Por isso, as práticas de gestão universitária através da governança universitária é influência dos organismos internacionais que ditam o ritmo de mercado as instituições de ensino superior, essas práticas são utilizadas cotidianamente nas universidades atualmente, dentro das atividades do ensino, da pesquisa e da extensão, quando se administra estas atividades, ou quando os sistemas federais avaliam as instituições, os cursos e os alunos.

Como consequência, a gestão da extensão universitária foco desta pesquisa, pode sofrer intervenção dos princípios da governança que “inevitavelmente” (por conta de influência da política neoliberal) são observados através dos atos dos gestores em conduzir a gestão da extensão universitária dentro da Pró-Reitoria de Extensão. Os atos dos gestores por sua vez são influenciados pela política de extensão estabelecida por norma federal e pela política estabelecida pelo Fórum de Pró-reitores de extensão universitária. Ambas regulam a gestão da extensão, porém se diferenciam quanto a sua aplicação no âmbito do campo de atuação de cada um e serão apresentadas no Capítulo 3.

A governança provoca na gestão uma ordenação estrutural que permite uma ampliação da capacidade de gerir, através das suas diretrizes e princípios que a norteiam. Os princípios e diretrizes, por sua vez, se tornam mecanismos de controle que auxiliam a governança a impor as regras, através de aplicação de sanções, penalidades aos gestores ou as organizações. Então é desta forma que a governança se dá no ambiente da educação, ela é influenciada pela política (neoliberal) que se pratica no mercado, que por sua vez chega na universidade e através da alta gestão que toma a direção com base no que é determinado pelos princípios e diretrizes instruídos externamente.

Estudar a governança na gestão da educação superior, no ambiente da universidade é necessário e oportuno. A gestão universitária, como foi dito, é um tema que carece de mais estudos, sendo importante compreender a governança na universidade e entender a ligação que ela tem na atualidade no cenário da educação superior com as novas políticas públicas que começaram a atuar na universidade no século XXI. Com relação às políticas atuantes para a educação superior, percebe-se que existe relação íntima entre este ambiente de crise que fora instituído na universidade com os aspectos na nova ordem, que por sua vez é resultado dessas políticas desenvolvidas no macroambiente mundial através da adoção de ideologias neoliberais e da globalização, e que coincidem tempestivamente com a chegada da governança nas instituições públicas de ensino como as universidades.

A governança na universidade pode ser entendida como a adequação das práticas de gestão do mercado dentro da universidade. Da perspectiva política, a governança na universidade também pode ser entendida como a nova forma de regulação entre Estado e a universidade.

Segundo Gesser *et al.* (2021), o tema da governança universitária é pouco explorado na literatura e é delineado sob a base da governança corporativa e da governança pública, a depender da organização administrativa (pública ou privada).

Como foi dito anteriormente, a universidade se caracteriza por apresentar um ambiente complexo. Segundo Balbachevsky e Kerbauy (2016), dois fatores precisam ser considerados ao analisar a universidade: primeiro que ela apresenta forte concentração de autoridade, poder decisório e autonomia e, segundo que existem controles coletivos externos à instituição que interagem com os atores internos.

Através dessa interação entre as estruturas de organização internas e os fatores que a pressionam vinda do ambiente externo, e que acaba interferindo nas suas decisões e atividades, a universidade possui um governo, que forçosamente é um exercício de governança (BALBACHEVSKY; KERBAUY, 2016).

Apesar de ter autonomia em suas ações, as IES são “obrigadas” a exercer a governança por conta do mercado que monopolizou a política neoliberal no Estado e nas organizações públicas. Segundo Gesser *et al.* (2021), o princípio da autonomia não dicotomiza com o dever das IES em prestar contas à sociedade. Neste caso, a autonomia, exige mais ainda da universidade o “dever” em ter responsabilidade em seus atos, principalmente porque a sociedade e o Estado Neoliberal esperam por essa iniciativa em prestar contas e gerir de forma eficiente.

Os *stakeholders*<sup>11</sup> também influenciam na governança dentro das universidades, pois as estratégias adotadas em qualquer organização terão influências do mercado para dar atenção aos interesses do mercado, que objetiva o privado em detrimento ao público, então as universidades sempre serão influenciadas por eles. Além do mais, reitores, professores, gestores públicos e empresários tomam decisões que interferem nos rumos das estratégias das instituições de educação superior. Segundo Teixeira e Castro (2015), os *stakeholders* fomentam

---

<sup>11</sup> **Stakeholders:** É um dos termos utilizados em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite\\_note-1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite_note-1)

novas estratégias e mudam os rumos e direções das IES conforme a demanda do mercado local e global.

A literatura afirma que países adotam diferentes modelos de universidades instituídos em seu interior. As características que são essência em cada modelo de universidade interagem diferentemente com a governança universitária. Segundo Maasen e Olsen (2007), nas universidades existem diferentes acepções de grau de convergência referente a visão dos atores internos sobre as normas e objetivos que regulamentam a academia e, pressões externas em maior ou menor grau, é que determinam a dinâmica. Para isto, esses autores propuseram uma tipologia que distingue as instituições universitárias em quatro tipos que caracterizam uma dinâmica da governança diferentes entre elas, conforme mostrado no Quadro 5 abaixo:

Quadro 6 – Tipos de Universidade e a dinâmica da Governança

	<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores Externos</b>
<b>Atores Internos: compartilham normas e objetivos</b>	Modelo Humboltiano: governo de pares Lógica: Identidade Critério de avaliação: Qualidade Científica Dinâmica: Competição Científica	Modelo Universidade como instrumento de política nacional. Lógica: Administrativa Critério de avaliação: Resultado político Dinâmica: decisões governamentais
<b>Atores que tem percepções conflitivas sobre as normas e objetivos</b>	Modelo por representação de interesses Lógica: representação Qualidade: acomodação dos interesses Dinâmica: Barganha interna	Modelo de empresa de serviços operando em mercados competitivos Lógica: Comunidade de serviços Qualidade: Responsabilidade Dinâmica: respostas às pressões competitivas

Fonte: Adaptado de Maasen e Olsen (2007)

Segundo Balbachevsky e Kerbauy (2016), cada modelo de universidade apresenta uma dinâmica de governança que se apresenta em seu interior. Estes modelos caracterizam arranjos institucionais padrão, definidos na literatura, mas podem variar de acordo com a realidade de cada país, do contexto histórico de cada instituição, e isso pode levar a ocorrência de diferentes padrões de arranjo nas dinâmicas da governança.

O modelo Humboltiano se apresenta como sendo um modelo de forte hierarquia dentro das instituições, nele as decisões centrais estão a cargo de julgamento em assembleia dos atores presentes, para apreciação democrática da pauta em discussão. Um fato importante neste modelo é que a liderança científica está alinhada à liderança institucional. No modelo Democrático a autoridade se legitima através de representação dos interesses dos atores internos, com a eleição das autoridades universitárias. Se assemelha ao modelo humboltiano onde existe a interação com o ambiente externo, mas com uma agenda interna pré-definida em consenso. O modelo de Universidade como instrumento de política nacional, corresponde a um

modelo criado no século passado sob a influência do Estado socialista e está presente atualmente na China. Neste modelo, a universidade deve estar aberta às dinâmicas externas e, seu sucesso é atrelado a resposta a essas dinâmicas externas. O modelo de Universidade Empreendedora a instituição está sempre num ambiente de competição, tanto com unidades internas quanto externas. As oportunidades e riscos definem o sucesso de cada instituição e atualmente a universidade norte-americana é a que mais se aproxima desse modelo.

No Brasil, observa-se que a dinâmica predominante do modelo de universidade sobre a governança é uma mistura de modelo humboltiano com a de representação por interesses. Onde as influências internas são dispostas para eleger os representantes, por exemplo, na consulta para representantes, a academia e todo corpo administrativo escolhe representantes que se aproximam das pautas escolhidas de acordo com os interesses de cada grupo.

Para Balbachevsky e Kerbauy (2016), o novo modelo de governança da universidade brasileira combina o modelo de governança baseado na representação de interesses, com o modelo da universidade como instrumento de política nacional.

A combinação entre interesses divergentes e difusos no âmbito da instituição como a burocracia à frente dos processos organizacionais, promove uma tensão que institui um ambiente de crise encontrado na universidade hoje em dia. Como foi dito anteriormente, a reforma do Estado foi estabelecida a partir do que assistimos na década de 80 e 90, onde a crise do Estado, o agravamento dos problemas sociais, a divisão entre países do norte e do sul, o aumento da dívida externa dos países periféricos e a falta de cooperação e ajuda mútua entre os países, fizeram com que mundo entrasse em colapso. A economia a partir desta época foi levada a ser considerada perfeita apenas se fosse ancorada na onda neoliberal que se instalava e, assim a crise acabou chegando nas organizações e nas universidades.

A governança na universidade está completamente ligada ao modelo de universidade que a instituição adota e, ela varia em cada país. Clark (1983), definiu quatro modelos de poder acadêmico que interagem com a governança na instituição: o modelo europeu, o modelo britânico, o modelo norte-americano e o modelo japonês. Combinados, esses modelos apresentados servem para compreender todos os sistemas nacionais de educação superior segundo Clark (1983).

O modelo europeu, enquanto modelo tradicional de autoridade nas universidades, combina o poder acadêmico com o poder das burocracias do Estado e gera uma autoridade colegial forte dos acadêmicos. O modelo britânico resulta da aliança entre o poder dos acadêmicos, com uma modesta participação dos curadores e dos administradores institucionais; O modelo americano se assemelha ao britânico, mas o poder dos acadêmicos é mais fraco e o

poder dos curadores é extremamente forte; e o modelo japonês se assemelha ao da Europa Continental, nas universidades públicas, mas nas privadas é semelhante ao modelo americano, embora o figurino de curadores dá lugar a agências estatais (BRITO, 2017).

Clark (1983), propôs ainda três tipologias de distribuição de poderes em cadeia dos sistemas nacionais do ensino superior: 1 – sistema estatal; 2 – sistema de mercado e 3 – sistema oligárquico-acadêmico.

Segundo Brito (2017), no sistema estatal existe a presença de normas reguladoras do poder nas universidades, no sistema de mercado não existem normas nacionais que definem o poder nas universidades, mas pode existir leis que regulamentem cada instituição e, no sistema oligárquico-acadêmico o Estado é usado como elemento de legitimação da distribuição do poder, mediante leis nacionais ou negociadas em cada caso.

Brito (2017), afirma em seu texto que a governança universitária está presente numa *superestrutura* (Cunha, 2007) que se orienta por dois modelos de concepção sobre a educação superior: 1 – modelo da Europa Ocidental que afirma que as universidades são instituições estatais e promovem o desenvolvimento os estado-nação, regulando-o e controlando-o; 2 – modelo anglo-saxônico afirma que a universidade é importante demais para ser deixada à mercê do Estado, a universidade deve ser autônoma e se autogerir.

Maassen e Olsen (2007) afirmam que, as reformas acontecidas na administração pública dos últimos 30 anos, influenciaram a governança nas universidades, direcionando a autonomia universitária para uma autonomia organizacional.

As universidades estão cada vez mais parecidas com organizações e assumem algumas características delas como o controle dos recursos disponíveis, coordenação das ações em seu interior e definições claras dos objetivos e missão para orientação das decisões em seu interior. Essa preocupação exposta com os resultados da organização assume implicitamente a governança em seu interior, guiando, por tanto, as universidades pelas mudanças com a Reforma do Estado que promove os interesses de mercado e por tanto que as instituições também se guiem por esses interesses.

Levado pelos interesses mercadológicos, foi imposto às universidades alcançar níveis de aperfeiçoamento institucional em diversas áreas para satisfazer os interesses privados em suas atividades. Para Kezar e Eckel (2004), a governança universitária é um processo de criação de políticas e de tomada de decisões de alto nível em instituições de ensino superior que almejam converter objetivos institucionais e recursos, em resultados. Essas são características totalmente de controle e eficiência, fruto dos princípios capitalistas.

As influências políticas no âmbito macro, influenciam as políticas adotadas nas universidades. Se o Estado passa a adotar medidas de aperfeiçoamento da gestão através de onda neoliberal, a universidade que está (mas não deveria) fazendo parte da administração indireta de um Governo, que também é influenciada pelo neoliberalismo. Segundo Trakman (2008), as universidades públicas são fortemente influenciadas pela política governamental, com ênfase na eficiência.

Para o Capitalismo contemporâneo, a governança é um meio de trazer para mais próximo da gestão da educação superior a eficiência, para isto foi elaborado na Inglaterra, em 1985, um documento intitulado *Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities*, conhecido como Relatório Jarrett, que faz recomendação em seu texto que a governança deve ser utilizada na universidade para melhorar a eficácia do sistema em geral e inclusive os mecanismos de planejamento e, especialmente o de alocação de recursos.

Uma década depois, *The Dearing Committee* segundo Trakman (2008), faz recomendação sobre a eficácia da gestão e arranjos de governança nas universidades e, reconheceu três princípios que serviriam de guia: respeito à autonomia institucional, proteção à liberdade acadêmica e implementação de arranjos de governança.

Outro momento em que a governança foi posta em evidência para a educação superior foi no Guia de Membros de Órgãos Diretores do Ensino Superior no Reino Unido, onde segundo Trakman (2008), o guia estabeleceu princípios de governança na universidade, forneceu as estruturas e processos de governança e propôs diretrizes para a seleção de membros da academia com base na governança.

Trakman (2008), traz em seu texto a indagação sobre o motivo pelo qual os governos, universidades e a sociedade se preocupam tanto com a governança? Para ele, as universidades em algum momento apresentam crise de confiança na governança por conta de problemas estruturais, financeiros ou de disfunções de unidades mal geridas. Muitos problemas surgem simplesmente porque as universidades estão em constante processo de mudança, devido à natureza acadêmica. Porém, o argumento apresentado por Trakmann (2008) traz uma visão distorcida sobre a influência da governança na universidade e sobre os motivos que levam as universidades a apresentarem crises.

Segundo o pensamento Marxista, o capitalismo é auto destrutivo com crises recorrentes e as crises são típicas do sistema capitalista. Olhando por esse lado, a governança sendo oriunda do mercado e sendo a universidade influenciada por ela, fica claro que a crise causada pela governança afetaria a universidade fatalmente. Pois a universidade não tem natureza comercial, seu objetivo é principal é a educação, fortalecer a ciência, a pesquisa e o desenvolvimento da

sociedade, porém ela apresenta crises que afetam o seu desempenho financeiro, estrutural e de identidade, apesar de ela não ser uma organização mercadológica que visa o lucro.

### **3 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO PRODUTORA DE CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A SOCIEDADE**

Este capítulo tem como objeto apresentar alguns apontamentos e conceitos sobre a extensão universitária, sobre a influência neoliberal que se apresentou diante da sua construção assim como aconteceu com a governança, sobre como o FORPROEX a fortaleceu no cenário brasileiro e, sobre a implementação de indicadores de avaliação formulado pelo FORPROEX que torna a gestão da extensão mais resistente diante dos desafios que as instituições sofrem, principalmente os desafios financeiros. Alguns destes indicadores serão apresentados aos participantes da pesquisa para identificarmos suas percepções sobre a gestão da extensão universitária na UEPB.

#### **3.1 Conhecendo a extensão universitária: conceitos**

Ao longo do tempo a extensão universitária adotou diversos sentidos e conceitos, além de mudanças na forma de atuação. Na universidade pode haver várias concepções sobre o que é a extensão universitária, porém ela é comumente mais conhecida como aquela que promove cursos, palestras, promove eventos, presta serviços ou que atende a população nos serviços de saúde por exemplo.

Diante disso, faz-se necessário conhece-la e entender qual o seu real sentido dentro da universidade. A finalidade da existência da extensão universitária é o que carece de mais conhecimento geral da sociedade, para que assim os estudantes se interessem em participar de suas ações intra e extra muros e ela consiga se integrar ao ensino e a pesquisa.

A Universidade como instituição social que é, responsável por formar cidadãos aptos ao mercado de trabalho com pensamento crítico, que é lugar da pluralidade, da diversidade e lugar onde se promove inovações acompanhadas das transformações que acontecem na dinâmica econômica, política e social nos quatro cantos do mundo, deve acompanhar as demandas necessárias para o bem estar da sociedade em geral. Em linhas gerais, as mudanças promovidas pelas universidades afetam as relações interpessoais e as relações comerciais. E na universidade brasileira, o tripé da educação conhecido como ensino, pesquisa e extensão promovem essa aproximação da universidade com a sociedade.

A extensão universitária é uma ação da universidade junto à comunidade externa que permite compartilhar com o público o conhecimento adquirido com o ensino e a pesquisa desenvolvidos na instituição, sob o princípio

constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. É um processo interdisciplinar educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade (NOGUEIRA, 2007).

O ensino, a pesquisa e a extensão foram estabelecidas indissociáveis no artigo 207, da constituição federal de 1988 e, desde então, elas significam o eixo principal da universidade brasileira. Essa indissociabilidade é considerada referência de qualidade no ensino em universidades públicas brasileiras porque é a partir da inter-relação entre elas que se consegue alcançar o ‘fim’ (finalidade) do processo de formação na educação superior. A extensão aproxima a universidade da sociedade a partir da aplicação prática do que é estudado no ensino, contudo a extensão existe porque ela pode ser fonte para as pesquisas em desenvolvimento. O ensino articulado com a pesquisa promove a continuidade dos estudos de forma científica, induz a formação de novos pesquisadores e docentes e acarreta produtos inovadores que ajudam a sociedade nas demandas por novos produtos/serviços que surgem de acordo com o crescimento e desenvolvimento da população. Assim, o ensino, a pesquisa e a extensão se complementam e estabelecem relação de trocas benéficas entre universidade e sociedade.

O papel da extensão universitária no cenário da educação superior é de destaque, já que ela promove aspectos sociais dentro da universidade que engrandece a produção do conhecimento via relações de troca mutuas entre a universidade e a sociedade.

A extensão universitária é produtora de um conhecimento resultante das experiências nas quais os sujeitos se revezam nos papéis de autores e coautores de autonomia e interdependência e, quando são construídas numa relação dialógica, outros conhecimentos nascem a partir do entrelaçamento de visões de mundo semelhantes ou diferentes. (SANTOS JÚNIOR, 2013, p. 36).

Em um estudo realizado por Nogueira (2007), mostra que para as universidades a extensão universitária se mostra como prioridade quando exercida na função de “articulação entre universidade e sociedade”.

A extensão universitária vem sendo entendida, do ponto de vista de sua ontologia, de seus fundamentos, como práticas, estando aí, a saída para o interagir da universidade com a sociedade nas diversas regiões do país ou de cada Estado, onde se situa a universidade. A extensão se torna “o elemento catalisador e propulsor dessa empatia, e mais, especificamente, a leitura cultural que essa instituição, pode e deve fazer, da sua identidade e do seu povo” (MELO NETO, 2017, p. 165).

Para aproximar a sociedade da universidade, são realizados alguns movimentos e experiências promovidos pelas universidades com o intuito de promover a extensão à sociedade através de experiências de trabalhos sociais para fortalecer a extensão. A popularização da extensão, como o autor Cruz (2013) chamou a aproximação popular da universidade com a sociedade, é delineada a partir de ações coletivas dentro das universidades, como do corpo docente, dos técnico-administrativos e de estudantes. Muitas vezes, por insatisfação ou por almejar situações melhores referentes as estruturas acadêmicas ou sociais, buscam via extensão universitária, a saída ou o caminho para as transformações objetivadas.

A Extensão Popular, como movimento, toma corpo nas iniciativas de coletivos de estudantes, técnicos, professores e movimentos populares, insatisfeitos com a atual estrutura acadêmica. Buscam, via extensão universitária, a saída para que possam inventar caminhos outros de relação Universidade/ Sociedade. (CRUZ, 2013, p. 59).

A extensão pautada neste aspecto “popular” é umas das formas que a extensão pode assumir dentro das universidades.

Quanto a suas concepções, a extensão universitária se apresenta de três formas. Para Jezine (2006), ela parte de três concepções diferentes: 1 – A assistencialista, que advém das práticas de assessorias cuja instrumentalização técnica está centrada nas áreas de educação, agricultura e saúde em que a Universidade precisaria levar seus conhecimentos às comunidades desprovidas de saberes e oferecer serviços que contribuam para o desenvolvimento social do país; 2 – A mercantilista, que se formou ao longo das mudanças ocorridas na estrutura econômica e política do Estado e da sociedade sob a perspectiva de “venda de serviços”, representando as iniciativas de privatização; 3 – A acadêmica, que resulta da organização e luta pelo reconhecimento da dimensão filosófico científica da extensão. Nessa concepção, a Universidade é entendida como um elo entre a sociedade e a extensão, o ensino e a pesquisa, que são vistos como componentes essenciais ao processo de mudança social e de difusão cultural, numa perspectiva dialógica.

Segundo Santos Júnior (2013) a prática de extensão mercantilista e a assistencialista promovem um movimento verticalizado, da Universidade para as comunidades, na produção de conhecimentos enquanto na acadêmica o diálogo é horizontal, [...] ela constitui um aporte decisivo, e imprescindível, à formação do estudante, seja pela ampliação do universo de referência que eles vivenciam, seja pelo contato direto com as grandes questões

contemporâneas que o possibilitam (re)pensar os caminhos do seu processo formativo como discente e cidadão.

A concepção mercantilista é a que mais aproxima a extensão universitária das políticas formuladas na década de 90. A sociedade globalizada, o neoliberalismo e a Reforma do Estado trouxeram para a universidade via extensão universitária, práticas que a levaram a uma dimensão exterior à universidade, que são observadas além das práticas de ensino-aprendizagem ou até mesmo da preocupação com questões sociais. Em todo país é comum encontrar cursos pagos para custear as despesas que não serão contempladas pelo orçamento do ano. Por isso, existe um amplo debate sobre o fato da importância da extensão universitária para a universidade, mas que corriqueiramente ela não é prioridade nos orçamentos universitários.

Segundo Vasconcelos e Cruz (2011), na concepção mercantilista a extensão universitária vende seu conhecimento acadêmico, através do trabalho, produzindo ou transferindo tecnologias para grupos de empresas, produtores ou empreendedores, colaborando assim para a máxima lucratividade dos negócios e acumulação de riquezas, legitimando assim a exploração do trabalho.

Para Paula (2013) a extensão universitária tem uma importante função interna na universidade, que é o fato de abrigar órgãos e desenvolver atividades que permitem a decisiva interligação entre a cultura científica e a cultura das humanidades, como o que acontece nos museus, espaços expositivos, teatros, galerias, bibliotecas, arquivos, centros de documentação. Eles são veículos indispensáveis de mediação entre os produtores de conhecimentos e bens simbólicos e os destinatários dessas ações, sejam eles estudantes, sejam eles os vários sujeitos externos à universidade, igualmente legítimos destinatários da ação universitária.

Esta interligação entre diferentes tipos de conhecimento acontece também em outras diversas áreas do conhecimento onde a extensão universitária se apresenta, como em hospitais e clínicas por exemplo. Os discentes que participam dessa interação dialógica entre universidade e sociedade só têm a aprender.

Para Santos Júnior (2013), a extensão acadêmica permite a construção de conhecimentos diferenciados daqueles que existem na sala de aula. Os estudantes que dela participam ganham uma dimensão de dialogicidade, de inter-relacionamento e de sólida contextualização da realidade. Existe a democraticidade do conhecimento neste sentido, já que esse tipo de extensão permite o diálogo entre conhecimento acadêmicos e culturais.

Em sua dimensão assistencialista, a extensão incorpora a ideia de prestar serviços pontuais, por meio dos quais são sanados problemas específicos (como, por exemplo, a “dor de

dente” ou a falta de documentos), com a intenção de não se envolver com as suas causas estruturais (correlacionando com o exemplo anterior, a falta de assistência pública à saúde bucal permanente; a exclusão social, que impede diversas famílias de acessarem conscientemente as realizações de cidadania, para além de documentos (VASCONCELOS; CRUZ , 2011).

Para Santos Júnior (2013) o que leva a extensão universitária a prestação de serviços se deu pelo caminho que ela percorreu até chegar aos dias de hoje.

Confunde-se com a do movimento estudantil tendo em vista que os estudantes sempre se envolviam com as questões sociais e políticas da sua época. A saber, no Brasil Império temos os jovens lutando pela abolição dos escravos e pela Proclamação da República; no Estado Novo (1937-1945) lutaram pela criação da União Nacional dos Estudantes (UNE) e contra os ideais do nazifascismo; no período da Ditadura Militar (1964-1985) a luta foi pelo combate ao analfabetismo e contra o regime autoritário e nos anos de 1990 e início do século XXI contra a implantação da política neoliberal que proporcionou a ausência de recursos para as Universidades públicas. Esse cenário tem levado as Universidades à prestação de serviços, via extensão universitária, a fim de obter recursos para se manterem. (SANTOS JÚNIOR, 2013, p. 314).

A extensão universitária configura-se, hoje, como um espaço especial de importância para a consolidação de compromissos e parcerias das IES. Ela é capaz de socializar o saber produzido e acumulado, transformando-o em um bem público com vistas à construção de um mundo com melhor qualidade de vida (GUINZANI; MUELLER; GIANEZINI, 2017, p. 41).

Independente da concepção adotada pela instituição, extensão universitária promove aos que dela participam uma troca imensurável de saberes.

### **3.2 Institucionalização da extensão universitária: cenários e a influência neoliberal**

Os três pilares que sustentam a função da universidade, só foram estabelecidos após amplo processo de luta da sociedade civil, movimentos sociais e a influência de revoluções de países principalmente da América Latina, atualmente a extensão universitária, assim como a universidade e o setor público, encontra-se no cenário de influências das políticas neoliberais em curso. A extensão universitária foi a última a surgir no contexto da universidade. Ela se constitui de natureza interdisciplinar, consegue chegar mais próximo da sociedade e contribui com a formação na universidade atrelando prática e conhecimento. Embora ela seja importante e necessária, ela é pouco conhecida popularmente.

As dificuldades conceituais e práticas da justa compreensão e implementação da extensão universitária decorrem, em grande parte, do fato de a extensão se colocar questões complexas, seja por suas implicações político-sociais, seja por exigir postura intelectual aberta à inter e à transdisciplinaridade, que valorize o diálogo e a alteridade (PAULA, 2013).

Se ela for analisada de forma mais profunda, percebe-se que ela é a que consegue impor à universidade a transformação social que é função da própria universidade, ela convoca a produção e a disseminação do conhecimento e consegue reduzir as desigualdades intelectuais que existe na sociedade. Apesar de pouco conhecida, a extensão universitária é utilizada em atividades nas universidades desde o século XIX. A primeira universidade a criar um programa formal de curso de extensão, foi a Universidade de Cambridge, na Inglaterra no ano de 1871, através de cursos de extensão na área de Literatura, Ciências Físicas e Economia Política. Em Oxford e Londres, ela acontecia paralelamente no mesmo período e promoveu cursos voltados para a classe operaria, como os trabalhadores das minas de Northumberland. Uma das ações da extensão universitária foi apresentar “O século de Péricles” e “A tragedia Grega” em centros manufatureiros e em minas de carvão, além de aula de Astronomia à operários.

Segundo Paula (2013), após ser apresentada na Inglaterra a extensão universitária foi levada a Alemanha e depois se espalhou por todo continente Europeu, chegando depois aos Estados Unidos. A Universidade de Chicago em 1892, criou o *American Society for the Extension of University Teaching*, uma experiência pioneira que impulsionou a extensão universitária a se alastrar por todo território nacional, chegando ao conhecimento do então Presidente Theodore Roosevelt, que reconheceu a importância da extensão universitária para a sociedade e a adotou como exemplo a ser seguido.

Com isso, a extensão universitária foi consagrada e, veio a se consolidar neste cenário pós Revolução Industrial (século XIX), onde o mundo passava por um momento crítico da história. Nesta época, diversos segmentos sociais vindos da luta de classe trabalhadora, que eram marginalizadas pela sociedade burguesa, denunciavam a ordem social capitalista, requerendo o regime socialista.

É nesse contexto, em que o Estado e outras instituições responsáveis pela manutenção da ordem social despertaram para a necessidade de oferecer políticas capazes de atender/neutralizar reivindicações operário-populares, que também as universidades se voltaram, de fato, para a questão social, inicialmente, e, depois, para um amplo conjunto de campos e interesses, que vão da educação de jovens e adultos às políticas públicas de saúde e

tecnologias à prestação de serviços, da produção cultural ao monitoramento, avaliação de políticas públicas, entre muitas outras atividades (PAULA, 2013).

Por tanto, a extensão universitária assumiu duas vertentes internacionalmente conhecidas: a primeira, que se originou na Inglaterra e que foi o engajamento da universidade com a Igreja, Estado e Partidos, que buscavam oferecer os contrapontos ao regime capitalista. A segunda vertente, foi a idealizada pelos Estados Unidos que tinha como objetivo a mobilização da universidade para o desenvolvimento de tecnologias e maior aproximação do setor privado. Então, as duas vertentes da extensão universitária assumiam identidades que estavam ligadas ao Capitalismo, sendo a primeira vertente ligada a implantação do Estado de Bem-Estar Social e a segunda ligada a ideologias liberais.

Na América Latina, a extensão universitária se deu por razões diferentes das que vimos até aqui. Ela foi praticada por conta de conflitos sociais que começaram a se desenvolver na região, a exemplo da revolução Mexicana (1910), e o Movimento pela Reforma Universitária de Córdoba (1918). Foram diversos processos de transformação social nos países Latinos, que influenciaram a extensão universitária também, movimento populistas do Século XX como o da Era Vargas no Brasil, o período Peronista na Argentina, as diversas revoluções frustradas influenciadas pela revolução Mexicana como as da Bolívia, Guatemala, El Salvador, Peru, Chile, Cuba e Nicarágua. Esses conflitos ou revoluções aconteciam em toda América Latina em prol das mudanças que aconteciam com relação as políticas sociais, ambientais, econômicas, mudanças de regime de governos e reformas trabalhistas.

Na década de 60, a América Latina começa a passar por um processo de amplas lutas de classes, onde a Revolução Cubana tem destaque. Na maioria dos países Latinos essa década é importante porque estava acontecendo reformas, a exemplo da reforma da educação no Brasil.

É como reação a essa ampla e heterogênea mobilização política de esquerda, que vai se colocar a série de golpes de Estado que, a partir dos anos 1960, buscou deter a marcha da luta social no Brasil, na Argentina, no Uruguai, na Bolívia, no Chile, mediante a implantação de regimes ditatoriais, que lançaram mão de um variado arsenal repressivo, que foi combatido por uma expressiva onda de radicalização política por parte de variados grupos, em vários países da América Latina, que vão passar à luta armada, seja como instrumento de enfrentamento contra as ditaduras de direita, seja como instrumento de luta pelo socialismo a partir das experiências das revoluções chinesa e cubana. (PAULA, 2013, p. 13).

De acordo com Paula (2013), é levando em consideração essas questões acontecidas na América Latina que a extensão universitária deve ser analisada no Brasil. É preciso levar em

consideração duas questões centrais para ser pensada sobre a extensão universitária: 1 – a tardia constituição universitária do Brasil, só estabelecida em 1931 com o Decreto nº 19.851; e, 2 – a inserção de nossa universidade no quadro político-institucional geral, que tem se modernizado seletiva e discricionariamente como reflexo da ausência de processos efetivos de distribuição da renda e da riqueza.

No Brasil, foi observada pela primeira vez uma ação extensionista em 1911, em uma universidade de São Paulo. Sua essência era promover educação continuada e educação para as classes mais baixas da sociedade, além de prestação de serviços para as atividades rurais. Ela foi a última a compor a tríade indissociável do ensino superior público no país, influenciada pelo que aconteceu nas universidades pelo mundo, também foi fruto de tendências globalistas e ideais neoliberais. Vejamos o que aconteceu com sua regulamentação, que se deu de forma tardia comparada com outros países latinos, onde a extensão já era incorporada ao ambiente da educação superior.

O Governo brasileiro tomou medidas que marcaram a história da institucionalização das universidades brasileiras na década de 1930: elaborou seu primeiro projeto universitário, através da promulgação do Estatuto das Universidades Brasileiras em 1931, promoveu a reorganização da Universidade do Rio de Janeiro em 1931, criou o Conselho Nacional da Educação em 1931, reestruturou o Ministério de Educação e Saúde em 1935 e, instituiu a Universidade do Brasil como modelo padrão para as demais universidades no país (INEP, 2011, p. 38).

O termo ‘extensão universitária’ foi conhecido pelo do Decreto 19.851 (BRASIL, 1931), que regulamentava o primeiro Estatuto das Universidades Brasileira. Após isto, a extensão universitária só voltou a ser expressa em 1968, com Lei 5.540/68 que trazia a Reforma do Ensino Superior. No artigo 20 da Lei 5.540/68, trazia a seguinte redação: “[...] as universidades e as instituições de ensino superior estenderão à comunidade, sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados da pesquisa que lhes são inerentes”. A partir daí, a universidade foi repensar na sua missão e passou a observar o que se passava em seu entorno, trazendo para mais próximo de si os problemas que afetavam a sociedade.

Após a regulamentação da extensão universitária no Brasil, passou-se a discuti-la com mais frequência e passou-se a observá-la como sendo um instrumento de transformação social no âmbito das reformas estruturais que estavam acontecendo à época. Foi então que aconteceram alguns encontros que se caracterizavam em regulamentar a educação superior e a extensão universitária. Em 1960, aconteceu o 1º Seminário Nacional da Reforma Universitária

em Salvador, promovido pela UNE, que segundo Poerner (1968), tinha três objetivos: 1 – a luta pela democratização do ensino, com o acesso de todos à educação, em todos os graus; 2 – a abertura da universidade ao povo, mediante a criação de cursos acessíveis a todos: de alfabetização, de formação de líderes sindicais (nas Faculdades de Direito) e de mestres de obras (nas Faculdades de Engenharia), por exemplo; e 3 – a condução dos universitários a uma atuação política em defesa dos interesses dos operários.

Em 1962, aconteceu o 2º Semanário Nacional da Reforma Universitária, que segundo Paula (2013), discutiu mais profundamente o debate acontecido em Salvador e foi elaborado o documento chamado “Carta do Paraná”. O seu texto foi dividido em três partes que propiciou um panorama da educação superior brasileira: 1 – Fundamentação Teórica da Reforma Universitária; 2 – A Análise Crítica da Universidade Brasileira; 3 – Síntese final: esquema tático de luta pela Reforma Universitária.

Neste momento, o Brasil passava por um engajamento da sociedade estudantil e das classes de luta geral, que requeriam por campanhas para alfabetização de adultos, erradicação de doenças rurais, além de outros movimentos de toda sociedade civil por melhorias na qualidade de vida como: transporte, saúde, educação, lazer, direitos sociais e outros. O movimento estudantil atuou incisivamente nestas reformas no Brasil e, foi fortemente influenciado pela Revolução Cubana que se tornou referência para novos grupos e organizações que propunham uma revolução brasileira de caráter nacional-burguês. A igreja influenciava também o ambiente destas reformas, através da renovação tecnológica que o papado João XXIII militava aos fiéis por emancipação social.

Portanto, a influência da Revolução Cubana e da Igreja marcam a sociedade da época da década de 60, onde o *ethos* progressista alcançado não foi destituído nem com o golpe de 1964. Isso só foi possível por conta que na década de 50 “[...] os influxos reformistas e progressistas que vinham dos anos 1950, com a criação das Ligas Camponesas, em 1955; com as lutas pelas Reformas de Base; continuaram a influenciar nossa literatura, nosso teatro, nossa música popular, a Universidade, a cultura brasileira como um todo” (PAULA, 2013, p. 16).

Entre as lutas acontecidas na década de 50, destacou-se a Campanha em Defesa pela Escola Pública, que mais tarde influenciariam o texto da LDB aprovada em 1961. E depois influenciaria a campanha do Método Paulo Freire de alfabetização.

O método Paulo Freire de alfabetização [...] se desdobrou em importante instrumento de conscientização e mobilização política e social, juntando várias instituições como governos municipais e estaduais, o governo federal,

por meio do MEC, a Igreja Católica, por meio da CNBB, a UNE, por meio do CPC e a Universidade. (PAULA, 2013, p. 17).

No Estado de Pernambuco, ainda na década de 60, Paulo Freire dirigia o serviço de Extensão Universitária, que continha reflexões das mobilizações políticas e sociais acontecidas anteriormente, com apoio de várias instituições e governos estaduais, municipais, federal e a igreja, a promover a conscientização popular sobre a importância da alfabetização. Foi através de Paulo Freire que se apresentou pela primeira vez a interação entre Universidade e Sociedade, através da extensão universitária, onde foi possível reconhecer a proximidade em atender as demandas relacionadas as questões nacionais e aproximação dos setores populares da sociedade a universidade. Ele conseguiu isto através da alfabetização popular e da elaboração de metodologias de interação entre a cultura popular e o conhecimento técnico-científico.

A década de 1960 é marcada historicamente no Brasil por tempos de ditadura e que promoveram um verdadeiro mexilhão de reorganização das estruturas estatais. Em 1964, a universidade brasileira foi paradoxalmente destruída e, ao mesmo tempo, fundada. Destruída pela aposentadoria forçada de centenas de professores, exilados ou expulsos pela ditadura recém-instalada, que pôs fim também à liberdade de cátedra. Não foram poucos os alunos que perderam a vida nesse período sombrio. Ao mesmo tempo, ela foi fundada numa estrutura mais moderna e, pela primeira vez (BUARQUE, 2003).

Para Mendonça (2000), pode-se perceber que os fatos ocorridos com a educação superior brasileira da década de 20 a década de 60, são acontecimentos importantes que fincam a institucionalização da universidade no Brasil e onde ela vai assumindo a configuração dos tempos atuais

Ainda na década de 60, houve o golpe militar em 1964, e os diversos setores da sociedade civil que estava em pleno desenvolvimento estrutural pararam. Em 1968, com o AI-5 e o Decreto 477 que previa imposições mais incisivas quanto a ditadura no Brasil, a educação superior sofreu diversos ataques a exemplo da docência que passava a ser vigiada, a crítica não podia acontecer e a liberdade de expressão por exemplo não era permitida, com isso a universidade era alvo do governo. Fruto de muita resistência e luta dos movimentos estudantis, luta de classes e setores diversos da sociedade civil houve a reforma da educação superior em 1968. O Brasil seguiu a partir de então, por anos com o cotidiano de setores da sociedade civil altamente controlado, regrado, perseguição, torturas, repressão e caos.

Segundo Paula (2013) a extensão universitária teve considerável papel na luta pela transformação social do Brasil no âmbito das lutas pelas reformas estruturais, que se deram nos

anos 1950 até 1964. Neste período no Brasil se manifestaram vários movimentos, instituições e correntes que expressavam suas opiniões sobre as mudanças econômicas, políticas e culturais do pós-guerra, além de estarem descobrindo a face do subdesenvolvimento que se apresentava na nova estrutura brasileira.

Neste período entre 50 e 60 emergiram ainda ações voltadas para as classes menos favorecidas, visando a conscientização dessas camadas no que se refere aos seus direitos, e a relação com órgãos governamentais, no que se refere à necessidade da interdisciplinaridade e também às possibilidades de o trabalho de extensão ser considerado como estágio curricular, durante o período de férias (NOGUEIRA, 2007).

Na década de 80, após o fim da ditadura que se deu através da luta e movimentos da sociedade civil da época, com a democracia estabelecida, a pauta foi dada fadada ao crescimento e se ampliaram os debates que incluíam os direitos ambientais, dos trabalhadores, direitos humanos, direitos da criança e do adolescente, atenção à saúde básica, ao movimento étnico-racial e de gêneros.

No contexto desse repertório ampliado e complexificado de sujeitos e direitos, que a extensão universitária será chamada a atuar, sem descurar as pautas tradicionais da extensão. Também amplificadas foram, nesse contexto, que é o da expansão e aprofundamento do grande capital no Brasil, as demandas pela extensão universitária como instrumento de transferência de tecnologia e prestação de serviços (PAULA, 2013).

Para Paula (2013), cronologicamente a extensão pode ser analisada sob três etapas da história: a primeira antes de 1964, onde havia a influência das lutas de bases e reformas, onde a obra de Paulo Freire foi importante, a segunda foi o período compreendido entre 1964 a 1985 onde havia a preocupação da sociedade civil e dos movimentos de classe em resistir a centralidade do poder e, a terceira etapa é a da pós-ditadura onde houve demanda da sociedade para atender aos avanços dos movimentos sociais e urbanos, os novos direitos e sujeitos que reivindicavam representação na sociedade e as demandas do setor produtivo referente a tecnologia e prestação de serviços.

A extensão se torna então para a universidade, a ponte que ligaria ela a sociedade. A sociedade por sua vez, estava a ponto de retomada ao desenvolvimento. Carecia de conhecimento e sofria influências das recentes revoluções que acontecera. A universidade via extensão universitária podia promover o conhecimento e, foi desta maneira que a extensão se consolidou de vez na universidade.

A extensão universitária apresenta vários desafios a serem enfrentados pós ditadura. Os 'Anos de Chumbo' foram marcantes para a educação superior. O Estado nessa época não tinha

compromisso com o social e cabia a extensão universitária fazer o que eles não faziam (BOTOMÉ, 1996).

Segundo Freire (2011), após a ditadura foi observado um desinteresse sobre a temática da extensão universitária. Na década de 90 foi observado o contrário, houveram debates e a intenção de aprofundamento sobre a temática da extensão universitária na universidade. Principalmente nos debates do governo de FHC sobre a nova política universitária do país, a extensão universitária teve seu debate ampliado.

[...] não seria exagero observar que a premissa para o reinício da discussão sobre extensão, na década de 90, foi a guinada da universidade para a “mentalidade privatizante” que as reformas estruturais de cunho neoliberal, centradas na desregulamentação dos mercados, na abertura comercial e financeira, na privatização do setor público e na redução do Estado, promoveram. (FREIRE, 2011, p. 11).

Porém, apesar da extensão universitária voltar ao centro dos debates nas universidades neste período, houveram contrassensos ocasionados pelas políticas que o governo FHC instruiu nas universidades, fruto da Reforma do Estado brasileiro que ocasionou sobretudo cortes de recursos atribuídos pelo programa Universidade Solidária à época.

O neoliberalismo, que começava a adentrar nos diversos ambientes do Estado no Brasil na década de 80 e 90, começou a instruir a educação superior também. O que foi regido na cartilha do Consenso de Washington e as políticas dos diversos organismos multilaterais como o BM, instruíram a educação superior de tal forma que o Estado passou a deixar a cargo da iniciativa privada a manutenção da educação superior, as IES começaram a dar indicativo que deveriam ser instruídas também pela iniciativa privada, influenciando as universidades a diversificarem suas fontes de recursos através de parcerias público-privadas e captação de recursos externas, além da diferenciação institucional entre as IES (pesquisa, ensino, centros e etc) o que potencializa a concorrência entre elas e a geração de lucro.

Nos países periféricos essas políticas neoliberais que promoviam o lucro nas IES foram mais intensas, embora influenciassem todos os países, porque a sociedade civil era enfraquecida, as organizações científico-acadêmicas careciam de força econômico-científica, assim como as universidades.

Características empresariais oferecem as IES um produto mais vendável, com alta lucratividade, mas com qualidade inferior. A educação passou a se tornar mercadoria.

Desta forma, dois pontos não obrigatórios nas instituições de ensino superior, mas são muitas vezes deixados de lado: a pesquisa que se arrisca a tornar-se uma característica ínfima, para não dizer inexistente; e a extensão que pode acabar se tornando uma forma mascarada de arrecadação financeira. (FREIRE, 2011, p. 12).

Isso é preocupante pois num momento onde as crises de cunho capitalista que afetam a universidade (financeira, hegemônica, institucional), pode proporcioná-la a deixar de ser um compromisso institucional de transformação da realidade para ceder espaço à lógica mercadológica, isso distanciaria a extensão universitária da resolução de problemáticas sociais (mas não é sua função) e do cumprimento da função social da universidade, dando valor aos critérios de mercado. Então, assim a extensão universitária pode apresentar influências dos interesses de Capital, quando se sabe que essas influências já estão presentes na gestão das universidades.

É importante considerar que a extensão universitária não deve substituir o dever do Estado em resolver os problemas da sociedade, a extensão pode ser um braço que ajuda a sociedade na resolução de alguns problemas cotidianos, não podemos impor à extensão universitária o dever ou a obrigação neste sentido.

Para Freire (2011), a prestação e serviços à economia e à sociedade é uma das formas que a universidade consegue atingir a sociedade, então a universidade se torna mais próximo do mercado porque assume tal característica nestas situações, transportando essas características para o ensino, a pesquisa e a extensão.

Quanto ao seu financiamento, o Brasil possui grande tendência em não ter como custear as atividades das universidades, visto o nosso atual contexto, onde o Estado não cumpre seu dever. E quando a universidade presta serviços ela corre o risco de assumir critérios de mercado, principalmente via extensão universitária. Fica a reflexão que as universidades passam por crise financeira e orçamentaria e, por muitas vezes ela não consegue implantar o orçamento para custear seus projetos de extensão, sendo necessário a observação do cenário para captar recursos.

Nesta perspectiva, a universidade pública precisa debater sobre as formas de extensão universitária, a avaliação e as políticas públicas para que ela continue garantindo atendimento aos principais problemas sociais. Foi então que surgiu o FORPROEX (Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras) em 1987, no período pós regime militar contraditoriamente, foi criado para promover o debate e a regulamentação das políticas para a extensão universitária na universidade. O fórum se apresenta como instancia da sociedade civil e apresenta a discussão sobre a institucionalização da extensão universitária nas instituições

públicas de educação superior, atrelando à extensão universitária a concretização do tripé que é função da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Ele também atua no sentido de viabilizar o debate que contribui para a gestão das atividades extensionistas na universidade.

O fórum dividiu a extensão universitária em oito áreas temáticas que indicam o campo de atuação delas: saúde, educação, trabalho, meio ambiente, comunicação, direitos humanos e justiça, tecnologia de produção e cultura. E essas oito áreas foram divididas em dois grandes grupos: um grupo com temas relacionados ao ideário liberal clássico (direito à saúde, educação, trabalho e cultura) e o segundo grupo com temas emergentes à contemporaneidade (direito ao meio ambiente saudável e sustentável; o direito à informação e à comunicação livres e qualificadas; o direito de apropriação e geração de novas tecnologias).

As temáticas escolhidas para representar o campo de atuação da extensão universitária têm relação com temas da atualidade, pensadas para promover essa relação de troca de saberes entre a universidade e a sociedade e, também para a tender as principais demandas da sociedade hoje em dia.

Para fortalecer a extensão universitária, o fórum elaborou princípios que estão apresentados na edição do FORPROEX (2012 p. 21), que definiu a instituição de princípios norteadores para a extensão nas universidades:

- A ciência, a arte e a tecnologia devem alicerçar-se nas prioridades do local, da região, do País;
- A Universidade não pode imaginar-se proprietária de um saber pronto e acabado, que vai ser oferecido à sociedade, mas ao contrário.
- A Universidade deve participar dos movimentos sociais, priorizando ações que visem à superação da desigualdade e da exclusão social existentes no Brasil;
- A ação cidadã das Universidades não pode prescindir da efetiva difusão e democratização dos saberes nelas produzidos
- A prestação de serviços deve ser produto de interesse acadêmico, científico, filosófico, tecnológico e artístico do Ensino, Pesquisa e Extensão, devendo ser encarada como um trabalho social.
- A atuação junto ao sistema de ensino público deve se constituir em uma das diretrizes prioritárias para o fortalecimento da educação básica através de contribuições técnico-científicas e colaboração na construção e difusão dos valores da cidadania. (FORPROEX, 2012, p. 21).

São diretrizes que regem a extensão: 1 – a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; 2 – a interação dialógica com a sociedade; 3 – a inter e a transdisciplinaridade como princípios organizadores das ações de extensão; 4 – a busca do maior impacto e da maior eficácia social das ações; 5 – a afirmação dos compromissos éticos e sociais da universidade (FORPROEX, 2012).

### 3.2.1 O FORPROEX como espaço para construção da política nacional da Extensão Universitária

O reconhecimento legal da Extensão se deu com sua inserção na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e com a organização do FORPROEX, no fim da década de 1980.

O FORPROEX é uma entidade voltada para a articulação e definição de políticas acadêmicas de extensão, comprometido com a transformação social para o pleno exercício da cidadania e o fortalecimento da democracia (PNE, 1999). Ele surgiu a partir da articulação política da sociedade civil para a extensão universitária no país, não coincidentemente, o fórum se desenvolveu após o período do fim do regime militar no Brasil, pois a extensão universitária tem como essência ser revolucionária sobre sua concepção, por proporcionar aos envolvidos com ela o entrelaçamento de saberes, isto foi visto como novidade no período da ditadura. Na época do regime militar ela era alvo de repressão por promover ações para a sociedade onde o Estado autoritário estava ausente e omissivo, o que provocava a censura por parte do governo, às atividades extensionistas nas universidades que denotavam o sentido de liberdade. Com o fim do regime, o Fórum foi o propulsor que permitiu a regulamentação e a construção de uma política nacional para a extensão universitária até os dias de hoje.

O FORPROEX criou o RENEX (Rede Nacional de Extensão) com o intuito de manter o cadastro atualizado das instituições integrantes do Fórum, divulgar as ações de extensão entre as instituições participantes e para coordenar um sistema de nacional de informação de extensão (SIEX). O SIEX é um banco de dados que registra as práticas de extensão no país.

O fórum tem como objetivo: I – propor políticas e diretrizes básicas que permitam a institucionalização, a articulação e o fortalecimento de ações comuns das Pró-Reitorias de Extensão e órgãos equivalentes das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras; II – manter articulação permanente com representações dos Dirigentes de Instituições de Educação Superior, visando encaminhamento das questões referentes às proposições do FORPROEX; III – manter articulação permanente com os demais Fóruns de Pró-Reitores, com o objetivo de desenvolver ações conjuntas que visem à real integração da prática acadêmica; IV – manter articulação permanente com instituições da sociedade civil, do setor produtivo e dos poderes constituídos, com vistas à constante ampliação da inserção social das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras; V – incentivar o desenvolvimento da informação, avaliação, gestão e divulgação das ações de extensão realizadas pelas Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX, 2010).

Na perspectiva delineada no âmbito do Forproex, as ações de extensão desenvolvidas pelas instituições de educação superior do país poderiam ser fortalecidas com um Plano Nacional de Extensão, permitindo a institucionalização das ações de extensão, desenvolvidas pelas instituições de ensino superior brasileiras, e também a ampliação do orçamento público destinado à extensão universitária (RODRIGUES, 2015).

O I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras em 1987, com a participação de 33 universidades públicas, representadas por seus pró-reitores ou ocupantes de cargo similar nas instituições, definiu a Extensão Universitária 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” (FORPROEX, 1987, p. 11).

Desde então, a Política Nacional de Extensão vem sendo pactuada pelas Instituições de Ensino Superior integrantes do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, que se reúne para debates e para eleger sua coordenação nacional todos os anos.

No II encontro do fórum acontecido em 1988, percebeu-se a intenção do debate está direcionado a necessidade e integrar a extensão universitária ao ensino e a pesquisa e forma mais efetiva através da articulação das instituições individualmente:

Uma condição essencial identificada para se viabilizar a extensão como prática acadêmica é a de que, no âmbito de cada universidade, fosse discutida sua proposta de ação global, definindo suas linhas de ensino e pesquisa, em função das exigências da realidade. Tal discussão teria a participação de todas as Pró-Reitorias e órgãos similares, departamentos, unidades, cursos, professores, alunos e população. (FORPROEX, 1988).

Nos anos de 2009 e 2010, respectivamente nos XXVII e XXVIII Encontros Nacionais, a partir de um amplo debate, seus participantes chegaram a um novo conceito de Extensão Universitária:

A Extensão Universitária sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e Extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade. (FORPROEX, 2012).

O conceito de Extensão, portanto, se alia ao Ensino e Pesquisa, duas grandes bases do Ensino Superior, ao admitir o exercício do conhecimento adquirido na academia, buscando uma maior conexão com a realidade e as demandas sociais.

Para Rodrigues (2015), o FORPROEX tem contribuído com a sistematização de diretrizes e propostas à institucionalização dela tanto quanto as políticas públicas quanto nas instituições de educação superior. Ela destaca algumas das contribuições do FORPROEX como sendo: afirmação do princípio da indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão; as propostas de flexibilização curricular com vistas à incorporação da extensão universitária no desenvolvimento dos currículos nos cursos de graduação; a participação das universidades, por meio da extensão, em programas de enfrentamento do analfabetismo; e, ainda, a institucionalização das bolsas de extensão, requisito importante para o avanço dessa ação na vida acadêmica das instituições de ensino superior.

Portanto, o FORPROEX defende e fortalece a extensão universitária no âmbito das políticas e dos debates a partir das necessidades que são impostas à universidade e a sociedade de acordo com os cenários apresentados.

### **3.3 Algumas bases legais da extensão universitária**

Este tópico trará as bases que regulamentam a extensão universitária no cenário brasileiro, a partir da constituição de 88. Período em que o regime militar se dissipava e a sociedade civil se organizou a partir de fórum participativos. Nesse contexto, os Pró-reitores organizaram o Forproex que desenvolvia estudos sobre a importância da extensão universitária para a educação superior. Então trataremos como a extensão se revela nas seguintes legislações: Constituição de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96), Plano Nacional da Extensão (2000/2001) e Plano Nacional da Educação 2014-2024 (Lei 13.005/2014).

Na CF de 1988, a extensão universitária se apresentou nos artigos 207 e 213. O artigo 207, traz o texto sobre as universidades que “deverão obedecer aos princípios da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão”. Já o artigo 213 descreve que é assegurado “que as atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do poder público”.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) a extensão universitária se mostrou no artigo 43, que afirma que uma das finalidades do ensino superior “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”. Em um dos incisos do artigo 44, a extensão é trazida para assegurar que a educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas: “de extensão, abertos a candidatos que tendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino”. O artigo 53 traz

em seu texto a seguinte redação “asseguram-se as atribuições da universidade e entre elas: estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão” e que “as atividades de extensão devem ser decididas a partir dos colegiados de ensino e de pesquisa”. No artigo 55, a extensão é mostrada como sendo uma característica das instituições como as universidades: “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. E, no artigo 77, a LDB traz o mesmo texto constado no art. 213 da CF 88: “possibilidade de apoio financeiro do poder público para a extensão mediante bolsas de estudos”.

No Plano Nacional da Extensão, elaborado pelo FORPROEX e pela Secretaria de Educação Superior em 1999, editado e atualizado em 2000/2001, foi elaborado a partir de amplo debate e estabeleceu as políticas para a extensão universitária, refletindo grande parte do pensamento das comunidades universitárias brasileiras à época. Ela trouxe os princípios, objetivos, metas e articulação com a sociedade paralelos à adoção da definição que reflete no compromisso da universidade com a transformação da sociedade brasileira em direção à justiça, à solidariedade e à democracia. As instituições que aderissem as políticas do PNEX estariam de acordo com as políticas e os compromissos pactuados no Plano.

A resolução n.º 7 criada em 18 de dezembro de 2018, estabelece as diretrizes para a extensão, conforme disposto na Lei 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional da Educação 2014-2024. Hoje em dia, os debates sobre a extensão universitária recaem também sobre a curricularização dela no ensino superior, através da inserção dela nas grades curriculares dos cursos da graduação utilizando as atividades extensionistas para tal. No texto trazido pela resolução n.º 7, ela traz as diretrizes que orientam a inserção da extensão universitária nos currículos dos cursos de graduação:

- I – a interação dialógica da comunidade acadêmica com a sociedade por meio da troca de conhecimentos, da participação e do contato com as questões complexas contemporâneas presentes no contexto social (artigo 5º);
- II – a formação cidadã dos estudantes, marcada e constituída pela vivência dos seus conhecimentos, que, de modo interprofissional e interdisciplinar, seja valorizada e integrada à matriz curricular (artigo 5º);
- III – a produção de mudanças na própria instituição superior e nos demais setores da sociedade, a partir da construção e aplicação de conhecimentos, bem como por outras atividades acadêmicas e sociais (artigo 5º);
- IV – a articulação entre ensino/extensão/pesquisa, ancorada em processo pedagógico único, interdisciplinar, político educacional, cultural, científico e tecnológico (artigo 5º);
- V – a contribuição na formação integral do estudante, estimulando sua formação como cidadão crítico e responsável (artigo 6º);

VI – o estabelecimento de diálogo construtivo e transformador com os demais setores da sociedade brasileira e internacional, respeitando e promovendo a interculturalidade (artigo 6º);

VII – a promoção de iniciativas que expressem o compromisso social das instituições de ensino superior com todas as áreas, em especial, as de comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, e trabalho, em consonância com as políticas ligadas às diretrizes para a educação ambiental, educação étnico racial, direitos humanos e educação indígena (artigo 6º);

VIII – a promoção da reflexão ética quanto à dimensão social do ensino e da pesquisa (artigo 6º);

IX – o incentivo à atuação da comunidade acadêmica e técnica na contribuição ao enfrentamento das questões da sociedade brasileira, inclusive por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural (artigo 6º);

X – o apoio em princípios éticos que expressem o compromisso social de cada estabelecimento superior de educação (artigo 6º);

XI – a atuação na produção e na construção de conhecimentos, atualizados e coerentes, voltados para o desenvolvimento social, equitativo, sustentável, com a realidade brasileira (artigo 6º). (BRASIL, 2014).

O debate sobre a curricularização da extensão universitária, tema da contemporaneidade é um tema recente que está em amplo debate.

Já o Plano Nacional da Educação 2014-2024 (Lei 13.005/2014), traz a extensão universitária em quatro momentos. O primeiro é quando o PNE trata das estratégias para elevação da taxa de alfabetização da população com 15 anos ou mais e redução do analfabetismo, a extensão universitária por meio das universidades pode implementar ações para efetiva inclusão social e produtiva da população alvo. A segunda vez que a extensão é mencionada no PNE é para elevar a taxa de matrículas na educação superior da população de 18 a 24 anos através do incremento de 10% do total de créditos curriculares para a graduação através de programas e projetos de extensão. A terceira é através da integração do ensino, pesquisa e extensão para elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente das instituições. E, a quarta é a promoção de intercambio científico e tecnológico entre instituições que tenham ensino, pesquisa e extensão como função do ensino na universidade.

Existe uma gama de outros dispositivos que instruem e que colocam a extensão universitária como um importante processo de integração entre a universidade e a sociedade no campo da formação profissional. A extensão possibilita a promoção da qualidade da instituição social, universidade, sendo discutida e inserida na vida acadêmica dos discentes que só obtém benefícios em praticá-la junto ao ensino e a pesquisa. Porém, a realidade é que poucos alunos participam da extensão universitária, necessitamos de um amplo debate que convide a todos os alunos a se interessarem cada vez mais em participar de atividades extensionistas na academia.

### **3.4 A gestão da extensão universitária no cenário das reformas neoliberais**

Diante da globalização multifacetada (DALE, 2004) e, da ideologia neoliberalista, a educação superior sugeriu modificações influenciadas por essa díade que promoveu modificações que atingiram o panorama atual da educação superior, bem como da extensão universitária. Temas que até então não faziam parte do cotidiano da universidade, começaram a ser discutidos timidamente até assumir dimensões extensas, como por exemplo, a gestão da extensão universitária.

Como foi dito, a reforma da educação acontecida em 1968 foi onde a extensão universitária foi definitivamente agregada ao ensino superior nos moldes que conhecemos hoje em dia. A extensão universitária mesmo após sua legítima integração e institucionalização ao contexto da universidade, sofre conflitos por parte da gestão universitária que por muitas vezes não a beneficia com políticas para o financiamento de suas atividades.

Talvez por ter sido a última do pilar indissociável a integrar o tripé da educação superior brasileira, a extensão universitária só foi integrada ao contexto da educação a partir da década de 60 e assumiu diversas concepções até os dias de hoje.

A Extensão Universitária sob o princípio constitucional da indissociabilidade juntamente com o ensino e a pesquisa, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade (FORPROEX, 2012).

Existe um vasto caminho a percorrer para que a extensão universitária na universidade brasileira se consolide como de fato, pertencente ao processo de ensino para todos os alunos. Ainda é possível visualizar que a extensão universitária não chega a todos os alunos da comunidade acadêmica. A falta de recursos para o financiamento de suas atividades não possibilita que haja recursos disponíveis para o engajamento de todos os estudantes, ainda existem seleções para escolher os melhores projetos de extensão, seleção para os melhores alunos, ou ainda, uma única oferta de bolsa de assistência estudantil por projeto, esses são alguns dos problemas que existem dentro da extensão universitária.

A gestão da extensão universitária é um ponto de extrema importância no ambiente da gestão universitária pois, a extensão universitária sendo parte integrante da tríade que compõe a função social da universidade, detém em suas ações de gestão, impactos que podem afetar a gestão da instituição de forma geral, positivamente ou negativamente.

A extensão universitária que faz parte da estrutura de foco na gestão de uma IES, e é parte integrante da avaliação da qualidade da gestão. Segundo Lunardi (2012), a gestão universitária é mensurada a partir de sete categorias temáticas que são utilizadas como indicadores de avaliação da qualidade: 1 – Gestão do projeto e do planejamento institucional; 2 – Gestão Financeira; 3 – Gestão da formação e do ensino; 4 – Gestão da pesquisa; 5 – Gestão da extensão e de serviços da universidade; 6 – Gestão do atendimento ao aluno e 7 – Gestão da avaliação da universidade.

O ponto 5, que fala da gestão da extensão e de serviços da universidade é composto por indicadores que avaliam o sistema político-decisório, a responsabilidade social, o compromisso social, as políticas e práticas de inclusão e as cooperações e parcerias Lunardi (2012, p. 95).

A gestão da extensão universitária é parte integrante do campo de gestão da qualidade no ambiente complexo ao qual a gestão de uma IES integra. Para Morosini *et al.* (2012), o conceito de gestão interage com o planejamento, as políticas e a avaliação da gestão da educação superior. Para tanto, o interesse da IES com a qualidade da extensão universitária é pauta para estruturação do processo decisório que integra os planos e ações que se relacionam com o ensino e a pesquisa e, fazem parte do conjunto de atuação das práticas de gestão.

Independente da concepção que a instituição adote como predominante em seu regimento interno ou PDI, estudar a gestão da extensão universitária no ambiente da educação superior, estimula a instituição a voltar o olhar para as prioridades institucionalizadas nas políticas praticadas, fazendo com que a instituição tenha posição satisfatória no sistema de *ranking* da educação superior, além de promover a integração de qualidade entre a instituição, a sociedade e os estudantes. Neste caso, a extensão foi influenciada pelas políticas neoliberais pregadas por toda conjuntura política da época pós-90.

A extensão universitária sofre influências das políticas neoliberais que implantam a lógica mercadológica, adotada pelos organismos internacionais capitalistas e possui diversas faces, concepções e aspectos. Para Jezine (2004), a extensão pode se apresentar de forma assistencialista, mercadológica ou acadêmica. A extensão na concepção assistencialista e mercadológica são as que mais se aproximam da face mercantilista, elas adquirem outras significações além das práticas curriculares. Atendem principalmente as necessidades da sociedade, que é papel do Estado na concepção assistencialista e, vende seus serviços em prol de arrecadação de recursos, tratando a todos como consumidores na concepção mercadológica. Segundo Jezine (2004), a perspectiva dialética só pode ser abordada pela concepção acadêmica.

As concepções extensionistas preponderantes expressam ideologias circulantes nos diversos contextos históricos e se evidenciam nas práticas extensionistas das universidades e nas abordagens teóricas elaboradas pelos estudiosos do assunto, enquanto uns defendem a extensão como função acadêmica da universidade, com o papel de integrar ensino/pesquisa/extensão, outros concebem a extensão inerente ao processo de ensino e pesquisa, não tendo necessidade de uma função específica para a socialização do conhecimento, pois este é papel do ensino e da pesquisa e meio a polaridade teórica se firma a necessidade da universidade como instituição social atender as necessidades da sociedade em sua totalidade, como isso firma a concepção dos serviços sob a ótica da venda, impondo assim, a ideologia da racionalidade empresarial que coloca em xeque a institucionalidade e a hegemonia da universidade. (JEZINE, 2004, p. 6).

A extensão universitária, precisa assim como o ensino e a pesquisa, de uma série de normatizações na instituição que implicam em definir os instrumentos que serão adotados na gestão, os critérios que definem as prioridades da gestão, e os indicadores que serão utilizados para avaliar essa gestão. Pois para uma universidade estabelecer a gestão da extensão, é preciso primeiramente, deixar claro qual concepção de extensão vai ser adotada. Para depois realizar a normatização e, depois por em prática as ações que a gestão da extensão vai tomar. A gestão da extensão envolve a gestão acadêmica, a gestão da política de extensão, a gestão de pessoas, a gestão de infraestrutura e a gestão de processos (MEIRELES, 2013).

O art. 10 da resolução nº 7, de 18/12/2018, que institui as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira de acordo com a meta 12.7 da Lei 13.0005/14, definiu os princípios, os fundamentos e os procedimentos que devem ser observados no planejamento, nas políticas, na gestão e na avaliação das instituições de educação superior de todos os sistemas de ensino do país. A resolução discorre que em cada instituição de ensino superior, a extensão deve estar sujeita à contínua autoavaliação crítica, que se volte para o aperfeiçoamento de suas características essenciais de articulação com o ensino, a pesquisa, a formação do estudante, a qualificação do docente, a relação com a sociedade, a participação dos parceiros e a outras dimensões acadêmicas institucionais e, que a autoavaliação deve incluir a identificação da pertinência da utilização das atividades de extensão na creditação curricular; a contribuição das atividades de extensão para o cumprimento dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional e dos Projetos Pedagógico dos Cursos; e a demonstração dos resultados alcançados em relação ao público participante (RESOLUÇÃO nº 7, 2018).

A autoavaliação crítica deve ser feita através da gestão e de acordo com os princípios e as políticas propostas pelas organizações que regulamentam a extensão universitária como é o caso do FORPROEX.

### 3.4.1 Indicadores para avaliação da extensão universitária do FORPROEX

Para avaliar a gestão da extensão universitária, o Plano Nacional da Extensão Universitária, através do FORPROEX, elaborou um sistema de monitoramento e avaliação nacional, que estabeleceu parâmetros para a avaliação com base nas individualidades de cada IES e na relação da extensão universitária com o ensino e a pesquisa. O FORPROEX apresentou às universidades e à sociedade brasileira, a Política Nacional de Extensão Universitária (PNEU) e, então, foram propostas dimensões com as categorias que organizam estes sistemas através de indicadores qualitativos e quantitativos e, as devidas metodologias para avaliação, bem como as fontes de informação para a produção das dimensões. As dimensões encontradas no Plano Nacional da Extensão Universitária são: 1 – Política de gestão; 2 – Infraestrutura; 3 – Relação universidade-sociedade; 4 – Plano acadêmico e 5 – Produção acadêmica.

As cinco dimensões da avaliação da extensão universitária têm relação íntima com a gestão interna e com o meio externo, sendo a política de gestão, infraestrutura e a relação universidade-sociedade relacionadas à gestão interna e, o plano acadêmico e a produção acadêmica relacionados ao ambiente externo a instituição, conforme mostro na Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Dimensões da avaliação da extensão universitária



Fonte: FORPROEX (2017).

O FORPROEX elaborou estes indicadores com a propostas de fornecer informações aos *stakeholders* nos resultados da extensão universitária das instituições. No estudo foi apontado que a sociedade, os financiadores públicos, os estudantes, a gestão universitária, os docentes e técnicos administrativos são as partes interessadas nestas informações.

Para cada dimensão são definidos categorias e indicadores que sugerem como avaliar a política de gestão da extensão das instituições. A dimensão da política de gestão de acordo com o FORPROEX é avaliada através de 13 indicadores, a dimensão da infraestrutura tem 8 indicadores que o mensuram, o plano acadêmico necessita de 9 indicadores para o avaliar, os indicadores da relação Universidade-Sociedade são 8, e a dimensão da produção acadêmica necessita de 9 indicadores.

O Quadro 7 abaixo, mostrará mais detalhadamente a dimensão do indicador da Política de Gestão (PG) do PNEX que é composto por 13 indicadores que avaliam a política de gestão da extensão universitária.

Quadro 7 – Dimensões e Objetivos do indicador da Política de Gestão (PG) do PNEX

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>
PG1: Importância estratégica da extensão universitária	Avaliar a presença da extensão na definição da missão institucional da IES (caracterizar sua importância ao nível estratégico)
PG2: Estrutura organizacional de suporte a extensão universitária	Identificar na IES a existência de órgãos definidores de políticas de extensão, responsáveis pela implementação de normas e regulamentações
PG3: Institucionalização de programas e projetos de extensão	Avaliar o nível de oferta aos alunos matriculados na instituição (em regime presencial) de programas e projetos institucionalizados
PG4: Valorização da prática extensionista como critério de promoção na carreira	Avaliar a incorporação de critérios de promoção funcional associados ao envolvimento em ações de extensão no Plano de Carreira dos Servidores
PG5: Formação em gestão da extensão para servidores dos órgãos/setores responsáveis pela extensão	Avaliar a proporcionalidade do número de horas de treinamento em gestão da extensão universitária disponibilizada anualmente aos servidores (incluindo gestores)
PG6: Participação dos servidores da extensão em eventos da área	Avaliar a proporcionalidade do número de eventos e congressos de extensão universitária com a participação de servidores da extensão (incluindo gestores)
PG7: Capacitação em extensão promovida ou apoiada pela pró-reitoria (ou equivalente) aberta à comunidade acadêmica	Avaliar a participação em treinamentos em extensão de docentes, técnicos e alunos de modo a despertar o interesse pela prática extensionista
PG8: Garantia da qualidade na extensão	Identificar a existência de procedimentos formais e sistematizados para avaliação e aprovação de propostas, acompanhamento da execução e resultados de ações de extensão
PG9: Taxa de aprovação de propostas de extensão em editais externos	Avaliar o percentual de projetos e programas submetidos e aprovados em editais externos
PG10: Taxa de conclusão de ações de extensão	Identificar o quantitativo de ações de extensão concluídos no tempo pré-definido (com apresentação de relatório final)
PG11: Recursos do orçamento anual público voltado para extensão	Identificar o percentual de recursos aprovados no orçamento ordinário da IES destinados exclusivamente à extensão
PG12: Recursos para extensão captados via edital público externo	Avaliar a capacidade institucional para captação externa de recursos via editais governamentais, fundos, outros
PG13: Recursos para extensão captados via prestação de serviços acadêmicos especializados	Avaliar a capacidade institucional para captação externa de recursos via prestação de serviços

Fonte: PNEX/IBEU (2017)

O Quadro 8 abaixo mostrará as dimensões e objetivos do indicador de infraestrutura (Infra) do PNEX, que é composto por 8 indicadores que avaliam a infraestrutura onde a extensão universitária está sendo desenvolvida na universidade

Quadro 8 – Dimensões e Objetivos do indicador de Infraestrutura (Infra) do PNEX

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>
Infra1: Disponibilidade de espaço físico adequado para órgãos/setores de gestão da extensão	Avaliar a adequabilidade dos espaços físicos disponibilizados pelas IES para atividades administrativas da pró-reitoria de extensão (ou equivalente)

Infra2: Estrutura de pessoal nos órgãos/setores de gestão da extensão	Avaliar a proporcionalidade das ações de extensão em relação ao quantitativo de servidores (técnico-administrativos) permanentes na(s) unidade de gestão da extensão universitária
Infra3: Disponibilidade de equipamentos* adequados para eventos culturais	Avaliar a disponibilidade de espaços culturais com infraestrutura adequada (teatros, salas de exposição, cinemateca etc)
Infra4: Disponibilidade de espaços esportivos adequados	Avaliar a disponibilidade de espaços esportivos com infraestrutura adequada (ginásios, quadras de esporte, etc)
Infra5: Disponibilidade de espaços adequados de apoio ao empreendedorismo	Avaliar a disponibilidade de espaços de apoio ao empreendedorismo com infraestrutura adequada (incubadoras, escritórios de apoio etc)
Infra6: Logística de transporte de apoio à extensão	Avaliar a capacidade de atendimento de demandas de transporte para as ações de extensão
Infra7: Acesso e transparência das ações extensão	Identificar a existência de bases de dados e de ações de extensão disponíveis para consulta pública
Infra8: Sistemas informatizados de apoio a extensão	Identificar a existência de infraestrutura de sistemas de informação com a finalidade de apoiar a extensão: inscrição, acompanhamento e controle, prestação de contas das ações

Fonte: PNEX/IBEU (2017)

O Quadro 9 abaixo, mostrará mais detalhadamente a dimensão do indicador do Plano Acadêmico (PA) do PNEX que é composto por 9 indicadores, que avaliam a inserção da extensão universitária nas estruturas dos planos acadêmicos dos cursos na universidade.

Quadro 9 – Dimensões e Objetivos do indicador de Plano Acadêmico (PA) do PNEX

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>
PA1: Regulamentação de critérios para inclusão da extensão nos currículos	Identificar a existência de regulamentação para inclusão da extensão nos currículos dos cursos de graduação.
PA2: Nível de inclusão da extensão nos currículos	Identificar o nível de inclusão da extensão nos currículos dos cursos de graduação.
PA3: Articulação extensão – ensino	Identificar a porcentagem de programas e projetos de extensão articulados com o ensino.
PA4: Articulação extensão – pesquisa	Identificar a porcentagem de programas e projetos de extensão articulados com a pesquisa
PA5: Contribuições da extensão para o ensino e a pesquisa	Avaliar contribuições geradas a partir da relação dialógica universidade e demais setores da sociedade, materializadas em: novas linhas e grupos de pesquisa implantados, mudanças curriculares, novas metodologias, outras
PA6: Proporção de estudantes de graduação envolvidos em extensão	Avaliar o nível de participação de estudantes em ações de extensão universitária e o consequente empenho institucional
PA7: Participação geral da extensão no apoio ao estudante	Avaliar o quantitativo de bolsas de extensão em relação ao total de bolsas concedidas para alunos de graduação, exceto as bolsas de assistência estudantil
PA8: Participação de docentes na extensão	Avaliar o nível de participação direta (coordenação e/ou execução) de professores em ações de extensão universitária
PA9: Participação de técnicos-administrativos na extensão	Avaliar o nível de participação direta (coordenação e/ou execução) de técnicos-administrativos na extensão

Fonte: PNEX/IBEU (2017)

O Quadro 10 abaixo, mostrará mais detalhadamente a dimensão do indicador da Relação Universidade-Sociedade (RUS) do PNEX que é composto por 13 indicadores que avaliam a o

comportamento da universidade frente a sociedade. Esta relação inevitavelmente reflete na extensão universitária e por isso foi proposta pelo PNEX.

Quadro 10 – Dimensões e Objetivos do indicador de Relação Universidade-Sociedade (RUS) da PNEX

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>
RUS1: Representação da sociedade na IES	Identificar a participação de representantes da sociedade civil nas instâncias deliberativas da instituição (conselhos, câmaras, comissões e outros)
RUS2: Parcerias interinstitucionais	Identificar a proporção de convênios, contratos e acordos de cooperação com organizações do setor público, privado e movimentos sociais organizados, em relação ao total de ações de extensão desenvolvidas
RUS3: Envolvimento de profissionais externos na extensão da IPES	Avaliar o nível de colaboração de professores e técnicos de outras instituições e não acadêmicos com a extensão universitária
RUS4: Representação oficial da IES junto à sociedade civil	Avaliar o nível de representação da IES em entidades da sociedade civil (conselhos, outros)
RUS5: Meios de comunicação com a sociedade	Avaliar a diversidade das mídias institucionais utilizadas na comunicação: sites, redes sociais, jornais, rádios, tv, outras
RUS6: Alcance da Prestação de Contas à Sociedade	Identificar os mecanismos utilizados para prestar contas à sociedade dos recursos recebidos, atividades desenvolvidas e resultados alcançados
RUS7: Público alcançado por programas e projetos	Identificar o alcance dos programas projetos de extensão junto à comunidade externa
RUS8: Público alcançado por cursos e eventos	Identificar o alcance das ações de extensão junto à comunidade externa por meio de cursos e eventos
RUS9: Público alcançado por atividades de prestação de serviço	Identificar o alcance das ações de extensão (prestação de serviço) junto à comunidade externa
RUS10: Ações de extensão dirigidas às escolas públicas	Avaliar o grau de compromisso da IES com o ensino público
RUS11: Professores da rede pública atendidos por cursos de formação continuada	Avaliar o grau de compromisso da IES com o ensino público
RUS12: Inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas	Avaliar o grau de comprometimento social da IES com a população em situação de vulnerabilidade
RUS13: Municípios atendidos por ações extensionistas	Avaliar o percentual de municípios atendidos pelas ações de extensão em relação ao total de municípios que são abrangidos pela respectiva IES

Fonte: PNEX/IBEU (2017)

O Quadro 11 abaixo, mostrará mais detalhadamente a dimensão do indicador da Produção Acadêmica (PROD) do PNEX que é composto por 9 indicadores, que avaliam a produção acadêmica a partir do que é desenvolvido pela extensão universitária.

Quadro 11 – Dimensões e Objetivos do indicador da Produção Acadêmica (PROD) da PNEX

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>
Prod1: Ações de extensão desenvolvidas por modalidade	Avaliar o nível de oferta de ações de extensão (programas, projetos, cursos, eventos e prestação de serviço) relativamente ao total de alunos de graduação da IES

Prod2: Produção de materiais para instrumentalização da extensão	Identificar a produção de materiais para orientação e apoio ao desenvolvimento das ações de extensão: livros, manuais, cartilhas, outros
Prod3: Produção de livros ou capítulos com base em resultados da extensão	Identificar a produção de livros ou capítulos produzidos a partir de resultados das ações de extensão
Prod4: Publicação de artigos em periódicos com base em resultados da extensão	Identificar a produção de artigos produzidos a partir de resultados das ações de extensão
Prod5: Comunicações em eventos com base em resultados da extensão	Identificar a apresentação de trabalhos em eventos (congressos, seminários, colóquios etc) a partir de resultados das ações de extensão
Prod6: Produções audiovisuais	Identificar o número de novas produções áudios-visuais geradas a partir de resultados da extensão
Prod7: Produções artísticas (exposições, espetáculos, outros)	Identificar o número de produções artísticas produzidas e lançadas a partir de resultados da extensão
Prod8: Empreendimentos graduados em incubadoras	Identificar o número de novas empresas egressas de incubadoras da IES lançadas no mercado
Prod9: Cooperativas populares graduadas em incubadoras	Identificar o número de novas cooperativas populares egressas da Incubadoras de Cooperativas Populares da IES.

Fonte: PNEX/IBEU (2017)

Cada dimensão da PNEX tem uma finalidade de avaliação definida, elas visam avaliar a extensão universitária de cada instituição, seguindo os objetivos e metas delineados por cada indicador. As dimensões podem ser adaptadas a depender de cada instituição. Segundo o Forproex (2017), nos momentos de planejamento institucional envolvendo as demais áreas acadêmicas (ensino e pesquisa) e administrativa (gestão), esses indicadores podem servir a extensão como base de referência para se inserir e participar com mais propriedade das discussões que definem o futuro institucional.

A extensão universitária precisa ser pensada como uma unidade e ter seu desempenho gerido adequadamente na interface permanente com as outras áreas e integrada ao macroplanejamento institucional. Não resta dúvida de que as instituições públicas de ensino superior melhor cumprirão os seus objetivos e as finalidades constantes no artigo 48 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), se a extensão universitária for atuante e indissociável do ensino e da pesquisa. (FORPROEX, 2017, p. 46).

Segundo o Forproex (2017), apesar das mudanças e das pressões que atuam sobre as instituições de educação superior, a academia não pode se omitir de tratar da temática da gestão sob pena de ter que se adequar as sistemáticas de avaliação impostas de fora para dentro.

É importante destacar o interesse em avaliar a extensão universitária ser atrelada ao neoliberalismo, destarte o percurso histórico da extensão universitária. A extensão, e igualmente, a universidade, é avaliada em função dos interesses mercadológicos que fundamentam o neoliberalismo, apesar do FORPROEX ter sido palco de resistência para a consolidação das políticas voltadas à extensão universitária no Brasil, percebe-se que a

influência da gestão corporativa trazida pela reforma do Estado brasileiro se efetiva no setor público, e na universidade.

A PNEX, em seu 31º encontro realizado em 2012, através da “Carta Manaus” manifestou por seus Pró-Reitores de Extensão participantes a preocupação com a gestão eficaz da extensão universitária nas universidades. Dentre as demandas, foi oficializado que a incorporação da avaliação da extensão universitária, no processo de avaliação da educação superior, através da criação de indicadores, metodologias, instrumentos e apoio de sistemas de informação para gestão da extensão universitária. Isto é um indicativo que a preocupação dos gestores em analisar a gestão da educação superior e a gestão da extensão universitária está em pauta e é relevante.

### **3.5 A importância da extensão universitária para as universidades estaduais**

Para falar da importância da extensão universitária em uma Universidade Estadual (EU) é preciso antes, falar sobre como se caracterizam as universidades estaduais no contexto da educação superior brasileira.

As universidades estaduais constituem um segmento específico do setor público de ensino superior brasileiro. Diferentemente das federais e das particulares, as universidades estaduais estão fora do âmbito de atuação do Ministério da Educação e do Desporto, sendo mantidas e fiscalizadas por seus respectivos Estados. Isso significa, que a interface desse segmento com os órgãos federais se dá esporadicamente, mediante pleitos de apoio financeiro adicional. (SAMPAIO; BALBACKESKY; PEÑALOZA, 1998, p. 4).

O Brasil apresenta uma grande diversificação de instituições que promovem a educação superior. Segundo Martins (2000), o país apresentou um importante processo de expansão após década de 90, que contribuiu para a multiplicidade de tipos de estabelecimentos acadêmicos com formatos institucionais, vocações e práticas acadêmicas bastante diferenciadas.

As universidades estaduais fazem parte do sistema de ensino superior brasileiro e elas se diferenciam quanto as outras instituições principalmente por apresentarem traços fortes de apoio à demanda da região onde está inserida. Na região Nordeste por exemplo, as universidades estaduais apareceram no cenário da educação superior tendo que superar os desafios impostos pelas dificuldades sociais que a região possui. Esta região é caracterizada principalmente pelas grandes diferenças sociais, é uma região onde a maioria dos estados possuem baixa concentração de renda do país, possuem um alto índice de pobreza entre a

população, os estados têm IDH com as piores avaliações no Brasil, as taxas de escolaridade nos municípios precisam de mais atenção dos governos e, é uma região que possui uma das menores concentrações de universidades no país.

Segundo Carvalho e Amaral (2019), a expansão das universidades estaduais é observada através de um cenário com consideráveis assimetrias, com nítidas desigualdades regionais, desigualdades entre os estados da federação e entre os estados de uma mesma região.

Apesar das diferenças regionais apresentadas no cenário onde as universidades estaduais se concentram, elas não deixam de apresentar diferenciação quanto a perspectiva na forma de atuação da formação acadêmica. Não possuem, portanto, diferenciação quanto a oferta do ensino e atendem a demanda por educação superior com qualidade, assim como as demais instituições. Explicando esta situação, Martins (2000, p.2) explica que:

Esse processo de diferenciação ocorre não apenas no sentido vertical da oferta de formação acadêmico profissional, mas no plano horizontal, a partir de uma pluralidade de objetivos e conteúdos educacionais – competências e prerrogativas típicas das instituições –, permanecendo, entretanto, um processo de fluidez de comunicação entre os diferentes setores que o integram. (MARTINS, 2000, p. 2).

Com o crescimento do número de universidades e da diversidade de finalidades entre elas, o número de universidades estaduais foi se multiplicando de forma mais incisiva a partir da década de 80 principalmente, atendendo à demanda por educação superior nas regiões onde, existia déficit de instituições. Elas se agregaram à determinadas regiões para promover o desenvolvimento regional e, surgiram principalmente a partir de movimentos da sociedade civil que almejavam a instalação de cursos ou centros de educação superior e, o governo federal da época não sinalizava empenho para instalar uma instituição na localidade. Neste caso, por conta do apelo da sociedade, os governos estaduais começaram a voltar suas atenções não só para a educação básica, mas também para a educação superior.

Segundo Sampaio, Balbachesky e Peñaloza (1998), o processo de expansão das universidades estaduais está atrelado ao mesmo processo de expansão do sistema de ensino superior brasileiro. E pode-se destaca-lo em três momentos importantes:

O primeiro momento é o de criação de universidades estaduais. Alguns estados da Federação, em parceria com lideranças políticas, intelectuais e representantes da sociedade, tomaram a iniciativa de criar suas próprias instituições universitárias, antecipando-se, dessa forma, à política do Governo Federal para a criação de uma universidade no Brasil. [...] O segundo momento compreende dos anos 40 ao início dos anos 60. Essa fase

caracterizou-se não só pelo fim das iniciativas de grupos locais e regionais visando à implantação de suas próprias universidades no âmbito dos respectivos estados, mas, principalmente, pela diminuição no número de universidades estaduais no sistema de ensino superior em seu conjunto. [...] O terceiro período é de crescimento no número de universidades estaduais e foi deflagrado no início na década de oitenta, quando ocorreu o reconhecimento de três novas universidades, e acentuou-se entre 91 e 96, quando foram reconhecidas mais oito (SAMPAIO; BALBACHESKY; PEÑALOZA, 1998, p. 4-5).

Dentro do processo de expansão das instituições de educação superior no Brasil, algumas universidades estaduais foram federalizadas entre o período de 1940 e 1964, porém nesta época predominavam as instituições mantidas pelo governo federal. O período pós golpe de 64, não apresentou federalizações das universidades estaduais em quantidade significativa, porém com o fim do período militar no Brasil, algumas estaduais foram constituídas. No último censo no INEP em 2019, das 2.608 instituições de educação superior (incluindo universidades, centros, faculdades e IFs), as universidades estaduais somaram 132 instituições (5,06% do universo total). Dessas 132 instituições, 40 são caracterizadas como universidades, 01 é centro universitário e 91 são faculdades. E entre as 132 instituições estaduais de educação superior, 33 estão localizadas na capital (25%) e 99 estão localizadas no interior (75%).

Conhecer que percentual de 75% das universidades estaduais estão localizadas na região interiorana do país é importante porque nos leva a imaginar como as universidades estaduais foram importantes para o processo de expansão da educação superior no país. Muitas regiões do país só têm como meio de acesso ao ensino superior um estabelecimento de educação superior estadual. Na Paraíba, a educação superior pública estadual é representada pela UEPB. Ela se instalou a partir de um movimento civil que viu uma grande oportunidade em trazer para o interior do estado, uma universidade para preencher o déficit por ensino superior na região.

E por ser de responsabilidade dos Estados, as universidades estaduais são afetadas pelas políticas desenvolvidas pelos entes estaduais. De acordo com as prioridades do estado, a educação superior pode ser afetada ou não, com as políticas locais. Em alguns estados, a política desenvolvida para educação superior fica à margem de uma expectativa ideal para a construção de uma universidade forte e, algumas delas passam por graves situações financeiras que afetam as atividades de seu cotidiano.

Como uma parte expressiva das universidades estaduais é de criação recente, ou seja, ainda possui pouca tradição na constituição de um poder acadêmico interno capaz de neutralizar interferências, principalmente do poder político estadual, torna-se necessário criar mecanismos efetivos que preservem a liberdade acadêmica dessas instituições. Elas não podem ser tratadas como um

mero apêndice do setor burocrático local, com dirigentes, docentes e funcionários contratados e/ou substituídos em função dos interesses momentâneos dos governos estaduais, dos partidos políticos ou dos grupos de oposição. (MARTINS, 2000, p. 46).

Para Martins (2000), as influências políticas locais que atuam sobre as universidades estaduais é palco para discussão sobre a sua autonomia, que fica em jogo quando o fortalecimento de uma instituição de formação acadêmica a qual representa, é retirado. Para as estaduais, deve ser assegurado princípios e valores estritamente acadêmicos, assim como em qualquer outro tipo de estabelecimento acadêmico.

A importância da extensão universitária para uma universidade estadual, estaria ligada ao fato da regionalidade que as atividades de extensão estariam desenvolvendo nas estaduais. As atividades da extensão universitária estão atreladas aos processos e atividades desenvolvidas pelas universidades. Numa universidade estadual essas atividades também estariam sendo influenciadas para atender as demandas regionais com relação à saúde, educação, demandas sociais e pesquisas da região principalmente. As universidades estaduais possuem uma forte cultura de apoio ao ensino e a extensão.

Sendo a extensão universitária a ponte de acesso da sociedade à universidade, e levando em consideração os interesses regionais que as universidades estaduais desenvolvem para a formação de suas atividades, ela tem papel importante e fundamental para levar o conhecimento produzido dentro das estaduais para o povo.

Segundo Campos (2008, p. 90), “a Extensão pode favorecer o desenvolvimento regional de maneira pontual, no caso dos projetos; e, com maior abrangência, quando se trata da atuação dos programas, por sua amplitude e recursos financeiros”.

Os projetos e programas de extensão possuem ações que levam o conhecimento aos indivíduos, e permitem que mudanças sejam observadas em seu cotidiano que afetam diretamente o cenário em que o indivíduo está inserido.

A extensão universitária através do atendimento das demandas da região, numa universidade estadual, consegue alcançar estruturas que o domínio público não alcançaria pela falta de atuação do estado, embora a extensão universitária não deva ser observada como responsável por atender demandas da população.

Pela via da Extensão, a universidade é capaz de atender ou minimizar as demandas externas. Todavia, há de se ter razoabilidade na avaliação dessas demandas trazidas para a academia, pois a instituição precisa manter o seu atributo científico, para não correr o risco de atestar o senso comum. (CAMPOS, 2008, p. 92).

A extensão numa universidade estadual auxiliaria nas demandas regionais e seria importante como promotora do papel de agente de transformação dos indivíduos, sendo atrelada como grande beneficiadora das causas de cunho regional.

## 4 LÓCUS DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tratará de apresentar o *lócus* da pesquisa e o percurso metodológico. Para isto, o *lócus* da pesquisa foi dividido em dois tópicos que mostrarão dados sobre a governança na UEPB e dados sobre a extensão universitária. Logo após, serão evidenciados a caracterização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos para análise de dados, a tipologia e enfoque da pesquisa e, por último os aspectos éticos.

### 4.1 *Lócus* da pesquisa

O *lócus* da pesquisa é a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). No cenário nacional das universidades públicas, a UEPB ocupa a posição de número 92 no *ranking* da educação superior, estabelecido pelo Ranking das Universidades (RUF) em 2019 e divulgado pela Folha de São Paulo. Neste mesmo *ranking*, entre as universidades públicas do Nordeste, a UEPB ocupa a posição 19 e, entre as universidades estaduais do Nordeste, ocupa a 7ª posição.

A UEPB com a sua estrutura *multicampi* abrange, juntamente com as demais instituições públicas, vários municípios do estado da Paraíba promovendo o desenvolvimento regional, educacional, cultural e social, ampliando as oportunidades de acesso à educação superior pública através da consolidação e democratização do ensino superior público, gratuito e de qualidade no Estado.

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) foi criada inicialmente como autarquia municipal através da Lei Municipal nº 23 de 15 de março de 1966, e desde então, passou por diversas fases para consolidar-se em território paraibano, através de diversas conquistas que promoveram seu crescimento estrutural, de expansão dos *campis* pelo interior do estado, além de incrementar quantidade de vagas, cursos, matrículas e profissionais capacitados para atuar no mercado de trabalho do estado e de outros estados da federação. Em 1968, após a inserção dos cursos da faculdade da antiga URNE, a universidade se tornou Fundação Universidade Regional do Nordeste (FURNe) através do decreto presidencial nº 63.572 de 07 de novembro de 1968, deixando de ser autarquia municipal e passando a ter a denominação de fundação de direito público, e podendo ser inscrita no registro civil de pessoas jurídicas. E somente em 11 de outubro de 1987, que a FURNe se tornou de fato a Universidade Estadual da Paraíba, através do decreto estadual nº4.977, onde passou a ser vinculada ao Estado da Paraíba pela Secretaria de Educação e Cultura da época. Após sua estadualização, a UEPB começou o processo de expansão com a criação de mais três *campus* espalhados pelo interior do Estado da Paraíba,

sendo campus I em Campina Grande, campus II em Lagoa Seca, campus III em Guarabira e campus IV em Catolé do Rocha.

Em 1996, foi reconhecida pelo MEC como instituição universitária através do CNE. Em 2004, a UEPB passou por outro marco histórico que a direcionaria no caminho do crescimento da universidade. Foi a autonomia financeira, fruto de muita luta e discussões políticas na instituição que culminou a criação da Lei estadual nº 7.643 (Lei de Autonomia) sancionada em 06 de agosto de 2004, mas que passou a vigorar em 2005. Com isso, o Estado paraibano garante o ensino público, gratuito, autônomo e de qualidade para a sociedade paraibana, fruto de conquistas e lutas da sociedade, técnicos administrativos e docentes da instituição.

Após a conquista da autonomia financeira, a UEPB obteve meios para expandir mais uma vez a instituição sem que fosse necessária a intervenção política e administrativa do Governo de Estado no processo. A partir de então, foram criados mais quatro *campus*, distribuídos de forma estratégica no Estado para atender à crescente demanda por educação superior e para atender aos anseios por desenvolvimento regional dentro do nosso Estado. Foi então que foi criado o campus V em João Pessoa, campus VI em Monteiro, o campus VII em Patos e o campus VIII em Araruna. A figura 1 abaixo, nos mostra como se dá a disposição dos *campus* da UEPB ao longo de todo o Estado.

Figura 5 – Disposição dos *campus* da UEPB na Paraíba



Fonte: PDI (2014-2022)

Em 2013, a UEPB inaugurou o Campus Avançado do Serrotão, onde é dada a oportunidade aos apenados do Complexo Raymundo Ásfora o acesso à educação por meio de medidas e ações socioeducativas. A UEPB avançou sem dúvidas a partir da sua autonomia financeira e, com isso, foi colocado em prática as ações de planejamento estratégico dentro da administração para tais medidas, onde houve melhoria na qualidade do ensino de graduação, investimento na pós-graduação, nas pesquisas e na extensão. Certamente houve planejamento para que tal projeto de expansão fosse posto em prática, já que se pode observar a diferença no

orçamento da instituição nos anos seguintes à implementação da lei de autonomia financeira. O orçamento em 2004, antes da entrada em vigor da lei foi de R\$62.877.939,00\* e em 2006, ano em que a expansão estava a todo vapor, já havia crescido 25,4% (R\$83.872.871,27\*). Atualmente, já com as expansões realizadas e com as diversas políticas voltadas para melhorias nas universidades, fruto de um governo que concedeu benefícios para as universidades federais, mas que por tabela também contribuíram para a reformas políticas nos Estados, tivemos em 2020 um orçamento de R\$336.036.888,23\*, um aumento de 81,3% no orçamento da universidade em relação ao orçamento executado em 2004. Contudo apesar do acréscimo no orçamento anual ser crescente, a UEPB não recebe o percentual de receita ordinária por parte do estado compatível com o percentual que deveria ser repassado de acordo com a Lei 7.643/2004<sup>12</sup>.

O projeto para expansão da UEPB também se deu no ensino com o crescimento do número de cursos de graduação e da pós-graduação. Em 2005, início da autonomia concedida por Lei, a UEPB tinha na graduação 31 cursos de graduação e 12.818 alunos matriculados. Em 2020, a UEPB conta com 53 cursos de graduação e 16.286 alunos matriculados. Já na pós-graduação a UEPB em 2005, contabilizava 11 cursos, com 252 alunos matriculados e, segundo dados institucionais disponíveis no portal da transparência da instituição, em 2020 a UEPB apresentou o total de 47 cursos de pós-graduação (entre especialização, mestrado e doutorado) e 1.624 alunos matriculados.

No Brasil, as universidades nasceram localizadas em regiões metropolitanas, de modo estratégico, para que as oligarquias locais pudessem garantir que seus filhos tivessem acesso à educação e formação superior. Quando ela se interioriza passa a ampliar o alcance às demais pessoas antes excluídas e também passa a contribuir para o desenvolvimento dessas regiões mais afastadas dos grandes centros. De acordo com Soares (2017, p. 17), “uma universidade impacta fortemente a economia da região onde está inserida, quer pelo consumo por ela realizado, pela formação de mão de obra qualificada, pelos gastos de sua comunidade acadêmica, ou ainda pelo efeito empírico de suas pesquisas”.

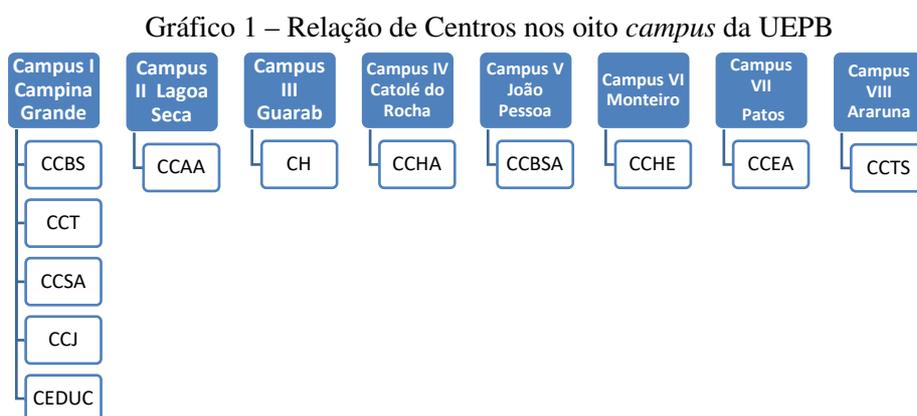
---

<sup>12</sup> Conhecida como Lei de autonomia da UEPB: a Lei nº 7.643, de 06 de agosto de 2004, dispõe sobre a autonomia da Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências. Em seu texto o percentual de repasse de receita à instituição deve ser crescente, contudo, isso não acontece desde 2009. Dados disponíveis no Siafi demonstram que em 2009 o percentual da receita enviado à UEPB foi de 5,24% e em 2019 foi de 3,52%, caracterizando um repasse de duodécimo a menor e crise financeira na instituição.

\* Valores expressos com moeda à época, não deflacionado, segundo dados disponíveis no Portal da Transparência da UEPB.

Com relação à extensão universitária, a UEPB contribui no cenário paraibano com a garantia da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Viabilizando a prática da extensão universitária aos discentes espalhados em todos os *campus* instalados na região paraibana e por conseguinte, recebendo as benesses que a extensão promove através da sua multiversidade e concepções, conforme descrito por autores como Jezine (2006).

Atualmente, a UEPB está distribuída em todas as macrorregiões do Estado da Paraíba, atendendo a população do interior. Segundo dados do último censo divulgado pelo Inep em 2019, foram formados uma média de 2.487 alunos na UEPB, o que corresponde a 28,78% do número de concluintes em universidades públicas do Estado da Paraíba. São 12 Centros distribuídos em 8 *campus* no território do Estado da Paraíba. O Gráfico 1, mostra a relação de centros e ad cidades onde a UEPB possui *campus*.

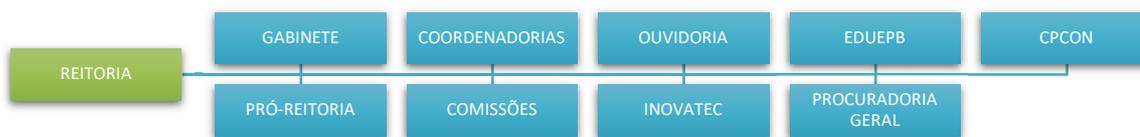


Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados disponíveis no Portal da Transparência UEPB (2021).

Já a administração central está localizada no campus I, na cidade de Campina Grande. Todas as ações planejadas nos demais campus da instituição são analisadas no prédio da Reitoria, onde toda estrutura administrativa está engajada.

São diversos profissionais (técnicos e docentes) que trabalham para colocar em prática tudo que foi planejado entre os gestores da instituição em prol de melhorias na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Então, atualmente a reitoria está dividida em 9 estruturas administrativas conforme o que a Gráfico 2 nos mostra abaixo:

Gráfico 2 – Divisão administrativa da UEPB



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados disponíveis no Portal da Transparência UEPB (2021).

A UEPB se divide administrativamente em nove partes. Cada parte é responsável por trabalhar em prol de uma demanda na instituição. Temos então: o Gabinete responsável por gerir assuntos relacionados aos interesses da academia em geral, as Coordenadorias que atendem à demanda relacionada aos departamentos onde estão os cursos, a Ouvidoria que atende demandas sobre críticas, tensões e sugestões nos mais diversos setores da universidade, a Editora EDUEPB que é onde encontram-se as obras frutos da pesquisa dos acadêmicos da instituição e de outras instituições, a CPCON que é o setor responsável por prestar serviços a outras instituições a partir da solicitação de provas para concursos nas mais diversas regiões do país, as Pró-Reitorias que são responsáveis por dar suporte administrativo em variados segmentos da universidade, as Comissões que trabalham arduamente para normatizar as demandas dos acadêmicos, técnicos e docentes, a INOVATEC que é onde são registrados os produtos e serviços fruto das pesquisas da academia através da patente, e a Procuradoria Geral que é onde se encontram o pessoal apto a legalizar os fatos administrativos que acontecem corriqueiramente na instituição.

As Pró-Reitorias, que compõem a UEPB, estão atualmente dentro da estrutura administrativa da instituição, e são divididas em onze pró-reitorias distintas. Cada uma é responsável por gerir determinado fluxo de atividade dentro da UEPB. O Gráfico 3 nos mostra bem essa divisão:

Gráfico 3 – Quantidade de Pró-Reitorias na UEPB



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados disponíveis no Portal da Transparência UEPB (2021).

A PROGRAD é responsável por assuntos relacionados à graduação, a PROEX cuida da pasta da extensão na instituição, a PROAD se compõe para tomar partido de assuntos relacionados à esfera administrativa, a PROEST volta olhares para o tema assistência estudantil,

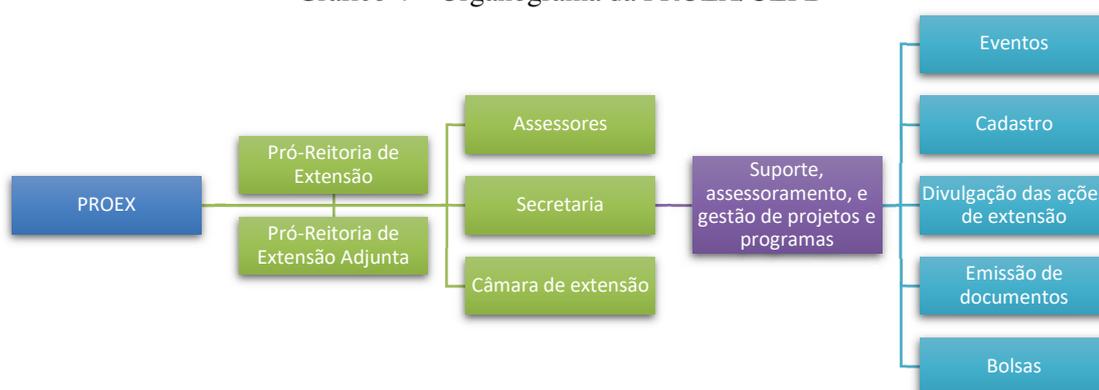
a PROEAD se além aos fatos relacionados ao ensino à distância na instituição, a PROGEP tem relação direta com a gestão de pessoas na universidade, a PRPGP é a pró-reitoria responsável por assumir o compromisso da pós-graduação e pesquisa, a PROFIN é responsável por gerir a parte financeira e orçamentária da instituição, a PROPLAN se além aos fatos relacionados ao planejamento, a PROINFRA é responsável por cuidar da infraestrutura dos *campus* da universidade e a PROCULT fica responsável por ministrar a pasta relacionada ao tema cultura dentro da instituição.

Segundo o PDI da UEPB, as Pró-Reitorias estão dentro das atividades de gestão da instituição, e são responsáveis por gerir todos os processos dentro do planejamento estratégico, no sentido de dar suporte ao que fora planejado dentro do PDI da instituição.

Os objetivos para as atividades de gestão são centrados na orientação e na gestão para as atividades fins da universidade, que permeiam toda instituição e contribuem de forma indireta para o alcance dos objetivos institucionais. Entre as várias funções e atribuições da gestão, destacam-se o planejamento e avaliação voltados para integração e o alinhamento estratégico, no que se refere à gestão administrativa, de pessoas e financeira, além da avaliação institucional, de docentes e de técnicos administrativos. (PDI UEPB, 2014, p. 23)

Então, após apresentação das estruturas internas da UEPB, agora apresentamos o organograma da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), setor responsável pela gestão da extensão universitária, foco de análise desta pesquisa e demonstrada no Gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 – Organograma da PROEX/UEPB



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados disponíveis no Portal da Transparência UEPB (2021).

#### 4.1.1 Conhecendo a Extensão Universitária na UEPB: análise dos dados institucionais

Este tópico tratara de apresentar dados institucionais obtidos por meio de investigação no Portal da Transparência da UEPB, do PDI e de dados obtidos através de solicitações ao SIC/PB.

Os dados institucionais referentes à extensão universitária da UEPB têm o propósito de evidenciar um panorama geral sobre as ações e atividades que a PROEX desenvolveu durante o período de 2010 a 2020. Conforme será descrito na metodologia da pesquisa, este período escolhido tem como proposta refletir sobre os impactos que a redução do orçamento destinado a instituição para financiamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão e, demais atividades administrativas e de pessoal, sofreram com a política de cortes orçamentários, que se desenvolveu a partir da não obediência da Lei de Autonomia que destina percentual progressivo à instituição sobre o valor da RO do Estado da Paraíba, o que não acontece desde 2009, caracterizando o corte orçamentário. Nesse contexto a instituição deixou de receber recursos que poderiam ser fonte de mais investimentos nas atividades de extensão universitária por exemplo, ampliando as ações extensionista, ou ainda fomentando o crescimento da instituição nesta perspectiva.

Para isto, a gestão da extensão universitária na UEPB, através da observação direta da pesquisadora, através de dados encontrados por meio de documentos institucionais disponíveis na página eletrônica da instituição, bem como através dos dados solicitados por meio do Portal da Transparência e do SIC/PB, e dos regimentos institucionais sobre a gestão da extensão universitária, serão observados neste capítulo para compor um dos objetivos fim da pesquisa.

A extensão universitária numa universidade estadual assim, como nas universidades públicas federais, centros e institutos federais, é regida pelos instrumentos legais que foram institucionalizados no Brasil para a regulamentação desta que é a terceira função da universidade.

Para isto algumas legislações a regulamentam para que ela seja reconhecida através das práticas que a extensão aplica no campo do conhecimento dentro da universidade. Portanto, a UEPB, como instituição de educação superior pública, é adepta das práticas utilizadas de acordo com as resoluções, legislações e políticas nacionais vigentes sobre a extensão universitária no território brasileiro.

Segunda consta na página eletrônica da PROEX/UEPB, a extensão universitária da instituição está inserida no contexto das políticas nacionais que a regem no país. Existe a preocupação em regulamentá-la dentro dos parâmetros que as demais instituições brasileiras apresentam em seu interior. A UEPB publicizou na página institucional da PROEX que fez parte do debate para a construção da Política Nacional da Extensão Universitária (PNEX) acontecida em 1999, como universidade signatária à discussão do FORPROEX, inclusive afirma em sua página que está em sintonia com as mudanças ocorridas no cenário da educação superior e que promove orientações com base na legislação vigente:

Em consonância com as mudanças que ocorreram nos últimos anos, no âmbito da sociedade e da própria universidade pública brasileira, no tocante ao compromisso assumido pelo ensino superior por uma formação que possibilite novos meios e processos de produção, inovação e disponibilização de conhecimentos e práticas voltadas para o atendimento de necessidades sociais. (UEPB, 2021)<sup>13</sup>

Para tanto a UEPB utiliza as seguintes legislações para regulamentar as ações de extensão universitária dentro da instituição, como mostra o Quadro 12:

Quadro 12 – Legislação e documentos institucionais da extensão na UEPB

Legislação	Assunto
Lei 9.394/1996 (LDB)	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional
PNEX/FORPROEX	Política Nacional da Extensão Universitária do FORPROEX
Lei 13.005/2014	Plano Nacional da Educação 2014-2024
Resolução nº7, de 18/12/2018	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira
Portaria /UEPB/GR/0441/2017	Estatuto da Universidade Estadual da Paraíba
PDI UEPB (2014-2022)	Plano de Desenvolvimento Institucional da UEPB
Resolução/UEPB/CONSEPE/0156/2016	Regimento da Extensão da UEPB
Resolução 38/2011	Estabelece normas de concessão de incentivos para a extensão, e dá outras providencias

Fonte: Página eletrônica da PROEX/UEPB.

O Quadro 12 acima mostra as referências que a PROEX/UEPB utiliza para reger a extensão universitária no âmbito institucional.

Segundo consta no PDI (2014-2022) da UEPB, a extensão universitária está claramente sintonizada com as políticas do PNEX, que é o guia da avaliação da extensão das instituições públicas de educação superior sugerido pelo FORPROEX, com o objetivo de promover maior integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, através da mensuração de indicadores que sugerem a efetiva integração da extensão à universidade e à sociedade.

Na UEPB a extensão universitária faz parte da integração entre as atividades que constituem a missão da instituição. Segundo texto do PDI (2014-2022), a missão da UEPB é:

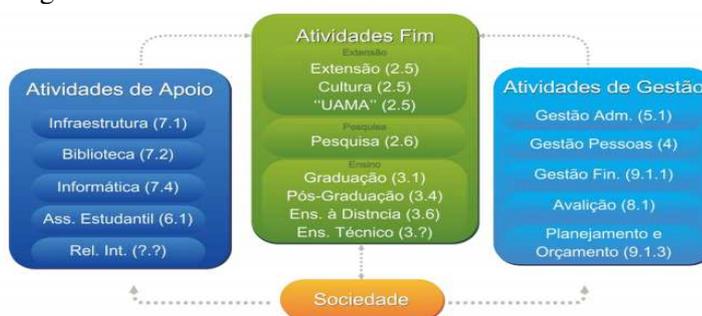
Produzir, socializar e aplicar o conhecimento, formando profissionais qualificados, críticos e socialmente comprometidos, nos diversos campos do saber, por meio das atividades de ensino, pesquisa e **extensão**, de modo a contribuir para o desenvolvimento educacional e sociocultural do País, particularmente do Estado da Paraíba. (PDI UEPB, 2014, grifo nosso).

<sup>13</sup> Disponível em: <https://proreitorias.uepb.edu.br/proex/curricularizacao-da-extensao/>

Prezando pela importância que a extensão universitária tem para a constituição de uma educação de qualidade, a UEPB expôs na missão institucional vestígios que sugerem que a extensão universitária deve ter seu papel de destaque assim como o ensino e a pesquisa na instituição. Sendo a extensão universitária o meio que a universidade tem para ter contato direto com a sociedade, se percebe que o PDI da instituição contempla os objetivos e metas da política nacional da extensão universitária.

Com relação ao ensino, a pesquisa e a extensão, a UEPB mostra compromisso de torná-los indissociáveis através da interação entre as atividades (meio e fim), junto aos macro processos da instituição. Conforme detalhado na Figura 6 abaixo:

Figura 6 – Visão sistêmica dos eixos e atividades da UEPB



Fonte: UEPB (2014)

A Figura 6 sugere que existe uma programação e uma interação entre as atividades da instituição, que se voltam com a preocupação com a sociedade. No caso da extensão universitária, ela é uma atividade fim, pois pertence a finalidade da instituição social que é a universidade. Fora planejado inclusive ações para as políticas de extensão universitária na UEPB no período entre 2014 e 2020. Na Figura 7 abaixo, constam algumas ações e metas para a política de extensão da UEPB apresentado no PDI (2014-2022):

Figura 7 – Ações e metas para a política de extensão na UEPB de 2014 a 2020

O QUE?	QUANDO?						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ampliação e consolidação das ações extensionistas oferecendo e prestando serviço para comunidade (porcentagem de aumento)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Manutenção da política de expansão da quantidade de bolsas (porcentagem de aumento)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Manutenção da política de programas e projetos internos, a exemplo do PROAPEX e PROBEX (valor de destinação para atividades extensionistas)	-	-	1 milhão				
Ampliação do número de editais e de recursos. (Número de editais)	-	-	4	4	4	4	4
Ampliação do número dos PET nos diversos campi (porcentagem de aumento)	-	-	5%	5%	5%	5%	5%
Ampliação do número de bolsas para fortalecimento das ações desenvolvidas no curso NEAB-I (porcentagem de aumento)	-	5%	5%	5%	5%	-	-
Ampliação do número de funcionários para fortalecimento no curso NEAB-I (porcentagem de aumento)	-	60%	60%	-	-	-	-
Ampliação do número de vagas para os cursos de línguas estrangeiras (porcentagem de aumento)	-	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ampliação do número de bolsas (porcentagem de aumento)	-	-	10%	-	10%	-	-

Fonte: UEPB (2014)

Conforme mostra a Figura 7 acima, a UEPB faz planejamento das ações extensionistas utilizando o PDI como referencial para consolidar as ações.

Com relação a quantidade de programas e projetos de extensão universitária na UEPB, segundo dados disponíveis no Portal da Transparência da instituição, a extensão universitária em 2020 contou com: 33 programas de extensão e 471 projetos de extensão desenvolvidos em todos os *campus*.

A quantidade de bolsas ofertadas, segundo dados divulgados pelo Portal da Transparência, a extensão ofertou em 2020, 487 bolsas, em 2019, 756 bolsas e, em 2018, 780 bolsas. Houve decréscimo da quantidade de bolsas provavelmente devido as condições impostas pela pandemia do Covid-19.

Os atendimentos realizados por ações extensionistas totalizaram 126.000 em 2019 e, 134.891 em 2018. Segundo a Resolução nº 7 de 2018, as modalidades de atividades de extensão são realizadas por programas, projetos, cursos e oficinas, eventos e prestação de serviços.

Atualmente, a mobilização entre professores e alunos extensionistas na UEPB movimentaram em 2019 a quantidade de 1.317 professores e, 1.869 alunos envolvidos com as atividades de extensão universitária.

A extensão universitária da UEPB está alinhada em seus projetos de extensão, com os três eixos das oito áreas de atuação conforme apontados pelo FORPROEX, essas áreas de atuação se integram as políticas públicas no Brasil transparecendo o compromisso da extensão universitária com a sociedade. Para tanto a extensão universitária da UEPB está dividida em:

Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia e Produção, e Trabalho.

Os projetos de extensão da UEPB são contemplados anualmente e exigem a prestação de contas como requisito para participação no ano seguinte.

A importância da extensão universitária para uma universidade pública estadual, como é o caso da UEPB, se dá a partir da análise de sua existência em um dos Estados com o IDHM Educação<sup>14</sup> na posição 22º no ranking de 2020 do IPEA. O estado da Paraíba possui um grande número de estudantes acima dos 18 anos que não ingressam na educação superior conforme dispõe meta do PNE. Segundo dados divulgados pelo INEP em 2020, 27% dos alunos concluintes do ensino médio não se inscreveram no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e em 2019 o número de alunos que não se inscreveram no exame foi de 35%. A universidade pública e gratuita é uma via de acesso destinada a população mais carente do estado. Sem ela, a disponibilidade de vagas gratuitas para estudantes baixa renda seria menor ainda e o estado teria percentuais de ingressos na educação superior com índices ainda mais baixos.

A UEPB possui forte tendência a formação de professores, estudos sobre o semiárido e tecnologias aplicadas à saúde. Possui vocação para formar pobres, filhos de trabalhadores do campo e de pequenos municípios do interior do Nordeste e com forte participação na economia do estado da Paraíba. (ALBINO, 2018, p. 5).

No Nordeste, a UEPB tem relevância entre as estaduais na região. Junto a outras 15 instituições de educação superior pública estadual, a UEPB se destaca por estar inserida numa cidade interiorana que concentra alta capacidade de articulação política na região nordeste. Ela foi constituída a partir da vontade do povo paraibano dos movimentos sindicais e estudantis, que a vocacionaram para complementar a demanda por educação superior na região.

O ensino e a extensão possuem forte ligação principalmente com ações reguladas para as áreas das licenciaturas plenas e da saúde (ALBINO, 2018, p. 10). A UEPB contribui fortemente com a educação superior pública no estado da Paraíba, juntamente com as outras IES públicas, porém com uma identidade peculiar que é sua preocupação em formar cidadãos que atuem dentro da região nordeste para suprir a carência por pessoal qualificado nas áreas das licenciaturas por exemplo. Além do mais, quando se compara a quantidade de alunos,

---

<sup>14</sup> Educação é uma composição de indicadores de escolaridade da população adulta e de fluxo escolar da população jovem. A escolaridade da população adulta é medida pelo percentual de pessoas de 18 anos ou mais de idade com o ensino fundamental completo, segundo o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro (IDHM, 2013).

professores e técnicos administrativos em seu interior, com o quantitativo das universidades públicas do Estado como a UFCG e a UFPB, ela é detentora de um grande esforço por parte da gestão para dar continuidade a suas atividades, tornando uma universidade pública barata aos cofres do estado. Para se ter ideia, a UEPB em 2020 executou um orçamento de quase 301 milhões com cerca de 16.000 alunos matriculados na graduação, já a UFCG executou no mesmo ano um orçamento de mais de 608 milhões com 13.159 alunos matriculados na graduação e a UFPB em 2020, executou um orçamento de 1,5 bilhões com 29.814 alunos matriculados na graduação. Percebe-se aí uma grande diferença no custo-aluno e o provável esforço da instituição para geri-la com qualidade. Para tanto, a inserção social com a formação de mão-de-obra qualificada e o compromisso com a sociedade paraibana em formar cidadão capacitados para atuar na região, fazem com que a UEPB detenha relevante importância no cenário regional da educação superior.

Quanto a extensão universitária, a UEPB carrega uma grande cultura de atender demandas regionais por essência, o que acaba repercutindo nas suas ações extensionistas. Sua institucionalidade regional atua de forma estratégica nos principais setores no estado da Paraíba o que a conota uma identidade puramente familiar as principais demandas da região.

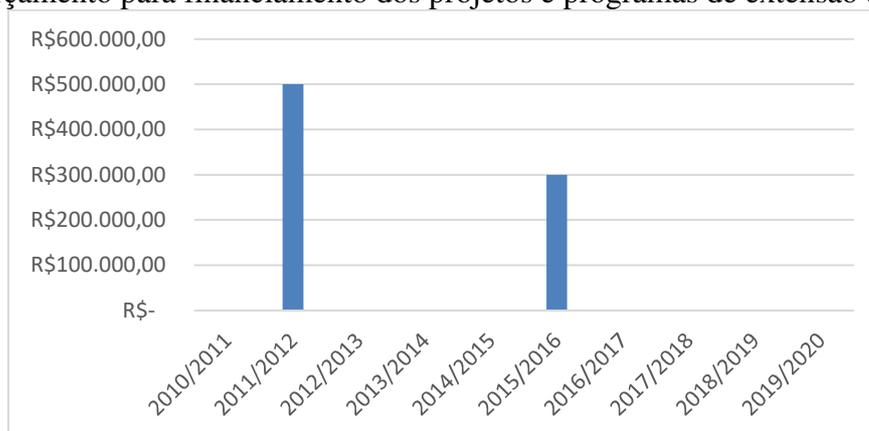
A seguir serão apresentados dados referentes ao período compreendido entre 2010 e 2020, referente ao envolvimento da extensão universitária através da realização de ações de extensão, financiamento para as bolsas de auxílio estudantil (PROBEX), orçamento destinados a atender editais de programas e projetos de extensão e dados em geral sobre a extensão universitária na UEPB.

A começar com o edital dos projetos e programas extensão universitária que a UEPB dispõe, ao qual é denominado de PROPEX. O PROPEX caracteriza-se como um Programa da Política Institucional Estratégica da UEPB, responsável pela valorização das práticas extensionistas e científicas, disponibilizando dotações orçamentárias de recursos para efetivação destas práticas de acordo com a responsabilidade financeira da UEPB. O Programa está em consonância com as diretrizes políticas emanadas do Conselho Universitário e ainda, está em conformidade com a orientação do FORPROEX, segundo informações constantes nos editais do PROAPEX. O PROAPEX atende projetos de extensão voltados para temas de relevância acadêmica e social, no enfrentamento dos diferentes problemas contemporâneos e regionais, e envolve toda comunidade acadêmica que se interessa em participar dessa interação entre universidade e sociedade que a extensão universitária promove àqueles que dela participam.

No período compreendido entre os anos de 2010 e 2020 foram divulgados 2 editais do PROPEX. Um edital em 2011, onde foi disponibilizado recursos na ordem de R\$500.000,00 (Quinhentos Mil Reais) para financiar as atividades de cada programa e projeto de extensão com rubricas na modalidade de custeio<sup>15</sup> e capital<sup>16</sup>. E outro edital em 2015, onde foram disponibilizados recursos no valor de R\$300.000,00 (Trezentos Mil Reais), também para financiamento das atividades dos projetos e programas de extensão na modalidade de custeio e capital, sendo R\$ 100.000,00 (Cem Mil Reais) para programas e R\$ 200.000,00 (Duzentos Mil Reais) para projetos não vinculados, conforme informações constantes no próprio edital.

A seguir será apresentado no Gráfico 5 os recursos orçamentários disponibilizados através de recursos próprios pela UEPB para financiamento das atividades dos projetos e programas de extensão contemplados por edital do PROAPEX no período compreendido entre 2010 e 2020.

Gráfico 5 – Orçamento para financiamento dos projetos e programas de extensão do PROPEX



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Site da Transparência da UEPB (2021)

Percebe-se que entre os anos de 2010 e 2020 o orçamento dedicado a promoção e financiamento das atividades do PROAPEX foram decrescentes no período selecionado pela pesquisa, seguindo o ritmo do duodécimo que a UEPB recebe do Estado para financiamento de todas as atividades de ensino, pesquisa, extensão da instituição, que também é decrescente quando analisado sob o aspecto de aplicação do percentual da arrecadação da RO do Estado. Através da observação sob minhas atribuições desenvolvidas no setor da contabilidade da PROFIN, tenho conhecimento que alguns projetos e programas de extensão não utilizam o

<sup>15</sup> Despesas de Custeio: São despesas com material de durabilidade de curto prazo, como materiais de consumo, despesas com diárias e passagens, prestação de serviços, pagamento de bolsas à estudantes e etc.

<sup>16</sup> Despesas de Capital: são despesas conhecidas como investimento. São recursos aplicados que se incorporam ao patrimônio, tais como obras, construções, instalações e aquisição de equipamentos e materiais permanentes.

recurso em sua totalidade, sendo necessária a devolução do montante restante aos cofres da UEPB. Isto implica dizer que o montante orçado nos editais não é 100% utilizado e o desembolso financeiro na instituição relativo ao PROAPEX é menor, segundo observação direta.

O Quadro 13 a seguir nos mostrará dados institucionais obtidos por meio de pesquisa no Portal da Transparência da UEPB, que nos apresenta dados quantitativos referentes aos projetos e programas de extensão universitária ao longo do período de 2010 a 2020.

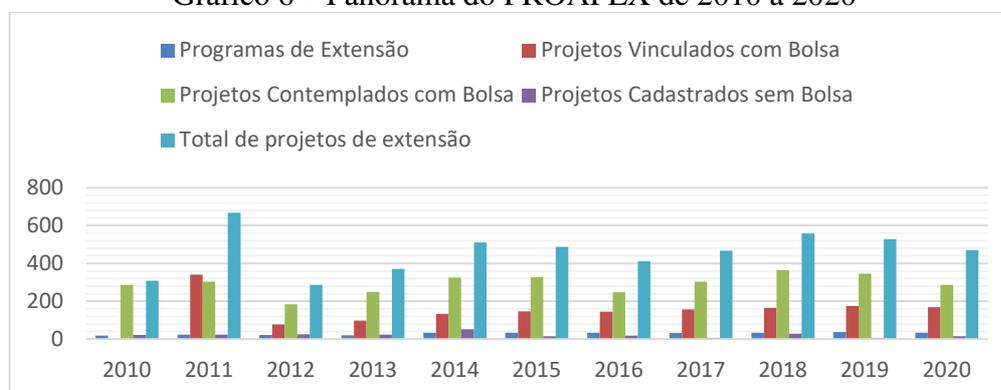
Quadro 13 – Apresentação quantitativa referente aos Projetos e Programas do PROPEX

Ano	Programas de Extensão	Projetos Vinculados com Bolsa	Projetos Contemplados com Bolsa	Projetos Cadastrados sem Bolsa	Total de projetos de extensão
2010	18	0	287	22	309
2011	23	341	303	23	667
2012	22	78	184	25	287
2013	20	98	249	24	371
2014	33	134	325	52	511
2015	33	146	327	15	488
2016	34	145	248	19	412
2017	32	157	304	6	467
2018	33	166	364	29	559
2019	37	175	345	7	527
2020	33	169	287	15	471

Fonte: Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

O Gráfico 6 abaixo nos traz um panorama geral sobre estes dados apresentados no Quadro 13 acima.

Gráfico 6 – Panorama do PROAPEX de 2010 a 2020



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Site da Transparência da UEPB (2021)

A partir dos dados quantitativos encontrados no Gráfico 6, é possível perceber que no ano de 2011, houve um pico de projetos de extensão contemplados com bolsa, onde no período compreendido entre 2010 e 2020 alcançou o maior quantitativo de projetos com bolsa chegando a obter o total de 303 projetos com bolsa de auxílio estudantil vinculado aos alunos extensionistas. O ano seguinte, houve um grande decréscimo destas quantidades, chegando a obter o menor número de projetos de extensão vinculados com bolsa de auxílio estudantil alcançando não mais que 184 projetos com bolsa, o menor número obtido entre 2010 e 2020.

Através da pesquisa documental no Site institucional da UEPB, foi possível perceber que entre o período de 2010 e 2020, a instituição apresenta entre as atividades extensionistas, a realização de cursos e eventos durante o ano letivo, de acordo com as práticas que a Política Nacional de Extensão Universitária (PNEX). O Quadro 9 abaixo nos apresentará o quantitativo realizado pela UEPB de cursos e eventos de extensão universitária ao longo do período de 2010 a 2020.

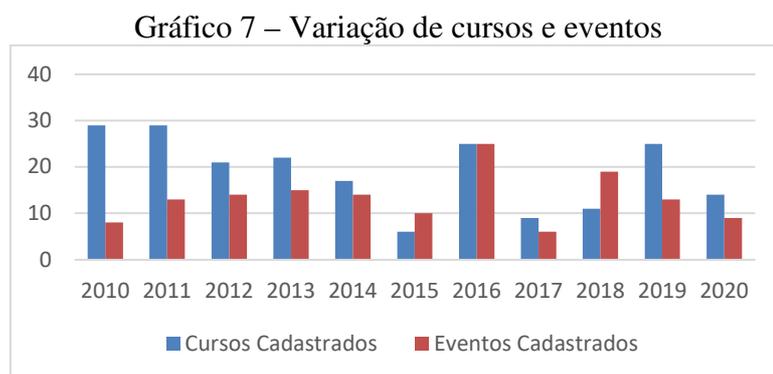
**Quadro 14 – Cursos e Eventos da PROEX**

<b>Ano</b>	<b>Cursos Cadastrados</b>	<b>Eventos Cadastrados</b>
<b>2010</b>	29	8
<b>2011</b>	29	13
<b>2012</b>	21	14
<b>2013</b>	22	15
<b>2014</b>	17	14
<b>2015</b>	6	10
<b>2016</b>	25	25
<b>2017</b>	9	6
<b>2018</b>	11	19
<b>2019</b>	25	13
<b>2020</b>	14	9

Fonte: Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

A UEPB realizou junto a PROEX, de 2010 a 2020, diversos eventos e cursos que acrescentaram a extensão universitária a troca de conhecimentos entre os participantes. Um desses eventos é o SEMEX (Seminário de Extensão) que é realizado desde 2017 e conta com uma vasta apresentação da Extensão Universitária na instituição nas suas 5 edições. Neste evento os estudantes tem a oportunidade de apresentar a comunidade acadêmica e a sociedade em geral os resultados ou produtos obtidos referente aos projetos de extensão em que atuaram, esta ação promove a disseminação e dá maior visibilidade das ações de extensão que são desenvolvidas dentro da UEPB.

O Gráfico 7 abaixo mostra a variação entre o período de 2010 a 2020 de cursos e eventos realizados pela UEPB através da PROEX e, percebe-se que o quantitativo varia muito, não obedecendo uma quantidade numérica sequencial como foi apresentado nos gráficos das atividades extensionistas anteriores, quando comparamos a atividade de extensão com o percentual do duodécimo, que antes se mostrou decrescente acompanhando o mesmo ritmo.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Site da Transparência da UEPB (2021)

O Gráfico 7, como foi dito anteriormente, não obedece a uma variável constante e portanto a realização das atividades extensionistas de cursos e eventos podem se dar não por necessidade de recursos financeiros para sua realização, mas por prioridades e metas que a gestão da PROEX adota para o período.

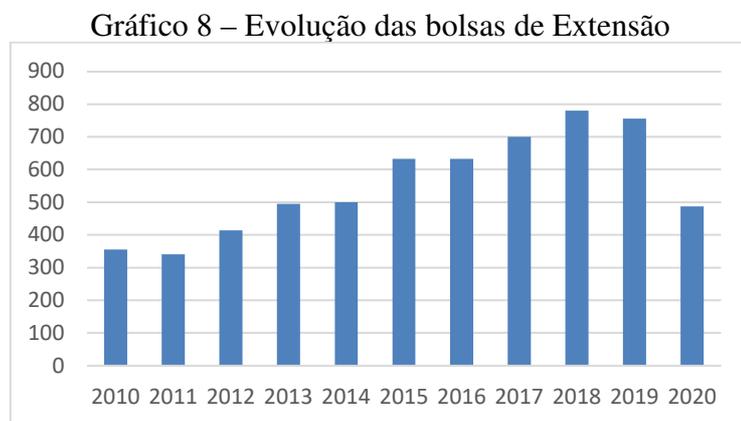
Ainda referente as atividades extensionistas na UEPB, com relação a oferta de bolsas anuais de extensão para os alunos, foram encontrados em busca no site da transparência da instituição os seguintes dados disponibilizados no Quadro 15:

**Quadro 15 – Oferta de bolsas de extensão anualmente**

Ano	Quantidade
2010	355
2011	341
2012	414
2013	495
2014	500
2015	633
2016	633
2017	700
2018	780
2019	756
2020	487

Fonte: Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

Nesta perspectiva, a oferta de bolsas de extensão destinadas para atender aos alunos extensionistas da instituição se mostrou em constante evolução, conforme nos mostra o Gráfico 8 abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Site da Transparência da UEPB (2021)

Percebe-se que apesar do duodécimo da instituição ser repassado de forma decrescente quanto seu percentual em relação a RO do Estado, o quantitativo de bolsas ofertadas na instituição foi crescente, havendo uma diminuição em 2020.

Quanto aos professores e alunos envolvidos com a extensão universitária a instituição expos no site da transparência o seguinte quantitativo de participação na extensão universitária no período de 2010 a 2020, conforme Quadro 16 a seguir:

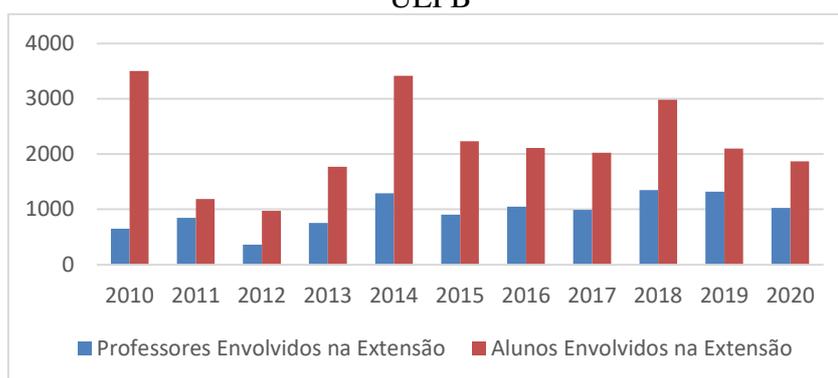
**Quadro 16 – Professores e alunos envolvidos com a extensão universitária**

<b>Ano</b>	<b>Professores Envolvidos</b>	<b>Alunos Envolvidos</b>
<b>2010</b>	650	3.500
<b>2011</b>	845	1.187
<b>2012</b>	362	974
<b>2013</b>	754	1.771
<b>2014</b>	1.291	3.413
<b>2015</b>	901	2.230
<b>2016</b>	1045	2.107
<b>2017</b>	991	2.021
<b>2018</b>	1.350	2.980
<b>2019</b>	1.317	2.100
<b>2020</b>	1.024	1.869

Fonte: Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

A quantidade de alunos e professores envolvidos com a extensão universitária se mostra em números de forma cada vez mais crescente, o que implica que a extensão universitária envolve cada vez mais os alunos na dimensão acadêmica da instituição. O Gráfico 9 abaixo nos mostra claramente a ascensão do envolvimento do público universitário nas atividades de extensão nos últimos anos.

Gráfico 9 – Comparativo de alunos e professores envolvidos com a extensão universitária na UEPB



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Site da Transparência da UEPB (2021)

Quanto ao percentual de alunos envolvidos com a extensão, os dados institucionais se mostram tímidos, se compararmos a quantidade total de alunos da graduação da instituição com o total de alunos envolvidos com a extensão universitária. Quanto ao percentual de professores envolvidos na extensão universitária, os dados encontrados são crescentes. Em busca realizada no ambiente do portal de transparência da UEPB, encontramos os seguintes dados como mostra Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Percentual de alunos e professores envolvidos com a extensão na UEPB

Ano	Alunos Envolvidos na Extensão	Total de alunos matriculados na Graduação	% alunos na extensão	Professores Envolvidos na Extensão	Total de Professores (efet.+subst.)	% de professores na extensão
2010	3.500	16.965	20,63%	650	1.255	52%
2011	1.187	18.243	6,51%	845	1.241	68%
2012	974	18.316	5,32%	362	1.322	27%
2013	1.771	18.509	9,57%	754	1.301	58%
2014	3.413	18.562	18,39%	1.291	1.341	96%
2015	2.230	17.864	12,48%	901	1.330	68%
2016	2.107	17.885	11,78%	1.045	1.379	76%
2017	2.021	17.889	11,30%	991	1.320	75%
2018	2.980	15.120	19,71%	1.350	1.198	113%

2019	2.100	15.786	13,30%	1.317	1.182	111%
2020	1.869	16.286	11,48%	1.024	1.180	87%

Fonte: Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

Então, como nos mostra o Quadro 9, o envolvimento dos alunos com as atividades da extensão universitária não foi crescente. Observa-se na Tabela 1 que a variação não atingiu índices discrepantes. O menor ano de envolvimento de alunos da graduação em atividades de extensão foi em 2012 com apenas 5,32% dos alunos e em 2010, ano em que já havia estabelecido corte no orçamento da UEPB, a extensão universitária contava com 20,63% dos alunos se relacionando com as atividades extensionistas na instituição. Quanto aos professores, o percentual de envolvimento deles nas atividades extensionistas foram otimistas, inicialmente 45% deles estavam com atividades de extensão na sua rotina docente, encerrando o período da pesquisa com 72%. Houve dois grandes picos de percentuais na relação de atividades extensionistas entre os docentes, o ano de 2018 e 2019, atingindo 91% e 92% respectivamente.

Quanto aos atendimentos que atingiram o público-alvo realizados por projetos e programas de extensão universitária na UEPB, foram encontrados os seguintes dados disponíveis na Tabela 2:

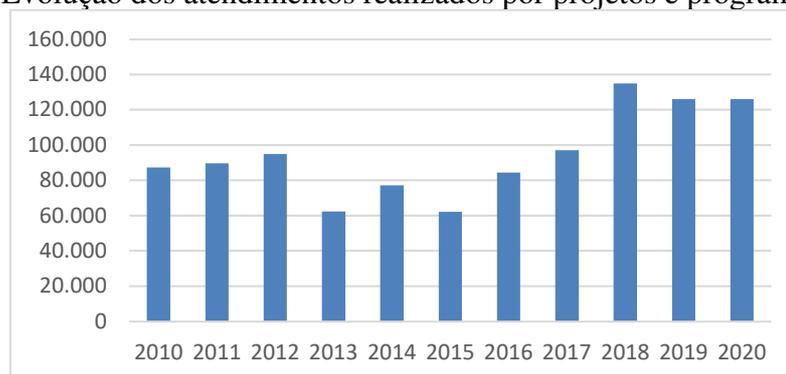
Tabela 2 – Quantitativos de atendimentos realizados por projetos e programas de extensão

Ano	Total de Atendimentos (público-alvo)
2010	87.352
2011	89.726
2012	94.957
2013	62.360
2014	77.211
2015	62.192
2016	84.317
2017	97.047
2018	134.891
2019	126.000
2020	126.000

Fonte: Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

Através de análise detalhada, percebe-se que a quantidade de atendimentos ao público-alvo de cada projeto de extensão, demonstrou comportamento crescente, conforme nos mostra Gráfico 10 abaixo:

Gráfico 10 – Evolução dos atendimentos realizados por projetos e programas de extensão



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Site da Transparência da UEPB (2021)

A análise destes dados é importante para compreendermos a evolução crescente que a extensão universitária da UEPB apresentou entre os anos de 2010 e 2020 e, assim ser possível obter um panorama geral. Para isto, será estabelecida a média aritmética simples de cada quantitativo apurado na análise dos dados institucionais da extensão universitária, conforme fórmula abaixo:

$$M_S = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} \quad (1)$$

Então de acordo com as análises foi possível obter as seguintes conclusões: os projetos de extensão se mostraram variáveis no período da pesquisa obtendo uma média aritmética de 506,9 projetos por ano. Os programas de extensão se mostraram crescentes de acordo com os dados apurados no período obtendo uma média de 31,8 programas. Os cursos de extensão se apresentaram no gráfico em um primeiro momento decrescentes atingindo o quantitativo mais baixo em 2015 e depois retomando o crescimento até 2019 e apresentando uma média de 20,8 cursos por ano. Os eventos tiveram comportamento crescente alcançando o maior número de eventos extensionistas realizados no ano de 2016 com 25 eventos e, após esse período se comportou de forma decrescente, obtendo uma média de 14,6 eventos por ano no período de 2010 a 2020. Com relação a oferta de bolsas de auxílio financeiro à estudantes da graduação, no período de 2010 a 2020 a oferta foi sempre crescente atingindo o ápice de oferta em 2018 com 780 bolsas ofertadas no ano e atingindo uma média de 609,4 bolsas ofertadas por ano. Já, o envolvimento dos docentes em atividades da extensão universitária foi sempre crescente no período da pesquisa e obteve média aritmética simples de 1.053 professores envolvidos anualmente com as atividades de extensão. Quanto aos alunos, a média de participação de

alunos com atividades extensionistas na instituição foi de 2.415,2 alunos que participaram da extensão universitária todos os anos no período compreendido pela pesquisa. Os atendimentos realizados pela prestação de serviços da extensão universitária na UEPB no período de 2010 a 2020 foi uma média de 104.205,3 atendimentos por ano na instituição.

Os resultados dos dados institucionais apresentados ao longo deste tópico foram expostos no Quadro 17, e podem ser visualizados em conjunto.

Quadro 17 – Resultados obtidos em cada atividade pesquisada da extensão universitária

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Projetos</b>	309	667	287	371	511	488	412	467	559	527	471
<b>Programas</b>	18	23	22	20	33	33	34	32	33	37	33
<b>Cursos</b>	29	29	21	22	17	6	25	9	11	25	14
<b>Eventos</b>	8	13	14	15	14	10	25	6	19	13	9
<b>Bolsas</b>	355	341	414	495	500	633	633	700	780	756	487
<b>Professores</b>	650	845	362	754	1291	901	1.045	991	1.350	1.317	1.024
<b>Alunos</b>	3.500	1.187	974	1.771	3.413	2.230	2.107	2.021	2.980	2.100	1.869
<b>Atendimentos</b>	87.352	89.726	94.957	62.360	77.211	62.192	84.317	97.047	134.891	126.000	126.000

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Site da Transparência UEPB – Dados institucionais da Extensão (2021)

De forma geral, observa-se um crescimento positivo em todas as atividades de extensão universitária analisadas na UEPB.

#### 4.1.2 A Governança na UEPB frente aos desafios impostos pela política de cortes orçamentários

Este tópico tem o objetivo de apresentar alguns desafios que a instituição da UEPB enfrentou financeiramente no período de 2010 a 2020, para que ao final, na análise e apresentação dos resultados, tenhamos um panorama sobre a política de cortes orçamentários e assim seja possível responder a problemática levantada. Para isto, foram transcritas algumas falas de gestores da alta administração da UEPB que revelam os motivos que fizeram a governança pública se tornar mais presente na gestão nos últimos anos.

Em pesquisa sobre a discussão da governança pública na instituição foram encontrados alguns registros no portal de notícias da UEPB e em vídeos da página eletrônica do YouTube da Rede UEPB<sup>17</sup> que indicam a intenção da gestão da UEPB em introduzir cada vez mais mecanismos de Governança Pública em sua rotina administrativa, visto o crescente controle

<sup>17</sup>Disponível em: <https://www.youtube.com/c/RedeUEPB>. Acesso em: 12 dez. 2021.

dos órgãos fiscalizadores na instituição e a redução de seu orçamento, que é inversamente proporcional a expansão que a instituição obteve a partir da Lei de Autonomia.

Observa-se no Portal de Notícias da UEPB que entre os anos de 2010 e 2020, a instituição apostou incisivamente em demonstrar publicamente que o corte no orçamento da UEPB por meio de redução do percentual da RO do Estado afeta suas atividades, neste sentido a atual Reitora da instituição Prof. Celia Regina Diniz, na avaliação dos primeiros 100 dias de sua gestão, realizada por meio de transmissão ao vivo no canal Rede UEPB no YouTube no dia 09/04/2021, com a participação dos Pró-Reitores Administrativos (PROFIN, PROAD, PROPLAN e PROINFRA) afirmou que continuará a investir nos mecanismos de governança pública em sua gestão para mostrar a sociedade como o dinheiro na UEPB é gasto:

[...] a Administração Central está dando continuidade a uma marca deixada pela gestão do ex-reitor da UEPB, professor Rangel Junior (2012-2020), que é garantir a transparência pública. Esse zelo com a gestão pública e com o orçamento destinado à UEPB, requer, conforme enfatizou a reitora, o aperfeiçoamento da transparência. Ela disse que a gestão trabalhará cada vez mais em um sistema de governança pública, sempre alicerçada no incentivo e no fortalecimento do processo de avaliação institucional, com o aprimoramento dos instrumentos de planejamento, eficiência da gestão administrativa e na estruturação dos mecanismos de controle interno e no compromisso com a participação de toda a comunidade universitária. (UEPB, 2021).

A preocupação da gestão da UEPB nos últimos 10 anos em esclarecer à população sobre o orçamento para financiamento de suas atividades e como ele é investido, se tornou uma prática constante por conta das críticas que a instituição sofreu, principalmente nos 8 anos do governo do ex-Governador Ricardo Coutinho, da sociedade e da mídia. Em pesquisa realizada por meio de busca em páginas eletrônicas diversas, foi possível observar matérias jornalísticas onde é possível identificar falas do ex-governador direcionada à instituição investindo fortes críticas, ou ainda resenhas e críticas jornalísticas voltadas para a relação entre a UEPB e o Estado da Paraíba feitas por portais eletrônicos, conforme mostro no Quadro 18 abaixo.

Quadro 18 – Matérias Jornalísticas sobre a UEPB

(Continua...)

Título da matéria	Conteúdo	Data da Publicação	Endereço Eletrônico
Novo secretário de Educação diz que meta é contornar crise com UEPB	No final de janeiro o governo do estado fixou um repasse mensal de R\$ 18,7 milhões para a UEPB. Segundo a reitoria, isso fere o que estabelece a lei de autonomia da instituição, pois ele determina que os recursos repassados sejam o equivalente a 5,77% da receita ordinária do estado do mês anterior. O governo discorda dessa argumentação e diz que as verbas destinadas à UEPB estão dentro do estabelecido em lei.	08/04/2012	<a href="http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2012/04/novo-secretario-de-educacao-diz-que-meta-e-contornar-crise-com-uepb.html">http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2012/04/novo-secretario-de-educacao-diz-que-meta-e-contornar-crise-com-uepb.html</a>

Gov. Ricardo Coutinho corta 50 mi do orçamento da UEPB para 2014, denuncia deputado.	O deputado Janduhy Carneiro (PTN) lamentou o corte de cerca de R\$ 50 milhões no Orçamento para o ano que vem da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Ele também criticou o problema da Defensoria Pública do Estado, destacada na Lei Orçamentária Anual – LOA 2014 como órgão vinculado ao Poder Executivo.	13/11/2013	<a href="https://www.carlosmagnoc.com.br/bd/noticia.php?id=501&amp;titulo=governo_ricardo_coutinho_corta_r_50_milhoes_do_orcamento_da_uepb_para_2014_denuncia_deputado">https://www.carlosmagnoc.com.br/bd/noticia.php?id=501&amp;titulo=governo_ricardo_coutinho_corta_r_50_milhoes_do_orcamento_da_uepb_para_2014_denuncia_deputado</a>
UEPB anuncia demissão de substitutos e fechamento de vagas de graduação	Medida é reação da reitoria ao corte de R\$27 milhões no orçamento da instituição	21/02/2017	<a href="https://wp.ades.org.br/2017/02/uepb-anuncia-demissao-de-substitutos-e-fechamento-de-vagas-de-graduacao/">https://wp.ades.org.br/2017/02/uepb-anuncia-demissao-de-substitutos-e-fechamento-de-vagas-de-graduacao/</a>
É pra fechar: RC nega corte no orçamento da UEPB, mas reduz repasse de março em R\$ 4,9 milhões	A crise na UEPB se agrava. Após negar que tenha promovido cortes no orçamento da Universidade, o governador Ricardo Coutinho determinou, neste mês de março, uma redução nos repasses do duodécimo da ordem de R\$ 4,9 milhões. Com isso, vários serviços deixaram de ser prestados, e alguns programas deverão ser desativados por falta de recursos.	04/04/2017	<a href="https://www.heldermoura.com.br/e-pra-fechar-rc-nega-corte-no-orcamento-da-uepb-mas-reduz-repasse-de-marco-em-r-49-milhoes/">https://www.heldermoura.com.br/e-pra-fechar-rc-nega-corte-no-orcamento-da-uepb-mas-reduz-repasse-de-marco-em-r-49-milhoes/</a>
UEPB determina ação judicial para regularizar repasse e revoga corte de despesas	A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) determinou nesta sexta-feira (7) que a Procuradoria Geral da Universidade acione a Justiça para buscar a regularização dos repasses do duodécimo 2017 da instituição por parte do Governo do Estado.	07/04/2017	<a href="https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/uepb-determinacao-judicial-para-regularizar-repasse-e-revoga-corte-de-despesas.ghtml">https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/uepb-determinacao-judicial-para-regularizar-repasse-e-revoga-corte-de-despesas.ghtml</a>
Ricardo Coutinho diz que Estado não é um saco sem fundo de dinheiro.	O recado foi para a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e a possibilidade de a instituição atrasar a folha de dezembro e o 13º salário	13/12/2017	<a href="https://www.clickpb.com.br/paraiba/ricardo-coutinho-diz-que-estado-nao-e-um-saco-sem-fundo-de-dinheiro-232520.html">https://www.clickpb.com.br/paraiba/ricardo-coutinho-diz-que-estado-nao-e-um-saco-sem-fundo-de-dinheiro-232520.html</a>
TJPB concede mandado que obriga Governo do Estado a repassar duodécimo à UEPB	O Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) concedeu à Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) um mandado de segurança para que o Governo do Estado faça o devido repasse do duodécimo à instituição. A decisão prevê também pena de bloqueio de dinheiro em caso de não cumprimento.	04/07/2018	<a href="https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/tjpb-concede-mandado-que-obriga-governo-do-estado-a-repassar-duodecimo-a-uepb.ghtml">https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/tjpb-concede-mandado-que-obriga-governo-do-estado-a-repassar-duodecimo-a-uepb.ghtml</a>
Reitoria da UEPB denuncia possibilidade de fechar cursos por queda no orçamento	Em audiência pública proposta pelo vereador Lucas de Brito (PV) na Câmara Municipal de João Pessoa, os servidores da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) expuseram a situação financeira e administrativa da instituição por conta de cortes no orçamento por parte do Governo do Estado.	12/06/2018	<a href="http://www.candidonobrega.com.br/artigo/6312/2018/06/12/reitoria-da-uepb-denuncia-possibilidade-de-fechar-cursos-por-queda-no-orcamento">http://www.candidonobrega.com.br/artigo/6312/2018/06/12/reitoria-da-uepb-denuncia-possibilidade-de-fechar-cursos-por-queda-no-orcamento</a>
Corte no orçamento prejudica UEPB e afeta entrada do Sisu.	Os cortes orçamentários sofridos pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) nos últimos anos prejudicou não apenas a entrada de novos alunos no semestre 2018.2 (que não ocorreu no tempo devido e acontece agora em janeiro), mas também a entrada 2019.1, que sofreu diminuição na oferta de vagas.	25/01/2019	<a href="https://portalcorreio.com.br/corte-no-orcamento-prejudica-uepb-e-afeta-nova-entrada-do-sisu/">https://portalcorreio.com.br/corte-no-orcamento-prejudica-uepb-e-afeta-nova-entrada-do-sisu/</a>
'UEPB forma na gambiarra', diz estudante sobre crise.	Vinte e cinco milhões de reais a menos, é o que foi modificado no orçamento da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) para o ano de 2019. A decisão da diminuição, de R\$ 317 milhões para R\$ 292 milhões, foi aprovada durante a votação da Lei Orçamentária Anual (LOA), no dia 28 de dezembro de 2018. A Universidade, que já estava funcionando com cortes de gastos, terá que se adaptar ao novo valor.	02/05/2019	<a href="https://portalcorreio.com.br/uepb-forma-na-gambiarra-diz-estudante-sobre-crise-na-instituicao/">https://portalcorreio.com.br/uepb-forma-na-gambiarra-diz-estudante-sobre-crise-na-instituicao/</a>

Ex-Reitor da UEPB revela pressão de RC para desmontar a instituição; campus de Araruna era alvo.	Segundo o professor, Ricardo fazia as exigências, mas não queria que a sociedade soubesse que era ele o autor das propostas. Rangel disse que como se negou a atender aos anseios de Ricardo, acabou se tornando uma persona <i>non grata</i> para a gestão que se dizia socialista.	28/04/2022	<a href="https://www.pbagora.com.br/noticia/politica/ex-reitor-da-uepb-revela-pressao-de-ricardo-coutinho-para-desmontar-instituicao-campus-de-araruna-era-alvo/">https://www.pbagora.com.br/noticia/politica/ex-reitor-da-uepb-revela-pressao-de-ricardo-coutinho-para-desmontar-instituicao-campus-de-araruna-era-alvo/</a>
--	--	------------	---

Fonte: Elaborado pela autora através de pesquisa no Google (2021)

Nas matérias apresentadas no Quadro acima, foi possível identificar que o gestor público do Estado da Paraíba se refere à instituição como uma grande despesa que o Estado tem que custear e que há má gerencia administrativa de seus recursos. Na matéria de 13/12/2017 intitulada “Ricardo Coutinho diz que Estado não é um saco sem fundo de dinheiro”, o governador afirma que a falta de recurso para pagamento das despesas com o decimo terceiro salário de seus funcionários é de responsabilidade da gestão da UEPB, contudo ele não menciona a redução do repasse do duodécimo, que inclusive está na matéria publicada dia 04/04/2017 intitulada “É pra fechar: RC nega corte no orçamento da UEPB, mas reduz repasse de março em R\$ 4,9 milhões”, que publicizou o corte orçamentário que implicou no problema da falta de recursos para pagamento da folha do decimo terceiro, onde o total deixado de ser repassado no ano foi de R\$ 317.819.269,00 (Trezentos e Dezessete Milhões, Oitocentos e Dezenove Mil, Duzentos e Sessenta e Nove Reais) segundo dados obtidos no Portal da Transparência da UEPB, contudo neste mesmo ano foi executado R\$ 290.642.162,80 (Duzentos e Noventa Milhões, Seiscentos e Quarenta e Dois Mil, Cento e sessenta e Dois Reais e Oitenta Centavos), o que corresponde a 3,88% do percentual da RO do Estado. Ou seja, a LOA aprova por meio de sessão na Assembleia Legislativa votada pelos Deputados Estaduais um valor, contudo o Estado repassa por meio do duodécimo valores mensais inferiores ao que o texto da Lei Orçamentária Anual aprovou. E outro agravante que institui a crise na UEPB e o estabelecimento da política de cortes orçamentários, é o percentual que o Estado repassa a instituição sobre a RO. Segundo consta na Lei de Autonomia (Lei 7.643/2004), em seu texto do Artigo 3º, a UEPB deveria receber o duodécimo sobre a RO sempre sobre percentual crescente:

Art. 3º - Os recursos orçamentários e financeiros destinados à UEPB e que constarão obrigatoriamente de rubrica própria no orçamento do Estado serão calculados, anualmente, com base na receita ordinária (RO) prevista para os respectivos exercícios financeiros:

§ 1º - Para o exercício de 2004, fica garantido o repasse, até o último dia útil de cada mês, dos recursos consignados no orçamento anual do Estado.

§ 2º - nos exercícios subsequentes, é assegurado o percentual mínimo de 3% da receita ordinária arrecadada pelo Estado.

§ 3º - O índice percentual de cada exercício **não poderá ser inferior** aos do exercício anterior. (UEPB, 2004, grifo nosso).

Sobre a matéria do dia 28/04/2022, ela revela bem o contexto político que explica relação entre a UEPB e o Governo do Estado na época da pesquisa. Ambos os gestores pertenciam a partidos políticos que tinha proposições idealistas semelhantes, o partido socialista. Porém, a máquina pública revela uma face de anseios idealizados pelos gestores que podem entrar em confronto, causando uma dicotomia de interesses. Observa-se que o gestor socialista da UEPB, almejava o desenvolvimento da instituição e utilizava da autonomia que a instituição tinha desde 2004 para realizar os projetos idealizados pela academia. Já o gestor socialista do estado, planejava incrementar à instituição orçamento com o desmonte de um campus na cidade do opositor político da época. São conflitos de interesses que move a política e ela por sua vez, se volta para as prioridades que os gestores têm no momento. A governamentalidade, que Foucault falou em 1978, onde o estado governa para o povo, não pode ser observada nesta matéria, pois o povo ficou em segundo plano.

Considerando o período da pesquisa, foram encontrados dados referentes ao orçamento anual da UEPB durante os anos de 2010 e 2020, para que seja possível observar como se deu o orçamento enviado a instituição por parte do Estado (cenário de crise financeira e desafios impostos à gestão da instituição), que é o principal mantenedor da instituição, já que a UEPB é uma Autarquia pertencente a Administração Indireta do Estado e depende dos recursos enviados pelo Estado para se manter e atender a demanda da educação superior pública do Estado da Paraíba. Para isto, foi feito um levantamento do repasse do orçamento aprovado pela LOA, do orçamento executado, do duodécimo repassado e do percentual do orçamento a que corresponde sobre a RO. A tabela 3 abaixo vai apresentar a execução do orçamento destinado à UEPB sob a perspectiva do aprovado na LOA, do orçamento executado e do orçamento que o Estado efetivamente repassou para a instituição:

Tabela 3 – Comparativo de Orçamento previsto, executado e repassado de 2010 a 2020

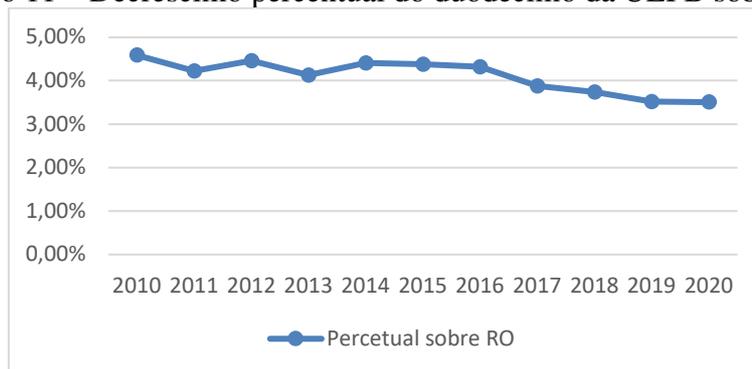
Descrição	Orçamento LOA (R\$)	Orçamento executado (R\$)	Duodécimo repassado (R\$)	% duodécimo na RO
<b>2010</b>	197.212.866,00	189.502.646,21	180.323.000,00	4,59%
<b>2011</b>	254.256.637,00	215.719.410,51	211.498.994,15	4,22%
<b>2012</b>	285.808.705,00	235.754.439,85	230.769.262,00	4,46%
<b>2013</b>	241.360.000,00	241.131.848,88	237.650.800,07	4,13%
<b>2014</b>	246.861.000,00	277.499.856,72	277.499.856,72	4,41%

<b>2015</b>	288.530.000,00	290.063.770,33	293.116.906,07	4,38%
<b>2016</b>	306.406.080,00	307.538.094,37	307.419.053,20	4,32%
<b>2017</b>	317.819.269,00	289.292.201,16	290.642.162,80	3,88%
<b>2018</b>	317.819.269,00	296.917.578,70	296.640.000,00	3,74%
<b>2019</b>	292.822.363,00	299.294.938,62	299.304.590,16	3,52%
<b>2020</b>	301.385.083,43	301.286.986,62	300.792.000,00	3,51%

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Portal da Transparência UEPB (2021)

Através dos dados encontrados é possível identificar que o orçamento aprovado pela LOA ao longo dos últimos 10 anos foi crescente, não havendo uma variação muito discrepante de um ano para outro, contudo observa-se que o valor do duodécimo efetivamente repassado à instituição sempre foi menor do que o determinado pela LOA. Se observarmos a coluna do percentual sobre a RO enviado à UEPB, é possível visualizar que o Art. 3 da Lei de Autonomia não foi observado pelo governo estadual para a execução dos repasses do duodécimo. Ao pesquisar uma das matérias que se encontram no Quadro 14 acima, mais especificamente a matéria do dia 07/04/2018 que trata sobre uma notícia intitulada “TJPB concede mandado que obriga Governo do Estado a repassar duodécimo à UEPB” fica constatado que existe uma inobservância quando aos repasses de duodécimo para a UEPB e que este ato tem resultado em desdobramentos jurídicos para que a UEPB garanta o recebimento dentro da legalidade do orçamento que financia todas as duas atividades. O Gráfico 11 abaixo mostra o decréscimo do percentual do duodécimo recebido pela UEPB ao longo dos anos de 2010 a 2020.

Gráfico 11 – Decréscimo percentual do duodécimo da UEPB sobre a RO



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Portal da Transparência da UEPB (2021)

Como foi exposto, o decréscimo do percentual do duodécimo da instituição caracteriza política de cortes no orçamento. Estes cortes acarretam dificuldades para o desenvolvimento de atividades dentro da universidade e principalmente para a gestão que tem que procurar meios mais econômicos para cumprir os compromissos, sem que isso interfira diretamente na qualidade dos serviços de educação na instituição, portanto a redução do duodécimo é um sério

desafio que a gestão da UEPB enfrenta diante dos sucessivos cortes orçamentários que caracterizam a política pública para educação superior do Estado da Paraíba em grande parte do período da pesquisa. A seguir apresentarei dados referente a arrecadação de receitas pelo Estado da Paraíba de 2010 a 2020 e as despesas com educação mostrados na Tabela 4, que demonstram que a arrecadação e as despesas empenhadas com educação são crescentes, contudo, os repasses em termos percentuais e legais à instituição não são crescentes.

Tabela 4 – Apresentação da Receita arrecada pelo Estado da Paraíba e das despesas com Educação

Ano	Arrecadação do Estado da Paraíba	Despesas orçamentárias com Educação
2010	R\$ 5.851.760.523,07	R\$1.248.131.183,40
2011	R\$ 6.945.044.203,02	R\$1.355.897.850,69
2012	R\$ 7.412.473.338,72	R\$1.580.084.690,87
2013	R\$ 8.670.428.746,69	R\$1.676.272.545,10
2014	R\$ 9.440.545.093,45	R\$1.903.098.558,96
2015	R\$ 9.367.608.214,56	R\$1.888.897.249,21
2016	R\$ 10.208.393.582,52	R\$2.139.170.308,09
2017	R\$ 10.232.066.287,32	R\$2.163.952.378,40
2018	R\$ 10.905.662.984,62	R\$2.305.037.820,45
2019	R\$ 11.484.155.826,71	R\$2.380.753.011,22
2020	R\$ 12.448.119.255,09	R\$2.295.668.145,07

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Portal do Sagres PB (2021)

De acordo com a Legislação aplicada à Contabilidade Pública, o ente público repassará aos órgãos da administração direta ou indireta o que foi definido através de Decreto e distribuído conforme programação financeira do ente. Percebe-se que ano após ano, considerando o período de 2010 a 2020, o Estado da Paraíba arrecada cada vez mais recursos para os cofres públicos que aumentam aparentemente a capacidade de repasses crescentes aos órgãos subordinados financeiramente a ela. Caberia aqui uma investigação sobre a capacidade real do Estado da Paraíba em cumprir a Lei de Autonomia da UEPB, repassando o duodécimo através de programação financeira crescente e com percentual sobre a RO crescente em cada ano do período da pesquisa, contudo esse não é o objetivo desta pesquisa e, emanaria muito tempo além do prazo do mestrado.

A partir dos dados institucionais apresentados é possível observar que atualmente há uma defasagem referente ao duodécimo que a UEPB recebe do Estado da Paraíba. O ano de 2009, conforme dados disponíveis no Portal da Transparência da UEPB, foi o último ano em que o percentual da RO do Estado foi aplicado conforme as exigências da Lei de Autonomia de 2004. Portanto a partir de 2010, o Estado passou a descumprir a referida Lei e atualmente se aplicamos um percentual sobre a RO a partir de 2010 crescente, ou seja, sempre maior que 5,24%, a UEPB acumularia um montante de R\$913.264.649,83 (Novecentos e Treze Milhões,

Duzentos e Sessenta e Quatro Mil, Seiscentos e Quarenta e Nove Reais e Oitenta e Três Centavos) entre os anos de 2010 a 2020, que deveriam ter sido repassados através de duodécimos para a universidade em cumprimento a Lei de Autonomia. A Tabela 5 abaixo mostra esta estimativa sobre a realidade em comparação com esses dados fictícios e ideais, utilizando o último percentual maior que os anos anteriores aplicado sobre a RO para fins de cálculo do duodécimo a partir de 2010. Reforçando, a tabela apresenta dados reais nas três primeiras colunas, onde os percentuais começam ser decrescentes caracterizando corte no orçamento e descumprimento à legislação e, apresenta dados fictícios nas três últimas colunas, onde se projeta como deveriam ter sido os repasses à instituição (sempre crescentes).

Tabela 5 – Valores de duodécimo devido a UEPB conforme Lei de Autonomia

RECEITAS *	RECEITA ORDINÁRIA UEPB	DUODÉCIMO FIXADO	% REPASSE E UEPB	% DUODÉCIMO CRESCENTE FICTÍCIO CONFORME LEI DE AUTONOMIA	REPASSE DE DIRETO	DIFERENÇA DEVIDA À UEPB
2009	3.514.408.500,00	184.147.078,59	5,24%	X	X	X
2010	3.931.553.750,00	180.323.000,00	4,59%	5,24%	206.013.416,50	25.690.416,50
2011	5.007.900.000,00	211.498.994,15	4,22%	5,25%	262.914.750,00	51.415.755,85
2012	5.173.028.750,00	230.769.262,00	4,46%	5,26%	272.101.312,25	41.332.050,25
2013	5.750.768.500,00	237.650.800,07	4,13%	5,27%	303.065.499,95	65.414.699,88
2014	6.360.414.500,00	280.698.777,18	4,41%	5,28%	335.829.885,60	55.131.108,42
2015	6.691.482.250,00	293.116.906,07	4,38%	5,29%	353.979.411,03	60.862.504,96
2016	7.114.559.000,00	307.419.053,20	4,32%	5,30%	377.071.627,00	69.652.573,80
2017	7.487.397.250,00	290.642.162,80	3,88%	5,31%	397.580.793,98	106.938.631,18
2018	7.940.112.750,00	296.420.010,00	3,73%	5,32%	422.413.998,30	125.993.988,30
2019	8.494.176.250,00	299.304.590,00	3,52%	5,33%	452.739.594,13	153.435.004,13
2020	8.580.335.516,01	300.791.999,98	3,51%	5,34%	458.189.916,55	157.397.916,57
<b>TOTAL</b>						<b>913.264.649,83</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Portal da Transparência UEPB (2021)

A coluna “Receita ordinária UEPB”, “Duodécimo Fixado” e “%Repasse UEPB” apresentam dados reais sobre a instituição, já os valores apresentados nas colunas “% Duodécimo crescente conforme Lei de Autonomia”, “Repasse de Direito” e “Diferença” apresentam dados fictícios onde a Lei de Autonomia é descumprida e os percentuais sobre a RO não é efetiva sob a égide da legislação em vigor. Por isso, na coluna “% Duodécimo crescente conforme Lei de Autonomia” da Tabela foram adotados percentuais mínimos crescentes que poderiam ter sido utilizados pelo Estado para repassar o duodécimo como forma de cumprir a Lei de Autonomia.

Em análise realizada sobre os documentos institucionais, foi encontrado no Portal da Transparência da UEPB, um Relatório contendo um dossiê elaborado pela Pró-Reitora de Finanças tornado público em 2018, intitulado “Consequências do não cumprimento da LOA exercício de 2017 PCA” (UEPB, 2017). Este documento faz menção a problemática apontada nesta pesquisa sobre os desafios financeiros que a UEPB enfrenta com relação ao envio do orçamento e aponta descumprimento da Lei de Autonomia pelo Governo Estadual e suas consequências na execução orçamentária, financeira e patrimonial no exercício financeiro de 2017 da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB.

O relatório sugere que a problemática é realidade na instituição e, é reconhecida pela gestão desde que os repasses começaram a se tornar irregulares, o que pode ter sido motivo para diversas crises financeiras na UEPB, como: greve dos técnicos-administrativos e docentes por falta de reposição salarial conforme PCCR, falta de investimento em infraestrutura nos centros, redução da quantidade de novas vagas nos cursos de graduação, redução de incentivos na pesquisa e extensão, entre outros motivos que promovem o sucateamento da educação superior pública no Estado da Paraíba.

O primeiro fato importante neste relatório é que ele inicia informando ao leitor que a instituição por diversas vezes adverte e informa ao Governo Estadual na época sobre os possíveis danos que a instituição e a sociedade paraibana em geral podem sofrer com a falta de recursos por violação de legislação específica que disciplina os repasses.

(...) a Pró-Reitoria de Gestão Financeira apresenta circunstanciado relatório que tem por objeto científicá-lo das possíveis e danosas consequências que podem advir, em decorrência do reiterado descumprimento, por parte do Governo do Estado, em relação ao que disciplina a Lei nº 7.643/2004, no que concerne à gestão financeira desta instituição – em virtude da gravidade dos fatos, e considerando que o setor público se encontra adstrito a normas que o limitam e o obrigam a determinados comportamentos, fora dos quais há o cometimento de ilícitos, que podem acontecer por ação ou por omissão. [...] por inúmeras vezes, através de ofícios, advertiu as autoridades estaduais quanto aos atos administrativos, por ele praticados, em total desarmonia com a legislação vigente e que foram ignorados, por tais autoridades, até o fechamento do Balanço de 2017 desta Instituição. (UEPB, 2017, p. 1).

Outro fato importante é a perda de autonomia que a instituição sofre com este corte orçamentário. Pois, a UEPB se programa financeiramente para o exercício com base no CMD aprovado na LOA do Estado. Sem o cumprimento do que foi definido por Lei a instituição acaba sendo obrigada a solicitar “auxílio” para cumprir as obrigações com fornecedores e com os compromissos da própria instituição como a folha de pagamento e seus encargos, o que

caracteriza interferência na gestão, segundo consta no texto do documento sobre os atos que o Estado tomou:

O ato do Estado [...] em não observar a arrecadação e não transferir à conta da universidade os valores de direito referente ao duodécimo, sem qualquer justificativa ou embasamento legal, vem, sistematicamente impedindo que a Reitoria realize o provisionamento do décimo terceiro salário de seus servidores ativos, bem como o empenho e pagamento a totalidade de seus fornecedores, deixando a instituição à mercê do Estado, caracterizando uma intervenção na gestão, posto que sem recursos orçamentários e financeiros não há autonomia, interferindo na relação com os fornecedores e servidores, visto que as obrigações assumidas com estes sofrem atrasos em seus adimplementos, gerando transtornos dos mais diversos, sem que a administração da Universidade possa fazer alguma coisa, vez que depende dos recursos do tesouro estadual para desempenhar o seu papel. (UEPB, 2017, p. 5).

Para a gestão da UEPB o ato do Estado sobre os repasses orçamentários não estarem sendo observados acarreta mudança do que fora planejado e a quebra de autonomia conforme emana a CF de 88, em seu Art. 207. Isto acontece em grande parte das universidades públicas do Brasil neste período compreendido pela pesquisa. Observa-se um verdadeiro desmonte das universidades, devido ao fortalecimento de medidas que restringem cada vez mais a formulação de políticas públicas voltadas para o seu progresso. Essa tendência não foi diferente no Estado da Paraíba e o que se observou neste período de pesquisa, anos de 2010 a 2020, foram ações direcionadas à instituição com o intuito cessar sua autonomia e legitimidade, além de tendenciar a opinião da sociedade paraibana à imaginar que a instituição não se organiza administrativamente, não tem controle interno e utiliza o dinheiro público de forma irregular, isto pode ser observado nas notícias encontradas em sites da internet que tratam dessa temática, conforme foi elencadas algumas delas no Quadro 18 sobre as matérias jornalísticas.

Então para honrar com seus compromissos sem que isso interferisse na qualidade da educação da instituição e para mostrar a realidade dela no tocante ao seu orçamento e sua administração, a gestão da UEPB passou a adotar desde 2013, o mecanismo da governança da Transparência Pública. Este mecanismo foi definido a partir de um movimento da gestão administrativa da instituição, onde as pró-reitorias administrativas representadas por técnicos e docentes que almejavam a continuidade da *instituição social* UEPB, decidiram adotar medidas de controle para promover informações acessíveis a qualquer cidadão paraibano que quisesse conhecer a realidade financeira da instituição.

O ano de 2013 foi um marco que registra esse mecanismo de governança na UEPB, a partir da adoção de medidas de Transparência Pública, através da exposição oral dos gestores

realizada por meio de reunião transmitida ao vivo para apresentação dos dados em canal virtual, acessível a todos e com interação com o público.

Desde então, são realizadas prestações de contas referentes aos gastos públicos que compõem a administração da universidade, bem como a prestação de contas da folha de pagamento da instituição que representa a maior parte dos dispêndios da instituição (em média 82,9% do duodécimo de 2020, segundo dados obtidos no Portal da Transparência da UEPB).

No âmbito administrativo participam da prestação de contas os setores da PROFIN, PROPLAN, PROAD e PROINFRA, esclarecendo os gastos com as despesas fixas mensais, pagamento de bolsas a estudantes, auxílios, convênios, despesas com infraestrutura dos *campus*, além das despesas com atividades de ensino, pesquisa e extensão, a cada 3 meses todos anos desde sua criação. As prestações de contas são realizadas nas dependências da instituição desde então, e permitem a interação do público externo e interno da academia com os membros que estão presentes na apresentação da prestação de contas, sem contar que as reuniões ficam disponíveis posteriormente através de vídeos gravados acessíveis por meio do canal do YouTube da UEPB, “Rede UEPB”. Durante o período desta pesquisa alguns desses vídeos foram assistidos e foi possível identificar que nas prestações de contas existem falas dos membros que adentram para a discussão abordada nesta pesquisa sobre a Governança Pública através de diversas passagens sobre essa temática.

No vídeo do canal do YouTube “RedeUEPB”, na prestação de contas realizada dia 06 de março de 2020, o gestor e Reitor Rangel Junior explicou como a governança está cada vez mais inserida na gestão da UEPB através dos mecanismos de Governança. Ele explica na reunião transmitida ao vivo que sua gestão foi estabelecida a partir de três pilares principais que a sustentaram durante todo período de sua Gestão (2013-2020) diante do cenário de restrições orçamentárias:

(...) o primeiro que seria a busca e observância irrestrita da questão da legalidade... a legalidade em todos os sentidos... ÀS VEZES... algumas pessoas não gostam quando o argumento de fazer ou não fazer tal coisa é o estrito argumento da legalidade porque algumas pessoas dizem “ah isso é legalista” (num é?) não é essa a questão é que a lei tem que ser cumprida, a lei tem que ser observada e em muitos aspectos algumas pessoas gostariam de ver atendidos determinados desejos. Às vezes a pessoa quer que determinada coisa aconteça de tal modo e a sua vontade:: que aquilo prevalecesse, quando na prática quem está na gestão pública tem que atentar SEMpre pra este aspecto... o cumprimento e observância irrestrita da legalidade (...) outro pilar seria a busca da eficiência, da eficácia... na tentativa de fazer com que os reCURsos disponíveis sejam utilizados da melhor maneira possível... e nisso também sempre haverá divergências (...) o aspecto da eficiência (e) da eficácia envolvem não somente um conjunto de DEcisões que são tomadas por

diVERsos setores / coordenações de cursos, chefias de departamento, direção de centros / é:: pró-reitores, pró-reitoras, coordenadorias de setores, TODAS as decisões / há uma cadeia eno::rme de processos na instituição. Então a busca da eficiência a busca da eficácia envolvem a tentativa de oTImizar os recursos que são poucos e quem acompanha a vida da universidade SAbe que nos últimos anos nós vínhamos aí com mais de meia década com extremas dificuldades porque a universidade experimentou um tempo com muitos recursos / eu não diria com fartura de recursos, mas com recursos adeQUAdos em alguns aspectos até abundantes pra crescer, pra desenvolver atividades, pra criar coisas novas e depois que muita coisa foi criada houve um... um bloqueio, e as expectaTI::vas das pessoas de um modo geral foram construídas a partir daquela realidade (...) um exemplo disso é a situação salarial que todos nós da comunidade universitária vivenciamos hoje (...) o terceiro pilar (...) é a questão da da construção do processo democrático todo TEMpo na instituição, ou seja, não existem decisões IMPERIA::IS na universidade, não existe um rei imperial tomando decisões sobre para onde vai cada centavo da instituição (...) há um conJUNto de estruTURas na universidade que tomam decisões permanentemente (...) <sup>18</sup>

Na transcrição desta fala do Reitor Rangel Júnior existem grandes indícios que a preocupação da gestão dele é trazer instrumentos e mecanismos de governança pública para a instituição, no sentido de dá maior transparência de como é aplicado os recursos dentro da instituição e assim otimizá-los nos moldes do que acontece com as empresas privadas, já que atualmente a UEPB passa por um grave quadro de cortes orçamentários que afetam todas as decisões dentro da instituição. Quando ele apresenta a legalidade como um dos pilares de sua gestão, isso significa que todos os seus atos são tomados com base na norma legal, se observarmos no que determina a governança pública vemos que o nível de análise da liderança, a legalidade, nas ações do gestor que são totalmente baseadas na legislação em vigor. Quando ele apresenta a eficiência e da eficácia da instituição como um pilar que a sustentou neste período de crise, podemos observar que elas são estratégias que o gestor utiliza para atingir os objetivos da instituição com sucesso e, a estratégia é um dos níveis de análise da governança pública. E por fim, quando ele menciona a democratização como pilar para as decisões na UEPB, observamos novamente outro aspecto do nível de análise (Liderança) de governança pública definido pelo TCU. Para tanto, nesta transcrição foram observados dois dos três níveis de análise da Governança Pública definidos pelo TCU inseridos da gestão da UEPB, a estratégia e a liderança.

Ainda analisando esta prestação de contas de março de 2020, foi mencionado pelo Pró-Reitor de Planejamento, Prof. Luciano Albino, que diante deste cenário de crise orçamentaria que a UEPB passou nos últimos anos, a gestão teve que redefinir todas as estratégias que haviam

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CmJCGYf4Nh0&t=4052s>.

sido postas diante de seu planejamento institucional, para que a universidade não parasse suas atividades, então ele explica:

(...) a partir de tal contexto de crise a reitoria teve que usar de muita criatividade e trabalho para garantia de funcionamento das atividades acadêmicas neste sentido quatro aspectos do perfil da reitoria devem ser destacados: o primeiro a capacidade de gestão de crise por conta da redução orçamentaria e financeira (...). Segundo, economia na escassez nós evitamos utilizar o termo corte porque as atividades continuaram a existir, o que nós fizemos foi uma redefinição de prioridades (...). Terceiro aspecto da gestão (é) a transparência pública como a gente vem é enfatizando a importância de la e o quarto e talvez mais importante elemento dessa gestão foi e continua sendo a garantia da institucionalidade. Então diante de um contexto de crise a garantia da institucionalidade foi mantida... o resultado deste empreendimento resultou na instauração de uma prática institucional que motivou novas estratégias de Governança Pública (...).<sup>19</sup>

Diante dos apontamentos feitos pelo Pró-Reitor de Planejamento que a instituição utilizou de quatro aspectos na gestão para gerenciar dentro do cenário de crise como: a capacidade de gestão de crise, a economia na escassez, a transparência pública e a garantia da institucionalidade, a UEPB utilizou mecanismos de governança pública como estratégia, liderança e controle interno para otimizar resultados em um cenário de restrição de recursos segundo o Pró-Reitor de Planejamento.

Em outra apresentação da Prestação de Contas referente ao período de Janeiro a Maio de 2018, realizada dia 07 de Junho de 2018, o Pró-Reitor de Planejamento Prof. Dr. Luciano Albino expos também a situação da universidade sob a perspectiva dos cortes orçamentários que ela vem sofrendo e explica:

(...) toda nossa organização orçamentaria se dá a partir de uma determinação legal.. que é aprovada na Assembleia Legislativa.. e que com base no que é aprovado a gente faz a nossa programação.. o nosso planejamento orçamentário financeiro... em termos de fontes nós temos basicamente três fontes.. a fonte cento e doze que é a principal (que é) a fonte que vem a partir do tesouro do Estado.. nós temos a fonte duzentos e setenta que são aqueles recursos provenientes do que é arrecadado no âmbito da UEPB e os recursos é: da/ provenientes dos convênios geralmente os convênios com órgãos federais (...) é importante (sempre) dizer que uma coisa é orçamento outra coisa é o financeiro.. a nossa previsão orçamentaria aprovada (...) (é) aquilo que foi aprovado pela assembleia legislativa e aquele valor com que nós contamos.. no entanto.. o que de fato é repassado (...) (é) aquilo que está no Cronograma Mensal de Desembolso (...).<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9hUKAkLwMo>

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HCo-wHMygY&t=233s>

Nesta fala o Pró-Reitor de Planejamento explica que a instituição espera executar no ano aquilo que foi aprovado em sessão na assembleia legislativa do Estado pelos deputados estaduais e que tem valor orçamentário apresentado em texto e regulamentado através de Lei Orçamentaria Anual, para ser enviado à instituição por meio do duodécimo, contudo o Estado repassa valores menores do que o previsto, em que é possível identificar o valor total que a instituição receberá ao final do ano um orçamento inferior ao que demandou a legislação. O Pró-Reitor Luciano Albino continua explicando a situação financeira da UEPB e expõe que o Reitor Rangel Júnior insiste fortemente em declarar que a instituição passa por situação difícil e necessita que os repasses sejam regularizados para que a instituição não se desequilibre financeiramente e necessite tomar medidas que não serão benéficas para a educação superior pública do Estado, nem para a sociedade paraibana em geral:

(...) como uma luta épica o Reitor vem de forma valorosa discutindo em vários fóruns em várias audiências públicas a situação crítica que está a nossa universidade. Em várias audiências que houve em Guarabira, que houve em João Pessoa, na assembleia legislativa, na câmara de vereadores. É sempre bom entender que a partir desses números a gente precisa ter em mente que nós estamos passando por uma crise que não é uma crise inventada não é uma abstração.. nós estamos diante de um quadro financeiro que é de comprometer a curtíssimo prazo as ações da nossa universidade.. (isto) significa dizer que.. ho::je nós estamos com um orçamento e mais ainda com um finance::iros que equivale ao que nós tínhamos em dois mil e quinze.. portanto como é que depois de tanto tempo.. (...) com a inflação (...) nós temos que manter todas as nossas ações com quase vinte e um mil alunos com um orçamento de três anos atrás.. portanto PA::RA o próximo a::no.. a continua::r o que está sendo posto agora nós não sabemos como é que a universidade vai se manter (...) o reitor já falou em várias outras situações que nós corremos o risco inclusive de fechar campus.. fechar cursos.. de diminuir o número de alunos.. e isso não é.. digamos assim uma fala solta isso se dá em função desses CO::Rtes.. essas restrições orçamentarias que vem.. digamos assim.. não somente complica::ndo mas INviabilizando a própria funcionalidade da instituição (...)

21

Confirmando a fala do Pró-Reitor de Planejamento Prof. Luciano Albino nesta apresentação da prestação de contas, a Contadora e Pró-Reitora de Gestão Financeira Giovana Ferreira explicou nesta mesma apresentação em Junho de 2018, que a UEPB sofre duras medidas orçamentárias e financeiras por parte do Estado que ferem a Lei 7.643/2004, e por conseguinte a UEPB acaba não obedecendo outras Leis porque não consegue honrar com seus compromissos, principalmente aqueles referentes às despesas com pessoal, ela explica:

---

<sup>21</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HCo-wHMtygY&t=233s>

(...) quando professor Luciano abriu essa apresentação ele bem falou da diferença do que foi aprovado na Lei Orçamentária pela Assembleia Legislativa (...) no entanto no Cronograma de Desembolso só foi previsto fixação de recursos financeiros como está lá publicado no Diário Oficial de vinte e sete de janeiro de dois mil e dezoito... já existe uma diferença entre aquilo que foi aprovado de crédito orçamentário na Lei e aquilo que o governo se DISPÕE a dar a universidade pra sua manutenção (...) é justamente esta diferença que nos fará falta quando chegar no final do ano (para) pagamento do décimo terceiro salário né?... que até agora nós não estamos conseguindo fazer justamente a provisão deste décimo terceiro COMO MANDA a Lei setenta e seis quarenta e três de dois mil e quatro.. ou seja há um descumprimento da Lei na fonte no governo estadual que CONSEQUENTEMENTE faz com que a universidade também descumpra aqui nesta questão.. porque se a universidade fizer um doze avos do provisionamento do décimo terceiro HOJE ela não consegue honrar com a Folha de pagamento.. seus encargos e as despesas de manutenção e investimento que ela precisa minimamente.. nada além do que o mínimo.<sup>22</sup>

Então diante da apresentação do cenário de corte orçamentários que a UEPB sofre nos últimos 10 anos, principalmente a partir de 2010, onde começou-se a diminuir progressivamente o percentual do duodécimo sobre a RO do Estado enviado a instituição e, considerando que a partir de 2013 a UEPB inicia o processo de aproximação de uma gestão baseada em forte tendência a inserir os níveis de análise da governança pública na instituição como a liderança, a estratégia e o controle interno (TCU, 2014), incluindo a transparência pública como modelo de gestão a ser seguida como exemplo para outras instituições, através da prestação de contas da gestão com apoio das pró-reitorias administrativas. As pró-reitorias administrativas por fim, instruíram os membros da equipe em primar pelos instrumentos de controle que estavam postos no mercado.

Em 2020, consolidando todas essas ações que repercutem a requisição de aspectos de governança pública para próximo da gestão da UEPB, foi criada a Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno (CACI). O CACI, segundo consta na página institucional da UEPB tem a função de:

Coordenação, assessoramento e monitoramento das áreas quanto aos riscos e controles internos, subsidiando a tomada de decisão dos gestores e propiciando melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, a partir da modelagem, sistematização, geração, comparação e análise de informações relativas a custos, eficiência, desempenho e cumprimento dos objetivos institucionais, bem como oferecer avaliações objetivas e independentes sobre a atuação e desempenho de toda a Instituição, conforme o seu Plano Anual de Auditoria Interna. (UEPB/CACI).

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HCo-wHMygY&t=233s>

Diante da função da CACI e da sua criação recente, a gestão da UEPB mostra que foi necessário um setor específico para orientação de toda comunidade acadêmica, principalmente as unidades administrativas com relação ao desempenho da instituição e quanto ao cumprimento dos objetivos definidos previamente em seu PDI, utilizando mecanismos de governança pública (Liderança, Estratégia e Controle) para que possam orientar os gestores a gerir com eficiência e eficácia o seu campo de atuação.

Também foi observada nas prestações de contas dos primeiros 100 dias da atual Reitora da UEPB, Prof. Celia Regina Diniz através do chefe de Gabinete Prof. Luciano Albino mencionou que existe uma preocupação da instituição em adotar mecanismos de transparência, governança e controle interno cada vez mais fortemente na gestão para aprimoramento da mesma. E reforça que a equipe que opera da gestão da instituição se empodera cada vez mais dos mecanismos de Governança Pública do TCU para alcançar a eficiência com relação a gestão financeira de seus recursos diante do cenário de escassez orçamentaria, se tornando referência no Estado quanto ao modelo de transparência pública aplicado na instituição.

## **4.2 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa científica precisa de definição dos aspectos metodológicos que dão fundamentação lógica para a condução da pesquisa. A investigação surge de uma necessidade de buscar resposta em algo que não é conhecido ainda, ou que precise de mais conhecimento para descrever e explicar o fenômeno. Para isto, a pesquisa deve ser planejada e executada para atender aos objetivos delineados e responder a problemática. Então são escolhidos o método, os instrumentos de coleta de dados e/ou sujeitos da pesquisa, tratamento dos dados e o tipo da pesquisa.

Segundo Martins, Boemer e Ferraz (1990), o fenômeno é aquilo que surge para uma consciência, o que se manifesta para esta consciência, como resultado de uma interrogação.

A fenomenologia proposta por Husserl é uma volta ao mundo da experiência, pois este é o fundamento de todas as ciências. [...] Tem a preocupação de descrever fenômeno e não de explicá-lo. [...] A preocupação será no sentido de mostrar e não de demonstrar, e a descrição prevê ou supõe um rigor, pois através da rigorosa descrição é que se pode chegar a essência do fenômeno. [...] emprega, necessariamente, uma forma de reflexão que deve incluir a possibilidade de olhar as coisas como elas se manifestam. (MARTINS; BOEMER; FERRAZ, 1990, p. 141).

Portanto, a análise da “governança” será discutida no contexto da UEPB através da percepção dos indivíduos selecionados para a pesquisa, bem como das evidências da utilização dos mecanismos de governança na gestão e será apresentado nesta pesquisa, para que seja possível compreender quais as implicações que a utilização de Mecanismos de Governança Pública do TCU (liderança, estratégia e controle), causam na gestão de um setor intraorganizacional como a PROEX, considerando o cenário de desafios de ordem financeira como os cortes orçamentários.

Ela se enquadra sobre a tipologia de pesquisa descritiva e exploratória porque pretende compreender o ambiente da gestão da extensão universitária na UEPB sob as implicações da governança, através dos instrumentos de dados coletados como exploração de material institucional e questionário, além de pesquisa bibliográfica. No dizer de Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo propor maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descobertas de intuições”. Já a pesquisa descritiva segundo Gil (2002, p. 41), a “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa será quanti-qualitativa. A abordagem mista, foi escolhida para esta pesquisa por observar que durante o seu desenvolvimento, dados quantitativos e qualitativos estavam relacionados, caracterizando assim a abordagem quanti-qualitativa da pesquisa.

As abordagens qualitativas e quantitativas são necessárias, mas segmentadas podem ser insuficientes para compreender toda a realidade investigada. Em tais circunstâncias, devem ser utilizadas como complementares. Logo, a literatura da área aponta claramente que a pesquisa quanti-qualitativa/quali-quantitativa e/ou mista consiste em uma tendência que indica o surgimento de uma nova abordagem metodológica. Uma abordagem que possibilite mais elementos para descortinar as múltiplas facetas do fenômeno investigado, atendendo os anseios da pesquisa. (SOUZA; KERBAUY, 2017, p. 40).

Desse modo, a análise teórica da governança, a análise dos dados institucionais sobre a extensão universitária e sobre o orçamento da UEPB, relacionado com a análise das respostas do questionário caracterizarão a abordagem quanti-qualitativa da pesquisa.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é um Estudo de Caso. A instituição alvo da pesquisa é a Universidade Estadual da Paraíba, UEPB. O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por

quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real" (GODOY, 1995, p. 25). Nesse contexto, a pesquisa se desdobra por meio de técnica de investigação que tem como objetivo garantir a precisão do fato que está sendo estudado. A investigação se dará através da técnica de investigação que abrange o Método Monográfico, segundo Gil (2008):

O método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades e etc. (GIL, 2008, p. 18).

A análise das implicações da governança pública na gestão da extensão universitária da UEPB do período de 2010 a 2020 sob a influência dos desafios impostos pela política de cortes orçamentários se desenvolveu a partir da coleta de dados institucionais sobre a extensão universitária encontrados na página eletrônica da UEPB (Portal da Transparência). Em seguida, foram levantados dados sobre a crise orçamentária instituída na UEPB, através da busca por matérias jornalísticas que mostraram o que estava posto na mídia, transcrição da fala de gestores sobre a crise e sobre a adoção de mecanismos de governança na instituição, e alguns dados sobre o orçamento destinado à UEPB. Buscou-se também compreender através da coleta de dados por meio de aplicação de questionário como a equipe da PROEX percebe o movimento da crise financeira na UEPB, a presença de mecanismos de governança na gestão e os desafios que a crise financeira impõe à gestão da extensão universitária.

Quanto ao levantamento de dados, a pesquisa é bibliográfica e de análise documental com fontes primárias. Será bibliográfica porque serão utilizados materiais de cunho científico como livros, teses, artigos e dissertação com autores que tenham pesquisado sobre os temas envolvidos na pesquisa. Diversos autores darão suporte teórico para sustentar o embasamento do projeto de pesquisa. E a análise documental terá respaldo nos dados institucionais disponíveis no portal da transparência da UEPB<sup>23</sup>, bem como no portal da transparência do Estado da Paraíba, Leis, portarias, regimentos, decretos, resoluções e outros, compondo as fontes documentais primárias. Outra fonte documental primária se deu através da obtenção de dados institucionais prontos disponíveis relativos à extensão universitária da instituição. Estes documentos estão disponíveis para consulta pública por parte de cada usuário interessado em obter estas informações no site institucional da UEPB.

---

<sup>23</sup> Endereço eletrônico do Portal da Transparência da UEPB: <https://transparencia.uepb.edu.br/>

### 4.3 Sujeitos da pesquisa e instrumento de coleta de dados

A pesquisa será desenvolvida na UEPB e os sujeitos para esta pesquisa são identificados por serem pertencentes a este universo. De acordo com a metodologia da pesquisa descritiva que tem como objetivo também observar opiniões, foi selecionada a Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEX), unidade que tem ligação íntima com a extensão universitária na instituição, com a intenção de compreender a percepção deles sobre a governança na instituição, sobre como ocorre o processo de gestão da extensão universitária e sobre como os cortes orçamentários estão relacionados com a governança e a extensão.

A pesquisa se desenvolve a partir do interesse de conhecer o ambiente institucional sob os aspectos apontados para a pesquisa e se debruça no caminho do conhecimento técnico e da experiência profissional enquanto servidora e pesquisadora, pois esta condição promove mais familiaridade e acesso aos dados necessários com mais apropriação neste sentido.

Por conta destas condições, a pesquisadora escolheu como melhor método de colher informações a aplicação de questionário semiestruturado com toda a equipe da PROEX. Ele servirá para coleta de informações que possam ajudar a atingir mais pontualmente e de forma mais fidedigna a percepção dos sujeitos sobre a realidade, obtendo informações específicas com clareza, permitindo que o entrevistado comente algo que não esteja explícito na fase da análise documental ou que seja demandado nas perguntas do questionário, tornando suas respostas altamente relevantes para a pesquisa.

De forma intencional os sujeitos selecionados para responder às perguntas do questionário será integralmente a equipe que compõe a PROEX, que é composta por: 01 Pró-Reitor de Extensão, 01 Pró-Reitor de Extensão Adjunto e 06 Técnicos-Administrativos. Entre eles existe a distribuição de funções que se desenvolvem a partir de atividades de planejamento, execução e controle e direção da extensão universitária, totalizando um universo de 08 (oito) sujeitos, conforme mostra Quadro 19:

Quadro 19 – Relação de sujeitos da pesquisa

Sujeito	Quantidade	Lotação	Tipo de coleta	Tema da entrevista
Pró-Reitor	01	PROEX	Aplicação de Questionário	Gestão da Extensão Universitária e Governança
Pró-Reitor Adjunto	01	PROEX	Aplicação de Questionário	Gestão da Extensão Universitária e Governança
Técnicos-Administrativos	06	PROEX	Aplicação de Questionário	Gestão da Extensão Universitária e Governança

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Será utilizado o conceito de Governança Pública conforme consta no Manual do TCU (2014) como guia desta pesquisa porque o conceito de Governança não é estabelecido de forma pontual e fixa, sendo interpretado de diferentes formas no campo da administração, da política e da economia. O questionário contará com questões abertas e fechadas relacionado a temática da governança na gestão da extensão universitária no cenário de cortes orçamentários. As perguntas relativas à Governança Pública na UEPB foram desenvolvidas a partir da observação do Manual de Governança Pública do TCU (2014, 2ª ed.) que foi apresentado no Capítulo 2 sobre a Governança (consta na página 48 – Figura 3), e foi adaptado a realidade da instituição, dividido conforme documento em três níveis de análise: Liderança (L1, L2, L3 e L4), Estratégia (E1, E2 e E3) e Controle (C1, C2 e C3). As perguntas referentes à Política de Gestão (PG) da Extensão Universitária foram desenvolvidas a partir da observação do Relatório de Pesquisa do FORPROEX, que apresentou indicadores para avaliação da extensão universitária nas universidades brasileiras denominado de IBEU – Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (Quadros que constam no Capítulo 3, entre as páginas 89 e 92), onde um dos níveis de análise é a análise da Política de Gestão da Extensão universitária e conta com 13 indicadores (PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7, PG8, PG9, PG10, PG11, PG12 e PG13), e foi adaptado para que os respondentes do questionário a respondessem analisando o cenário das políticas de gestão (PG) da extensão universitária na UEPB. Uma última seção de perguntas abertas no questionário foi preparada para que os sujeitos relacionassem a governança na UEPB com os cortes no orçamento que a instituição enfrenta desde 2009, fazendo-os refletir se os cortes orçamentários afetam de alguma forma as atividades na PROEX e nas atividades acadêmicas de extensão universitária da UEPB. Todas as questões do questionário foram elaboradas levando em consideração a percepção do sujeito.

Os sujeitos selecionados participaram da entrevista de forma intencional como já foi dito porque eles fazem parte dos processos decisórios de gestão da extensão universitária e detêm informações que podem ajudar a identificar a relação entre a extensão universitária da UEPB e as características da governança instituídos no ambiente institucional, *locus* da pesquisa.

No questionário foi utilizado o conceito de governança adotado pelo TCU (2014), que define a governança como A aplicação do questionário fará com que seja possível ser realizada uma análise das implicações da governança na gestão da extensão universitária, e foi realizada através de formulário do Google Forms enviado por e-mail aos participantes da pesquisa (ver Quadro 19 – Relação de sujeitos da pesquisa, pág. 136), que a responderam e simultaneamente

enviaram as respostas para a realização da análise do conteúdo e, foram realizadas no período de 10 de Novembro a 10 de Dezembro de 2021, na cidade de Campina Grande-PB. Dos 08 sujeitos selecionados para a amostra da pesquisa, 06 enviaram a respostas pelo formulário eletrônico.

Uma fonte de coleta de dados foi a pela busca por documentos institucionais (como PDI 2014-2022) e documentos regulatórios (como leis, resoluções, decretos, instruções, portarias e normativas) apreciados e aprovados pelo Conselho Universitário (CONSUNI) da UEPB que contenham a matéria sobre a gestão da extensão universitária e a utilização de princípios de governança adotado na instituição. Foram coletados dados retirados dos vídeos das prestações de contas disponíveis no Portal da Transparência da UEPB e as falas do Reitor, Pró-reitor de Planejamento e da Pró-reitora de Gestão Financeira foram transcritas. Os documentos analisados estão dispostos conforme mostra Quadro 20 abaixo:

Quadro 20 – Documentos e fontes para pesquisa documental

<b>Tipo de documento</b>	<b>Lei/Portaria/Decreto</b>	<b>Ementa</b>
PDI	Documento	Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 – 2022)
Resolução da UEPB	Resolução 38/2011	Estabelece normas de concessão de incentivos para a extensão, e dá outras providências.
Resolução da UEPB	Resolução 156/2016	Aprova o regimento da extensão da UEPB, e dá outras providências.
Relatórios de Atividades	Documento	Descreve as atividades de cada setor, bem como o planejamento para a execução, além de apresentar dados qualitativos e quantitativos sobre essas atividades.
Consulta ao Portal da Transparência	Site Institucional: contém os dados institucionais e vídeos das prestações de contas	Permite encontrar diversos dados sobre a instituição, bem como referente a extensão universitária, através do endereço: <a href="https://transparencia.uepb.edu.br/">https://transparencia.uepb.edu.br/</a>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados coletados na pesquisa documental serviram de base para elaboração de um dossiê sobre a extensão universitária no período de 2010 a 2020. Este período foi selecionado porque ao longo da história institucional, o ano de 2004 foi um marco para instituição. Neste ano a UEPB foi contemplada pela Lei 7.643/2004 (Lei de Autonomia), onde a ela passou a ter autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, para estabelecer ações sobre suas atividades de ensino e pesquisa e extensão universitária, bem como as prioridades institucionais no campo da gestão administrativa e de pessoal. A partir de 2009, esta Lei passou a se desrespeitada com relação ao percentual que o Estado deveria repassar a UEPB chamado de duodécimo. E esta pesquisa apresentará dados institucionais da extensão universitária do período de 2010 a 2020, onde será possível visualizar através de projeção em gráficos, as impressões que o corte no orçamento da UEPB causou as atividades extensionistas.

#### 4.4 Procedimentos para análise de dados

Esta pesquisa adotará procedimento de análise quantitativo para os dados obtidos pelas perguntas do questionário e pelos dados quantitativos encontrados no Portal da Transparência da UEPB sobre a extensão universitária, além de analisar também os dados sobre levantamento orçamentário e dados administrativos da UEPB. O procedimento de análise adotado será a técnica de estatística descritiva.

Segundo Gil (1995), a estatística é de frequentemente utilizada em pesquisas quantitativas e elas não exigem o uso de métodos e técnicas estatísticas. Considera-se que a essência do que existe é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento que analisa seus dados indutivamente. Contudo, Hair Jr. *et al.* (2005) comentam que, muitas vezes, se consegue descrever alguma situação através da pesquisa descritiva “[...] com uso de estatísticas descritivas, o que inclui contagens de frequência (quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, ou uma medida de variação, como o desvio padrão” (HAIR JR. *et al.* 2005, p. 85). A estatística descritiva estará presente sempre que a coleta, o processamento, a interpretação e a apresentação de dados numéricos se fizerem necessárias (FREUND; SIMON, 2000, p. 14).

Por conta da abordagem qualitativa, esta pesquisa apontou como categoria analítica a Governança Pública e a Gestão da Extensão Universitária. A Governança pública terá como procedimento para análise o que fora apresentado no Manual do TCU (2014) e a Extensão Universitária de acordo com o que dispõe sobre os indicadores do IBEU/FORPROEX, sendo classificadas como categorias empíricas da pesquisa. Ambas as categorias, analíticas e empíricas, serão apresentadas no Quadro abaixo e tiveram seus conceitos e objetivos apresentados no referencial teórico (Cap. 2 e cap. 3):

Quadro 21 – Categorias analíticas e empíricas da pesquisa

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Categoria Empírica</b>
Governança (TCU, 2014)	Liderança (L)
	Estratégia (E)
	Controle (C)
Extensão Universitária (Política de Gestão - IBEU/FORPROEX, 2017)	PG1
	PG2
	PG3
	PG4
	PG5
	PG6
	PG7

	PG8
	PG9
	PG10
	PG11
	PG12
	PG13

Fonte: Elaboração própria (2022)

O questionário contará com as questões fechadas onde o participante responderá as perguntas de acordo com o descrito acima nas categorias analíticas e empíricas da pesquisa. O questionário contém 3 respostas pré-determinadas que serão assinaladas de acordo com a percepção do sujeito sobre os itens na instituição, que servirão para avaliar as implicações da governança na gestão da extensão universitária na UEPB. Para isto, foi utilizada a escala de Likert onde se associou um número a uma resposta e ficou determinado o seguinte: o número 1 corresponde a resposta “Não adotou”, o número 2 a resposta “Adotou Parcialmente” e, o número 3 a resposta “Adotou”.

Quadro 22 – Categorias das respostas segundo a escala de Likert

<b>Categoria das respostas</b>	<b>Nível de análise</b>
Não Adotou	1
Adotou Parcialmente	2
Adotou	3

Fonte: Elaboração própria (2022)

Para medir o percentual sobre cada categoria elencada no questionário, utilizou-se o cálculo de percentual com média aritmética simples, através da contagem da quantidade de escolhas sobre cada número marcado pelo participante nos itens das categorias empíricas. Como exemplo a saber, um item que obteve como resultado as 06 respostas marcadas com o nível de análise 3 (Adotou), é considerado na análise que na percepção dos participantes, a UEPB adota 100% das práticas descritas no item apresentado aos sujeitos.

#### **4.5 Tipologia e enfoque da pesquisa**

Como procedimento a pesquisa será do tipo de Estudo de Caso, com única unidade de análise. Segundo Yin (2001), ao se projetar um estudo de caso é necessário fazer a distinção entre casos únicos ou casos múltiplos. No caso desta pesquisa, o estudo de caso único é o mais apropriado por ser crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal (YIN, 2001 p. 54).

Para tanto, foi escolhida a análise das implicações dos princípios da governança na gestão da extensão universitária da Universidade Estadual da Paraíba frente aos desafios das políticas de cortes orçamentários aplicados à instituição entre o período de 2010 e 2020, por acreditar que atenderia segundo os critérios apontados por Yin (2001) que o estudo traria resultados representativos, raros e reveladores.

Sendo o estudo de caso um procedimento que estuda profundamente um ambiente sob as condições do cenário da pesquisa, ou de algum sujeito, é considerado que temos estas características para apontar esta pesquisa como tal, diante da proposta de estudo.

O estudo de caso se dará por suporte teórico como orientação da pesquisa. Segundo Trivinões (1987), o suporte teórico será necessário porque dará uma visão mais ampliada do fenômeno, observando sua evolução e suas relações estruturais fundamentais. Neste caso o suporte teórico com relação a Governança será importante para compreender os motivos que fazem com que ela esteja presente atualmente na gestão das universidades.

Para Trivinões (1987), o estudo de caso pode ser de vários tipos. Entre eles, está a pesquisa do tipo Estudo de Caso Histórico-Organizacional. Esse tipo de pesquisa, o estudo de caso “o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, universidade, um clube, etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar” (TRIVINÕES, 1987, p. 134).

No caso em tela, o estudo de caso único histórico-organizacional se dará na Universidade Estadual da Paraíba, mais especificamente na gestão da extensão universitária.

#### **4.6 Aspectos éticos da pesquisa**

A presente pesquisa será desenvolvida sob a ótica dos cuidados com os aspectos éticos que envolvem a pesquisa nas Ciências Sociais, conforme estabelecido pela Resolução nº 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre as normas e diretrizes regulamentadoras da pesquisa com seres humanos.

Foi solicitada a carta de Anuência e só depois o projeto de pesquisa foi submetido à Plataforma Brasil antes de ser enviado ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UFPB. Após a aprovação do protocolo de pesquisa pela Plataforma Brasil, a pesquisa foi liberada para coletar dados na PROEX/UEPB.

Após apresentação da defesa ao colegiado do MPPGAV, a pesquisadora se comprometeu em enviar a conclusão da pesquisa ao CEP/UFPB por meio da Plataforma Brasil,

encerrando assim o protocolo na Plataforma, bem como encaminhar aos participantes da pesquisa a dissertação aprovada com os resultados obtidos após a análise dos dados coletados.

Antes de iniciar a coleta de dados por meio das entrevistas, apresentamos aos participantes, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, que foi preenchido por cada participante da pesquisa junto ao questionário aplicado. O termo foi redigido com palavras e frases de fácil compreensão, para maior confiabilidade do procedimento, será solicitado o consentimento do TCLE por parte do entrevistado para confirmar a autorização do procedimento, bem como garanti-lo que haverá obediência aos aspectos éticos na pesquisa a ser desenvolvida, garantindo assim a confidencialidade.

Com relação a entrevista, ela será aplicada apenas com o consentimento do participante da pesquisa e em linguagem e termos simplificados. Não haverá divulgação de nomes dos participantes, para que não seja possível o reconhecimento do participante pelos leitores.

## **5 PERCEPÇÕES SOBRE AS IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA NA GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UEPB**

O presente capítulo apresenta a análise descritiva de abordagem qualitativa, além da discussão dos resultados coletados no questionário aplicado na amostra de sujeitos da PROEX e discute-o, por conseguinte, utilizando-se da técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (1977) e de técnicas de estatística descritiva conforme já explicado no capítulo metodológico.

Nesse sentido, para melhor compreensão dos resultados desse estudo, dividimos a análise e discussão dos resultados em dois tópicos de análise, almejando alcançar o objetivo da pesquisa e responder ao problema evidenciado.

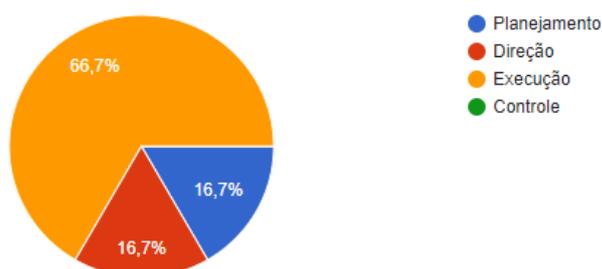
O primeiro tópico trata de apresentar as características da amostra e o perfil dos sujeitos selecionados para a pesquisa. O segundo tópico, está dividido em três subtópicos, assim como no questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa. O primeiro subtópico apresenta a percepção da equipe da PROEX sobre as práticas de Governança Pública na instituição considerando os níveis de análise que o TCU (2014) disponibilizou em sua cartilha: Liderança, Estratégia e Controle Interno. O segundo subtópico mostra a percepção da equipe de gestão da PROEX sobre a Política de Gestão da Extensão Universitária na UEPB com base nos índices de avaliação da extensão universitária que o FORPROEX (2017) recomenda as instituições que desejam avaliar sua extensão universitária. E por fim, o terceiro subtópico apresenta percepção da equipe da PROEX sobre os Desafios enfrentados pela Gestão da Extensão Universitária frente a política de cortes orçamentários, com perguntas abertas onde foi possível que cada respondente comentasse sobre estas questões a partir da opinião que cada um sobre sua percepção na instituição. As análises feitas neste capítulo são importantes, pois ele analisará a percepção dos sujeitos no ambiente institucional no que versa sobre as práticas de governança e os desafios da política de cortes, de acordo com a opinião deles que vivenciam as práticas de gestão em um dos setores de extrema importância para a instituição, a PROEX.

### **5.1 Análise descritiva da amostra e do perfil dos participantes**

De acordo com a metodologia elaborada para a pesquisa, foi produzido um questionário para coleta de dados aplicado na PROEX. Do total de 08 sujeitos pré-selecionados que compunham o universo da amostra, foi obtido resposta de 06 respondentes, o que corresponde a um percentual de 75% de respondentes da amostra selecionada. É importante destacar que o total de pessoas que exercem suas atividades na PROEX é de 08 pessoas, sendo 03 docentes

(distribuídos entre os cargos de 01 Pró-Reitor, 01 Pró-Reitor Adjunto e 01 Assessor Administrativo) e 05 são técnicos administrativos (distribuídos entre os cargos de 01 Prestador de Serviços/Comissionado e 04 Servidores Efetivos do Quadro Permanente) exercendo os cargos relacionados com as atividades que envolvem Direção, Planejamento, Execução e Controle das atividades de extensão universitária da UEPB. Então, com base nas respostas dos 06 respondentes desta pesquisa temos a seguinte distribuição de funções dentro da PROEX:

Gráfico 12 – Distribuição da função dos respondentes da PROEX/UEPB



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir destes dados, é observado que a maior parte dos respondentes da pesquisa (66,7% - 4 pessoas), tem sua atividade dentro da PROEX atribuída à função de execução das atividades de extensão. A atividade de Direção foi atribuída por 01 respondente (16,7%) e a atividade de Planejamento foi observada por 01 respondente (16,7%). A atribuição da atividade relativa ao Controle das atividades de extensão universitária, não foi abordada por nenhum dos respondentes da pesquisa.

A seguir será apresentado o perfil dos sujeitos e informações funcionais dos que responderam ao questionário, evidenciando a formação acadêmica, ano de formação, área de formação, sexo, setor que trabalha dentro da PROEX, tempo de experiência na UEPB e tempo de experiência no atual cargo na PROEX.

Tabela 6 – Perfil e Informações Funcionais

(Continua)

	ITEM	FREQUÊNCIA	%
<b>PERFIL DOS SUJEITOS</b>	<b>GÊNERO</b>		
	Masculino	2	33,3
	Feminino	4	66,7
	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>		
	Graduação	1	16,7
	Pós-Graduação	2	33,3
	Mestrado	2	33,3

	Doutorado	1	16,7
<b>PERFIL DOS SUJEITOS</b>	<b>ANO DE FORMAÇÃO</b>		
	até 1999	1	16,7
	de 2000 a 2010	2	33,3
	de 2011 a 2020	3	50,0
	<b>ÁREA DE FORMAÇÃO</b>		
	Ciências da Saúde	2	33,3
	Ciências Sociais	1	16,7
	Ciências Exatas	0	0
	Ciências Humanas	3	50,0
<b>INFORMAÇÕES FUNCIONAIS</b>	<b>SETOR DA PROEX QUE EXERCE AS ATIVIDADES</b>		
	Assessoria	3	50,0
	Secretaria	1	16,66
	Bolsas e emissão de documentos	1	16,66
	Pró-Reitoria Administrativa	1	16,66
	<b>TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA UEPB</b>		
	até 1 ano	0	0
	de 2 a 10 anos	4	66,6
	de 11 a 20 anos	1	16,7
	mais de 21 anos	1	16,7
	<b>TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO ATUAL CARGO NA PROEX</b>		
	até 1 ano	4	66,67
	de 2 a 10 anos	2	33,33
	de 11 a 20 anos	0	0
	mais de 21 anos	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Analisando as informações sobre o perfil dos sujeitos da amostra obtida pela pesquisa e analisando as informações funcionais destes mesmos sujeitos, foi possível perceber que com relação ao gênero dos respondentes a maioria é do sexo feminino (66,7% - 4 sujeitos) e o sexo masculino obteve sujeitos correspondendo a 33,3% dos respondentes. Com relação a formação acadêmica dos sujeitos 01 possui graduação, 02 possuem pós-graduação, 02 possuem mestrado e 01 possui o título de doutorado. Apenas 01 deles se formou na graduação antes de 1999, 02 se formaram entre 2000 e 2010 e, 03 ou 50% dos respondentes se formaram na última década (entre 2011 e 2020). Cerca de 50% deles tem formação na área de humanas, 02 são da área de saúde e 01 é da área das ciências sociais.

Com relação as informações funcionais a metade dos respondentes (3 sujeitos – 50% da amostra) declarou que a atividade desenvolvida por eles dentro da PROEX é relacionada a atividade de assessoria, 01 declarou desenvolver atividade de secretaria, 01 diz que seu setor desenvolve atividade de bolsas e emissão de documentos e 01 declarou exercer atividade de

Pró-Reitoria. Com relação ao tempo de serviço prestado na UEPB 04 explicitaram que possuem tempo de exercício entre 2 e 10 anos (66,7%), 01 possui tempo na UEPB entre 11 e 20 anos e 01 afirmou ter mais de 21 anos de exercício da função na UEPB. Sobre o tempo de prestação de serviço na PROEX, 04 pessoas possuem menos de 1 ano na função (66,67%) e 02 estão na PROEX exercendo suas funções entre 2 e 10 anos.

Os dados apresentados neste tópico são importantes, pois a partir deles podem surgir outros estudos que podem ser desenvolvidas a partir da relação de um dos itens deste tópico com a Governança Pública. Portanto, fica registrado aqui as variáveis possíveis para desenvolvimento de outros estudos que estejam relacionados com a temática abordada nesta pesquisa.

## **5.2 Análise descritiva do questionário**

Este tópico apresentará os dados coletados através do instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, através da aplicação de questionário com toda a equipe que compõe a PROEX da UEPB. A partir da aplicação do questionário (Anexo C), foi possível identificar a opinião dos sujeitos selecionados para a pesquisa, a percepção deles com relação a Governança Pública na gestão da instituição da UEPB, os mecanismos de avaliação da Extensão Universitária relacionando-os com os mecanismos de Governança Pública na PROEX e a opinião deles sobre as implicações dos princípios da governança pública para o enfrentamento dos desafios da gestão da extensão universitária na UEPB frente a política de cortes orçamentários no período de 2010 a 2020. Esta análise é importante para a pesquisa porque ela confirmará o movimento acadêmico da instituição em instruir a gestão em utilizar mecanismo de governança para mostrar ao estado que a instituição passa por crise financeira.

O questionário foi dividido em três seções e a análise destas seções bem como os resultados obtidos serão apresentados dentro dos tópicos 5.2.1, 5.2.2 e 5.2.3 a seguir.

### **5.2.1 Percepção da PROEX sobre as práticas de Governança Pública na instituição**

Conforme descrito no capítulo metodológico, as práticas de Governança Pública numa instituição pública podem ser analisadas através do que o TCU (2014) descreve em seu manual em três níveis de análise: Liderança, Estratégia e Controle. Então, para esta análise ser realizada foram elaboradas perguntas na seção 2 do questionário adaptadas e retiradas do Manual do TCU

(2014), intitulada como “2ª Parte - Informações sobre práticas de Governança Pública na instituição”.

Com relação as respostas, foi utilizada a escala de Likert onde se associa um número a uma resposta e ficou determinado o seguinte: o número 1 corresponde a resposta “Não adotou”. O número 2 a resposta “Adotou Parcialmente” e o número 3 a resposta “Adotou”.

### 5.2.1.1 Liderança

Vejamos as respostas no Quadro 23 abaixo com as respostas dos 6 participantes da pesquisa sobre a prática de Liderança na gestão da instituição UEPB.

Quadro 23 – Análise das respostas dos entrevistados quanto as práticas de Liderança na UEPB

(Continua...)

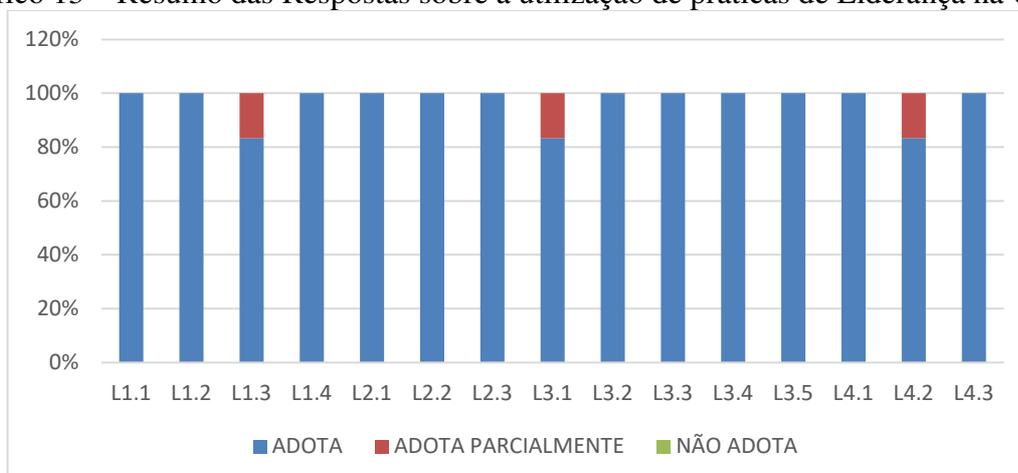
<b>Liderança</b>		
	<b>Componente e prática de liderança</b>	<b>Respostas</b>
<b>L1 – Pessoas e Competências</b>		
<b>L1.1</b>	A UEPB estabelece e dá transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração (Pró-Reitores, Diretores por exemplo).	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adotou o componente e prática de liderança
<b>L1.2</b>	A UEPB assegura a adequada capacitação dos membros da alta administração.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adotou o componente e prática de liderança
<b>L1.3</b>	A UEPB estabelece sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.	5 respondentes (83,3%) responderam que UEPB estabelece sistema de avaliação do desempenho aos membros da alta administração e 1 (16,7%) respondeu que a UEPB não Adota.
<b>L1.4</b>	A UEPB garante que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adotou a garantia de bons profissionais na alta administração focado nos resultados organizacionais
<b>L2 – Princípios e Comportamentos</b>		
<b>L2.1</b>	A UEPB adota código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota código de ética e conduta, definindo padrões de comportamentos na alta administração
<b>L2.2</b>	A UEPB estabelece mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota mecanismos de controle que evitam preconceitos e etc na alta administração
<b>L2.3</b>	A UEPB estabelece mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota mecanismos de legalidade baseado na constituição aos membros da alta administração

<b>L3 – Liderança Organizacional</b>		
<b>L3.1</b>	A UEPB avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.	5 (83,3%) dos respondentes afirmam que a UEPB avalia, direciona e monitora a gestão quanto as metas institucionais e 1 (16,7%) respondeu que adota parcialmente
<b>L3.2</b>	A UEPB responsabiliza-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB se responsabiliza por estabelecer políticas e diretrizes para a gestão institucional
<b>L3.3</b>	A UEPB assegura, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB desenvolve políticas para a governança institucional avaliar, direcionar e monitorar a instituição
<b>L3.4</b>	A UEPB responsabiliza-se pela gestão de riscos e controle interno.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB se responsabiliza pela gestão de riscos e controle interno
<b>L3.5</b>	A UEPB avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determina que sejam adotadas providências.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB avalia os resultados das atividades de controle e auditoria
<b>L4 – Sistema de Governança</b>		
<b>L4.1</b>	A UEPB estabelece as instâncias internas de governança da organização.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB estabelece instancias de governança na instituição
<b>L4.2</b>	A UEPB garante o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas	5 respondentes (83,3%) responderam que a UEPB adota a garantia de balanceamento de poder e a segregação de funções críticas
<b>L4.3</b>	A UEPB estabelece o sistema de governança da organização e o divulga para as partes interessadas.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB estabelece o sistema de governança da organização e o divulga

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Gráfico 13 abaixo mostra um resumo das respostas obtidas por meio da coleta de dados através do questionário aplicado nos servidores da PROEX sobre a prática de liderança.

Gráfico 13 – Resumo das Respostas sobre a utilização de práticas de Liderança na UEPB



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Através do resumo construído pelo Gráfico 13 acima, podemos inferir que das 15 perguntas sobre a prática de liderança pela gestão da UEPB, obteve-se um total de 12 perguntas com resposta afirmativa dos 6 participantes sobre a utilização de que a UEPB “Adotou” a prática relacionada ao item. Apenas as perguntas L1.3, L3.1 e L4.2 obtiveram 5 respostas onde os respondentes afirmaram que a UEPB “Adotou” a prática e 1 respondente afirmou que a UEPB “Adotou parcialmente” a prática de Liderança nos 3 itens.

A pergunta L1.3 faz menção sobre se a UEPB estabelece sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração e, apenas 1 respondente achou que a UEPB estabelece o sistema de avaliação parcialmente. Na pergunta L3.1, o questionário faz o respondente refletir sobre se a UEPB avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais e, dos 6 respondentes 1 respondeu que a UEPB avalia, direciona e monitora a gestão parcialmente. A pergunta L4.2 questiona o seguinte: A UEPB garante o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas? Dos 6 respondentes, 1 disse que a UEPB adota parcialmente o balanceamento de poder e a separação de funções críticas.

Então, para a PROEX, a Liderança (L) obteve 12 itens dos 15 itens avaliados, onde 100% dos participantes responderam que percebem que a UEPB “Adota” a prática de liderança na instituição. E 3 itens obtiveram 83,3% das respostas que a prática é adotada na instituição. Considerando as respostas infere-se que a Liderança é uma prática bem avaliada pelos participantes da pesquisa e, isto pode ser observado no Gráfico 13.

### 5.2.1.2 Estratégia

Vejamos as respostas no Quadro 24 com as respostas dos 6 participantes da pesquisa sobre a prática de Estratégia na gestão da instituição UEPB.

Quadro 24 – Análise das respostas dos entrevistados quanto as práticas de Estratégia na UEPB (Continua...)

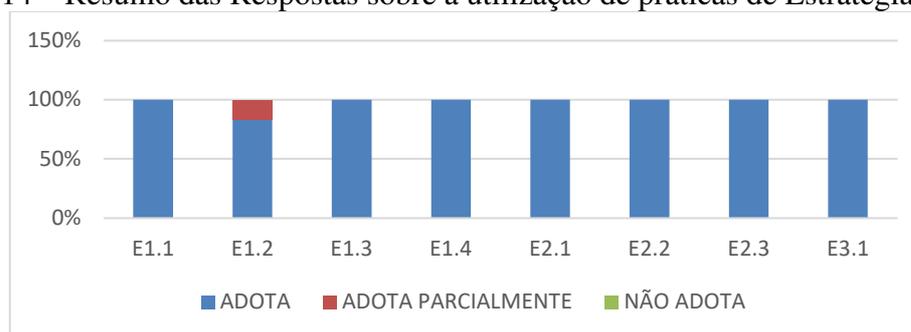
<b>Estratégia</b>		
	<b>Componente e prática de estratégia</b>	<b>Respostas</b>
<b>E1 – Relacionamento com partes interessadas</b>		
<b>E1.1</b>	A UEPB estabelece e divulga canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegura sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB estabelece e divulga canais de comunicação com os diferentes público-alvo da instituição
<b>E1.2</b>	A UEPB promove a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.	5 respondentes (83,3%) responderam que a UEPB promove uma interação entre sociedade, stakeholders e comunidade acadêmica que se interessam sobre a governança na instituição, e 1

		(16,7%) respondeu que a UEPB adota parcialmente
<b>E1.3</b>	A UEPB estabelece relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota o estabelecimento de relações objetivas e profissionais com a mídia e etc
<b>E1.4</b>	A UEPB assegura que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota integralmente este item de estratégia na governança institucional
<b>E2 – Estratégia Organizacional</b>		
<b>E2.1</b>	A UEPB estabelece modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB estabelece a transparência em sua gestão
<b>E2.2</b>	A UEPB estabelece a estratégia da organização	100% dos sujeitos responderam que a UEPB estabelece estratégia na instituição
<b>E2.3</b>	UEPB monitora e avalia a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota o monitoramento e a avaliação da execução das estratégias na instituição
<b>E3 – Alinhamento Trans organizacional</b>		
<b>E3.1</b>	A UEPB estabelece mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota e estabelece este item na estratégia da organização

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Gráfico 14 mostra um resumo das respostas obtidas por meio da coleta de dados através do questionário aplicado nos servidores da PROEX sobre a prática de estratégia.

Gráfico 14 – Resumo das Respostas sobre a utilização de práticas de Estratégia na UEPB



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme nos mostra o Gráfico acima, as respostas sobre a utilização das práticas de Estratégias adotadas pela gestão da instituição na percepção da equipe do quadro da PROEX apresentaram os seguintes resultados: dos 8 itens relacionados a temática das práticas de estratégia que estavam sendo indagadas no questionário, 7 itens obtiveram respostas onde os 6 respondentes (100%) afirmaram que a UEPB “Adotou” a prática de Estratégia. Apenas o item

E1.2 não apresentou 100% dos respondentes afirmando a adoção da prática na gestão da instituição. O item E1.2 trata de indagar os sujeitos sobre se a UEPB promove a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização. Apenas 1 sujeito discordou desta afirmação.

Na prática da Estratégia (E), os participantes da pesquisa avaliaram sua percepção com relação a estratégia que eles percebem na UEPB, e entende-se a partir dos dados coletados pelo questionário que a prática da Estratégia na instituição obtém uma alta performance com relação a percepção dos participantes da pesquisa. Das 8 práticas analisadas pelos participantes no questionário aplicado na PROEX, 7 itens tiveram a resposta de 100% dos participantes afirmando que a UEPB “Adota” a prática na instituição. Apenas a prática E1.2 obteve 83,3% das respostas afirmando que “Adota” a prática. Importante salientar que a prática de Estratégica também não obteve nenhuma resposta onde os participantes da pesquisa responderam que na percepção deles a UEPB “Não Adota” a prática de Estratégica, de acordo com Gráfico 14.

### 5.2.1.3 Controle

Vejamos as respostas no Quadro 25 com as respostas dos 6 participantes da pesquisa sobre a prática de Controle na gestão da instituição UEPB.

Quadro 25 – Análise das respostas dos entrevistados quanto as práticas de Controle na UEPB

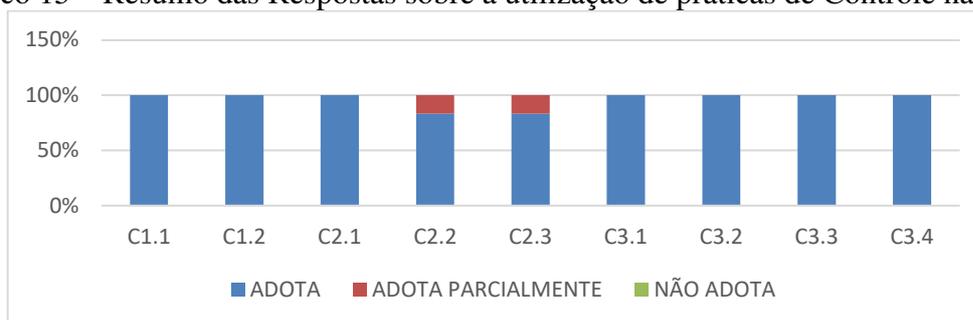
<b>Controle</b>		
	<b>Componente e prática do Controle</b>	<b>Respostas</b>
<b>C1 – Gestão de Riscos e Controle Interno</b>		
<b>C1.1</b>	A UEPB estabelece sistema de gestão de riscos e controle interno.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota um sistema de gestão de riscos e controle interno na instituição
<b>C1.2</b>	A UEPB monitora e avalia o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB monitora e avalia o sistema de gestão de riscos e controle interno
<b>C2 - Auditoria Interna</b>		
<b>C2.1</b>	A UEPB estabelece a função de auditoria interna.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota auditoria interna na instituição
<b>C2.2</b>	A UEPB promove condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	5 respondentes (83,3%) responderam que a UEPB tem uma auditoria interna independente e proficiente e 1 (16,7%) respondeu que a UEPB adota parcialmente este item
<b>C2.3</b>	A UEPB assegura que a auditoria interna adicione valor à organização.	5 respondentes (83,3%) responderam que a UEPB adota uma auditoria que adiciona valor a instituição e 1 (16,7%) diz que a UEPB adota parcialmente uma auditoria nestes moldes.
<b>C3 – Accountability e Transparência</b>		

<b>C3.1</b>	A UEPB dá transparência e dá organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB que adota a transparência e a organização a quem interessar, conforme legislação.
<b>C3.2</b>	A UEPB presta contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .	100% dos sujeitos responderam que a UEPB presta contas dos seus gastos de acordo com a lei
<b>C3.3</b>	A UEPB avalia a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB sua imagem e a satisfação do público sobre a prestação dos seus serviços educacionais
<b>C3.4</b>	A UEPB garante que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	100% dos sujeitos responderam que a UEPB adota a garantia de apuração de irregularidades e promove a responsabilização dentro da instituição

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Gráfico 15 mostra um resumo das respostas obtidas por meio da coleta de dados através do questionário aplicado nos servidores da PROEX sobre a prática de Controle na UEPB.

Gráfico 15 – Resumo das Respostas sobre a utilização de práticas de Controle na UEPB



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Levando em consideração os resultados obtidos pelas respostas dos 6 participantes da pesquisa, a maioria dos questionamentos feitos no questionário obtiveram resposta dos 6 participantes afirmando que a UEPB “Adotou” a prática de controle na instituição, ou seja, eles afirmam que a maioria das práticas de controles instruídas pelo TCU (2014) são percebidas por eles na alta gestão da UEPB, embora em dois dos quesitos do questionário, 01 participante respondeu que a UEPB “Adotou parcialmente” tal prática de controle: nas perguntas identificadas como C2.2 e C2.3.

A pergunta C2.2 está dentro no nível de análise da Auditoria Interna, assim como a C2.3. A C2.2 indaga o participante se a UEPB promove condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente, e um dos participantes respondeu que em sua percepção a UEPB “Adota parcialmente” tal medida de controle. Já a pergunta C2.3 questiona o participante se a UEPB assegura que a auditoria interna adiciona valor à organização, e 1

participante também percebeu que a UEPB “Adotou parcialmente” a adição de valor da auditoria interna à organização.

Com relação à prática do Controle (C), foram postos 9 itens relativos as práticas de controle que a UEPB pode está utilizando dentro de sua gestão e, na percepção dos participantes da pesquisa, dos 9 itens 7 obtiveram 100% das respostas onde a prática de Controle é amplamente utilizada na instituição, apenas 2 itens obtiveram 83,3% das respostas onde a pratica foi “Adotada Parcialmente”, conforme mostra o Gráfico 15 na página 143. Nenhum item recebeu a resposta “Não Adota” a prática na instituição.

Os resultados apresentados na segunda parte do questionário, obtidos pela análise das práticas de Liderança (L), Estratégia (E) e Controle (C) mostram que na percepção dos servidores da PROEX as práticas de Governança Pública utilizadas pela instituição estão sendo percebidas. Isso mostra que a pauta neoliberal se instala em qualquer organização, seja ela pública ou privada, mesmo que a instituição não tenha a intenção de se alinhar as práticas mercadológicas. No caso da UEPB, os mecanismos de governança foram utilizados a partir de um movimento da comunidade acadêmica para instruir toda a gestão a utilizar essas ferramentas de apoio, para transpor ao estado a responsabilidade pela crise financeira e política.

### 5.2.2 Percepção da PROEX sobre a Política de Gestão da Extensão Universitária na UEPB

Neste tópico serão apresentados os dados coletados através do questionário que se referem as respostas dos participantes que os fizeram refletir sobre a PG (Política de Gestão) da extensão universitária dentro da UEPB. As perguntas foram baseadas no documento do FORPROEX (2017) que se referem a avaliação da PG que o Fórum elaborou para as instituições que desejam avaliar, monitorar e controlar, através de indicadores, as ações da extensão universitária dentro da gestão.

Então, foi elaborado na terceira parte do questionário perguntas relativas à Política de Gestão da UEPB, em que a equipe da PROEX expõe as concepções sobre a extensão universitária da UEPB segundo a Política de Gestão (PG) do IBEU/FORPROEX. Então, foi criada uma seção dentro do questionário intitulada “3ª Parte - A Política de Gestão da Extensão Universitária na UEPB” com a finalidade de coletar dados dos participantes neste aspecto.

Quadro 26 – Análise das respostas sobre a PG da Extensão Universitária (Continua...)

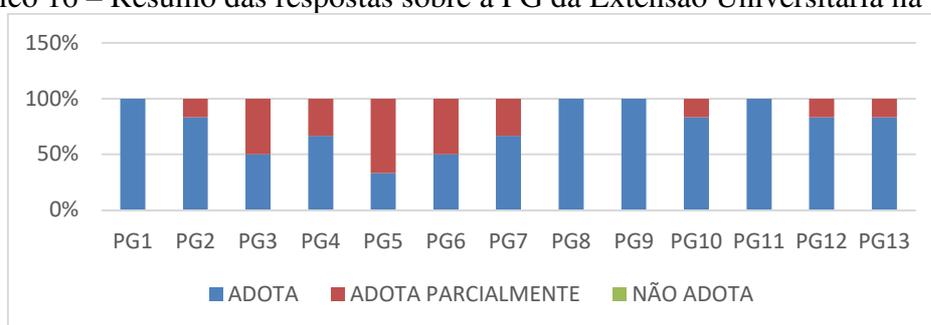
<b>Política de Gestão (PG) IBEU/FORPROEX</b>	<b>Análise das respostas</b>
PG1 - Importância estratégica da extensão universitária: A PROEX avalia a presença da extensão	100% dos participantes responderam que a UEPB “Adota” a PG1 na instituição.

na definição da missão institucional da IES (caracterizar sua importância ao nível estratégico).	
PG2 - Estrutura organizacional de suporte a extensão universitária: A PROEX identifica na instituição a existência de órgãos definidores de políticas de extensão, responsáveis pela implementação de normas e regulamentações.	5 participantes (83,3%) responderam que a UEPB “Adota” a PG2 na instituição e 1 participante (16,7%) respondeu que a UEPB “Adota parcialmente”.
PG3 - Institucionalização de programas e projetos de extensão: A PROEX avalia o nível de oferta aos alunos matriculados na instituição (em regime presencial) de programas e projetos institucionalizados.	3 participantes (50%) responderam que a UEPB “Adota” a PG3 na instituição e, os outros 3 participantes (50%) dizem que “Adota Parcialmente”.
PG4 - Valorização da prática extensionista como critério de promoção na carreira: A PROEX avalia a incorporação de critérios de promoção funcional associados ao envolvimento em ações de extensão no Plano de Carreira dos Servidores.	4 participantes (66,7%) responderam que a UEPB “Adota” a PG4 na instituição e 2 participantes (33,3%) diz que “Adota parcialmente”.
PG5 - Formação em gestão da extensão para servidores dos órgãos/setores responsáveis pela extensão: A PROEX avalia a proporcionalidade do número de horas de treinamento em gestão da extensão universitária disponibilizada anualmente aos servidores (incluindo gestores).	2 participantes (33,3%) disseram que a UEPB “Adota” a PG5 e, 4 participantes (66,7%) dizem que a UEPB “Adota parcialmente” a PG5 na instituição.
PG6 - Participação dos servidores da extensão em eventos da área: A PROEX avalia a proporcionalidade do número de eventos e congressos de extensão universitária com a participação de servidores da extensão (incluindo gestores).	3 participantes (50%) responderam que a UEPB “Adota” a PG6 na instituição e, os outros 3 participantes (50%) dizem que a UEPB “Adota Parcialmente”.
PG7 - Capacitação em extensão promovida ou apoiada pela pró-reitoria (ou equivalente) aberta à comunidade acadêmica: A PROEX avalia a participação em treinamentos em extensão de docentes, técnicos e alunos de modo a despertar o interesse pela prática extensionista	4 participantes (66,7%) responderam que a UEPB “Adota” a PG7 na instituição e 2 participantes (33,3%) dizem que a UEPB “Adota parcialmente”.
PG8 - Garantia da qualidade na extensão: A PROEX identifica a existência de procedimentos formais e sistematizados para avaliação e aprovação de propostas, acompanhamento da execução e resultados de ações de extensão	100% dos participantes responderam que a UEPB “Adota” a PG8 na instituição.
PG9 - Taxa de aprovação de propostas de extensão em editais externos: A PROEX avalia o percentual de projetos e programas submetidos e aprovados em editais externos.	100% dos participantes responderam que a UEPB “Adota” a PG9 na instituição.
PG10 - Taxa de conclusão de ações de extensão: A PROEX identifica o quantitativo de ações de extensão concluídos no tempo pré-definido (com apresentação de relatório final).	5 participantes (83,3%) responderam que a UEPB “Adota” a P10 na instituição e 1 participante (16,7%) respondeu que a UEPB “Adota parcialmente”.
PG11 - Recursos do orçamento anual público voltado para extensão: A PROEX identifica o percentual de recursos aprovados no orçamento ordinário da IES destinados exclusivamente à extensão.	100% dos participantes responderam que a UEPB “Adota” a PG11 na instituição.
PG12 - Recursos para extensão captados via edital público externo: A PROEX avalia a capacidade institucional para captação externa de recursos via editais governamentais, fundos, outros.	5 participantes (83,3%) responderam que a UEPB “Adota” a PG12 na instituição e 1 participante (16,7%) respondeu que a UEPB “Adota parcialmente”.
PG13 - Recursos para extensão captados via prestação de serviços acadêmicos especializados: A PROEX avalia a capacidade institucional para captação externa de recursos via prestação de serviços.	5 participantes (83,3%) responderam que a UEPB “Adota” a PG13 na instituição e 1 participante (16,7%) respondeu que a UEPB “Adota parcialmente”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante dos resultados colhidos nesta seção foi observado que dos 13 indicadores da PG que o FORPROEX indica às instituições para avaliar a extensão universitária, nenhum dos respondentes participantes afirmaram que a UEPB “Não Adota” tal medida na extensão universitária, todas as respostas foram ou “Adota” ou “Adota parcialmente”. Isto mostra que a gestão da extensão universitária está em sintonia com as discussões que o Fórum de extensão universitária instrui a seus participantes, que é o caso do que acontece na UEPB. O Gráfico 16 mostrará de forma resumida estes dados obtidos por meio da coleta sobre a PG.

Gráfico 16 – Resumo das respostas sobre a PG da Extensão Universitária na UEPB



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir dos dados coletados pelo instrumento de coleta de dados do questionário, foi possível inferir que sobre a Política de Gestão da Extensão Universitária da UEPB existe uma grande variação das respostas, onde dos 13 indicadores analisados apenas 4 deles obtiveram resposta de que a UEPB “Adota” em sua integralidade a PG na instituição. Foram os indicadores PG1, PG8, PG9 e PG11 os melhores avaliados pelos participantes da pesquisa com 100% de afirmação de que tal medida é adotada na UEPB.

Já os outros 9 indicadores, obtiveram respostas que variaram entre duas alternativas: ou “Adota” ou “Adota parcialmente”. Nas perguntas da PG2, PG10, PG 2 e PG13 apenas 01 dos participantes respondeu que a UEPB “Adota parcialmente”; nas perguntas da PG4 e PG7, 02 participantes responderam que a UEPB “Adota parcialmente” o indicador; nas perguntas da PG3 e PG6, 03 participantes responderam que UEPB “Adota parcialmente” a medida na instituição; e a pergunta PG5 foi a que obteve menor grau de afirmação da medida na instituição, com 04 participantes respondendo que a gestão da PROEX “Adota parcialmente” o indicador, sendo a PG5 a pergunta mais mal avaliada da seção, ela fala sobre a formação em gestão da extensão para servidores dos órgãos/setores responsáveis pela extensão, e pergunta se a PROEX avalia a proporcionalidade do número de horas de treinamento em gestão da extensão universitária disponibilizada anualmente aos servidores (incluindo gestores).

As respostas obtidas por meio desta terceira parte do questionário mostraram que os sujeitos percebem que a gestão da extensão universitária da UEPB por meio da política de gestão do FORPROEX se alinha à política institucional da extensão, porém alguns pontos (principalmente o ponto que trata a PG5) os sujeitos percebem que a extensão da UEPB ainda não a inseriu à dimensão da extensão universitária da instituição.

### 5.2.3 Percepção da PROEX sobre os Desafios enfrentados pela Gestão da Extensão Universitária frente a política de cortes orçamentários

Este tópico trata de analisar a percepção dos servidores da PROEX quanto as medidas de restrições orçamentarias que a UEPB enfrentou a partir de 2009, que refletiram a partir de 2010 até os dias atuais, sendo o período considerado pela pesquisa de 2010 a 2020. Com base nisto, foi elaborada uma quarta seção no questionário de coleta de dados, intitulada “4ª Parte - Desafios enfrentados pela Gestão da Extensão Universitária frente a política de cortes orçamentários”. Esta seção do questionário contém seis perguntas que se dividem entre perguntas sobre a Governança Pública, sobre a Gestão da extensão universitária e sobre os desafios que a instituição enfrenta por conta dos cortes orçamentários.

Será apresentado nos Quadros 27, 28, 29, 30, 31 e 32, as respostas dos participantes para as seis perguntas que foram elaboradas nesta última seção do questionário.

Quadro 27 – Dados coletados pela pergunta 1 do questionário

Pergunta 1	Respostas coletadas
Você sabe o que é Governança Pública? Comente.	1 - “São os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, orientar e acompanhar a atuação da gestão” 2 - “A governança pública funciona como um mecanismo de proteção do órgão público, ligado aos interesses da sociedade”. 3 - “Sim.” 4 - “Governança Pública é definida pelo Decreto 9.203/2017 como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. 5 - “Tenho uma breve noção”. 6 - “Sim. Sei. É o conjunto de ações que a administração pública pode lançar mão para avaliar, direcionar, monitorar a gestão de políticas públicas. São ações importantes para a boa prestação de serviços. Mas ela precisa se exorcizar do ideário neoliberal, produtivista e privatista que a ela está associada por seu pecado original (ter surgido na governança corporativa). Não se deve priorizar a austeridade em detrimento da qualidade nem a liderança em detrimento do planejamento, nem buscar atingir a eficiência com o adoecimento dos servidores. A eficiência deve combinar o bem-estar do servidor e a satisfação do usuário. E por aí vai”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pergunta 1 apresentada no Quadro 27, indagou os respondentes sobre a conhecimento que eles têm sobre a Governança no setor público. Todos responderam à pergunta. A maioria comentou a questão com sua concepção sobre a governança e, observa-se que a maioria das respostas envolvem a governança pública com os mecanismos de governança referenciados no capítulo teórico desta dissertação. Então, palavras como liderança, controle interno, gestão, planejamento, estratégia e prestação de contas estão em evidência nas respostas dos participantes da pesquisa. Destarte com para a respostas número 6, que relaciona a governança pública com práticas de gestão corporativa, fruto do neoliberalismo. Esta relação entre neoliberalismo e a governança foi apresentada também no capítulo teórico.

Quadro 28 – Dados coletados pela pergunta 2 do questionário

Pergunta 2	Respostas coletadas
Você acha que a Governança Pública está instituída na UEPB? Comente.	<p>1 – “Sim. Existe uma organização nos diversos setores para acompanhar, monitorar e direcionar as ações realizadas tanto para o público externo quanto interno, visando a qualidade dos serviços oferecidos e sua transparência”.</p> <p>2 – “Sim. A gestão está sempre preocupada com os interesses da sociedade”.</p> <p>3 – “Sim”.</p> <p>4 – “Com certeza”.</p> <p>5 – “Sim”</p> <p>6 – “Como em tudo na vida e sabendo que a vida é um processo infindável em busca da perfeição ou, para quem crê, do bem-amado. A governança pública está em processo de instituição. Mas é preciso colocar a questão: Que governança e a serviço de que objetivos?”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pergunta número 2 exposta no Quadro 28, trata de questionar os participantes sobre a governança na UEPB, qual a opinião deles sobre isto. Das seis respostas, três foram comentadas (1, 2 e 6): a resposta número 1 diz que na opinião dele dentro da UEPB, os setores são organizados de forma a acompanhar, monitorar e direcionar com qualidade as ações para os públicos internos e externos com transparência, já a resposta número 2 diz que a gestão da UEPB está sempre preocupada com os interesses da sociedade e a resposta 6 diz que a governança está em processo de desenvolvimento dentro da instituição e contém matéria neoliberal que direciona os interesses de mercado dentro do setor público.

Quadro 29 – Dados coletados pela pergunta 3 do questionário

Pergunta 3	Respostas coletadas
Você acha que a política de cortes orçamentários que a UEPB enfrenta, afeta a gestão da extensão universitária? Comente.	<p>1 – “Sim. Quanto menor o orçamento mais difícil o desenvolvimento de ações que beneficiam as comunidades atendidas pela Extensão Universitária da UEPB”.</p> <p>2 – “Os cortes orçamentários afetam não só a extensão como a universidade como um todo. Poderíamos ofertar mais bolsas de extensão para os alunos envolvidos em projetos e programas, com o corte fica difícil”.</p> <p>3 – “Sim”.</p> <p>4 – “Sim”.</p> <p>5 – “Sim, com certeza”.</p>

	6 – “Sim. Todo corte no orçamento afeta a gestão de qualquer área, pois cerceia-se o planejado. Na extensão afeta o número de bolsas e a assistência aos projetos e programas na sua execução”.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pergunta número 3 do questionário evidenciada no Quadro 29, demanda ao participante responder sobre a opinião sobre os cortes orçamentários e sua relação com a gestão da extensão universitária na instituição. A metade dos participantes (50%) comentaram a pergunta (1, 2 e 6). A resposta 1 afirma que a política de cortes orçamentários afeta a gestão extensão, pois quanto menor o orçamento mais difícil o desenvolvimento das ações. A resposta número 2 fala que os corte orçamentários afeta a instituição como um todo, e que na extensão universitária com o corte fica difícil ofertar mais bolsas para os alunos extensionistas. A resposta número 6 diz que o corte orçamentário afeta o planejamento na instituição, bem como o número de bolsas e a execução de projetos e programas de extensão.

Quadro 30 – Dados coletados pela pergunta 4 do questionário

Pergunta 4	Respostas coletadas
Você acha que mecanismos de governança como Liderança, Estratégia e Controle, permitem que a gestão da extensão universitária seja otimizada para o enfrentamento dos desafios da política de cortes orçamentários na UEPB? Comente.	1 – “Auxilia, ao passo que consegue alternativas para que o trabalho seja realizado com o pouco que é direcionado para Extensão”. 2 – “Com a política de cortes temos que encontrar meios que possamos enfrentar os desafios”. 3 – “Sim”. 4 – “Sim”. 5 – “Sim”. 6 – “A liderança nem tanto. É dispensável! Só é preciso liderança onde não há sintonia de valores e objetivos compartilhados. A estratégia e o controle são úteis quando se pautam na qualidade dos serviços e na qualidade de vida dos servidores”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pergunta número 4 apresentada no Quadro 30, indaga se o para o participante da pesquisa acha que os mecanismos de governança otimizam a gestão da extensão universitária no enfrentamento dos desafios da política de cortes orçamentários. Comentaram a metade dos participantes sobre esta questão, 50% (respostas 1, 2 e 6). A resposta número 1 afirma que os mecanismos de governança auxiliam a gestão da extensão universitária no enfrentamento das políticas de cortes orçamentários na instituição, ao mesmo tempo que consegue alternativas com o pouco orçamento que a instituição direciona para a extensão universitária da UEPB. A resposta número 2 fala que a gestão da extensão universitária tem que encontrar outros meios para desenvolver as atividades através das dificuldades que a política de cortes proporciona. Já a resposta número 6 diz que entre os três mecanismos de governança (liderança, estratégia e

controle), a liderança é dispensável para ajudar a instituição a otimizar a gestão. A estratégia e o controle são mais úteis quando pautados na qualidade dos serviços e na qualidade de vida dos servidores.

Quadro 31 – Dados coletados pela pergunta 5 do questionário

Pergunta 5	Respostas coletadas
<p>Você acha que os cortes orçamentários afetam a Política de Gestão na PROEX e impede o desenvolvimento das ações, projetos, concessão de bolsas, realização de eventos e outras atividades da Gestão da Extensão Universitária na UEPB? Comente.</p>	<p>1 – “A maior restrição de gastos afeta diretamente a execução de atividades”.</p> <p>2 – “Não impede o desenvolvimento das ações, projetos, concessão de bolsas, realização de eventos e outras atividades da Gestão da Extensão Universitária na UEPB, o que afeta diretamente é o orçamento das bolsas de extensão que poderia ser maior e com o corte não temos como aumentar esse quantitativo que hoje é de 440 bolsas de extensão aprovadas em RESOLUÇÃO para toda a universidade em todos os campi”.</p> <p>3 – “Sim”.</p> <p>4 – “Em parte”.</p> <p>5 – “Afeta, pois com um maior orçamento teríamos mais recursos para realizar/implementar mais atividades, novas propostas e metas, mas não impede o desenvolvimento das ações”.</p> <p>6 – “Sim. Como já respondido. Todo corte de orçamentário compromete. Cortar nunca é a melhor opção. Economia não é compatível com qualidade. O gasto supérfluo também não compatível com a boa gestão”.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pergunta número 5 descrita no Quadro 31, tem como objetivo expor se a equipe de gestão da extensão universitária acha que os cortes orçamentários impedem o desenvolvimento de ações e atividades relacionadas à extensão universitária na UEPB e, 04 respondentes comentaram suas respostas (respostas 1, 2, 5 e 6). A resposta número 1 diz que a restrição de gastos afeta diretamente à execução das atividades. A resposta 2 afirma que a política de cortes orçamentários aplicados na UEPB não impede o desenvolvimento das atividades da extensão universitária, mas afeta o quantitativo de bolsas que poderia ser maior. A resposta 5 expõe que a política de cortes orçamentários afeta sim a realização das atividades de extensão universitária, mas não impede o desenvolvimento das ações (igual a opinião da resposta 2). A resposta 6 diz que o corte orçamentário compromete, pois o corte não é uma boa opção. O respondente afirma ainda que o gasto supérfluo não é sinônimo de boa gestão e a economia dos recursos não se remete a qualidade de gestão.

Quadro 32 – Dados coletados pela pergunta 6 do questionário

Pergunta 6	Respostas coletadas
<p>(Pergunta não obrigatória) - Você quer fazer algum comentário sobre a implicação da governança pública na gestão da extensão universitária da UEPB no cenário de cortes orçamentários, que considere relevante e que não foi abordada anteriormente?</p>	<p>1 – “Não”.</p> <p>2 – “Não”.</p> <p>3 – “Sim. A bolsa não é suficiente para a boa extensão. É preciso oferecer condições de execução dos projetos. Transporte, material. É preciso incentivar a produção</p>

	científica. É preciso capacitar docentes, discentes e técnicos para entenderem o que é a Extensão”.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pergunta descrita no Quadro 32, foi reservada para dar voz aos participantes da pesquisa caso eles achassem necessidade de comentar algum ponto que fosse importante sobre a temática da governança pública, gestão da extensão universitário ou sobre os desafios que a instituição enfrenta com a política de cortes orçamentários. Apenas 1 respondente achou necessário expor sua opinião e comentou que a bolsa de assistência estudantil não é suficiente para caracterizar a extensão como “boa”, é necessário haver mais condições propícias que garantam toda uma rede de apoio dentro das universidades como: transporte, materiais, incentivo à produção científica, capacitação de docentes, discentes e técnicos administrativos para entender a finalidade da extensão universitária e sua importância para a universidade, para os indivíduos que dela participam e para a sociedade.

Sobre as respostas obtidas por meio da quarta parte de perguntas abertas do questionário, a pesquisa compreendeu que a Governança Pública para os sujeitos participantes da pesquisa é conhecida por eles e que ela está instituída na UEPB, todos também acham que a política de cortes orçamentários afeta a gestão da extensão universitária e, que os mecanismos de Governança Pública como Liderança, Estratégia e Controle ajudam a instituição a superar os desafios que a política de cortes impõe a UEPB. Houve uma divisão das respostas quando foi perguntado se os participantes acham que os cortes orçamentários afetam a política de gestão da extensão e impede o desenvolvimento das ações, dos 6 participantes 1 respondeu que não afeta, 2 responderam que afeta em parte e 3 responderam que afeta.

Percebe-se que as respostas coletadas nesta quarta seção do questionário (questões abertas de 1 a 5), apontam para a falta de conhecimento da população em geral sobre as contradições existentes sobre a cultura da globalização e no neoliberalismo, nas mais diversas dimensões que afetam o cotidiano da sociedade em geral. Percebe-se que a crítica, praticamente não é pensada por grande parte das pessoas, que desconhecem os interesses que estão contidos no mercado. Apenas nas respostas das questões 1 e 2, um sujeito apontou a necessidade de a governança ser observada sob a direção a qual caminham seus interesses. Ele discorreu que conhece a governança, porém sabe que ela foi concebida através de um “pecado-original”, o neoliberalismo.

## 6 CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

O desenvolvimento deste estudo foi pensado para evidenciar a importância em compreender as pesquisas voltadas para as implicações da governança na educação superior, principalmente por conta das influências mercadológicas que as universidades vivenciam na contemporaneidade. Esta pesquisa contribui para enriquecer o debate da governança, que acarreta em difundir cada vez mais a pauta do mercado no setor público e nas universidades. Para entender as implicações que a governança causa na educação superior, é preciso conhecer como a globalização e o neoliberalismo influenciaram as políticas voltadas para atender as demandas da sociedade civil e da gestão das organizações, neste caso foram apresentadas as influências na educação. No Brasil, essas influências foram instruídas a partir principalmente do que acontecera na década de 90, fruto da Reforma do Estado brasileiro que se desenhou com a permissão de um governo com grande aderência as práticas do mercado, inspiradas a partir das tendências das agências multilaterais internacionais que possuem forte domínio das questões estruturais propostas pela pasta de apoio mercadológico.

A proposta da pesquisa foi atingida, pois entendemos que o objetivo principal de analisar as implicações da governança pública para a gestão da extensão universitária frente os desafios da política de cortes orçamentários aplicado à instituição foi alcançado, quando compreendemos que a atuação da governança pública na UEPB mudou as práticas de gestão utilizadas até então na instituição. Mecanismo de governança como Liderança, Estratégia e Controle, passaram a ser utilizadas no dia-a-dia dos setores para que a gestão, realizada pela Reitoria, obtivesse informações sobre suas finanças tempestivamente. Influenciada pela crise financeira e política entre o estado e a UEPB, a instituição se viu obrigada a utilizar práticas mercadológicas como forma dar apoio à gestão. Porém, apesar da governança ser apontada como algo positivo e transformador nas instituições, no caso da UEPB a governança pública não conseguiu estagnar ou resolver os problemas que a crise financeira e política ocasionou para ela, nem tão pouco a governança conseguiu através das instruções do mercado, influenciar a gestão da extensão universitária a superar os desafios que a política de cortes orçamentários promoveu às atividades da extensão universitária, principalmente quando consideramos a extensão por meio da concepção mercadológica.

Isso se deve ao fato exposto pelos autores Kissler e Heidermman (2006) de que o estado não possui meios para incrementar à gestão e ao financiamento da coisa pública, ferramentas de suporte como acontece nas organizações públicas, por conta da falta de estrutura. Há também, falta de autonomia dos sujeitos da base do setor público em resolver questões políticas

ou econômicas, bem como a centralização do poder que existe no estado faz com a utilização dessas ferramentas de apoio à gestão transforme o ambiente institucional, porém não seja capaz de resolver questões mais profundas como as estruturais (crise financeira ou política).

Foi observado na pesquisa, que o estado impunha à universidade a proposta de promover maior controle à gestão da instituição, alegando que a falta de “boa gestão” acarretou a crise financeira no período da pesquisa. De um lado, o estado propagou à sociedade que a instituição estava em situação de falta de recursos, porém o cenário observado foi de utilizar os recursos disponíveis para honrar as prioridades. O estado induziu a comunidade acadêmica a primar pelo zelo à gestão para só assim dialogar com a instituição sobre as pautas de interesse da UEPB. Esse movimento, permitiu criar uma tensão entre estado, universidade e sociedade, e fez com que a situação de alarme financeiro na UEPB perdurasse por todo período da pesquisa.

Percebe-se que a “mercadização” do setor público descrita no referencial teórico, fez com que o estado entendesse que a UEPB deveria se adequar as novas práticas de controle que a governança impunha, para cessar o cenário de crise financeira. Por fim, a instituição aderiu a essas práticas mercadológicas, porém a crise financeira e política continuou a existir.

Para realizar estas análises, foi necessário primeiro discorrer sobre a teoria, os fundamentos e as contradições da governança para a educação superior, juntamente com o conceito, as concepções, a importância da extensão universitária para as universidades e a gestão da extensão universitária, foco desta pesquisa. Depois foi necessário apresentar o cenário político, orçamentário e financeiro da UEPB, para conhecer o conflituoso ambiente que se apresentava à instituição e à extensão universitária por meio da transcrição das falas dos gestores institucionais. Após isto, foi realizado levantamento de dados sobre a extensão universitária no período compreendido entre 2010 e 2020, este período foi importante porque se remonta ao período subsequente ao início dos cortes orçamentários após a instituição da Lei nº 7.643/2004 (Lei de Autonomia). Por último, a pesquisa aplicou questionário à equipe da PROEX, onde coletamos informações acerca da percepção dos sujeitos sobre a governança na instituição, utilizando as dimensões e níveis de análise da governança segundo o TCU. Coletamos também informações sobre a avaliação deles referente a Política de Gestão do IBEU/FORPROEX e sobre como eles percebem a governança e a crise orçamentária nas atividades da extensão universitária. O resultado desta última análise foi que a PROEX percebe os mecanismos de governança pública instituídos na UEPB e a avaliam de forma positiva, indo de acordo com o senso comum da sociedade sobre a “mercadização” do setor público, pois a sociedade em sua grande maioria não conhece os fatos sob a perspectiva da contradição que a governança no setor público apresenta.

Por meio das análises realizadas sobre a extensão universitária, verificamos que a ela é uma função revolucionária que rompeu as barreiras que existiam entre a universidade e a sociedade e, é apontada por uma de suas concepções (a mercadológica) como a função que poderia ajudar a universidade a cessar uma de suas crises que mais a afetam na atualidade no Brasil, a crise financeira, através do investimento da concepção mercadológica em seu interior. Refletindo segundo esta concepção, a universidade via extensão poderia utilizar de elementos do mercado para arrecadar fundos e assim devolver a autonomia financeira que está posta em jogo a tempos. Porém, segundo o levantamento realizado, mesmo que a extensão universitária seja influenciada pela governança pública, ela não é capaz de retirar a universidade da crise financeira. Não podemos impor a extensão universitária esta função.

Respondendo a problemática da pesquisa sobre “Quais as implicações dos princípios da governança pública para o enfrentamento dos desafios da gestão da extensão universitária na UEPB, frente a política de cortes orçamentários no período de 2010 a 2020?” podemos afirmar que a governança pública implicou sobre a reflexão de três pontos principais observados pela análise:

- Empenho da gestão da instituição influenciado pela governança no estado, em promover mecanismos de governança pública como liderança, estratégia e controle (TCU, 2014) para toda equipe administrativa, com o objetivo de cessar a crise financeira e política a qual a instituição passara a partir de 2010. Contudo, percebemos que o movimento não ofereceu subsídio para tal feito, pois as crises perduraram por todo período da pesquisa e, é fruto da “mercadização” do setor público.
- A gestão da extensão universitária, representada nesta pesquisa pelos sujeitos participantes da pesquisa (total de 06 participantes), apresentaram através das respostas do questionário o resultado sobre como eles enquanto servidores da instituição, percebem os mecanismos de governança na instituição e na gestão da extensão universitária. O resultado mostra que eles acreditam que a governança pode ajudar a UEPB e a extensão a superar os desafios impostos pela crise financeira, contudo tomando pela perspectiva dialética, isso não é possível. Nota-se que a reflexão sobre as políticas públicas se torna frágil por grande parte das pessoas, e percebe-se a necessidade de mostrar os variados contextos que se apresentam nas dinâmicas da educação, da sociedade, da cultura, da economia e da política. E, esta pesquisa, contribui para mostrar a contradição que a governança apresenta à educação superior.

- A relação entre educação e globalização **não** pode ser estabelecida da mesma maneira que é estabelecida entre mercado e globalização. A educação e, principalmente, a educação superior, não pode ser regida pela mesma pauta que rege as instituições corporativistas campo de aplicação da onda neoliberal globalizada, porque a universidade é campo do saber e, precisa ser pensada como uma instituição social voltada aos anseios da sociedade, onde a interferência mercadológica não pode atingi-la nem a persuadir, pois isto não a favorece no cumprimento de sua principal função.

## REFERÊNCIAS

- ALBINO, L. Ensino superior e desenvolvimento regional: o exemplo da Universidade Estadual da Paraíba. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 5, n. 2, p. 5-24, 2018.
- AMARAL, C. B. O ensino superior brasileiro nos anos 90. **Revista em perspectiva**. São Paulo, n. 14, 2000.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M. T. A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. *In*: KOGAITO, C. Y.; LUCA, T. R. **Escola UNESP de liderança e gestão: Instrumento para excelência da gestão institucional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016, p. 125-38.
- PETROPOULEIAS, S. Alternativas para governança no ensino superior reiteram importância de modelos democráticos e socialmente responsáveis. **Portal da Unicamp: Comunidade Interna**, Campinas, 25 out. 2018. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2018/10/25/alternativas-para-governanca-no-ensino-superior-reiteram-importancia-de-modelos> Acesso em: 31 jan. 2022.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. 1997. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/634101468162557539/pdf/341310PORTUGUE18213137771701PUBLIC1.pdf>. Acesso em: 3 maio 2021.
- BANCO MUNDIAL. **The World Bank's Experience (Development in Practice)**. 1994. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>. Acesso em: 17 maio 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.
- BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. 1. ed. Barueri: Editora Manole, 2003.
- BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance**. Working Paper, Wellington, n. 17, set. 2003.
- BOTOMÉ, S. P. **Pesquisa alienada e ensino alienante: o equívoco da extensão universitária**. Petrópolis/São Carlos/Caxias do Sul, Vozes/ EDUFSCar/ EDUCS: 1996.
- BRASIL. Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da república, Brasília, 23 nov. 2017. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/ptbr/arquivos/aceso\\_informacao/integridade/dec9203-17a\\_politicaa\\_dea\\_governanca.pdf](https://www.gov.br/defesa/ptbr/arquivos/aceso_informacao/integridade/dec9203-17a_politicaa_dea_governanca.pdf). Acesso em: 11 abr. 2021.

BRASIL. **Guia da Política da Governança Pública**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa nº 01/2016, de 11 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, ano 89, p. 14, 11 maio 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 17 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, ano 148, n. 221A, p. 1-74, 18 nov. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 11 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 26 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 120A, 26 jun. 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.html](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.html). Acesso em: 25 nov. 2021.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Referencial básico de governança**. Brasília: TCU, 2014, 2. ed. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial de 1995**. In: CADERNOS ADENAUER.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 20 maio. 2022.

BRITO, A. J. M. **A governança universitária: Modelos e práticas**. O caso da Universidade de Cabo Verde. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2017.

BUARQUE, C. **A Universidade numa encruzilhada**. Ministério da Educação, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra6.pdf>. Acesso: 30 jan. 2022.

CAMPOS, I. E. **A extensão universitária como espaço para o desenvolvimento regional: estudo de caso do Proexte 1995/1996**. 2008. 70 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2008.

CARVALHO, R. R. S.; AMARAL, N. C. As universidades estaduais brasileiras e as metas do PNE (2014-2024) para a educação superior: desafios de expansão financiamento. **Revista RBPAAE**, n. 1, p. 181-205, jan./abr. 2019.

CHAUÍ, M. A Universidade Pública sob nova perspectiva. *In: CONFERÊNCIA DE ABERTURA DA 26ª REUNIÃO ANUAL DA ANPED*. 2003, Minas Gerais. **Anais [...]**. Poços de Caldas-MG, 2003. Online. Disponível em: <http://www2.uesb.br/pedh/wp-content/uploads/2014/02/A-Universidade-Publica-sob-nova-perspectiva-Marilena-Chauí.pdf> . Acesso em: 10 jul. 2020.

CLARK, B. **Sustaining change in Universities**: Continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 1983, p. 99-116.

COSTA, N. S. **Administração Pública e Governança: uma análise da Universidade Federal da Paraíba à luz da instrução normativa MP/CGU 01/2016**. 2019. Dissertação (Mestrado em Política Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – João Pessoa, 2019.

COUTINHO, C. S. A escola da Regulação: uma revisão crítica da economia política? **Revista Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, nov. 1990.

CRUZ, P. J. S. C. Extensão Popular: um jeito diferente de conduzir o trabalho social da Universidade. *In: Educação Popular na Universidade: Reflexões e vivências da articulação nacional de extensão popular (ANEPOP)*. 1. ed. São Paulo: HUCITEC; João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2013.

DALE, R. Globalização e educação: Demonstrando a existência de uma “Cultura, educacional mundial comum” ou localizando uma “Agenda globalmente estruturada para a educação”? **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 423-460, mai./ago. 2004.

DEITOS, R. A. **O capital financeiro e a educação no Brasil**. 2005. 357 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/253566>. Acesso em: 4 ago. 2018.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 15, n. 1, p. 195-224, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/SkVnKQhDyk6fkNngwvZq44c/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 30 jan. 2022.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 1, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpa/article/view/19967>. Acesso em: 28 fev. 2021

FARIAS, M. S. A. **Contexto institucional da governança nas universidades federais do nordeste brasileiro**. 2020. 115 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/7204>. Acesso em: 9 abr. 2021.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS (FORPROEX). **Conceito de extensão, institucionalização e financiamento**, 1987. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/rex/images/documentos/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2022.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS (FORPROEX). **Estratégia de articulação com o ensino e a pesquisa**, 1988. Disponível em:

<https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/1988-II-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf> . Acesso em: 4 fev. 2022.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS (FORPROEX). **Carta de Manaus**. In: XXI Encontro Nacional do FORPROEX, 2012. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/2012-06-28-31o-Encontro-Nacional-Manaus.pdf> . Acesso em: 14 jun. 2021.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS (FORPROEX). Relatório de pesquisa 2017. **Indicadores Brasileiros da Extensão**. Editora EDUFCEG, Campina Grande, PB, 2017. Disponível em: [https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Relat%C3%B3rio de Pesquisa Forproex\\_EBOOK.pdf](https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Relat%C3%B3rio de Pesquisa Forproex_EBOOK.pdf) . Acesso em: 5 jul. 2020.

FOUCAULT, M. **Segurança, território e população**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, M. The subject and power. In: DREYSYS, H.; RABINOW, P. **Beyond structuralism and hermeneutics**. Chicago: University of Chicago Press. 1982, p. 327-348.

FREIRE, S. M. Desafios da Extensão Universitária na Contemporaneidade. **Revista Conexão UEPG**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/view/3670>. Acesso em: 17 abr. 2021.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GESSER, G. A. *et al.* Governança Universitária: Um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 5-23, mar. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2021.

GONZALEZ, R. S. **Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519424/>. Acesso em: 12 maio 2012.

GRZESZCZAK, R. The Concept and Practice of Good Governance in the European Union. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering** v. 9, n. 2, 2015. Disponível em: [http://robertgrzeszczak.bio.wpia.uw.edu.pl/files/2012/10/2015\\_The-Concept-and-Practice-of-Good-Governance-in-the-European-Union.pdf](http://robertgrzeszczak.bio.wpia.uw.edu.pl/files/2012/10/2015_The-Concept-and-Practice-of-Good-Governance-in-the-European-Union.pdf). Acesso em: 20 maio 2021.

GUINZANI, F.; MUELLER, R. R.; GIANEZINI, K. Os limites entre as políticas públicas e a prática extensionista popular desenvolvida no território Paulo Freire. In: LOPES, G. S. C.; GIANEZINI, K.; MÉLLO, M. A. S. (org.). **O saber e o fazer dos docentes no âmbito da Unesc**. Curitiba: Multideia, 2017. Disponível em:

[https://www.unesc.net/portal/resources/files/71/ebooks/o\\_saber\\_e\\_o\\_fazer\\_dos\\_docentes\\_no\\_ambito\\_da\\_unesc\\_II.pdf#page=33](https://www.unesc.net/portal/resources/files/71/ebooks/o_saber_e_o_fazer_dos_docentes_no_ambito_da_unesc_II.pdf#page=33). Acesso em: 13 out. 2021.

HAIR JR., J. F. *et al.*, **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL BRASILEIRO (IDHM). Brasília: PNUD, IPEA, FJP, 2013. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/130729\\_AtlasPNUD\\_2013.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/130729_AtlasPNUD_2013.pdf) Acesso em: 2 de mar. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo 1980 a 1998**. Brasília: MEC, 2021. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao\\_1980-1998.pdf](https://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao_1980-1998.pdf). Acesso em: 3 jun. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 7 jul. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2019**. Brasília: MEC, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 24 mar. 2021

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Agenda Positiva de Governança: Medidas para uma governança que inspira, incluem e transforma**. 2009. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24360>. Acesso em: 14 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 3 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de conduta do IBGC**. 2. ed. 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21164>. Acesso em: 14 abr. 2021.

JARRETT REPORT. **Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities**.

JEZINE, E. *et al.* O acesso ao Ensino superior no context da globalização: Os casos so Brasil e Portugal. **Revista Lusófona de Educação**, n. 18, p. 57-79, 2011.

JEZINE, E. *et al.* La educación a lo largo de la vida: lógicas sociales y marcos de análisis. **Revista Lusófona de Educação**, Local, v. 49, n. 49, 2020. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/reducacao/article/view/7459>. Acesso em: 30 mar. 2021.

JEZINE, E. A crise da Universidade diante da pós-modernidade. **Anais eletrônicos [...]**. Paraíba: UFPB. Disponível em: [http://www.prac.ufpb.br/anais/Icbeu\\_anais/anais/institucionalizacao/acrisedauniversidade.pdf](http://www.prac.ufpb.br/anais/Icbeu_anais/anais/institucionalizacao/acrisedauniversidade.pdf). Acesso em: 11 jul. 2020.

JEZINE, E. As práticas curriculares e a Extensão Universitária. *In*: 2º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2004, Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <https://www.ufmg.br/congrext/Gestao/Gestao12.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020.

JEZINE, E.; JEZINE, E. **A Crise da Universidade e o Compromisso Social da Extensão Universitária**. João Pessoa-PB: Editora Universitária, 2006. Disponível em: [http://www.prac.ufpb.br/anais/Icbeu\\_anais/anais/institucionalizacao/acrisedauniversidade.pdf](http://www.prac.ufpb.br/anais/Icbeu_anais/anais/institucionalizacao/acrisedauniversidade.pdf). Acesso em: 30 mar. 2021.

KEZAR, A; ECKEL, P. Meeting Today's Governance Challenges. **Journal of Higher Education**, 2004, p. 371-399.

KISSLER, L.; HEIDERMAN, F. G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

KJAER, A. M. **Governance**. [s. l.]: Editora Polity Press, 2004.

LUNARDI, E. M. **Qualidade da gestão pedagógica no curso de Pedagogia**. 2012. 262 f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/3740/1/446275.pdf>. Acesso em: 1 maio 2021.

MANCEBO, D. Pandemia e educação superior no Brasil. **Revista eletrônica de educação**, v. 14, jan./dez. 2020. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/4566>. Acesso em: 14 maio 2021.

MARTINS, J.; BOERMER, M. R.; FERRAZ, C. A. A fenomenologia como alternativa metodológica para a pesquisa: algumas considerações. **Revista Esc. Enf.**, USP, São Paulo, abr. 1990.

MARTINS, Carlos Benedito. O ensino superior brasileiro nos anos 90. *Revista em Perspectiva*, n. 14, v. 1, 2000.

MARX, K. Glosas críticas al artículo “El rey de Prusia y la reforma social. Por un prusiano”. *In*: **Marx: Escritos de juventud**. México: Fondo de Cultura Económico, 1983. p. 505-21.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: Foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009a.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009b.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. Editora Atlas: São Paulo, 2010.

MEIRELES, F. S. A gestão da extensão na universidade. *In*: KLERING, L. R. (org). **Temas contemporâneos sobre gestão universitária**. Florianópolis: Bookess, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76083/000893401.pdf?sequence=1> . Acesso em: 24 jun. 2021.

MELO NETO, J. F. Extensão Universitária: Bases Ontológicas. *In*: **Caderno de Extensão Popular: Textos de referência para a extensão universitária**. 2017. Disponível em: <http://plone.ufpb.br/redepopsaude/contents/biblioteca-1/caderno-de-extensao-popular/caderno-de-extensao-popular.pdf#page=154> acesso em: 1 ago. 2021.

MENDONÇA, A. W. P. C. A Universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, n. 14, maio/jun./jul./ago. 2000.

MINTO, L. W. **O público e o privado nas reformas do ensino superior brasileiro: do golpe de 1964 aos anos 90**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Campinas, São Paulo, 2005.

MOROSINI *et al.* A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, jan./mar., 2012.

NOGUEIRA, M. D. P. (org.) Institucionalização da extensão nas Universidades públicas brasileiras: um estudo comparativo 1993/2004. **Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras**. Comissão Permanente de Avaliação da Extensão Universitária. 2 ed. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB; Belo Horizonte: Coopmed, 2007. (Coleção Extensão Universitária, 5).

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Corporate Governance of non-listed companies in emerging markets**. Paris: 2005. Disponível em: [www.ocde.org/dataocde/48/11/37190767.pdf](http://www.ocde.org/dataocde/48/11/37190767.pdf) . Acesso em: 03 maio 2021.

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. S. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, L. S. O conceito de governamentalidade em Michel Foucault. **Revista Ítaca**, Local, n. 34, 2019. ISSN: 1679-6799. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/Itaca/article/view/26395/18009>. Acesso em: 20 maio 2021.

OLSEN, J. MAASSEN, P. European Debates on the Knowledge Institution: The Modernization of the University at European Level. *In*: MAASSEN, P.; OLSEN, J. (ed.). **University Dynamics and European Integration. Higher Education Dynamics**, v. 19. Springer, Dordrecht, 2007. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1_1) . Acesso em: 15 maio 2021.

PARAÍBA. Lei 7.643/2004, de 6 de agosto de 2004. **Dispõe sobre a autonomia da Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências**. Palácio do Governo do Estado da Paraíba, João Pessoa, PB, 6 ago. 2004.

PAULA, J. A. de. A extensão universitária: história, conceito e propostas. **Interfaces - Revista de Extensão da UFMG**, v. 1, n. 1, p. 5-23, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistainterfaces/article/view/18930>. Acesso em: 19 ago. 2021.

POERNER, A. J. **O Poder Jovem**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

POLIZEL, Caio; STEINBERG, Herbert. **Governança corporativa na educação superior: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos)**. Editora Saraiva, 1ª ed., São Paulo, 2013.

PRESTAÇÃO de contas da execução orçamentária de 2019 e balanço de 7 anos de gestão. [S. l.] Rede UEPB, 2019. 1 vídeo (3h53min40seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9hUKAkbLwMo>

PRESTAÇÃO de contas – Dia 6 de março de 2020. [S. l.] Rede UEPB, 2020. 1 vídeo (1h40min40seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CmJCgYf4Nh0&t=4052s>.

PRESTAÇÃO de contas da UEPB – janeiro a maio de 2018. [S. l.] Rede UEPB, 2018. 1 vídeo (1h05min20seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HCo-wHMtygY&t=233s>

PLANO NACIONAL DA EDUCAÇÃO (PNE). **Congresso Nacional**, 1999. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2022.

RAMOS, G. G. **Princípios jurídicos**. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 626. ISBN 978- 85-7700-582-6. Disponível em: [http://loja.editoraforum.com.br/image/catalog/pdf/GiselaGondinRamos\\_PrincipiosJuridicos\\_1ed\\_jul12\\_RELEASE.pdf](http://loja.editoraforum.com.br/image/catalog/pdf/GiselaGondinRamos_PrincipiosJuridicos_1ed_jul12_RELEASE.pdf). Acesso em: 17 abr. 2021.

REIS, L. F. **Dívida Pública, política econômica e o financiamento das universidades federais nos governos Lula e Dilma (2003-2014)**. 2015. Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015.

RODRIGUES, V. M. O fórum de pró-reitores de extensão e sua contribuição no debate sobre a extensão universitária. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 4, n. 2, ago./dez. 2015. Disponível em: [http://www.seer.ufu.br/index.php/revista\\_educapoliticas/article/view/34562/18318](http://www.seer.ufu.br/index.php/revista_educapoliticas/article/view/34562/18318). Acesso em: 2 ago. 2021.

SALES, E. C. *et al.* Governança no setor público segundo a IFAC – Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. Congresso Brasileiro De Custos – ABC, 2015, Foz do Iguaçu – PR, Brasil, **Anais** [...], Foz do Iguaçu – PR, 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SAMPAIO, H.; BALBACKESKY, E.; PEÑALOZA, V. **Universidades Estaduais no Brasil: Características institucionais**. NUPES, USP, 1998.

SAMPAIO, S.; SANTOS, G. G. A governança no ensino superior brasileiro público: polêmicas e novas compreensões sobre o uso do conceito. *In*: Conferência do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 6., 2016, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: AFORGES, 2016. Disponível em: [https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/22-Sonia-Sampaio-et-al\\_A-governanca-no-ensino-superior.pdf](https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/22-Sonia-Sampaio-et-al_A-governanca-no-ensino-superior.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

SANTOS JÚNIOR, A. L. **A extensão Universitária e os entre-laços dos saberes**. 2013. 248 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia,

Bahia, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17554/1/A%20EXTENS%C3%83O%20UNIVERSIT%C3%81RIA%20E%20OS%20ENTRE-LA%C3%87OS%20DOS%20SABERES.pdf>. Acesso em: 28 maio 2020.

SANTOS, B. V. S. A crítica da governação neoliberal: O Fórum Social Mundial como política e legalidade cosmopolita subalterna. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 72, out. 2005.

SANTOS, B. V. S. **A Universidade no Século XXI**: para uma Universidade Nova. Coimbra, 2008. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, mar./abr. 2009.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia** [online], v. 31, n. 61, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/issue/download/1450/251#page=23> . Acesso em: 2 mar. 2022.

STAKEHOLDER. *In*: WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia. 2021. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite\\_note-1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite_note-1)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial Básico de Governança**. Brasília: Secretária de Planejamento, Governança e Gestão. 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>. Acesso em: 10 maio 2021.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de Governança e os papéis dos stakeholders no ambiente de ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 237-257, maio de 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p237/29293>. Acesso em: 5 jul. 2021.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: uma revisão conceitual. **Revista Serviço Público**, Brasília, n. 70, out./dez. 2019.

TEODORO, A. Contesting the Global Development of Sustainable and Inclusive Education. **Education Reform and the Challenges of Neoliberal Globalization**. New York and London: Routledge, 2020.

TRAKMAN, L. Modelling University Governance. **Higher Education Quarterly**, v. 62, n. 1/2, p. 63-83, jan./abr. 2008.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB). **Plano de desenvolvimento institucional – PDI 2014 – 2022**. Universidade estadual da Paraíba. 2014, 155p. Disponível em: <http://proreitorias.uepb.edu.br/proplan/download/Documentos/PDI-UEPB-2014-2022.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB). **Pró-Reitorias administrativas fazem prestação de contas dos 100 primeiros dias da nova gestão da UEPB.** Disponível em: <https://proreitorias.uepb.edu.br/proplan/2021/04/09/pro-reitorias-administrativas-fazem-prestacao-de-contas-dos-100-primeiros-dias-da-nova-gestao-da-uepb/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Basic facts about the United Nations. New York: Department of Public Information, 2004.

UNITED NATIONS. **Developed Agenda: Development for all.** 2007. Disponível em: [https://www.un.org/esa/devagenda/UNDA\\_BW5\\_Final.pdf](https://www.un.org/esa/devagenda/UNDA_BW5_Final.pdf). Acesso em: 11 abr. 2021.

VASCONCELOS, E. M.; CRUZ, P. J. S. C. (org.). **Educação popular na formação universitária: reflexões com base em uma experiência.** São Paulo: Hucitec, 2011.

WITHLEY, R. Business systems and global commodity chains: competing or complementary forms of economic organizations. **Competition and change**, London, v. 1, p. 411-425, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Editora Bookman, 2001.

## ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA



## TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada: “Implicações da Governança Pública para a gestão da Extensão Universitária na Universidade Estadual da Paraíba”, a ser desenvolvida pela aluna Layse Ingrid Batista Belo, do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (PPGAES) do CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob orientação da Prof. Dra. Edineide Jezine Mesquita Araújo, cujo objetivo é fazer coleta de dados junto à Pró-Reitora de Extensão, a Profa. Ms. Maria do Socorro Barbosa e Silva, através de entrevista semiestruturada sobre assuntos relacionados à gestão financeira da Extensão Universitária da UEPB, a depender da participação voluntária do(a) sujeito(a) envolvido(a) na pesquisa de campo, que na ocasião, assinará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua participação na pesquisa.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora quanto aos requisitos da Resolução 466/12 CNS e suas complementares, comprometendo-se a mesma a utilizar os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Igualmente informamos que para ter acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada a pesquisadora à apresentação para a Pró-Reitoria, a CERTIDÃO DE APROVAÇÃO (PARECER CONSUBSTANCIADO) DO PRESENTE PROJETO (PROTOCOLO DE PESQUISA), APROVADO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA QUE ANALISOU E APROVOU O MESMO. Tudo como preconiza as Resoluções 466/12, Resolução 510/17 e a Norma Operacional 001/13, todas do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Campina Grande/PB, \_\_27\_\_ de \_\_Setembro\_\_ de 2021.

*Daucci Pinheiro Rodrigues*

\_\_\_\_\_  
 Profa. Dr. Daucci Pinheiro Rodrigues  
 Pró-Reitora Adjunta da PROEX  
 Matr. 1224051

## ANEXO B – COMPROVANTE DE ENVIO À PLATAFORMA BRASIL

<p>CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - CCS/UFPB</p>	
--	---

### COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

**Pesquisador:** Layse Ingrid Batista Belo

**Versão:** 1

**CAAE:** 52202021.3.0000.5188

**Instituição Proponente:** CENTRO DE EDUCAÇÃO

#### DADOS DO COMPROVANTE

**Número do Comprovante:** 113439/2021

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

Informamos que o projeto IMPLICAÇÕES DA GOVERNANÇA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA que tem como pesquisador responsável Layse Ingrid Batista Belo, foi recebido para análise ética no CEP Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba - CCS/UFPB em 30/09/2021 às 09:04.

<b>Endereço:</b> Prédio da Reitoria da UFPB - 1º Andar	
<b>Bairro:</b> Cidade Universitária	<b>CEP:</b> 58.051-900
<b>UF:</b> PB	<b>Município:</b> JOÃO PESSOA
<b>Telefone:</b> (83)3216-7791	<b>Fax:</b> (83)3216-7791 <b>E-mail:</b> comiteoetico@ccs.ufpb.br

## **ANEXO C – QUESTIONÁRIO E TCLE APLICADO NA PROEX/UEPB ATRAVÉS DO GOOGLE FORMS**

### **QUESTIONÁRIO**

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa sobre as implicações da governança pública na gestão da extensão universitária da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), tem como cenário os desafios que a instituição enfrenta por conta da política de cortes orçamentários aplicadas pelo Governo do Estado da Paraíba que repercute no duodécimo, e resultará em uma dissertação de Mestrado pertencente ao Programa em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), do Centro de Educação (CE), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Para tanto foi necessário selecionar alguns sujeitos pertencentes ao universo da gestão da instituição UEPB, mais especificamente da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) para compor a amostra do estudo. Os resultados obtidos serão utilizados para fins acadêmicos. O questionário é anônimo, não sendo necessário se identificar, nem assinar nenhuma das páginas dele. Não existem respostas certas ou erradas. É necessário apenas responder as questões com sinceridade e de forma espontânea. A estimativa de tempo para responder o questionário é de algo entorno de 15 a 20 minutos. Desde já, agradeço sua contribuição e colaboração com esta pesquisa!

Pesquisador Responsável: Layse Ingrid Batista Belo

Endereço do Pesquisador Responsável: Rua José Vieira de Lima, 136 – Bairro Santa Cruz – Campina Grande-PB

CEP: 58.417-393 - Fone: (83)98815-6880 - E-mail: [layse.belo@academico.ufpb.br](mailto:layse.belo@academico.ufpb.br)

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba:

[eticaccs@ccs.ufpb.br](mailto:eticaccs@ccs.ufpb.br) – fone: (83) 3216-7791 – Fax: (83) 3216-7791

End.: Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900.

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: Implicações da Governança Pública para a gestão da Extensão Universitária na Universidade Estadual da Paraíba, desenvolvida por Layse Ingrid Batista Belo, aluna regularmente matriculada no PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (PPGAES) do CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob orientação da Profª. Dra. Edineide Jezine Mesquita Araújo. Como objetivo geral, esta pesquisa propõe: Analisar as implicações da Governança Pública na gestão da Extensão Universitária da Universidade Estadual da Paraíba. A participação do(a) sr.(a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor. Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder o questionário/entrevista que lhe será apresentado, para que isso não venha ocorrer será escolhida ser realizada de forma privada, em meio a uma Plataforma Digital, sem a presença de pessoas alheias ao estudo no ambiente, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a instituição estudada. Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do CNS, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

A participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesa, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano. O(A) pesquisador(a) responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.



L4.3			
------	--	--	--

**LIDERANÇA**L1 – Pessoas e competências

L1.1 – A UEPB estabelece e dá transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração (Pró-Reitores, Diretores por exemplo).

L1.2 – A UEPB assegura a adequada capacitação dos membros da alta administração

L1.3 – A UEPB estabelece sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.

L1.4 – A UEPB garante que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.

L2 – Princípios e Comportamentos

L2.1 – A UEPB adota código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

L2.2 – A UEPB estabelece mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

L2.3 – A UEPB estabelece mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado

L3 – Liderança Organizacional

L3.1 – A UEPB avalia, direciona e monitora a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.

L3.2 – A UEPB responsabiliza-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.

L3.3 – A UEPB assegura, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.

L3.4 – A UEPB responsabiliza-se pela gestão de riscos e controle interno.

L3.5 – A UEPB avalia os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.

L4 – Sistema de Governança

L4.1 – A UEPB estabelece as instâncias internas de governança da organização.

L4.2 – A UEPB garante o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.

L4.3 – A UEPB estabelece o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.

**ESTRATÉGIA**E1 – Relacionamento com partes interessadas.

E1.1 – A UEPB estabelece e divulga canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.

E1.2 – A UEPB promove a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.

E1.3 – A UEPB estabelece relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.

E1.4 – A UEPB assegura que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.

E2 – Estratégia Organizacional

E2.1 – A UEPB estabelece modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.

E2.2 – A UEPB estabelece a estratégia da organização.

E2.3 – A UEPB monitora e avalia a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

E3 – Alinhamento transorganizacional

E3.1 – A UEPB estabelece mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

**CONTROLE**C1 – Gestão de riscos e controle

C1.1 – A UEPB estabelece sistema de gestão de riscos e controle interno.

C1.2 – A UEPB monitora e avalia o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

C2 – Auditoria interna

C2.1 – A UEPB estabelece a função de auditoria interna.

C2.2 – A UEPB promove condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.

C2.3 – A UEPB assegura que a auditoria interna adicione valor à organização.

### C3 – Accountability e transparência

C3.1 – A UEPB dá transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.

C3.2 – A UEPB presta contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*.

C3.3 – A UEPB avalia a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.

C3.4 – A UEPB garante que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

## **3ª parte: A Política de Gestão da Extensão Universitária na UEPB**

### Níveis de adoção

1	2	3
---	---	---

- (1) **Não adotou:** significa que o sujeito da pesquisa respondeu que a instituição não adotou a prática descrita na afirmativa.
- (2) **Adotou parcialmente:** significa que o sujeito da pesquisa respondeu que a instituição adotou parcialmente a prática descrita na afirmativa.
- (3) **Adotou:** significa que o sujeito da pesquisa respondeu que a instituição adotou integralmente a prática descrita na afirmativa.

<b>Política de Gestão</b>			
	1	2	3
PG1			
PG2			
PG3			
PG4			
PG5			
PG6			
PG7			
PG8			
PG9			
PG10			
PG11			
PG12			
PG13			

### **POLITICA DE GESTÃO**

**PG1 - Importância estratégica da extensão universitária:** A PROEX avalia a presença da extensão na definição da missão institucional da IES (caracterizar sua importância ao nível estratégico).

**PG2 - Estrutura organizacional de suporte a extensão universitária:** A PROEX identifica na instituição a existência de órgãos definidores de políticas de extensão, responsáveis pela implementação de normas e regulamentações.

**PG3 - Institucionalização de programas e projetos de extensão:** A PROEX avalia o nível de oferta aos alunos matriculados na instituição (em regime presencial) de programas e projetos institucionalizados.

**PG4 - Valorização da prática extensionista como critério de promoção na carreira:** A PROEX avalia a incorporação de critérios de promoção funcional associados ao envolvimento em ações de extensão no Plano de Carreira dos Servidores.

**PG5 - Formação em gestão da extensão para servidores dos órgãos/setores responsáveis pela extensão:** A PROEX avalia a proporcionalidade do número de horas de treinamento em gestão da extensão universitária disponibilizada anualmente aos servidores (incluindo gestores).

PG6 - Participação dos servidores da extensão em eventos da área: A PROEX avalia a proporcionalidade do número de eventos e congressos de extensão universitária com a participação de servidores da extensão (incluindo gestores).

PG7 - Capacitação em extensão promovida ou apoiada pela pró-reitoria (ou equivalente) aberta à comunidade acadêmica: A PROEX avalia a participação em treinamentos em extensão de docentes, técnicos e alunos de modo a despertar o interesse pela prática extensionista.

PG8 - Garantia da qualidade na extensão: A PROEX identifica a existência de procedimentos formais e sistematizados para avaliação e aprovação de propostas, acompanhamento da execução e resultados de ações de extensão.

PG9 - Taxa de aprovação de propostas de extensão em editais externos: A PROEX avalia o percentual de projetos e programas submetidos e aprovados em editais externos.

PG10 - Taxa de conclusão de ações de extensão: A PROEX identifica o quantitativo de ações de extensão concluídos no tempo pré-definido (com apresentação de relatório final).

PG11 - Recursos do orçamento anual público voltado para extensão: A PROEX identifica o percentual de recursos aprovados no orçamento ordinário da IES destinados exclusivamente à extensão.

PG12 - Recursos para extensão captados via edital público externo: A PROEX avalia a capacidade institucional para captação externa de recursos via editais governamentais, fundos, outros.

PG13 - Recursos para extensão captados via prestação de serviços acadêmicos especializados: A PROEX avalia a capacidade institucional para captação externa de recursos via prestação de serviços.

#### **4ª parte: Desafios enfrentados pela gestão da extensão universitária frente a política de cortes orçamentários**

**Pergunta 1** – Você sabe o que é Governança Pública? Comente.

**Pergunta 2** – Você acha que a Governança Pública está instituída na UEPB?

**Pergunta 3** – Você acha que a política de cortes orçamentários que a UEPB enfrenta, afeta a gestão da extensão universitária? Comente.

**Pergunta 4** – Você acha que mecanismos de governança como Liderança, Estratégia e Controle, permitem que a gestão da extensão universitária seja otimizada para o enfrentamento dos desafios da política de cortes orçamentários na UEPB? Comente.

**Pergunta 5** – Você acha que os cortes orçamentários afetam a Política de Gestão na PROEX e impede o desenvolvimento das ações, projetos, concessão de bolsas, realização de eventos e outras atividades da Gestão da Extensão Universitária na UEPB? Comente.

**Pergunta 6** – Você quer fazer algum comentário sobre a implicação da governança pública na gestão da extensão universitária da UEPB no cenário de cortes orçamentários, que considere relevante e que não foi abordada anteriormente?