

## Na contramão da extensão

*Elaborado por Ana Carla Coelho Assis, Cleber Roberto Souza e Martinelly Vieira Martins (2017)*

*Contém nota de ensino.*

Era uma terça-feira pela manhã quando o novo pró-reitor de extensão da Universidade Federal de Itabira (Unifita), João Tremendão, entrou na sala da Pró-Reitoria de Extensão à procura da secretária-executiva Beatriz. O objetivo era marcar uma reunião com toda a equipe da Pró-Reitoria em caráter de urgência.

Na tarde do dia anterior, o reitor da Unifita havia conversado com João Tremendão sobre o baixo desempenho da Extensão universitária desde que a Pró-Reitoria foi implantada, há mais de cinco anos. O reitor alegava a necessidade de reduzir o quantitativo de servidores daquela unidade, visto que, considerando os resultados quantitativos apresentados ao Ministério da Educação (MEC) no último Censo da Educação Superior<sup>1</sup>, poucas pessoas na universidade se interessavam em participar de atividades de extensão. Mas o novo pró-reitor contra-argumentou dizendo que esses resultados eram superficiais, baseados em um levantamento simplista da quantidade de projetos de extensão desenvolvidos no ano anterior, bem como do número de docentes envolvidos e de suas respectivas cargas horárias. Ressaltou que, em sua gestão, pretendia criar indicadores de desempenho mais confiáveis e elevar a importância da extensão dentro da universidade.

Beatriz informou ao pró-reitor que naquela semana não seria possível marcar tal reunião, visto que somente três servidores estavam disponíveis para participar da reunião.

– Mas o quê?! – Gritou o pró-reitor. – Quero todos no máximo em uma semana para essa reunião, caso contrário terei que concordar com o reitor e fazer alguns remanejamentos, incluindo a perda de funções gratificadas! – Falou em tom de ameaça, enquanto a secretária buscava pela lista de telefones.

<sup>1</sup> Levantamento anual realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), de caráter obrigatório para todas as universidades federais.

Uma semana depois, todos puderam se reunir. O pró-reitor iniciou a reunião informando sobre o interesse do reitor em reduzir o número dos servidores daquele setor, bem como os recursos financeiros. A situação era, portanto, grave, pois os recursos já vinham sofrendo quedas anuais e ainda faltavam indicadores consistentes para avaliar e controlar o desempenho da extensão da Unifita.

Até aquele momento, as únicas informações de que a extensão universitária dispunha estavam em uma planilha que apontava a quantidade anual de projetos de extensão, a quantidade e a carga horária de docentes e discentes envolvidos nas atividades e os recursos utilizados nos projetos.

João Tremendão lembrou a todos da exigência do último Plano Nacional de Educação (PNE 2014 - 2024) de que todos os discentes deveriam possuir 10% do total de créditos curriculares em programas e projetos de extensão universitária e afirmou que o objetivo da sua gestão seria o de aumentar a participação dos discentes nessa modalidade de atividade. Mas como fazer isso, se a extensão andava tão desacreditada na Unifita?

O pró-reitor continuou a reunião alegando que o problema não era apenas a falta de recursos ou o excesso de servidores, mas que a Pró-Reitoria de Extensão da Unifita enfrentava problemas de gestão e de comprometimento de todos. Assim, fazia-se necessário aplicar metodologias de gestão e de indicadores de desempenho que gerassem um processo de melhoria contínua e, como consequência, a Extensão universitária se tornaria mais respeitada dentro da universidade. Até aquele momento, a Pró-Reitoria não dispunha de indicadores para avaliar o seu desempenho. Por isso, o pró-reitor de extensão propôs que todas as informações dos últimos três anos fossem levantadas e que todos os servidores pensassem em indicadores para aquele setor. Determinou também que esses indicadores se baseassem nas dimensões dos 6E's: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

Após o levantamento das informações solicitadas, a equipe apresentou nove indicadores<sup>2</sup> calculados para os últimos três anos ao pró-reitor. João Tremendão pediu que todos os servidores mantivessem essas informações atualizadas.

De posse dos indicadores, o pró-reitor e os diretores da extensão se encontraram com o reitor em seu gabinete para abordarem a situação crítica da Pró-Reitoria de Extensão.

– Você sabe que a situação da extensão na Unifita não está boa, não sabe? – Perguntou o reitor.

– Sr. Reitor, de fato, a Pró-Reitoria de Extensão tem permanecido ineficiente nos últimos anos, por causa do despreparo de gestões anteriores. Na minha gestão, eu pretendo melhorar o desempenho da Pró-Reitoria por meio do estabelecimento de metas e do monitoramento por meio de indicadores de desempenho.

<sup>2</sup> Os respectivos indicadores se encontram no Quadro 1 do Anexo 1.

Aproveito a oportunidade para lhe mostrar os resultados dos indicadores que criamos recentemente e fazer-lhe alguns pedidos. São indicadores feitos pelos próprios servidores. Procuramos levantar informações a respeito da política de gestão, infraestrutura, relação da universidade com a sociedade, plano acadêmico e produção acadêmica. Depois desses indicadores, ficou claro o quanto a extensão tem sido desconsiderada nessa universidade, devido à escassez de recursos destinados a essas atividades e a dificuldade que as pessoas têm em compreender o que é extensão universitária e para que ela serve.

O reitor ajustou os óculos e se aproximou das planilhas e brochuras entregues pelo pró-reitor. João Tremendão continuou:

– O senhor perceberá que, ano após ano, os recursos vêm diminuindo e a extensão sem dinheiro não é nada. De acordo com os indicadores calculados, identificou-se que a Pró-Reitoria tem sido ineficaz, considerando a participação dos alunos nos projetos; ineficiente na execução dos processos; não efetiva quanto ao impacto de suas ações; possui problemas de execução e não é excelente em seus processos. O único indicador interessante foi o da economicidade, dada a escassez de recursos. Mas precisamos mudar essa situação. Assim, solicito que mais recursos sejam disponibilizados à Pró-Reitoria de Extensão e que o Departamento de Pessoal possa investir em mais cursos de capacitação para os servidores, principalmente no uso de ferramentas da gestão privada, para que possamos aumentar a nossa eficiência. Também precisamos promover mais incentivos para que professores, funcionários e estudantes participem mais de atividades de extensão, por meio da alteração da estrutura curricular, políticas de progressão funcional e de incentivos à participação dos técnico-administrativos nessas atividades.

O reitor respondeu:

– Seu relatório ficou bom, mas eu não vejo a necessidade de haver tantos servidores trabalhando nessa Pró-Reitoria. Pelo menos, poderíamos pensar no remanejamento de dois técnico-administrativos e na destituição de dois cargos de direção.

Naquele momento, a diretora administrativa retrucou:

– Com todo o respeito, Sr. Reitor, todos nós trabalhamos arduamente nas últimas semanas para elaborar e calcular os indicadores de desempenho da Pró-Reitoria de Extensão, a fim de aperfeiçoar os resultados por ela gerados. Entretanto, esse objetivo não será possível com a redução do número de servidores e de cargos de direção. Especialmente se queremos cumprir as metas da Pró-Reitoria dispostas no atual PNE.

O reitor respondeu:

– Apesar de suas ressalvas, atualmente não vejo a necessidade de tantos servidores na Pró-Reitoria de Extensão, especialmente se considerarmos os indicadores que me apresentaram, quando mais servidores estão sendo demandados em outros setores com maior demanda e resultados.

Nesse momento, o pró-reitor João Tremendão resolveu interferir:

– Sr. Reitor, eu só lhe peço mais uma oportunidade, até o final do ano, para que possamos mostrar resultados mais consistentes por meio desses indicadores. Uma gestão de desempenho demanda tempo para ser avaliada. Eu, que vim da iniciativa privada, sei que é necessário criar metas, estabelecer condições que permitam o cumprimento delas e avaliar os resultados periodicamente.

Duas semanas após a reunião com o reitor, foi publicada uma portaria formalizando a destituição de dois diretores da extensão. Nesse período, foi comunicado, pela diretora do Departamento de Pessoal, que dois servidores da Pró-Reitoria de Extensão deveriam ser remanejados para outros setores. Ao pró-reitor caberia definir quais seriam esses servidores. Mas o descontentamento foi ainda maior, com a informação de que os recursos destinados à Pró-Reitoria de Extensão seriam 20% inferiores aos do ano anterior.

João Tremendão se reuniu com toda a equipe da Pró-Reitoria de Extensão para comunicá-los da sua insatisfação com o andamento das solicitações realizadas e com as atitudes do reitor. Informou a todos que, por esse motivo, apresentou sua carta de renúncia ao reitor. Os servidores da Pró-Reitoria ficaram desolados, mas se despediram de João Tremendão imbuídos da vontade de colocar em prática a avaliação dos indicadores já formulados.

### **Questões para debate**

1. De que maneira os indicadores de desempenho podem incentivar a participação de servidores em uma instituição?
2. Quais costumam ser as dificuldades encontradas na administração pública quando se tenta usar ferramentas de gestão originárias da iniciativa privada?
3. Quais outros indicadores de desempenho poderiam ser criados, considerando a situação descrita?
4. Quais poderiam ser as ações propostas para a resolução dos problemas evidenciados no caso, a partir do cálculo dos indicadores?
5. Que ferramentas de gestão poderiam ser usadas para melhorar o desempenho da Pró-Reitoria de Extensão, além da gestão por indicadores de desempenho?

Anexo 1

Quadro 1 – Indicadores elaborados para a Pró-Reitoria de Extensão da Unifita

Dimensão	Objetivo	Nome	Insumos	Fórmula / Análise
Excelência	Medir a conformidade dos processos realizados em relação a critérios e padrões de qualidade/excelência previamente definidos.	Percentual de projetos registrados que foram concluídos	PEXT = total de projetos registrados PEXNC = projetos não concluídos	$\frac{PEXT - PEXNC}{PEXT} \times 100$  Quanto maior o percentual, maior a excelência.
		Percentual de inconformidade	Ci = total de certificados emitidos com dados incorretos e que precisaram ser refeitos Ct = total de certificados emitidos	$\frac{Ci}{Ct} \times 100$  Quanto menor o percentual, maior a excelência.
Execução	Medir a realização dos processos e atividades.	Percentual de registros realizados	REXR = total de registros realizados pela Pró-Reitoria de Extensão REXS = total de registros solicitados à Pró-Reitoria de Extensão	$\frac{REXR}{REXS} \times 100$  Quanto maior o percentual, melhor a execução.
		Percentual dos registros realizados cujo projeto foi concluído	PEXC = projetos concluídos REXR = total de registros realizados pela Pró-Reitoria de Extensão	$\frac{PEXC}{REXR} \times 100$  Quanto maior o percentual, melhor a execução.
Economicidade	Verificar a obtenção de recursos e seu uso, visando à economia máxima.	Porcentagem de recursos destinados à extensão relativos ao orçamento total da universidade	REX = total de recurso destinado à extensão OUN = Orçamento da universidade	$\frac{REX}{OUN} \times 100$  Quanto maior o percentual, maior a quantidade de recursos.
		Total de recursos por projeto registrado	REXU = total de recursos utilizados pela extensão REXR = total de registros realizados pela Pró-Reitoria de Extensão	$\frac{REXU}{REXR}$  Quanto menor o percentual, maior a economicidade.

Eficácia	Medir o cumprimento dos objetivos e metas.	Quantidade de alunos envolvidos por projeto concluído	AL = total de alunos envolvidos em projetos de extensão PExC = projetos concluídos	$\frac{AL}{PExC}$  Quanto maior o número do coeficiente, maior a eficácia.
Eficiência	Relacionar custos e produtividade dos projetos/ atividades de extensão.	Custo por projeto	RT = Recurso total destinado aos projetos (R\$) RExR = total de registros realizados pela Pró-Reitoria de Extensão	$\frac{RT}{RExR}$  Quanto menor o indicador, maior a eficiência.
Efetividade	Medir os impactos gerados pelos projetos/ações da extensão.	Razão entre participantes e atividades extensionistas registradas.	ParEx = total de participantes nos projetos/ atividades de extensão. RExR = total de registros realizados pela Pró-Reitoria de Extensão	$\frac{ParEx}{RExR}$  Quanto maior o coeficiente, maior o impacto.

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.