

Fórum de Pró-Reitores  
de Extensão das  
Instituições Públicas de  
Educação Superior  
Brasileiras (FORPROEX)

Relatório  
de Pesquisa  
2017

# Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (IBEU)

## FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DA UFCG

I39 Indicadores brasileiros de extensão universitária / Manoel Maximiano Junior (orgs)... [et al.]. – Campina Grande-PB : EDUFCG, 2017.

60 p.

ISBN 978-85-8001-199-9  
Referências.

1. Extensão Universitária. 2. Indicadores - Avaliação. I. Maximiano Junior, Manoel.

CDU 378.4

**EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - EDUFCG**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
editora@ufcg.edu.br

Prof. Dr. Vicemário Simões  
**Reitor**

Prof. Dr. Camilo Allyson Simões de Farias  
**Vice-Reitor**

Prof. Dr. José Helder Pinheiro Alves  
**Diretor Administrativo da Editora da UFCG**

Josenete Ferreira Mendes (UEPA)  
**Capa e diagramação**

### CONSELHO EDITORIAL

Anubes Pereira de Castro (CFP)	Marcelo Bezerra Grilo (CCT)
Benedito Antônio Luciano (CEEI)	Naelza de Araújo Wanderley (CSTR)
Consuelo Padilha Vilar (CCBS)	Railene Hérica Carlos Rocha (CCTA)
Erivaldo Moreira Barbosa (CCJS)	Rogério Humberto Zeferino (CH)
Janiro da Costa Rego (CTRN)	Valéria Andrade (CDSA)
Marisa de Oliveira Apolinário (CES)	

### GRUPO DE TRABALHO INTERINSTITUCIONAL SOBRE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA EXTENSÃO

**Ana Inês Sousa (coordenadora)**  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

**Dalva Maria de Oliveira Silva**  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

**Etevaldo Almeida Silva**  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

**Manoel Maximiano Junior**  
Universidade do Estado do Pará - UEPA

**Maristela Helena Zimmer Bortolini**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**Nadege da Silva Dantas**  
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

**Regina Lúcia Monteiro Henriques**  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior – CIPES, localizado na cidade do Porto/Portugal, na pessoa de seu diretor Pedro Teixeira pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa e pelo acolhimento ao professor Manoel Maximiano como pesquisador visitante.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. METODOLOGIA.....	9
2.1 Abordagem da Pesquisa.....	9
2.2 A sistematização das atividades internas e externas da Pesquisa....	11
2.3 Etapas da Pesquisa.....	16
2.4 Limitações da Pesquisa.....	27
3. RESULTADOS: PROPOSTA DE UMA BASE DE REFERÊNCIA NACIONAL DE INDICADORES DE EXTENSÃO.....	28
3.1 Amostragem.....	28
3.2 Indicadores melhor avaliados.....	32
3.3 Relação geral de indicadores agrupados nas Dimensões de Avaliação da Extensão Universitária.....	33
4. GESTÃO DE DESEMPENHO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.....	46
4.1 Indicadores alinhados na Visão de Cadeia de Valor.....	46
4.2 Indicadores alinhados na Ótica do Balanced Scorecard.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
6. BIBLIOGRAFIA.....	57
7. ANEXO: Recorte do questionário eletrônico.....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema representativo da Técnica Delphi.....	10
Figura 2 - Método de oito passos para construção de indicadores .....	11
Figura 3 - Dimensões de avaliação da extensão universitária.....	13
Figura 4 - Alcance e limitações dos indicadores propostos .....	27
Figura 5 - Amplitude do desempenho no setor público: um quadro analítico .....	47
Figura 6 - Indicadores de extensão na visão da Cadeia de Valor .....	48
Figura 7 - Perspectivas originais do BSC .....	50
Figura 8 - Perspectivas BSC para avaliação da extensão universitária .....	52
Figura 9 - Perspectivas e objetivos estratégicos para extensão universitária.....	53
Figura 10 - Mapa estratégico para extensão universitária na ótica BSC .....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perspectivas e objetivos estratégicos propostos.....	17
Tabela 2 - Indicadores propostos .....	18
Tabela 3 - Avaliação dos objetivos na 1ª rodada Delphi.....	22
Tabela 4 - Avaliação dos indicadores na 1ª rodada Delphi.....	22
Tabela 5 - Avaliação dos objetivos na 2ª rodada Delphi.....	24
Tabela 6 - Avaliação dos indicadores na 2ª rodada Delphi.....	24
Tabela 7 - Números inicial e final de Objetivos Estratégicos.....	25
Tabela 8 - Números inicial e final de indicadores .....	26
Tabela 9 - Instituições do Sistema Público de Ensino Superior Brasileiro 2011 e IES membros FORPROEX .....	28
Tabela 10 - IES membros do FORPROEX participantes da pesquisa IBEU.....	29
Tabela 11 - Formação acadêmica dos respondentes.....	31
Tabela 12 - Indicadores melhor avaliados na pesquisa IBEU .....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Natureza legal das instituições participantes.....	30
Gráfico 2 - Participação por região do Brasil .....	30
Gráfico 3 - Participação por função acadêmica.....	31

## INTRODUÇÃO

O Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX) tem um acúmulo de discussão na construção de indicadores para avaliação da extensão nas instituições públicas de educação superior (IPES<sup>1</sup>) tendo criado, em maio de 1999, o Grupo de Trabalho de Avaliação o qual foi transformado em Comissão Permanente de Avaliação de Extensão (CPAE) em maio de 2001. Essa comissão atuou intensamente no período de 1999 a 2014 (com uma interrupção de 2007 a 2010), tendo produzido um referencial teórico e instrumentos para avaliação da extensão universitária e promovido debates nacionais e regionais nos eventos do FORPROEX. Assessorou, ainda, várias universidades na discussão interna da avaliação da extensão contribuindo para a presença do tema na agenda das IES.

Em maio de 2015 o FORPROEX criou o Grupo de Trabalho Interinstitucional sobre Indicadores de Avaliação da Extensão com objetivo de promover estudos e assessorar a Coordenação Nacional e as IES na validação de indicadores e metodologia para avaliação da extensão universitária nas instituições públicas de ensino superior. O Grupo de Trabalho (GT) foi constituído com a participação de representantes de 7 instituições, sendo 4 universidades federais e 3 estaduais, a saber: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade do Estado do Pará (UEPA), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERJ), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (IBEU), realizada pelo GT de novembro de 2015 a setembro de 2016 com objetivo de: captar a opinião de gestores, docentes e técnicos, com experiência em extensão universitária das 5 regiões do Brasil para definir um conjunto de indicadores de referência para avaliação e gestão da Extensão Universitária, estabelecendo um pa-

<sup>1</sup> Uma vez que todas as instituições envolvidas na pesquisa são públicas, ao longo do texto adotamos a sigla IES subentendendo IPES.

râmetro nacional básico para as universidades públicas. Como objetivos específicos a pesquisa buscou:

- Incorporar opinião de profissionais acadêmicos sobre as definições e características de um conjunto de indicadores de extensão aplicáveis a nível nacional nas IES.
- Obter retorno de opiniões sobre as dimensões e indicadores propostos previamente e sugeridos ao longo do processo.
- Analisar as propriedades destes indicadores, principalmente relevância e mensurabilidade.
- Consensualizar um conjunto de indicadores adequados para descrever, em base comum, a extensão universitária pública no Brasil.

Além de fornecer um conjunto amplo de indicadores de referência para avaliação e gestão da extensão, o trabalho voltou-se para eleição de indicadores que possam compor a matriz orçamentária, para a Extensão Universitária, da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e demais órgãos que congregam as instituições públicas de educação superior como a Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM) e o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF).

O objetivo do FORPROEX é contribuir no processo de construção do modelo de matriz orçamentária, no tocante à Extensão, o que significará avanço considerável no processo de institucionalização da Extensão Universitária e da indissociabilidade desta para com o Ensino e a Pesquisa, visando desempenhar o seu importante papel na formação dos estudantes e para o desenvolvimento social.

## METODOLOGIA

### 2.1 Abordagem da Pesquisa

O processo de construção de indicadores de desempenho não possui um procedimento único ou uma metodologia padrão (MPOG, 2009). Normalmente, no âmbito de uma organização, o trabalho envolve decisões aos níveis estratégico e tático, a formação de uma equipe responsável, a consulta e a ativa participação das partes afetadas por eventuais medidas e mudanças a serem implementadas.

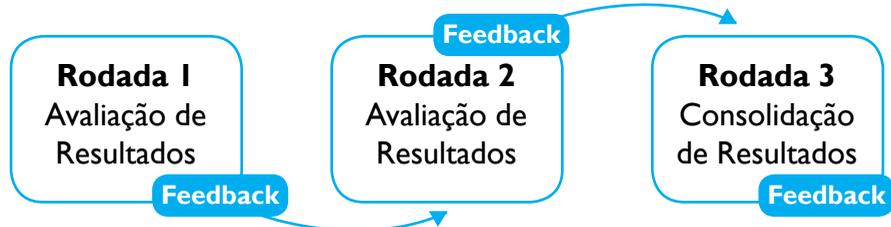
Considerando o objetivo de estabelecer um conjunto amplo de indicadores de extensão universitária como base de referência para diferentes instituições, localizadas nas 5 regiões de um país com dimensão continental, com estruturas organizacionais e forma de atuação diversas, o processo de construção deveria considerar estratégias para superação ou minimização dos entraves existentes como: a necessidade de captar a opinião das inúmeras instituições envolvidas ou, pelo menos, uma parte significativa delas; considerar o ponto de vista do corpo profissional atuante na extensão universitária (gestores, docentes e técnicos); a impossibilidade, operacional e econômica, de promover reuniões presenciais regulares para discussões com o conjunto dos envolvidos.

Diante deste quadro, ao nível do Fórum de Pró-reitores de Extensão deliberou-se pela formação do GT que funcionaria como núcleo aglutinador de conhecimento, validador de conteúdo e executor da pesquisa. De forma complementar, para ampliar a possibilidade de contribuições para além das instituições representadas no GT, optou-se pelo uso da técnica Delphi para a consulta ampliada.

O Delphi (Figura 1) baseia-se num “processo estruturado para recolha e síntese de conhecimentos de um grupo de especialistas por meio de uma série de questionários, acompanhados de um feedback organizado de opiniões” (Adler e Ziglio, 1996, apud EVALSED, 2004). O trabalho pode ser feito por meio de material impresso ou por formulários eletrônicos, o que é mais comum atualmente. A técnica é relativamente simples e consiste numa série de questionários enviados a um grupo de especialistas pré-selecionados. Estes questionários são concebidos para obter

respostas individuais para uma tarefa específica e permitir aos especialistas aperfeiçoarem suas opiniões à medida que o grupo vai progredindo no trabalho. Atualmente, com a ampliação dos sistemas de comunicação, o Delphi apresenta-se como uma alternativa para ampliar a visão sobre os diferentes aspectos de um determinado fenômeno ou questão, pois possibilita a consulta de opinião de um colaborador de qualquer lugar e mesmo de outros países, superando as limitações que ocorrem nos trabalhos de comissões em que a opinião de um grupo restrito é tomada como base de referência.

**Figura 1** - Esquema representativo da Técnica Delphi



Fonte: Adaptado de Pereira e Alvim, 2015.

A coleta de dados e informações da pesquisa IBEU envolveu duas rodadas de consulta, uma em janeiro e outra em abril de 2016. Os respondentes foram professores e técnicos das universidades membros do FORPROEX que aceitaram o convite para contribuir com a pesquisa. Estes foram inquiridos, via questionários eletrônicos, sobre algumas questões gerais e objetivamente sobre a adequabilidade de um conjunto de objetivos estratégicos e indicadores relacionados com a gestão e avaliação da extensão universitária. As respostas foram emitidas segundo uma Escala Likert de 5 pontos associadas a cada questionamento. Atendendo um pressuposto da técnica Delphi, os respondentes da consulta foram sempre as mesmas pessoas, uma vez ser necessário o contínuo envolvimento e aprofundamento sobre o tema em estudo.

Em meio as duas rodadas de consulta ampliada ocorreu um “processo de refino” em que os pontos avaliados com alto grau de consenso na primeira rodada foram aprovados e não voltaram a ser questionados na

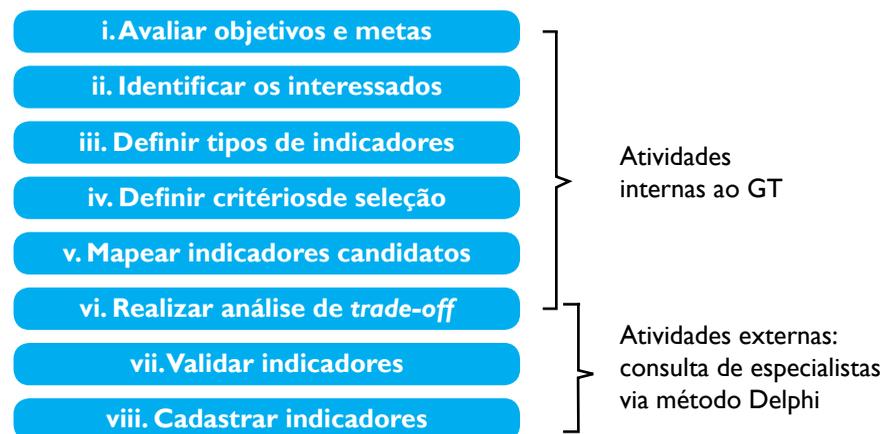
segunda (rodada final). Da mesma forma, os que foram avaliados com baixo nível de concordância foram eliminados e também não voltaram a ser reavaliados. Apenas os pontos em dúvida, que receberam sugestões de melhoria ou mudança, passaram por uma rodada seguinte de avaliação. Os critérios para tomada de decisão tiveram por base análises estatísticas e discussões do grupo de trabalho coordenador.

## 2.2 A sistematização das atividades internas e externas da pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa envolveu atividades internas ao GT e consultas externas, via questionário eletrônico, em que se utilizou comunicação por correio eletrônico e link para o software de apoio Survey Monkey que serviu de plataforma de interação na consulta.

Na organização das atividades utilizou-se como referência a adaptação do método genérico para desenvolvimento de indicadores proposto pelo MPOG (2010) baseado em 8 passos (Figura 2):

**Figura 2** - Método de oito passos para construção de indicadores



Fonte: Adaptado de MPOG, 2010.

**I. Avaliar objetivos e metas:** o ponto de partida para construção dos indicadores foi considerar o macro objetivo da extensão universitária contida no seu conceito:

*“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 alcance do macro objetivo de “promover a interação transformadora entre a universidade e outros setores da sociedade” deveria ser buscado considerando as 5 dimensões de avaliação que caracterizam a extensão universitária: Política de Gestão; Infraestrutura; Plano Acadêmico; Relação Universidade-Sociedade; e Produção Acadêmica. Estas são conceituadas como (FORPROEX, 2001a):

- A política de gestão contida nas finalidades, objetivos, fomento e atribuições da extensão, bem como seus instrumentos de ação denunciam se a missão da universidade incorpora a função extensionista.
- A dimensão infraestrutura informa sobre as condições físicas e gerenciais, reais, de realização da extensão e sobre as possibilidades de se consolidarem as metas almejadas.
- O plano acadêmico analisa as possibilidades de incorporação da extensão na vida acadêmica, valorizando as experiências desenvolvidas pelo conjunto de participantes na ação extensionista (professores, funcionários e estudantes).
- A relação universidade-sociedade revela de que modo as ações de extensão estão presentes na sociedade, quais seus pressupostos e finalidades e como a universidade interage no sentido de transformações recíprocas.
- A produção acadêmica trata da captação dos produtos resultantes da ação da extensão, que elabora e dissemina conhecimentos e que, no âmbito universitário, tem o seu valor reconhecido.

Observou-se que, das 5 dimensões de avaliação da extensão 3 são relacionadas à gestão interna e 2 apontam para o relacionamento com

o meio externo (Figura 3) seguindo um fluxo da base interna para a fronteira externa.

**Figura 3 – Dimensões da Avaliação da Extensão Universitária**



Por outro lado, também era necessário associar essa forma de ver a extensão, já consolidada no meio acadêmico brasileiro, à ótica da gestão de desempenho, neste caso, alinhando os indicadores propostos à visão de Cadeia de Valor e ao *Balanced Scorecard*, amplamente difundidos pelo Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão Brasileiro (MPOG 2009, 2010). Para tanto, o macro objetivo foi desdobrado em objetivos estratégicos, inicialmente propostos no GT e, posteriormente, aperfeiçoados e validados na consulta externa. Na sequência, os indicadores foram pensados em associação a esses objetivos e também seguiram o mesmo processo de consulta.

**II. Identificar os interessados:** a partir de discussões no GT, avaliou-se quem eram os principais interessados (stakeholders) nos resultados das ações de extensão universitária. O mapeamento apontou 5 grupos principais: a sociedade de forma ampla, os financiadores públicos, os estudantes, a gestão universitária, os professores e técnicos acadêmicos. Assim, os objetivos deveriam contemplar os interesses destes grupos e os indicadores serem medidas que revelem o seu nível de atendimento.

**III. Definir tipos de indicadores:** consistiu em identificar quais os tipos de indicadores seriam fundamentais para expressar as dimensões consideradas, bem como atender aos interesses dos diferentes atores envolvidos na sua interpretação.

**IV. Definir critérios de seleção:** dentre os inúmeros critérios possíveis de serem considerados, o GT optou por adotar apenas dois, “relevância” e “mensurabilidade” do indicador. A relevância revela o grau que o respondente considera ser esta uma medida importante, relativamente à dimensão considerada. A mensurabilidade revela o grau que considera ser esta uma medida viável de ser obtida, com precisão e sem ambiguidade. A razão para esta decisão foi a avaliação de que estes seriam os mais importantes no tipo de consulta a ser realizada e a necessidade de simplificar o instrumento de pesquisa (questionário eletrônico), uma vez que o volume de informação a ser inquirida seria elevado.

**V. Mapear indicadores candidatos:** o processo de definição dos indicadores a serem submetidos à avaliação de relevância e mensurabilidade envolveu diferentes atividades. Primeiramente considerou-se as propostas de indicadores apresentados no estudo anterior realizado pela Comissão de Avaliação (FORPROEX, 2001a), neste caso, foi necessário o desenvolvimento das fórmulas, uma vez que o estudo havia chegado até este ponto de operacionalização. Uma segunda referência foram estudos europeus desenvolvidos com objetivos semelhantes (E3M, 2012; MOLAS-GALLART et al, 2002). Uma terceira referência foram contribuições do Fórum de Pró-Reitores de Administração (FORPLAD), que propôs um conjunto de 12 indicadores a serem considerados para avaliação, destes 4 foram incluídos na pesquisa pois os demais já tinham similaridades com outros já incluídos. Por fim, alguns indicadores foram elaborados pelo GT. Como ponto de partida, foram propostos 58 indicadores candidatos para avaliação.

**VI. Realizar análise de trade-off:** A expressão denota um conflito de escolha entre diversas opções, ou seja, ganha-se com a escolha de

um indicador candidato, mas perde-se com a não escolha de outro. Esta análise foi feita no âmbito do GT, considerando a consulta aos respondentes ao longo das rodadas de consulta.

**VII. Validar indicadores:** o objetivo desta etapa foi verificar a opinião dos entrevistados em relação à relevância e mensurabilidade dos indicadores propostos. O processo foi efetuado em 2 rodadas de consulta, seguindo o método Delphi. As análises estatísticas para avaliação de consenso foram aplicadas apenas no critério de relevância.

O uso da técnica Delphi pressupõe a definição antecipada do critério de consenso. Uma referência muito difundida (Fink, Kosecoff, Chassin, & Brook, 1984 apud JUSTO, 2005) estabelece alguns marcos:

- Nenhum tópico ser aceito se não for adotado por X% dos participantes na última rodada;
- X% dos tópicos receberem a maior parte dos votos ao final da rodada;
- Só serem adotados os tópicos que tenham recebido uma pontuação média superior ou igual a 3 na escala Likert (1-5);
- Só serem adotados os tópicos que tenham recebido, pelo menos, a classificação 2 numa escala 1-3, de 51% dos participantes;
- Serem eliminados os tópicos que tenham sido rejeitados por, pelo menos, X% dos participantes.

Em resumo, este critério estabelece que devem ser aprovados itens que recebam pontuação igual ou superior à mediana (valor 3) na escala de 5 pontos.

**VIII. Cadastrar indicadores:** consolidação dos indicadores aprovados e criação de uma base de referência para consulta.

## 2.3 Etapas da Pesquisa

### a) Formação do grupo de trabalho

O Grupo de Trabalho, constituído por representantes de 7 instituições membros do FORPROEX, iniciou o trabalho de revisão da literatura tendo como referência a produção desenvolvida pelo Fórum, além de outras fontes (ver bibliografia).

### b) Elaboração e teste piloto do questionário eletrônico

A primeira versão do questionário foi desenvolvida no âmbito do GT onde recebeu atualização considerando sugestões de mudanças e aperfeiçoamento constituindo o processo de validação de conteúdo. O documento inicial aprovado foi organizado em três campos, após revisões:

- Caracterização da instituição e do respondente: envolveu dados gerais sobre a instituição e o entrevistado, fornecidos de forma anônima. Teve a função de caracterizar a natureza e representatividade institucional e o perfil profissional na amostragem obtida. Incluiu questões objetivas com respostas de múltipla escolha e questões abertas.
- Percepção conceitual: algumas questões gerais abertas e uma relação de 16 objetivos estratégicos para extensão universitária brasileira com resposta em escala Likert de cinco pontos.
- Avaliação dos indicadores: neste bloco, foram propostos 58 indicadores para apontamento quanto ao grau de adequação de uso pelas instituições, distribuídos nas 5 dimensões de avaliação da extensão. Respostas também em escala Likert de cinco pontos.

O teste do questionário teve por objetivo avaliar a facilidade do uso do instrumento pelos respondentes. Neste aspecto, o resultado foi plenamente satisfatório. Alguns pequenos ajustes foram necessários para facilitar a leitura dos dados após as respostas. O questionário eletrônico foi enviado para 25 professores e técnicos das 7 instituições do GT, além de uma convidada. Esta etapa ocorreu em dezembro de 2015 e foram recebidas 23 respostas válidas. As tabelas 1 e 2 apresentam o conjunto dos itens principais do questionário eletrônico atualizados após o teste piloto.

**Tabela 1 – Perspectivas e objetivos estratégicos propostos**

Perspectivas de Avaliação (P) <sup>2</sup>	Objetivos Estratégicos (Obj)
P1. Do Aluno, da Sociedade e dos Financiadores Públicos Quais objetivos devem ser perseguidos para atender as expectativas das partes interessadas na extensão universitária?	P1Obj1: Contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural
	P1Obj2: Cumprir sua função social numa perspectiva de inclusão junto às minorias
	P1Obj3: Formar profissionais com competência e valores cidadãos
P2. Dos Processos Internos Em quais processos internos deve-se ter excelência para assegurar o atendimento das expectativas das partes interessadas?	P2Obj4: Fomentar e fortalecer ações que possibilitem uma efetiva troca de saberes entre a instituição e a comunidade
	P2Obj5: Oportunizar formação integrada em ensino, pesquisa e extensão para todos os alunos
	P2Obj6: Promover maior abertura e integração da universidade junto à sociedade
	P2Obj7: Ampliar a oferta de bolsas e ações de extensão
	P2Obj8: Fortalecer a comunicação da extensão dentro da instituição e junto à sociedade
P3. Da Aprendizagem e Crescimento Institucional Para dar suporte aos “processos internos” e satisfazer as partes interessadas como a instituição deve aprender e melhorar?	P3Obj10: Promover maior envolvimento de docentes e técnicos na extensão
	P3Obj11: Desenvolver mecanismos de reconhecimento acadêmico da participação na extensão
	P3Obj12: Promover formação contínua na área de extensão para servidores e comunidade acadêmica
	P3Obj13: Fortalecer a importância estratégica da extensão universitária na instituição

<sup>2</sup> O conceito de “Perspectivas de Avaliação” é associado ao método *Balanced Scorecard* explicado na seção 3.5 deste documento.

P4. Dos Recursos Financeiros e Infraestrutura Como assegurar os recursos e infraestrutura de suporte aos processos necessários à realização do macro objetivo da extensão	P4Obj14: Desenvolver a infraestrutura de apoio à extensão
	P4Obj15: Garantir a sustentabilidade e ampliação dos recursos do orçamento público para extensão
	P4Obj16: Aumentar a captação de recursos externos para extensão

**Tabela 2 – Indicadores propostos**

Dimensões de Avaliação	Indicadores
Política de Gestão (PG)	PG1- Importância estratégica da Extensão Universitária
	PG2- Estrutura organizacional de suporte à Extensão Universitária
	PG3- Institucionalização de programas e projetos de extensão
	PG4- Valorização da prática extensionista como critério de promoção na carreira
	PG5- Formação em gestão para os servidores da extensão
	PG6- Participação dos servidores em eventos e congressos de extensão
	PG7- Capacitação para o desenvolvimento da extensão
	PG8- Garantia da qualidade na extensão
	PG9- Índice de aprovação de propostas de extensão em editais externos
	PG10- Eficácia na conclusão de ações de extensão
	PG11- Ações de extensão premiadas com excelência ao nível institucional
	PG12- Recursos do orçamento anual público voltado para extensão
	PG13- Recursos da extensão captado via edital público externo
	PG14- Recursos de prestação de serviço
	PG15- Recurso direto do poder público, da iniciativa privada ou de beneméritos

Infraestrutura (Infra)	Infra1- Infraestrutura física para gestão da extensão
	Infra2- Estrutura de pessoal para gestão da extensão
	Infra3- Disponibilidade de pessoal acadêmico para oferta de ações de extensão
	Infra4- Disponibilidade de espaços para eventos culturais
	Infra5- Disponibilidade de espaços esportivos
	Infra6- Disponibilidade de espaços de apoio ao empreendedorismo
	Infra7- Disponibilidade de laboratórios para prestação de serviços
	Infra8- Logística de apoio à extensão
	Infra9- Acesso e transparência das ações de extensão
	Infra10- Sistemas informatizados de apoio à extensão
Plano Acadêmico (PA)	PA1- Regulamentação de critérios para inclusão da extensão nos currículos
	PA2- Nível de inclusão da extensão nos currículos
	PA3- Articulação extensão – ensino
	PA4- Articulação extensão – pesquisa
	PA5- Contribuições da extensão para o ensino e a pesquisa
	PA6- Graduados com experiência extensionista
	PA7- Apoio institucional ao aluno extensionista
	PA8- Participação geral da extensão no apoio ao estudante
	PA9- Participação de docentes na extensão
	PA10- Participação de técnicos administrativos na extensão
Relação Universidade-Sociedade (RUS)	RUS1- Representatividade social na IPES
	RUS2- Parcerias interinstitucionais
	RUS3- Envolvimento de profissionais externos na extensão da IPES
	RUS4- Representação da IPES junto à sociedade civil
	RUS5- Meios de comunicação com a sociedade
	RUS6- Mecanismos de prestação de contas à sociedade
	RUS7- Público alcançado por programas e projetos

	RUS8- Público alcançado por cursos e eventos
	RUS9- Público alcançado por atividades de prestação de serviço
	RUS10- Ações de extensão dirigidas às escolas públicas
	RUS11- Professores da rede pública atendidos por cursos de formação continuada
	RUS12- Inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas
	RUS13- Municípios atendidos por ações extensionistas
	RUS14- Reconhecimento público para ação de extensão desenvolvida pela IPES
Produção Acadêmica (Prod)	Prod1- Ações de extensão desenvolvidas por modalidade
	Prod2- Produção de materiais para instrumentalização da extensão
	Prod3- Produção de livros ou capítulos com base em resultados da extensão
	Prod4- Publicação de artigos em periódicos com base em resultados da extensão
	Prod5- Comunicações em eventos com base em resultados da extensão
	Prod6- Produções audiovisuais
	Prod7- Produções artísticas (exposições, espetáculos, outros)
	Prod8- Empresas pós-incubadas
	Prod9- Cooperativas populares pós-incubadas

### c) Primeira Rodada Delphi

A primeira rodada de consulta ampliada foi realizada no mês de janeiro de 2016 num período de 3 semanas. A partir das respostas obtidas e com apoio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 24) foi possível analisar a pontuação atribuída na escala Likert de 5 pontos sobre o critério “adequabilidade” de cada objetivo e “relevância” dos indicadores. Isto permitiu a descritiva dos dados e análises estatísticas básicas para cada variável (objetivos e indicadores) que viriam a servir de base para as decisões subsequentes. Na análise das respostas foram observados os seguintes pontos:

**- Número de respostas e dados perdidos:** Na primeira rodada de consulta o questionário eletrônico foi enviado para 215 professores e técnicos envolvidos diretamente com ações de extensão universitária. Estes entrevistados foram selecionados a partir da indicação de 75 IES membros do FORPROEX, das 5 regiões do Brasil, que previamente haviam aceitado participar da pesquisa. Cada instituição encaminhou 3 nomes sendo: 1 gestor (pró-reitor ou equivalente), 1 professor extensionista e 1 técnico-administrativo atuante na extensão. Do total consultado, obteve-se 141 respostas (63%), mas, em função de dados perdidos (*missing values*), apenas 130 (58%) foram consideradas válidas para efeito de análises estatísticas.

**- Aprovação, manutenção e eliminação de objetivos e indicadores:** Os resultados revelados pela descritiva dos dados mostraram uma aceitação elevada de cada variável, o que, seguindo o critério de referência (Fink et al. 2005 citado em Justo 2005) resultaria na aprovação imediata de todos os itens questionados, pois todos tiveram pontuação mediana acima de 3 na escala de 5 pontos. Na avaliação do GT isto poderia significar duas situações: os objetivos e indicadores propostos eram altamente adequados, não havendo como não concordar plenamente; ou, na segunda hipótese, uma postura de “concordância automática” da maioria dos consultados, dado o grande volume de informações demandadas. Optando pela prudência, considerou-se a segunda motivação, o que o levou à adoção de um critério estatístico mais rígido que permitisse a percepção das pequenas variações na pontuação. Considerou-se, portanto, avaliar não mais com base na mediana, mas considerar a média de pontos, que no caso de dados qualitativos ordinais, representam a posição na escala. Calculou-se variação dentro dos valores mínimo e máximo atribuídos e estabeleceu-se os seguintes critérios para classificação dos objetivos estratégicos e indicadores avaliados:

- Aprovado: pontuação média  $\geq$  percentil 50.
- Mantido temporariamente (para ser reavaliado na 2ª rodada Delphi): percentil 10  $\leq$  pontuação média  $<$  percentil 50
- Reprovado: pontuação média  $<$  percentil 10.

O GT também deliberou pela possibilidade de admissibilidade de itens possivelmente eliminados considerando a pontuação próxima do limite de corte e a sua importância no alinhamento do modelo de partida proposto.

Ao final da primeira rodada, obteve-se os seguintes resultados registrados nas Tabelas 3 e 4.

**Tabela 3 - Avaliação dos objetivos na 1ª rodada Delphi**

Perspectivas de Avaliação	Objetivos Estratégicos			
	Número inicial proposto	Aprovados	Mantidos (reavaliação)	Eliminados
Do aluno, da sociedade e dos financiadores públicos	3	1	1	1
Dos processos internos da extensão	6	4	2	0
Da aprendizagem e do crescimento institucional	4	2	2	0
Dos recursos financeiros e infraestrutura	3	2	1	0
Total	16	9	6	1

**Tabela 4 - Avaliação dos indicadores na 1ª rodada Delphi**

Dimensões de Avaliação	Indicadores			
	Número inicial proposto	Aprovados	Mantidos (reavaliação)	Eliminados
Política de Gestão	15	5	8	2
Infraestrutura	10	2	6	2
Plano Acadêmico	10	7	3	0
Relação Universidade – Sociedade	14	8	5	1

Produção Acadêmica	9	7	2	0
Total	58	29	24	5

- **Correções para nova consulta:** para os itens “mantidos” para a segunda rodada, ou seja, os que não atingiram o nível de consenso para aprovação ou eliminação direta, foram observadas as sugestões enviadas pelos respondentes sobre mudanças e melhorias de alguma característica do indicador (nome, objetivo, unidade de medida, fórmula). Após a elaboração de um relatório preliminar o GT se reuniu (via teleconferência) e ponderou sobre os resultados e as sugestões a serem incorporadas para a segunda rodada de consulta.

#### d) Segunda Rodada Delphi

Os resultados da primeira rodada foram consolidados num breve relatório e encaminhado para todos os respondentes que efetivamente participaram da pesquisa via internet, incluindo os colaboradores da etapa do “teste piloto”. No total, 153 entrevistados tiveram acesso ao documento.

Na preparação do questionário da segunda rodada, considerou-se apenas os objetivos estratégicos e indicadores “mantidos” para reavaliação. Foram incorporadas sugestões de mudança e melhoria, além de 1 novo objetivo para a Perspectiva “Do aluno, da sociedade e dos financiadores públicos” proposto pelo GT incorporando a opinião dos respondentes e 1 indicador proposto pelos respondentes para a dimensão “Plano Acadêmico”. Os números de partida podem ser observados nas tabelas 3 e 4. O total de questionamentos nesta etapa foi reduzido em mais de 50% em relação ao questionário da primeira rodada, fator positivo para motivar a participação dos respondentes.

Novamente foram observados os seguintes pontos:

- Número de respostas e dados perdidos: O questionário eletrônico foi enviado para 153 professores e técnicos que responderam, de forma válida, as consultas anteriores, sendo 23 do teste piloto e 130 da primeira rodada. Foram obtidas 110 respostas válidas (72%).

- Aprovação, manutenção e eliminação de objetivos e indicadores: O software estatístico SPSS foi novamente utilizado para totalização da

pontuação obtida em cada item segundo a escala de pontos. Todavia, o GT deliberou por não utilizar mais o critério estatístico rígido de corte, pois não haveria nova rodada de consulta. Voltou-se, então, para o critério de Fink, Kosecoff, Chassin, & Brook (apud JUSTO, 2005), considerando que itens com pontuação mediana acima de 3 deveriam ser automaticamente aprovados. Nesse sentido, apenas 1 dos indicadores não foi aprovado nesta etapa final. Ao final da segunda rodada obteve-se os resultados registrados nas tabelas 5 e 6.

**Tabela 5 - Avaliação dos objetivos na 2ª rodada Delphi**

Perspectivas de Avaliação	Objetivos Estratégicos		
	Número inicial (mantidos e acrescentados após 1ª rodada)	Eliminados	Aprovados (final da 2ª rodada)
Do aluno, da sociedade e dos financiadores públicos	2	0	2
Dos processos internos da extensão	2	0	2
Da aprendizagem e do crescimento institucional	2	0	2
Dos recursos financeiros e infraestrutura	1	0	1
Total	7	0	7

**Tabela 6 - Avaliação dos indicadores na 2ª rodada Delphi**

Dimensões De Avaliação	Indicadores		
	Número inicial (mantidos e acrescentados após 1ª rodada)	Eliminados	Aprovados (final da 2ª rodada)
Política de Gestão	8	0	8
Infraestrutura	6	0	6

Plano Acadêmico	3	1	2
Relação Universidade – Sociedade	5	0	5
Produção Acadêmica	2	0	2
Total	24	1	23

e) Consolidação dos Objetivos e Indicadores após aplicação do Método Delphi

Ao final das duas rodadas de pesquisa, via questionário eletrônico, chegou-se ao número final de 16 objetivos estratégicos e 52 indicadores aprovados pelos entrevistados e consolidados pelo GT. As tabelas 7 e 8 apresentam o resultado final.

**Tabela 7 - Números inicial e final de objetivos estratégicos**

Perspectivas de Avaliação	Objetivos Estratégicos	
	Número inicial	Número final após 1ª e 2ª rodadas
Do aluno, da sociedade e dos financiadores públicos	3	3
Dos processos internos da extensão	6	6
Da aprendizagem e do crescimento institucional	4	4
Dos recursos financeiros e infraestrutura	3	3
Total	16	16

**Tabela 8** – Números inicial e final de indicadores

Dimensões de Avaliação	Indicadores	
	Número inicial	Número final após 1ª e 2ª rodadas
Política de Gestão	15	13
Infraestrutura	10	8
Plano Acadêmico	10	9
Relação Universidade-Sociedade	14	13
Produção Acadêmica	9	9
Total	58	52

O detalhamento sobre os objetivos e indicadores aprovados são apresentados no capítulo seguinte de Resultados.

## 2.4 Limitações da Pesquisa

O processo de construção de indicadores tem como pressuposto a definição do nível de alcance da medição desejada, que pode, por exemplo, restringir-se ao ambiente interno ou envolver a relação com o meio externo institucional. Observando o fluxo das atividades em qualquer organização (Figura 4), são várias as fases necessárias para se levar um bem ou serviço da origem até um usuário final, em cada fase pode-se estabelecer avaliações (medições) com o uso de indicadores.

Figura 4 – Alcance e limitação dos indicadores propostos



Fonte: Elaboração GT com base em MPOG (2009:16)

Tratando objetivamente das atividades de extensão universitária, Santos, Meirelles e Serrano (2013:78), ressaltam que “considerando as particularidades de cada instituição, a avaliação da extensão deve abordar 3 níveis inter-relacionados: o compromisso institucional para efetivação das atividades de extensão; o impacto das atividades de extensão junto aos segmentos sociais alvos das atividades; os processos, métodos e instrumentos de avaliação das atividades de extensão.”

Face as restrições metodológicas de uma pesquisa avaliativa, os indicadores propostos não alcançam a avaliação do “impacto” das atividades, que demandam uma abordagem diferenciada como a pesquisa ação. Numa visão de encadeamento de atividades, a pesquisa IBEU envolve apenas indicadores de insumos, processos, produtos/serviços (Figura 4).

## RESULTADOS: PROPOSTA DE UMA BASE DE REFERÊNCIA NACIONAL DE INDICADORES DE EXTENSÃO

Seguindo a metodologia descrita no capítulo 2, a pesquisa IBEU foi realizada num período de quase um ano e resultou na geração de percepções sobre o momento da extensão universitária no Brasil e na validação de um conjunto de objetivos estratégicos e indicadores para avaliação e gestão de desempenho da extensão que servirão de referência para instituições. Aqui são apresentados estes resultados.

### 3.1 Amostragem

Na apreciação da amostragem dos participantes da pesquisa considera-se os dados da primeira rodada, que abordou todas as questões (gerais e específicas), enquanto a rodada final considerou apenas questões específicas que ainda não haviam atingido consenso.

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2014, o sistema público de educação superior brasileiro é composto por 298 instituições. A tabela 9 apresenta o conjunto destas classificadas segundo a organização administrativa.

**Tabela 9 – Instituições do Sistema Público de Ensino Superior Brasileiro 2014 e IES membros FORPROEX**

Organização da Instituições de Ensino Superior (IES)	Nº IES Públicas*	Nº IES membros do FORPROEX**	Representatividade das IES do FORPROEX (%)
Universidades	111	100	90%
Centros Universitários e Faculdades	147	6	4%
Institutos Federais e Centros Federais Tecnológicos	40	16	40%
Total	298	122	41%

Fonte: Elaboração GT a partir de dados: \*MEC/Inep, Censo da Educação Superior 2014, tabela 1 (página 12); \*\*Instituições membros do FORPROEX (disponível em [www.renex.org.br](http://www.renex.org.br), último acesso em 15/3/2016).

Para a pesquisa a população alvo do estudo foram as IES membros do FORPROEX que no geral representam 41% das instituições nacionais, mas em termos de universidades abrange quase a totalidade (90%) (Tabela 9).

Após consulta, via correio eletrônico, à todas as IES do FORPROEX, os questionários eletrônicos foram enviados para 75 (61%) que aceitaram contribuir com a pesquisa. O nível de participação das IES ao final da primeira rodada Delphi está totalizado na tabela 10.

**Tabela 10 - IES membros do FORPROEX participantes da pesquisa IBEU**

Organização da Instituições de Ensino Superior (IES)	Nº IES membros do FORPROEX*	Nº IES Respondentes**	Representatividade das IES Respondentes
Universidades	100	55	55%
Centros Universitários e Faculdades	6	1	17%
Institutos Federais e Centros Federais Tecnológicos	16	9	56%
Total	122	65	53%

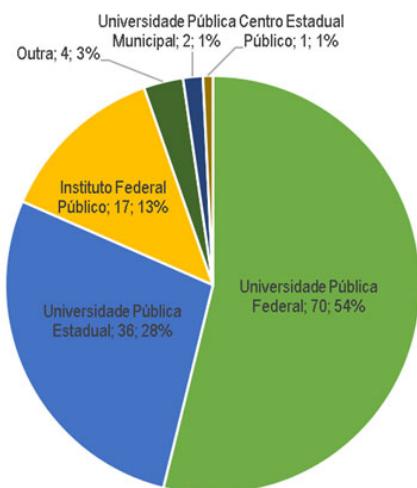
Fonte: Elaboração GT: \*Instituições membros do FORPROEX (disponível em [www.renex.org.br](http://www.renex.org.br), último acesso em 15/3/2016). \*\*Dados da 1ª rodada da pesquisa IBEU.

Para o conjunto das 65 instituições participantes, a representatividade geral está descrita nos gráficos a seguir. Como poderiam participar 3 respondentes por instituição, no total foram obtidos 130 questionários considerados válidos.

#### a) Representatividade por tipo de instituição

A maioria dos respondentes da pesquisa foram de Universidades Federais (54%), seguidas das Universidades Estaduais (28%) e Institutos Federais Públicos (13%). Os 5% restantes correspondem a 2 respondentes de Universidades Municipais, 1 de Centro Estadual, 4 indetificados como outras: Universidade Estadual Pública de Direito Privado (3), Autarquia Municipal de Regime Especial (1).

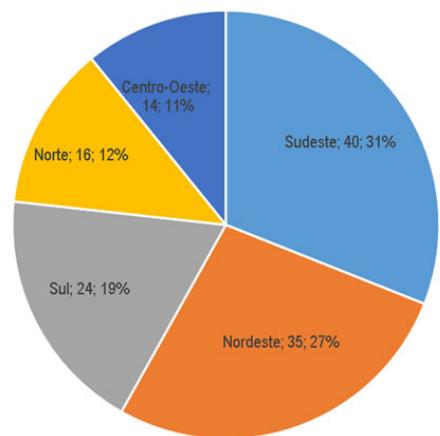
**Gráfico I - Natureza legal da instituição participantes**



**b) Representatividade por região do Brasil**

Considerando a região onde a instituição está instalada, quase um terço (31%) foram instituições da região sudeste, o que já era esperado uma vez que esta apresenta a maior densidade populacional e também de IES. Apenas um respondente não identificou a região de sua instituição. Por fim, contabilizando o total de 27 estados e o distrito federal, apenas 3 estados (Acre, Amapá e Sergipe) não tiveram instituições participantes da pesquisa.

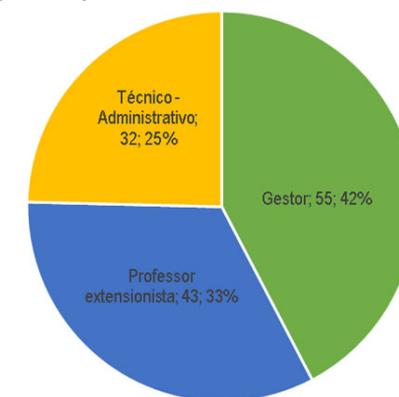
**Gráfico 2 - Participação institucional por região do Brasil**



**c) Representatividade por função acadêmica**

Este questionamento visava identificar a atual função desenvolvida pelo respondente (professor ou técnico) na sua instituição. A maior parte (42%) identificou-se como gestor que corresponde a ocupar um cargo de pró-reitor ou diretor de extensão ou função equivalente a estas. Outros (33%) identificaram-se como professores extensionistas, envolvidos diretamente na coordenação e/ou execução de ações de extensão. Por fim aparecem os técnicos administrativos (25%) que também atuam na coordenação e/ou execução de ações de extensão.

**Gráfico 3 - Participação por função acadêmica**



**d) Representatividade por formação acadêmica**

Quando questionados sobre a área de formação acadêmica o grupo mais representativo dos respondentes possui formação em Ciências Humanas (28,5%) e o menor grupo pertence a área de Ciências Biológicas com 8 profissionais (6%). Os demais distribuem-se pelas diferentes áreas.

**Tabela II - Formação acadêmica dos respondentes (de acordo com grandes áreas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ)**

Área de formação acadêmica	Nº de Respostas	Percentual de Respostas
Ciências Humanas	37	28,5%
Ciências da Saúde	20	15%
Ciências Sociais	20	15%

Ciências Exatas e da Terra	16	12%
Linguística, Letras e Artes	11	8,5%
Engenharias	9	7%
Ciências Agrárias	9	7%
Ciências Biológicas	8	6%
Total	130	100%

### 3.2 Indicadores melhor avaliados

O processo de consulta sobre relevância dos indicadores partiu da proposição de 58 chegando ao número final de 52. Dentre esses apresenta-se inicialmente os 10 melhor avaliados, de acordo com a pontuação obtida (Tabela 8). São 4 da dimensão Relação Universidade-Sociedade (RUS), 3 de Política de Gestão (PG), 2 de Plano Acadêmico (PA), e 1 relativo à Produção Acadêmica (Prod). Na seção seguinte apresenta-se os detalhes destes e os demais indicadores aprovados.

**Tabela 12 - Indicadores melhor avaliados na pesquisa IBEU**

Ordem	Código	Nome do Indicador	Pontuação Média ( ordem na escala 1-5 )
1	RUS07	Público alcançado por programas e projetos	4,70
2	RUS08	Público alcançado por cursos e eventos	4,64
3	RUS10	Ações de extensão dirigidas às escolas públicas	4,63
4	RUS12	Inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas	4,62
5	PA07	Participação geral da extensão no apoio ao estudante	4,61
6	PG08	Garantia da qualidade na extensão	4,61
7	Prod01	Ações de extensão desenvolvidas por modalidade	4,58
8	PA08	Participação de docentes na extensão	4,57
9	PG02	Estrutura organizacional de suporte à Extensão Universitária	4,57
10	PG11	Recursos do orçamento anual público voltado para extensão	4,56

### 3.3 Relação geral de indicadores – agrupados nas Dimensões de Avaliação da Extensão Universitária

#### a) Indicadores de Política de Gestão (PG)

Nesta dimensão foram definidos 13 indicadores.

Código e Nome	PG1: Importância estratégica da extensão universitária
Objetivo	Avaliar a presença da extensão na definição da missão institucional da IES (caracterizar sua importância ao nível estratégico)
Unidade de Medida	Qualitativa binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

Código e Nome	PG2: Estrutura organizacional de suporte a extensão universitária
Objetivo	Identificar na IES a existência de órgãos definidores de políticas de extensão, responsáveis pela implementação de normas e regulamentações
Unidade de Medida	Qualitativa binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

Código e Nome	PG3: Institucionalização de programas e projetos de extensão
Objetivo	Avaliar o nível de oferta aos alunos matriculados na instituição (em regime presencial) de programas e projetos institucionalizados
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: alunos/programas e projetos
Fórmula de Cálculo	= N° de alunos de graduação presencial matriculados no ano / N° de programas e projetos institucionalizados

Código e Nome	PG4: Valorização da prática extensionista como critério de promoção na carreira
Objetivo	Avaliar a incorporação de critérios de promoção funcional associados ao envolvimento em ações de extensão no Plano de Carreira dos Servidores
Unidade de Medida	Qualitativa binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>PG5: Formação em gestão da extensão para servidores dos órgãos/setores responsáveis pela extensão</b>
Objetivo	Avaliar a proporcionalidade do número de horas de treinamento em gestão da extensão universitária disponibilizada anualmente aos servidores (incluindo gestores)
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: horas de treinamento/servidor
Fórmula de Cálculo	= N° de servidores da extensão capacitados no ano/ n° total de servidores da extensão

<b>Código e Nome</b>	<b>PG6: Participação dos servidores da extensão em eventos da área</b>
Objetivo	Avaliar a proporcionalidade do número de eventos e congressos de extensão universitária com a participação de servidores da extensão (incluindo gestores)
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: eventos/servidor
Fórmula de Cálculo	= N° de participações ativas em eventos/ número total de servidores

<b>Código e Nome</b>	<b>PG7: Capacitação em extensão promovida ou apoiada pela pró-reitoria (ou equivalente) aberta à comunidade acadêmica</b>
Objetivo	Avaliar a participação em treinamentos em extensão de docentes, técnicos e alunos de modo a despertar o interesse pela prática extensionista
Unidade de Medida	Proporção: participantes/eventos
Fórmula de Cálculo	= N° de participantes capacitados no ano / n° total de eventos promovidos por ano

<b>Código e Nome</b>	<b>PG8: Garantia da qualidade na extensão</b>
Objetivo	Identificar a existência de procedimentos formais e sistematizados para avaliação e aprovação de propostas, acompanhamento da execução e resultados de ações de extensão
Unidade de Medida	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>PG9: Taxa de aprovação de propostas de extensão em editais externos</b>
Objetivo	Avaliar o percentual de projetos e programas submetidos e aprovados em editais externos
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	= (N° total de propostas de programas e projetos de extensão aprovados com financiamento/ N° total de propostas de programas e projetos de extensão submetidos) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>PG10: Taxa de conclusão de ações de extensão</b>
Objetivo	Identificar o quantitativo de ações de extensão concluídas no tempo pré-definido (com apresentação de relatório final)
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	= (N° anual de ações de extensão finalizadas no prazo /número total de ações com prazo para acabar no ano) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>PG11: Recursos do orçamento anual público voltado para extensão</b>
Objetivo	Identificar o percentual de recursos aprovados no orçamento ordinário da IES destinados exclusivamente à extensão
Unidade de Medida	Percentual (%)
Fórmula de Cálculo	= (Orçamento anual destinado exclusivamente à extensão / Orçamento total da IES no ano) x100

<b>Código e Nome</b>	<b>PG12: Recursos para extensão captados via edital público externo</b>
Objetivo	Avaliar a capacidade institucional para captação externa de recursos via editais governamentais, fundos, outros
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	= (Orçamento de captação externa para extensão no ano / orçamento total da extensão no ano) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>PGI3: Recursos para extensão captados via prestação de serviços acadêmicos especializados</b>
Objetivo	Avaliar a capacidade institucional para captação externa de recursos via prestação de serviços
Unidade de Medida	Quantitativa
Fórmula de Cálculo	= Total de recurso captado no ano

b) Indicadores de Infraestrutura (Infra)

Nesta dimensão foram definidos 8 indicadores.

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra1: Disponibilidade de espaço físico adequado para órgãos/setores de gestão da extensão</b>
Objetivo	Avaliar a adequabilidade dos espaços físicos disponibilizados pelas IES para atividades administrativas da pró-reitoria de extensão (ou equivalente)
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: área/servidor
Fórmula de Cálculo	= Área administrativa da pró-reitoria (ou equivalente) em metros quadrados / N° de servidores da pró-reitoria (ou equivalente)

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra2: Estrutura de pessoal nos órgãos/setores de gestão da extensão</b>
Objetivo	Avaliar a proporcionalidade das ações de extensão em relação ao quantitativo de servidores (técnico-administrativos) permanentes na(s) unidade de gestão da extensão universitária
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: ações extensionistas/servidor
Fórmula de Cálculo	= N° anual de ações de extensão aprovadas / N° de servidores técnico-administrativos da extensão em todas as unidades de apoio à extensão

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra3: Disponibilidade de equipamentos* adequados para eventos culturais</b>
Objetivo	Avaliar a disponibilidade de espaços culturais com infraestrutura adequada (teatros, salas de exposição, cinemateca etc)
Unidade de Medida	Qualitativo: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

\* Refere-se a multimídia, instrumentos musicais, de teatro e outros equipamentos necessários a realização de eventos diversos.

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra4: Disponibilidade de espaços esportivos adequados</b>
Objetivo	Avaliar a disponibilidade de espaços esportivos com infraestrutura adequada (ginásios, quadras de esporte, etc)
Unidade de Medida	Qualitativo: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra5: Disponibilidade de espaços adequados de apoio ao empreendedorismo</b>
Objetivo	Avaliar a disponibilidade de espaços de apoio ao empreendedorismo com infraestrutura adequada (incubadoras, escritórios de apoio etc)
Unidade de Medida	Qualitativo: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra6: Logística de transporte de apoio à extensão</b>
Objetivo	Avaliar a capacidade de atendimento de demandas de transporte para as ações de extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	= (N° de solicitações de transporte para ações de extensão atendidas / N° total de solicitações de transporte para ações de extensão) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra7: Acesso e transparência das ações extensão</b>
Objetivo	Identificar a existência de bases de dados e de ações de extensão disponíveis para consulta pública
Unidade de Medida	Qualitativa, binária, SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>Infra8: Sistemas informatizados de apoio a extensão</b>
Objetivo	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
Unidade de Medida	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

c) Indicadores de Plano Acadêmico (PA)

Para esta dimensão foram definidos 9 indicadores.

<b>Código e Nome</b>	<b>PA1: Regulamentação de critérios para inclusão da extensão nos currículos</b>
Objetivo	Identificar a existência de regulamentação para inclusão da extensão nos currículos dos cursos de graduação.
Unidade de Medida	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>PA2: Nível de inclusão da extensão nos currículos</b>
Objetivo	Identificar o nível de inclusão da extensão nos currículos dos cursos de graduação.
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$= (\text{N}^\circ \text{ de cursos de graduação com extensão incorporada no currículo} / \text{N}^\circ \text{ total de cursos de graduação da IES}) \times 100$

<b>Código e Nome</b>	<b>PA3: Articulação extensão – ensino</b>
Objetivo	Identificar a percentagem de programas e projetos de extensão articulados com o ensino.
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$= (\text{N}^\circ \text{ de programas e projetos integrados com o ensino} / \text{N}^\circ \text{ total de programas e projetos de extensão no ano}) \times 100$

<b>Código e Nome</b>	<b>PA4: Articulação extensão – pesquisa</b>
Objetivo	Identificar a percentagem de programas e projetos de extensão articulados com a pesquisa
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$= (\text{N}^\circ \text{ de programas e projetos integrados com a pesquisa} / \text{N}^\circ \text{ total de programas e projetos de extensão no ano}) \times 100$

<b>Código e Nome</b>	<b>PA5: Contribuições da extensão para o ensino e a pesquisa</b>
Objetivo	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
Unidade de Medida	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>PA6: Proporção de estudantes de graduação envolvidos em extensão</b>
Objetivo	Avaliar o nível de participação de estudantes em ações de extensão universitária e o consequente empenho institucional
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de estudantes de graduação em regime presencial envolvidos em ações de extensão} / \text{N}^\circ \text{ total de estudantes de graduação em regime presencial da IES})$

<b>Código e Nome</b>	<b>PA7: Participação geral da extensão no apoio ao estudante</b>
Objetivo	Avaliar o quantitativo de bolsas de extensão em relação ao total de bolsas concedidas para alunos de graduação, exceto as bolsas de assistência estudantil
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$= (\text{N}^\circ \text{ anual de bolsas de extensão para alunos de graduação} / \text{N}^\circ \text{ total anual de bolsas para alunos de graduação excluindo assistência estudantil}) \times 100$

<b>Código e Nome</b>	<b>PA8: Participação de docentes na extensão</b>
Objetivo	Avaliar o nível de participação direta (coordenação e/ou execução) de professores em ações de extensão universitária
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de técnicos-administrativos do quadro permanente da IES envolvidos em ações de extensão} / \text{N}^\circ \text{ total de técnicos-administrativos do quadro permanente da IES}) \times 100$

<b>Código e Nome</b>	<b>PA9: Participação de técnicos-administrativos na extensão</b>
Objetivo	Avaliar o nível de participação direta (coordenação e/ou execução) de técnicos-administrativos na extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$N^{\circ}$ de técnicos administrativos do quadro permanente da IES envolvidos em ações de extensão / $N^{\circ}$ total de técnicos administrativos do quadro permanente da IES) x 100

#### d) Indicadores de Relação Universidade – Sociedade (RUS)

Nesta dimensão foram definidos 8 indicadores.

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS1: Representação da sociedade na IES</b>
Objetivo	Identificar a participação de representantes da sociedade civil nas instâncias deliberativas da instituição (conselhos, câmaras, comissões e outros)
Unidade de Medida	Qualitativa: SIM ou NÃO
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS2: Parcerias interinstitucionais</b>
Objetivo	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
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: parcerias/ações
Fórmula de Cálculo	$N^{\circ}$ de convênios, contratos e acordos firmados / $N^{\circ}$ total de ações de extensão

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS3: Envolvimento de profissionais externos na extensão da IPES</b>
Objetivo	Avaliar o nível de colaboração de professores e técnicos de outras instituições e não acadêmicos com a extensão universitária
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: colaboradores externos / ações
Fórmula de Cálculo	$N^{\circ}$ total de ações com colaboradores externos no ano / $n^{\circ}$ total de ações de extensão no ano

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS4: Representação oficial da IES junto à sociedade civil</b>
Objetivo	Avaliar o nível de representação da IES em entidades da sociedade civil (conselhos, outros)
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	$= (N^{\circ}$ de docentes e técnicos do quadro permanente da IES em representações da sociedade civil / $N^{\circ}$ total de docentes e técnicos do quadro permanente da IES) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS5: Meios de comunicação com a sociedade</b>
Objetivo	Avaliar a diversidade das mídias institucionais utilizadas na comunicação: sites, redes sociais, jornais, rádios, tv, outras
Unidade de Medida	Qualitativos: modalidades de mídia
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS6: Alcance da Prestação de Contas à Sociedade</b>
Objetivo	Identificar os mecanismos utilizados para prestar contas à sociedade dos recursos recebidos, atividades desenvolvidas e resultados alcançados
Unidade de Medida	Qualitativa: relação de instrumentos de prestação de contas utilizados
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS7: Público alcançado por programas e projetos</b>
Objetivo	Identificar o alcance dos programas projetos de extensão junto à comunidade externa
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: pessoas atendidas / programas + projetos
Fórmula de Cálculo	$N^{\circ}$ total de pessoas atendidas por programas e projetos no ano / $N^{\circ}$ total de programas e projetos apoiados no ano

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS8: Público alcançado por cursos e eventos</b>
Objetivo	Identificar o alcance das ações de extensão junto à comunidade externa por meio de cursos e eventos
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: pessoas atendidas / cursos + eventos
Fórmula de Cálculo	$N^{\circ}$ total de pessoas atendidas por cursos e eventos no ano / $N^{\circ}$ total de cursos e eventos apoiados no ano

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS9: Público alcançado por atividades de prestação de serviço</b>
Objetivo	Identificar o alcance das ações de extensão (prestação de serviço) junto à comunidade externa
Unidade de Medida	Unidade de medida - Quantitativa
Fórmula de Cálculo	= N° total anual de pessoas física e/ou jurídicas atendidas por prestação de serviço

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS10: Ações de extensão dirigidas às escolas públicas</b>
Objetivo	Avaliar o grau de compromisso da IES com o ensino público
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	(N° de ações de extensão dirigidas às escolas públicas / N° total de ações de extensão registradas) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS11: Professores da rede pública atendidos por cursos de formação continuada</b>
Objetivo	Avaliar o grau de compromisso da IES com o ensino público.
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: professor/curso
Fórmula de Cálculo	= N° de professores da rede pública atendidos / N° total de cursos de extensão ofertados

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS12: Inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas</b>
Objetivo	Avaliar o grau de comprometimento social da IES com a população em situação de vulnerabilidade
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	(N° de ações de extensão dirigidas à população em vulnerabilidade social / N° total de ações de extensão registradas) x 100

<b>Código e Nome</b>	<b>RUS13: Municípios atendidos por ações extensionistas</b>
Objetivo	Avaliar o percentual de municípios atendidos pelas ações de extensão em relação ao total de municípios que são abrangidos pela respectiva IES
Unidade de Medida	Quantitativa, percentual (%)
Fórmula de Cálculo	= (N° municípios atendidos nas ações de extensão/ N° de total de municípios abrangidos pela IES) x 100

e) Indicador de Produção Acadêmica (Prod)  
Para esta dimensão foram definidos 9 indicadores.

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod1: Ações de extensão desenvolvidas por modalidade</b>
Objetivo	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
Unidade de Medida	Quantitativa, proporcional
Fórmula de Cálculo	N° ações / n° de alunos de graduação matriculados em regime presencial

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod2: Produção de materiais para instrumentalização da extensão</b>
Objetivo	Identificar a produção de materiais para orientação e apoio ao desenvolvimento das ações de extensão: livros, manuais, cartilhas, outros
Unidade de Medida	Qualitativo: relação de materiais produzidos nos últimos 2 anos
Fórmula de Cálculo	Não se aplica

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod3: Produção de livros ou capítulos com base em resultados da extensão</b>
Objetivo	Identificar a produção de livros ou capítulos produzidos a partir de resultados das ações de extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: publicação/ações
Fórmula de Cálculo	= N° total de livros ou capítulos publicados com base em extensão no ano / N° total de programas e projetos apoiados

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod4: Publicação de artigos em periódicos com base em resultados da extensão</b>
Objetivo	Identificar a produção de artigos produzidos a partir de resultados das ações de extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: publicação/ações
Fórmula de Cálculo	= N° total artigos-resumos publicados como resultado das ações de extensão / N° total de programas e projetos apoiados

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod5: Comunicações em eventos com base em resultados da extensão</b>
Objetivo	Identificar a apresentação de trabalhos em eventos (congressos, seminários, colóquios etc) a partir de resultados das ações de extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: comunicações/ações
Fórmula de Cálculo	= N° total comunicações apresentadas como resultado das ações de extensão / N° total de programas e projetos apoiados
<b>Código e Nome</b>	<b>Prod6: Produções audiovisuais</b>
Objetivo	Identificar o número de novas produções áudios-visuais geradas a partir de resultados da extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: produções/ações
Fórmula de Cálculo	= N° total de produções audiovisuais como resultado das ações de extensão / N° total de programas e projetos apoiados

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod7: Produções artísticas (exposições, espetáculos, outros)</b>
Objetivo	Identificar o número de produções artísticas produzidas e lançadas a partir de resultados da extensão
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: produções/ações
Fórmula de Cálculo	= N° total de produções artísticas como resultado das ações de extensão / N° total de programas e projetos apoiados

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod8: Empreendimentos graduados em incubadoras</b>
Objetivo	Identificar o número de novas empresas egressas de incubadoras da IES lançadas no mercado
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: empresas/ações
Fórmula de Cálculo	= N° total de empresas graduadas no ano

<b>Código e Nome</b>	<b>Prod9: Cooperativas populares graduadas em incubadoras</b>
Objetivo	Identificar o número de novas cooperativas populares egressas da Incubadoras de Cooperativas Populares da IES.
Unidade de Medida	Quantitativa, proporção: cooperativas populares
Fórmula de Cálculo	= Número total de cooperativas populares graduadas no ano

## GESTÃO DE DESEMPENHO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

No meio acadêmico, discorrer sobre gestão e avaliação das atividades desenvolvidas não é uma tarefa fácil, ou mesmo confortável, pois, trata-se de um assunto polêmico que vai de encontro a temas arraigados nas universidades como a livre produção do conhecimento e a autonomia universitária. Contudo, face às mudanças e ao contexto atual de pressão sobre as instituições, a academia não pode se omitir de tratar esta questão sob pena de ter que se adequar a sistemáticas de avaliação impostas de fora para dentro. A extensão universitária é um dos tripés acadêmicos da universidade, desenvolvida de forma indissociável ao ensino e à pesquisa e apoiada pela gestão, por isso 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.

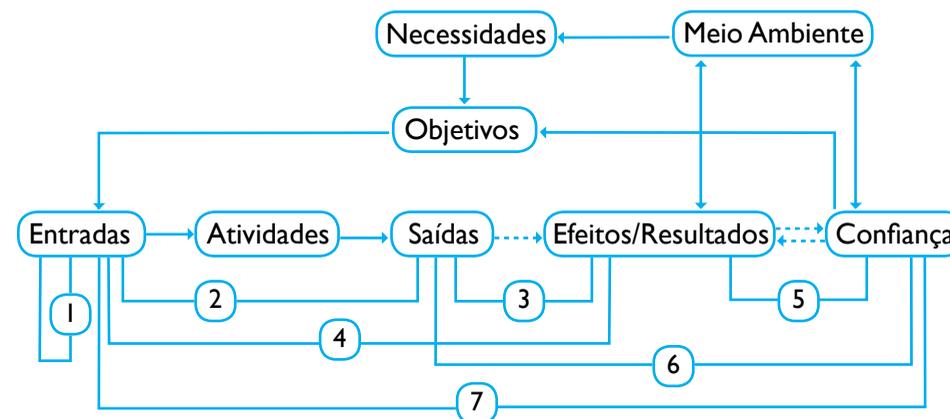
Nesta seção esboça-se uma discussão sobre a gestão de desempenho envolvendo a extensão universitária, basicamente propõe-se o alinhamento dos indicadores, desenvolvidos e validados de acordo com as dimensões de avaliação da extensão, numa abordagem de Cadeia de Valor e do modelo de Gestão Balanced Scorecard. Trata-se de uma introdução ao tema, sem grandes aprofundamentos teóricos. Aos interessados no assunto recomenda-se os textos bases (Kaplan e Norton 1992; Bouckaert e Halligan 2008) e adaptações com exemplos de aplicações ao setor público brasileiro (MARTINS e MARINI 2010, MPOG 2009, 2010).

### 4.1 Indicadores alinhados na Visão de Cadeia de Valor

A visão de Cadeia de Valor de Porter (1999) descreve as atividades de uma organização em dois grupos: primárias, relativas ao fluxo de produção de um bem ou serviço, que se encadeiam desde a “entrada”, passando pelo “processamento” e gerando “saídas”; e de apoio, que dão suporte às atividades primárias principais. O autor defende a análise e a correta gestão destas atividades de modo à promover a criação de valor para a organização.

Em consonância com a visão de cadeia de valor, Bouckaert e Halligan (2008) propõem uma abordagem para o setor público segundo a lógica de que toda organização desenvolve um conjunto de atividades para poder ofertar um bem ou serviço à sociedade segundo um fluxo (Figura 5), que podem ou não gerar os resultados e efeitos desejados pela sociedade e, conseqüentemente, refletirem na confiança e reconhecimento social em relação à organização.

**Figura 5** - Amplitude do desempenho no setor público: um quadro analítico



Fonte: Bouckaert e Halligan (2008:16)

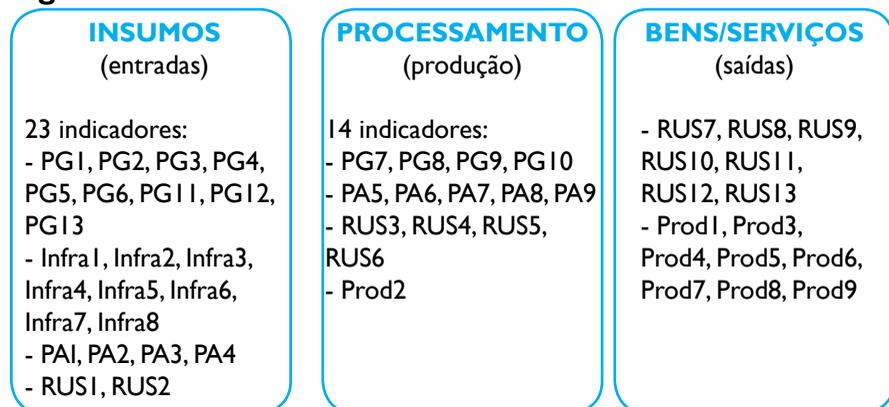
No processo de planejamento a organização pública deve em primeiro lugar buscar conhecer adequadamente o meio ambiente onde está inserida e a forma como este lhe afeta, em seguida, reconhecer as necessidades de seus usuários. A partir destes dois pontos, deve estabelecer objetivos de ação que respondam aos anseios do seu público-alvo e da sociedade em geral. Os objetivos desdobrados em ações serão realizados em várias etapas.

A gestão de desempenho ocupa-se de avaliar cada etapa do processo necessário ao desenvolvimento de um bem ou serviço. Segundo os autores, a ênfase da gestão pode ser: estreita, focando sobre economia (razão 1: entrada/entrada) e sobre eficiência/produtividade (razão 2: entrada/saída); ou ampla, focando sobre eficácia (razão 3: (saída/ (efeito/resultado))), ou custo-eficácia (razão 4: entradas / (efeito/resultado)); ou mais amplo ainda, focando a ligação com a confiança (razões 5, 6 e 7).

Para Bouckaert e Halligan (2008:18), “No setor público, há a necessidade por diferentes níveis de alcance para diferentes propósitos”, ou seja, apesar de reconhecer que a gestão de desempenho desejada deveria alcançar todo o fluxo, chegando ao ponto de avaliar e influenciar a confiança da sociedade em relação ao serviço público ofertado, cada instituição deve avançar gradativamente de acordo com uma meta pré-definida ou pelas limitações impostas pela capacidade organizacional existente. O objetivo da gestão de desempenho no setor público é mapear e mensurar, com uso de indicadores, todas atividades e seus elos de forma a melhorar o desempenho individual e de toda a cadeia, modificando ou mesmo eliminando aquelas atividades que não acrescentam valor.

Na pesquisa IBEU adaptou-se essa visão de acordo com a metodologia difundida pelo MPOG (2009) e restringiu o alcance da pesquisa ao nível dos resultados, uma vez que a metodologia adotada não contemplava a avaliação dos efeitos/impactos da extensão universitária que reconhecidamente precisa de uma abordagem diferenciada. A figura 6, a seguir, enquadra o conjunto dos indicadores definidos segundo as dimensões de avaliação da extensão, de acordo com as atividades primárias da cadeia de valor. Com isso são classificados 23 indicadores de insumo (entradas), usados para avaliar capacidade instalada; 14 indicadores de processamento, voltados a medir eficiência; e 15 indicadores de resultado (saídas), voltam-se a avaliar eficácia na entrega dos bens e serviços da extensão.

**Figura 6:** Indicadores de extensão na Visão da Cadeia de Valor.



Fonte: Adaptado de MPOG (2009:16) com inclusão de resultados da pesquisa IBEU.

## 4.2 Indicadores alinhados à Ótica do *Balanced Scorecard*

Existe uma série de modelos de gestão de desempenho desenvolvidos na maioria a partir da segunda metade do século XX. Normalmente nasceram para atender demandas do setor privado, todavia muitos vieram a ser utilizados no setor público, na medida da sua adaptabilidade. Expomos aqui o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992) que vem largamente sendo difundido pelos órgãos de gestão pública brasileira<sup>2</sup>.

Na percepção dos formuladores do BSC não se pode gerir uma organização utilizando somente indicadores financeiros, pois estes medem apenas o resultado daquilo que já fora executado, restando ao final do período contábil apenas festejar os bons resultados ou lamentar prejuízos. Fazendo analogia ao painel do controle de um avião, os autores defendem a necessidade de medidas que possibilitem avaliar o desempenho no início, durante e ao final da viagem como forma de garantir condições para o voo, aperfeiçoar as rotas e alcançar pousos seguros. Defendem que nas organizações existe a necessidade de medir além dos resultados todo o processo de criação de valor, sobretudo os ativos intangíveis (conhecimento, marca, reputação etc.) que podem vir a garantir os dividendos futuros dentro de uma estratégia sustentável. O BSC auxilia as organizações a traduzirem a estratégia em ações operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho, para isso propõe 4 perspectivas clássicas de avaliação: Financeira, Clientes, Processos Internos e Inovação e Aprendizado (Figura 7).

<sup>2</sup> Para uma revisão dos principais modelos de gestão propostos por diferentes autores sugere-se a leitura de Martins & Marini (2010) e Crispim e Lugoboni (2012).

**Figura 7:** Perspectivas originais do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1992.

O modelo orienta que, uma vez definida a visão de futuro e a missão de uma organização, é necessário o desenvolvimento e a implementação de uma estratégia competitiva sustentável para garantir o alcance do que se planeja. Os autores afirmam que a maioria das organizações falham a médio e longo prazo, pois se concentram apenas na perspectiva financeira. Assim, para o pleno alcance dos resultados é preciso um monitoramento não somente da perspectiva “financeira”, mas também de todas as demais que dão sustentação ao processo de negócio, ou seja, do “cliente”, “dos processos internos” e da “inovação e aprendizado”. A dinâmica do planejamento baseado no BSC envolve primeiro a busca de respostas para as grandes questões norteadoras da avaliação e gestão em cada perspectiva (Figura 7). Feita a reflexão deve-se definir “objetivos estratégicos”

que respondam às questões norteadoras e, ao mesmo tempo, apontem para realização da missão estabelecida. A partir de então, o planejamento envolve um processo de desdobramento contínuo, aos objetivos estratégicos devem ser associados “indicadores” que permitam seu monitoramento. Para cada indicador devem ser associadas “metas”, por período, que para serem alcançadas dependem de “iniciativas” a serem postas em prática. Outro aspecto importante é associar responsáveis a cada iniciativa, o que permitirá o monitoramento e a cobrança de resultados. Esta lógica de planejamento BSC gera um processo de mútuo reforço, em que uma perspectiva apoia a outra e os objetivos são encadeados numa relação vertical de causa-efeito.

Convém destacar que essas perspectivas originais não são obrigatórias, uma vez que cada organização pode defini-las de acordo com suas escolhas estratégicas. Sendo assim, no âmbito da administração pública é frequente a utilização da perspectiva orçamentária (financeira) como base para as demais perspectivas do BSC (FELIX et al 2011).

Para o planejamento da extensão universitária, avaliou-se que o termo missão não era o mais adequado para representar o direcionamento das ações da extensão pública. Desta forma, o GT optou pela substituição do termo “missão” e adotar o termo “macro objetivo”. A partir da reflexão do papel institucional da extensão pública, da identificação e busca pelo atendimento dos interesses das partes interessadas (*stakeholders*), das referências de estudos da aplicação do BSC na gestão pública (ver CALDEIRA 2010, FÉLIX et al 2011, PESSOA 2000), a discussão no GT definiu perspectivas de avaliação que apontassem e se auto reforçassem para o alcance do macro objetivo. A proposta está apresentada na figura 8.

**Figura 8:** Perspectivas BSC para avaliação da Extensão Universitária

**Perspectiva 1: Do aluno, da sociedade e dos financiadores públicos**

Quais objetivos devem ser alcançados para atender as expectativas das partes interessadas no sucesso da extensão universitária?

**Perspectiva 2: Dos processos internos da extensão**

Em quais processos internos deve-se ter excelência para assegurar o atendimento das expectativas das partes interessadas?

**Perspectiva 3: Da aprendizagem e crescimento institucional**

Para dar suporte aos “processos internos” e satisfazer as partes interessadas como a instituição deve aprender e melhorar?

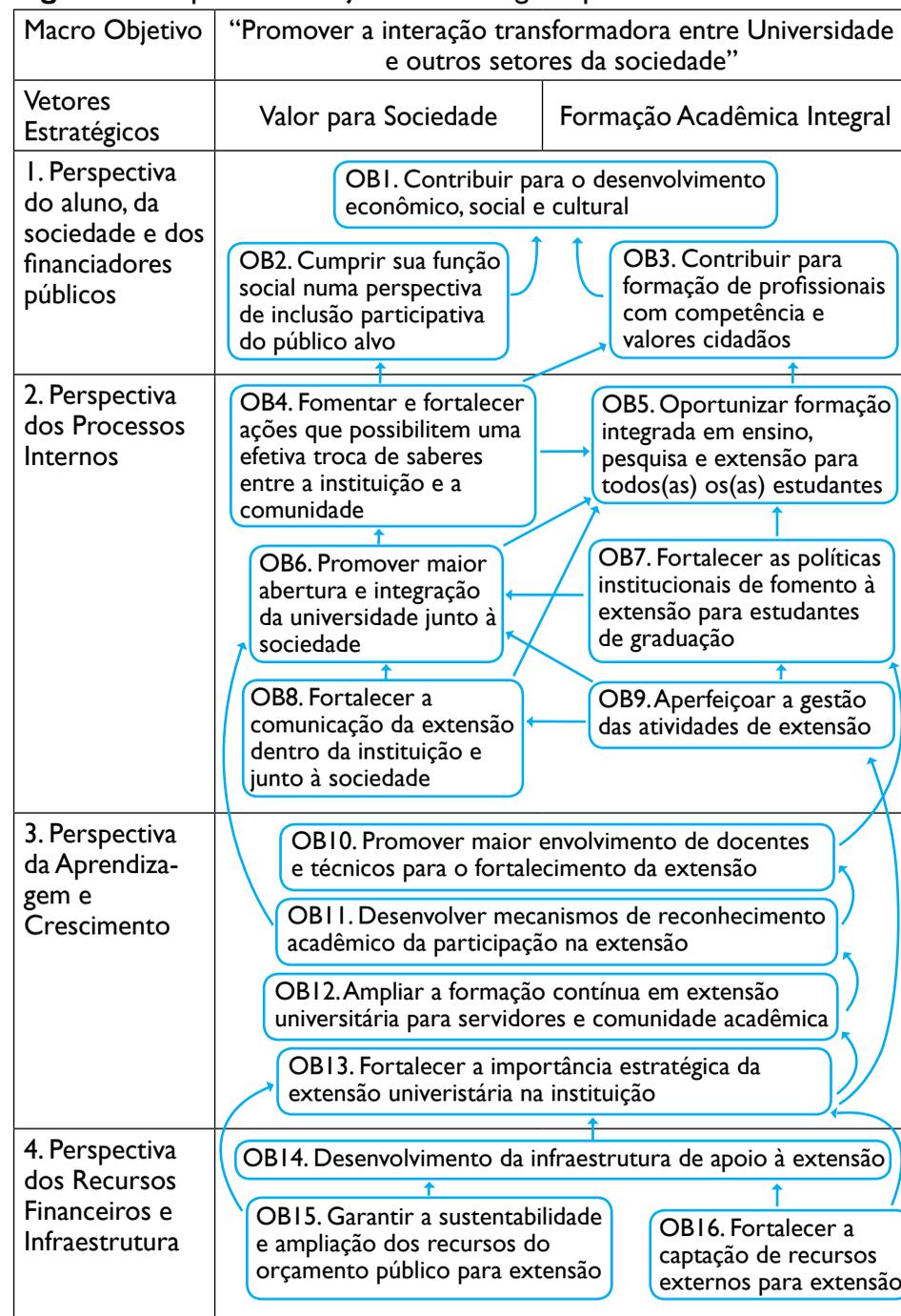
**Perspectiva 4: Dos recursos financeiros e Infraestrutura**

Como prover recursos financeiros e infra estrutura necessários para garantir a realização do macro objetivo da extensão?

Uma vez definidas as perspectivas, caberia então associar a cada uma delas objetivos estratégicos que apontassem para o alcance do macro objetivo numa relação de causa-efeito. Os objetivos estratégicos foram desenvolvidos no GT, estabelecendo um “modelo de partida” e depois submetidos à avaliação do grupo de entrevistados dentro das rodadas Delphi.

Com os objetivos aprovados, pode-se aperfeiçoar um primeiro mapa estratégico parcial (Figura 9), com as relações de causa e efeito entre os objetivos, ou seja, assim como as perspectivas de base e meio devem apoiar a de topo, os objetivos de topo associados também só poderão ser alcançados se os de base e meio os apoiarem. Segue-se a lógica estratégica de que é preciso ter meios para alcançar os fins desejados.

**Figura 9:** Perspectivas e objetivos estratégicos para Extensão Universitária



Avançando no desenvolvimento do mapa estratégico a próxima etapa foi associar a cada um dos objetivos estratégicos os 52 indicadores definidos, que agora propõe-se que sejam aplicados para monitorar o desempenho e o alcance dos objetivos almejados e, conseqüentemente, o macro objetivo da extensão universitária pública. A partir da proposta desenvolvida chegou-se ao mapa mais detalhado (Figura 10).

**Figura 10:** Mapa estratégico para extensão universitária na ótica BSC.

Perspectivas (4)	Objetivos Estratégicos (16)	Indicadores (52)
Do Aluno, da Sociedade e dos Financiadores Públicos Quais objetivos devem ser alcançados para atender as expectativas das partes interessadas no sucesso da extensão universitária?	Contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural	RUS7,RUS8, RUS9, RUS13 Prod3, Prod4, Prod5, Prod6, Prod7, Prod8, Prod9
	Cumprir sua função social numa perspectiva de inclusão participativa do público-alvo	RUS10, RUS11, RUS12
	Contribuir para a formação de profissionais éticos, com competência e valores cidadãos	Prod1, PA6
Dos Processos Internos Em quais processos internos deve-se ter excelência para assegurar o atendimento das expectativas das partes interessadas?	Fomentar e fortalecer ações que possibilitem uma efetiva troca de saberes entre a instituição e a comunidade	Prod2, PA5
	Oportunizar formação integrada em ensino, pesquisa e extensão para todos(as) os(as) estudantes	PA1, PA2, PA3, PA4
	Promover maior abertura e integração da universidade junto a sociedade	RUS1, RUS2, RUS3, RUS4

	Fortalecer as políticas institucionais de fomento à extensão para estudantes de graduação	PA7, PG3
	Fortalecer a comunicação da extensão dentro da instituição e junto a sociedade	RUS5, RUS6, Infra7
	Aperfeiçoar a gestão das atividades de extensão	PG8, PG9, PG10, Infra8
Da Aprendizagem e Crescimento Para dar suporte aos “processos internos” e satisfazer as partes interessadas como a instituição deve aprender e melhorar?	10. Promover maior envolvimento de docentes e técnicos para o fortalecimento da extensão	PA8 PA9
	Desenvolver mecanismos de reconhecimento acadêmico da participação na extensão.	PG4 PG6
	Ampliar a formação contínua em extensão universitária para servidores e comunidade acadêmica	PG5 PG7
	Fortalecer a importância estratégica da extensão universitária na instituição	PG1, PG2
Dos Recursos Financeiros e Infraestrutura Como prover recursos financeiros e infraestrutura necessários alcançar para garantir a realização do macro objetivo da extensão?	14. Desenvolvimento da infraestrutura de apoio a extensão	Infra1, Infra2, Infra3, Infra4, Infra5, Infra6
	Garantir a sustentabilidade e ampliação dos recursos do orçamento público para extensão	PG11
	16. Fortalecer a captação de recursos externos para extensão	PG12 PG13

O passo seguinte para o desenvolvimento completo de um mapa estratégico BSC seria o estabelecimento de metas e iniciativas (projetos) para a gestão completa ao nível institucional, contudo, dadas as particularidades institucionais e os objetivos que a pesquisa IBEU buscou alcançar, somente até o nível dos indicadores, ficando o desenvolvimento das etapas sequenciais a critério de cada instituição. Apresenta-se aqui um mapa estratégico parcial de referência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A definição de indicadores para gestão e avaliação de qualquer atividade de uma organização pressupõe considerar as particularidades envolvidas, ou seja, não existe planejamento geral que atenda a todas as organizações, ainda que atuem num mesmo segmento, pois o ponto de partida sempre deve ser o conhecimento do ambiente onde se está inserido que é dinâmico e diferente para cada organização, bem como a estrutura de cada uma (pontos fortes e fracos) para superar barreiras e aproveitar as oportunidades existentes.

Por isso mesmo, desde o início o Projeto IBEU não se propôs a definir um conjunto de indicadores para a extensão universitária brasileira automaticamente adequável a qualquer instituição. Reconhecendo as múltiplas particularidades o objetivo proposto e alcançado foi estabelecer uma base de referência, em que diferentes instituições poderão se apoiar para pensar e planejar, considerando sua realidade particular. Os 16 objetivos estratégicos e 52 indicadores aqui apresentados são resultados de um pensamento e uma construção coletiva, que devem ser entendidos não como algo acabado, mas parte de um processo contínuo de pensar a avaliação da extensão e que necessariamente deverá demandar novos passos.

A expectativa é que nos momentos de planejamento institucional envolvendo as demais áreas acadêmicas (ensino e pesquisa) e administrativa (gestão) a extensão possa ter uma base de referência para se inserir e participar com mais propriedade das discussões que definem o futuro institucional. Objetivos e indicadores poderão ser utilizados de acordo com as particularidades, normalmente de forma parcial ou mesmo adaptada. Isso ocorrendo, entenderemos que o trabalho ora apresentado atingiu seu objetivo maior.

Por fim, reafirmamos a importância da avaliação da extensão como parte da avaliação institucional das instituições públicas de ensino superior, bem como para o fortalecimento da extensão. Esperamos que a partir da reflexão sobre o trabalho realizado se possa vislumbrar novos caminhos para a atuação da extensão, de modo a ampliar a contribuição no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico do país.

## BIBLIOGRAFIA

BOUCKAERT, Geert e HALLIGAN, John. *Managing Performance: International Comparisons*. New York: Routledge, 2008.

CALDEIRA, Jorge de. *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Edições Almedina, 2010.

CRISPIM, Sérgio e LUGOBONI, Leonardo 2012. “Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo”. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* n° (1):41-54

E3M Project - European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission. Final Report of Delphi Study. European Commission, 2012.

EVALSED - A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico – O guia. Comissão Europeia Observatório do QREN, Lisboa, 2004.

FELIX, Rozelito, FELIX, Patrícia do Prado e TIMÓTEO, Rafael. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. *Revista do Serviço Público Brasília* 62 (1): 51-74 Jan/Mar 2011.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS. *Avaliação da Extensão Universitária: práticas e discussões da Comissão Permanente de Avaliação da Extensão*. Organização: Maria das Dores Pimentel Nogueira. Belo Horizonte: FORPROEX/CPAE; PROEX/UFMG, 2013 (Coleção Extensão Universitária; v.8).

\_\_\_\_\_. *Política Nacional de Extensão Universitária. Gráfica da UFRGS*. Porto Alegre, RS, 2012 (Coleção Extensão Universitária; v.7).

\_\_\_\_\_. *Extensão Universitária: Organização e Sistematização*. Belo Horizonte: COOPMED, 2007. 112 p. (Coleção Extensão Universitária; v.6).

\_\_\_\_\_. *Comissão Permanente de Avaliação da Extensão Universitária. Institucionalização da Extensão nas Universidades Públicas Brasileiras – estudo comparativo 1993/2004*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, Brasília: MEC/SESu, 2006. 97 p. (Coleção Extensão Universitária; v.5).

\_\_\_\_\_. *Indissociabilidade Ensino–Pesquisa–Extensão e a Flexibilização Curricular: uma visão da extensão*. Porto Alegre: UFRGS; Brasília: MEC/

SESU, 2006. (Coleção Extensão Universitária; v.4).

\_\_\_\_\_. Avaliação Nacional da Extensão Universitária. Brasília: MEC/ SESu; Paraná: UFPR; Ilhéus, BA: UESC, 2001a. (Coleção Extensão Universitária; v.3).

\_\_\_\_\_. Plano Nacional de Extensão Universitária. Ilhéus: Editus, 2001b. (Coleção Extensão Universitária; v.1).

JUSTO, Cipriano. A Técnica Delphi de Formação de Consensos. 2005. Acesso em julho de 2016. Disponível em: <http://www.opss.pt/>

KAPLAN, Robert S, e NORTON, David P 1992. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance". Harvard Business Review.

MARTINS, Humberto Falcão e MARINI, Caio. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.

MOLAS-GALLART, Jordi, SALTER, Ammon, PATEL, Pari, SCOTT, Alister e DURAN, Xavier. 2002. "Measuring third stream activities". Final report to the Russell Group of Universities. Brighton: SPRU, University of Sussex.

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília: MP, 2009.

\_\_\_\_\_. Indicadores de programas: Guia Metodológico. Brasília: MP, 2010.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão das Universidades Federais Brasileiras – Um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado, 2000.

PORTER, Michael. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Sonia, MEIRELES, Fernando e SERRANO, Rossana 2013. Avaliação da extensão: Dos conceitos fundamentais a reflexões sobre a prática. Em Avaliação da Extensão Universitária. Belo Horizonte: FORPROEX/CPAE; PROEX/UFMG.

## ANEXO: Recorte do questionário eletrônico

Exemplo de questionamento sobre objetivos estratégicos:

15. Uma vez que a instituição deseja prover os recursos financeiros e a infraestrutura necessários ao fortalecimento da extensão universitária, seus objetivos estratégicos devem ser:

	Discordo totalmente	1	2	3	4	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	
14) Desenvolver a infraestrutura de apoio a extensão	<input type="radio"/>					
15) Garantir a sustentabilidade e ampliação dos recursos do orçamento público para extensão	<input type="radio"/>					
16) Aumentar a captação de recursos externos para extensão (editais, fundos, prestação de serviços, outros)	<input type="radio"/>					

Outro(s). Se achar que estes objetivos não são suficientes, por favor acrescente (ou corrija os propostos).

Exemplo de questionamento sobre Indicadores:

26. PG9: Índice de aprovação de propostas de extensão em editais externos

Objetivo - Avaliar o percentual de projetos e programas submetidos e aprovados em editais externos.

Unidade de medida - Quantitativa, percentual (%)

Fórmula =  $(N^{\circ} \text{ total de propostas de programas e projetos de extensão aprovados com financiamento} / N^{\circ} \text{ total de propostas de programas e projetos de extensão submetidos}) \times 100$

	Totalmente Inadequado	1	2	3	4	Totalmente Adequado
	1	2	3	4	5	
Relevância	<input type="radio"/>					
Mensurabilidade	<input type="radio"/>					

Comentário, sugestão de melhoria ou um novo indicador.



Fórum de Pró-Reitores de Extensão  
das Instituições Públicas de  
Educação Superior Brasileiras



Indicadores Brasileiros de  
Extensão Universitária