

Gestão Estratégica na Extensão Universitária: Estudo de Caso numa Universidade Pública de Ensino Superior

Strategic management in University extension: case study in a public University education

Bruno Silva Fraga

Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Salvador
Especialista em Finanças Corporativas pela Universidade Católica –
brunofraga.adm@bol.com.br

Resumo

Este artigo investiga a gestão estratégica na Extensão Universitária. Para realização deste estudo, foi elaborada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com aplicação de questionário e entrevista pessoal. Buscou-se investigar nesta análise, a gestão estratégica de uma universidade pública e seus efeitos sobre o processo institucional, especificamente na área de extensão universitária. A contribuição pretendida, com esta investigação está em trazer alguma colaboração para o desenvolvimento deste tema, servindo de subsídio e entendimento sobre as políticas para o desenvolvimento da gestão estratégica das instituições públicas de ensino superior na extensão universitária.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Gestão Universitária; Estratégia em Instituições públicas de Ensino Superior; Extensão Universitária.

Abstract

This article investigates the strategic management in University extension. To complete this study, qualitative research was exploratory, with questionnaires and personal interviews. We sought to investigate in this analysis, the strategic management of a public University and its effect on the institutional process, specifically in the area of University extension. The desired contribution, with this investigation is to bring some collaboration in the development of this theme, serving as a subsidy and understanding about the policies for the development of the strategic management of public institutions of higher education in University extension.

Keywords: Strategic management; University Management; Strategy in public University education; University Extension.

Introdução

Nas últimas décadas, as Instituições de Ensino Superior tiveram um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, isto é, na formação de um corpo teórico de professores e pesquisadores para auxiliar na construção e preservação do conhecimento científico, tecnológico e cultural do país. No contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) no Brasil, Garcia e Bisneto (2014) apontam que estas têm um enorme desafio para elaborar e executar estratégias aptas para atender às demandas externas (leis, órgãos fiscalizadores, alunos, comunidade etc). Isto perpassa também da exigência do governo para que estas instituições formulem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)¹ para que as IPES possam atingir suas metas e objetivos institucionais (MEYER, SERMANN e MANGOLIM, 2004). Portanto, planejamento, formulação e implementação de estratégias são de suma importância e merecem atenção dos gestores, a fim de lidar com todas estas questões explicitadas acima.

A estratégia costuma estar associada com a direção de longo prazo de uma organização que busca analisar estrategicamente o ambiente organizacional e externo, a fim de criar oportunidades, por meio de competências ou até mesmo na criação de recursos em uma organização. É importante lembrar, que a estratégia empresarial pode sofrer influências de forças ambientais, valores, expectativas ou ainda por falta de habilidades estratégicas dos dirigentes/gestores (JOHNSON *et al.*, 2007). De acordo com Ulrich *et al.* (2001), "o esclarecimento da estratégia prepara o cenário para a implementação da estratégia".

Embora as IPES, como observam Lopes e Bernardes (2005), sejam consideradas organizações com estruturas complexas e dotadas de personalidade jurídica própria, Mainardes *et al.*, (2011), é aponta que as “públicas seguem basicamente um modelo burocratizado, instituído por lei federal a partir da Revolução Universitária ocorrida na década de 60, que se direcionava a instituições federais extremamente burocrata e hierarquizado”, além de haver estudos que apontam dificuldades para implementação de suas estratégias institucionais (SANTOS *et al.*, 2009).

No Brasil, as instituições de ensino superior têm relação direta e indireta com a responsabilidade relativa às demandas sociais e acadêmicas, que busquem atingir seus propósitos quanto ao seu desenvolvimento e os da sociedade na qual está inserida. Vale ressaltar a importância dela em difundir o conhecimento (ensino) e a pesquisa. Este último está alicerçada com o compromisso social a fim de buscar novos conhecimentos com o objeto a ser pesquisado (TENÓRIO 2008; PEREIRA *et al.*, 2011).

Gatti (2004) aponta que, ao avaliar a extensão universitária, que também é uma das funções básicas da universidade, uma vez que trata dos projetos, programas, cursos ou eventos, é necessário que a IPES realize um planejamento e implementação acerca do trabalho a ser desenvolvido, já que busca seus fundamentos em uma percepção sócio-cultural e ética. No artigo 53, cujo conteúdo expresso na Constituição Federal, da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, dispõe que é responsabilidade da universidade "estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão" que tem como objetivo consolidar os conhecimentos acadêmicos, além de trazer melhorias quanto aos serviços prestados à comunidade.

O objetivo principal deste estudo é investigar a gestão estratégica de uma Universidade Pública e seus efeitos sobre o processo institucional, especificamente na extensão universitária, através de um estudo de caso. Busca-se ainda identificar os principais referenciais teóricos que tem norteado o tema gestão estratégica.

Conceitos básicos sobre estratégia

O desenvolvimento do campo da estratégia tem sido delineado em muitas “histórias” nos últimos anos (PETTIGREW *et al.*, 2002). Em 1960, após o trabalho de Kenneth R. Andrews² e Roland C. Christensen³, a estratégia nas organizações passou a ser um tema central no setor de negócios. Estratégia é definido como um plano ou método elaborado para obtenção de um resultado ou objetivo particular. A palavra deriva do grego *strategos*, que significa comandante militar ou líder do exercito e foi utilizado para práticas estratégicas. A ideia de estratégia surgiu na esfera militar (ANDREWS; ROLAND, 1987).

A estratégia corresponde a um conjunto de tomada de decisões e ações pelos quais os gestores buscam tornar a organização estratégica no sentido de obter resultados satisfatórios no ambiente corporativo, além de atingir suas metas e objetivos em longo prazo (FUSCO, 2007). A estratégia está relacionada também às principais políticas, planos, guias estabelecidos na organização e são formuladas para ajudar na tomada de decisão e também para definir onde a empresa pretende chegar (ANDREWS, 1971; ITAMI, 1987; MINTZBERG, 1994). São decisões corretas que determinarão o seu sucesso ou fracasso (BESANKO, 2007). A alocação e gerenciamento de recursos fazem parte da estratégia, portanto são necessários e precisam estar definidos no plano da empresa para realizar as metas organizacionais, obter um desempenho superior ou até vantagens competitivas (CHANDLER, 1962; PETERAF; BERGEN, 2003).

Ansoff (1965) sugeriu uma matriz com quatro estratégias que rapidamente se tornou muito conhecida: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação. Quinze anos mais tarde (1980), Porter (2004) expôs as estratégias genéricas na sua obra *Estratégia Competitiva: lideranças em custo total, diferenciação e enfoque* e, com o livro *Vantagem Competitiva* (Porter, 1985), sustentou que organizações priorizem as atividades que geram valor ao produto e serviço oferecidos no mercado.

Para construção da estratégia organizacional, Kaplan e Norton (2001) apresentaram as seguintes concepções: a estratégia deverá ser entendida em nível operacional; a organização precisa estar alinhada à estratégia; a estratégia deverá ser trabalhada diariamente e continuamente; e por fim, os gestores deverão promover a mudança de forma eficaz. Eles desenvolveram a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Este método mede o desempenho organizacional cujo foco é acompanhar se a estratégia está sendo realizada através de quatro perspectivas: financeira; de clientes; de processos internos; e de aprendizagem e crescimento.

Em face da quantidade de definições e contribuições, podemos então definir estratégia como sendo o conjunto de metas e objetivos estruturados e definidos através de um plano de longo prazo, aptas a alocar recursos, aprimorar competências e tomar decisões relevantes cujo foco é obter um melhor desempenho organizacional e melhorar a vantagem competitiva tendo em vista as influências e forças ambientais à organização.

Gestão estratégica e processo de formulação e implementação da estratégia

A ideia de estratégia e gestão da estratégia é tão importante no setor público quanto no segmento privado. A gestão estratégica está associada, para Johnson *et al.* (2007), à "complexidade que surge de situações ambíguas e não rotineiras, com implicações para toda a organização, e não específica de uma operação". Vale ressaltar que gestão estratégica é diferente de gestão operacional, isto é, o gerenciamento operacional é voltado para o controle operacional, como gerenciamento de equipe, monitoramento do desempenho financeiro etc.

Estevão (1998) ressalta que há um conjunto de características que definem a gestão estratégica:

- a- é um processo integral, contínuo, interativo, exigindo reajustamento contínuo;
- b- busca harmonia e adaptabilidade dos recursos institucionais para obtenção de vantagens competitiva;
- c- assegura o ajustamento entre os processos organizacionais tais como elaboração de orçamentos e de programas, avaliação de recursos; e por fim,

d- possui perspectivas de longo prazo, visando construir o futuro da empresa.

A gestão estratégica busca realizar um processo contínuo de planejamento (onde e como chegar), organização das estruturas, recursos e processos, além de exigir liderança para executar ações e por último, controle do que foi planejado e executado (SANTOS, 2008). A figura a seguir permite ilustrar este processo cíclico:

Figura 1: Elementos da gestão estratégica



Fonte: Santos (2008, p. 328)

Para Santos (2008), o processo de gestão estratégica é constituído por vários componentes e desenvolve-se sequencialmente: formulação da estratégia e implementação da estratégia:

Primeiramente, é realizada a formulação da estratégia: análise da missão e definição dos objetivos estratégicos organizacionais. Após estas definições, realiza-se a análise da posição competitiva da organização, por meio de estudo dos fatores internos e externos relevantes, buscando identificar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades.

Em seguida, busca-se o desenvolvimento para formulação das estratégias. Um ponto importante: a formulação deverá ser feita em todos os níveis da organização - áreas

funcionais, de negócios e estratégicas alinhadas aos objetivos estratégicos. Vale ressaltar, que se devem considerar as limitações e as ocasiões favoráveis, tanto do meio externo e interno.

Definidas e formuladas as estratégias por toda a organização, o processo seguinte é da implementação das estratégias. Nesta etapa, são realizadas as ações desenvolvidas no plano estratégico, o controle dessas ações e, por último, as avaliações, que incluem os resultados alcançados.

Contextualização da extensão universitária

Historicamente, a concepção inicial acerca da "extensão" não surgiu com a universidade. Para tanto, a preocupação primária para a universidade era o ensino, em seguida a pesquisa e, por último, a extensão como uma das funções (RODRIGUES, 2003; BARBOSA, 2012; BORGES, 2013). É importante lembrar que a extensão, enquanto função universitária foi reconhecida apenas no fim do século XIX (SOUSA apud COELHO, 2014).

O processo de institucionalização da extensão universitária no Brasil ocorreu em 1987 por meio da criação do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) e propiciou uma conceituação mais precisa sobre extensão. De acordo com FORPROEX (2000, p. 5), definiu-se extensão como:

uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da praxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento.

É importante lembrar que o FORPROEX, nas últimas décadas, tornou-se uma importante instância política no meio acadêmico, especificamente no setor de extensão (PEREIRA, *et al.*, 2011; DINIZ, 2012; RIEDER, 2012).

De acordo com Cardoso (2007), Valle *et al.* (2010), Fadel *et al.* (2013) e Rodrigues *et al.* (2013), a extensão pode ser enxergada como atividade capaz de direcionar novos rumos à formação da academia, construindo uma ferramenta indispensável de aprendizagem e de formação profissional e pessoal. É preciso, que a Universidade disponha da prática daquilo que foi aprendido em sala de aula e desenvolva fora dela. Isto é, após perceber as necessidades apontadas pela sociedade, o professor, por meio da reflexão-ação junto com os

discentes, irá disponibilizar seus conhecimentos teóricos e práticos buscando resoluções. A partir deste momento, em que há a interação com a comunidade, resulta o benefício para todos. É válido informar que aquele que está na condição de aprendiz (estudantes) pode aprender numa maior proporção, pois pratica a teoria recebida na sala de aula. Por outro lado, Moraes (1998) alerta que a extensão não pode ser entendida como instrumento para produzir saldo em caixa ou ainda complementar orçamentos da universidade, ou seja, utilizar a "extensão para serviços e convênios" apenas como contrapartida financeira.

A extensão caracteriza-se por desenvolver ações orientadas à comunidade, das quais o aprendizado obtido é aproveitado para o ensino e pesquisa, respeitando o compromisso social da universidade. Vale ressaltar que a prioridade, nesta perspectiva, é o desenvolvimento social, promoção e bem-estar físico para garantir valores, direitos e deveres às pessoas. Portanto, é o processo científico, educativo e cultural que vincula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e possibilita o elo transformador entre universidade e sociedade (FORPROEX, 2000; NOGUEIRA, 2000; MENDONÇA *et al.*, 2013).

O objetivo primário da extensão universitária é a promoção e integração entre a Universidade e a comunidade na troca de experiências, técnicas e metodologias. Segundo Dos Santos (2008), as atividades de extensão representam o laço de ligação entre a universidade e o meio, e são muito importantes no processo de desenvolvimento regional.

Gestão estratégica para extensão universitária das Instituições Públicas de Ensino Superior

Reformas administrativas no setor público nos últimos anos, por exemplo, compras de bens e serviços, gestão de contratos ou até contratação de pessoal têm forçado os gestores das IPES a ter uma concepção mais analítica e buscar ações mais estratégicas quanto às questões institucionais (PEREIRA, 1998). Para Perrott (1996), por causa do alto nível de turbulência do cenário organizacional, a gestão de tempo real é crítica, permitindo lidar com os problemas, quando eles surgem, em vez da gestão e revisão anual do planejamento institucional. Na extensão universitária, tais esforços podem representar a implementação de projetos e programas que possam contribuir mais ainda no desenvolvimento e na qualidade dos serviços prestados na comunidade, uma vez que passam a se constituírem em ferramentas aptas a auxiliar na reestruturação e aprimoramento das atividades de extensão mais adequadas à realidade e as demandas locais.

Um fator, apontado por Bresser-pereira (1996), Lopes e Bernades (2005), Santos *et al.* (2009) e Pereira apud Silva e Gonçalves (2011), que dificulta a implementação do planejamento e da estratégia instituídas, presentes em muitas instituições públicas de ensino superior, é a complexidade da estrutura universitária, burocracia institucionalizada, restrições legais e financeiras, além da falta de um alinhamento das práticas organizacionais. Somado a este quadro, ainda há outros problemas institucionais, Santos *et al.* (2009) por exemplo, apontam que os gestores das universidades públicas brasileiras têm despendido enorme parte do tempo na busca de soluções diárias em favor de projetos institucionais por causa da falta de planejamento de longo prazo e de uma melhor gestão estratégica das instituições públicas de ensino. Por outro lado, na visão de Estrada (2001), Lopes e Bernardes (2005), Santos *et al.* (2009) é constatado que as instituições públicas de ensino são percebidas pelas seguintes características:

- (1) os principais dirigentes são frequentemente substituídos;
- (2) há uma dificuldade de prosseguimento das ações/projetos anteriores à gestão atual;
- (2) o corporativismo tem enorme relevância;
- (3) limitação no sistema de avaliação;
- (4) as decisões são influenciadas por muitos grupos de interesses e são descentralizadas;
- (5) precária definição dos objetivos;
- (6) escassez da definição referente às metas/resultados.

Todavia, para minimizar esses problemas institucionais, Pereira (1998) aponta que é importante ter uma estratégia bem elaborada e uma gestão estratégica bem consolidada. Necessita-se "reforçar o núcleo estratégico e fazer ocupar por servidores públicos altamente competentes, bem treinados e bem pagos" para tornar a máquina pública eficiente na formulação e implementação das estratégias, a fim de minimizar também os efeitos da burocracia instituída e má gestão decorrentes das influências dos mais diversos motivos, citados ultimamente.

Conclui-se, então que, o processo de gestão estratégica nas Instituições Públicas de ensino, deve ser empregado e adaptado às necessidades da instituição, antecedendo de análises internas (processos e recursos organizacionais) e externas, preocupando-se também em realizar avaliações contínuas no processo, sempre com objetivo de executar medidas corretivas ou até mesmo preventivas (GARCIA; BISNETO, 2014). Diante do que foi exposto acerca da gestão estratégica, a utilização deste recurso na extensão universitária pode contribuir para aperfeiçoamento dos processos de suas atividades. Contudo, para que este

cenário seja bem-sucedido, é essencial o comprometimento e empenho dos membros da instituição, em todos os níveis hierárquicos, incentivando o compromisso e democratizando as decisões para o progresso da Extensão.

Metodologia

Neste trabalho, foi realizado um estudo de caso, com a aplicação de pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Foram entrevistados os coordenadores do núcleo de extensão da universidade pública, em Salvador. Para Demo (2001), no modelo de pesquisa qualitativo, tanto o pesquisador e sujeito-pesquisado podem questionar o que está sendo discutido, pois é dotado de traços subjetivos intermitentes e irrepetíveis proporcionando dinâmicas produtivas e inovadoras. O interesse, nessa perspectiva, se concentra em analisar os materiais empíricos adquiridos por intermédio de observações e entrevistas, permitindo fazer juízo relativamente à heterogeneidade das situações que aparentemente parecem similares. Assim, entende-se por pesquisa qualitativa um processo interativo, influenciado não apenas pelas histórias de vida, como também pela classe social, de gênero, etnia dos objetos pesquisados e do pesquisador que os envolvem (VIEIRA, 2005; GUERRA, 2006; FLICK, 2009). Deste modo, esse tipo de pesquisa apresenta-se como o mais apropriado para caracterizar a percepção da gestão da IPES analisada quanto à sua gestão estratégica.

O caráter da pesquisa é exploratório. Objetiva-se proporcionar ampla visão e fornecer maiores informações sobre o tema escolhido, além de auxiliar o pesquisador na formulação de suas hipóteses, definições dos objetivos e, ainda, ajudar numa melhor forma de desenvolver seu trabalho (CIRIBELLI, 2003; SANTOS; CANDELORO, 2006).

Coleta de dados

Com referência à amostra, a unidade a ser analisada foi a Pró-Reitoria de Extensão de uma universidade pública, na cidade de Salvador.

A coleta dos dados permitiu entender como funciona o processo de gestão estratégica na área de extensão universitária. Foi realizada análise documental, utilização de questionário com vinte quatro perguntas e entrevista pessoal com três coordenadores do núcleo de extensão da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). Com base em um roteiro, buscou-se examinar e descrever a percepção dos entrevistados quanto à gestão estratégica na extensão da universidade pública de ensino superior a ser estudada. Foi realizada entrevista semi-

estruturadas. As perguntas foram previamente elaboradas. No decorrer da entrevista, foram desenvolvidas outras questões a partir das respostas e reflexões do entrevistado (SANTOS; CANDELORO, 2006).

O roteiro da entrevista foi dividido em duas partes. A primeira parte, com dados pessoais do entrevistado (nome, formação, experiência profissional, entre outros). Por último, na etapa final da entrevista foi abordada a percepção dos coordenadores acerca da gestão estratégica e extensão da IPES pesquisada, tratando assuntos como, formulação e implantação de estratégias, dificuldades com relação às ações extensionistas, expectativas futuras (oportunidade) para melhoria da Extensão entre outros.

Primeiramente, os coordenadores receberam por email a pauta de assuntos a serem abordados. Dias depois o pesquisador realizou a entrevista pessoal com cada um deles. As pesquisas aconteceram no período do dia 06 a 17 de julho de 2015.

Resultados

A universidade pesquisada é uma instituição pública de ensino superior, uma das principais e mais influentes da região da Bahia e assume, no contexto atual, um relevante papel para o desenvolvimento regional. Vale ressaltar que esta se destaca, no cenário da educação superior por seu desempenho acadêmico-científico, na educação e ainda pela assistência social à comunidade. A instituição encontra-se no estado da Bahia, com sede no município de Salvador, e com diversos *campus* no interior do estado.

A Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT) é o órgão responsável pelo acompanhamento, articulação e fomento das atividades extensionistas das diversas Unidades e Órgãos Complementares da universidade através de eventos diversos, cursos, programas e projetos. Tem, por finalidade, também, apoiar a formação dos discentes e promover a cooperação para construção de espaços de convergência que encorajam a integração entre as unidades da universidade e os cursos de graduação e pós-graduação, para o crescimento das atividades de extensão. Na tabela a seguir, apresenta os dados referentes à Extensão no período de 2013 da universidade estudada:

Quadro 1: Extensão - 2013

Modalidades	Propostas Registradas	Participantes
Programas	17	495

Projetos	154	10015
Cursos e Minicursos	310	14257
Publicação e outros produtos acadêmicos	98	1222
Prestação de Serviços	31	151
Ação curricular em comunidade e sociedade (ACCS) ¹	Disciplinas Ofertadas 46	Estudantes Matriculados 744
Certificados Expedidos²	18.860	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

(1) Engloba atividade de anos anteriores

(2) Dados do primeiro semestre

De acordo com as informações obtidas com os coordenadores do núcleo de Extensão da IPES analisada, as principais forças da Pró-reitoria de Extensão são: suporte aos próprios órgãos institucionais; apoio acadêmico, através de estágios e capacitações e por fim, suporte aos órgãos fiscalizadores. Como ameaças e fraquezas, os entrevistados apontaram limitações de recursos financeiros, entraves administrativos (burocracia), veiculação dos instrumentos midiáticos para a comunidade. Como expectativas futuras, os respondentes citaram o aperfeiçoamento das atividades de extensão.

Com relação à gestão estratégica, os coordenadores destacam ter apoio da Pró-reitoria para o planejamento e desenvolvimento das atividades extensionistas. Apontam também, a definição das estratégias em reuniões para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento, por exemplo, execução do orçamento, aumento de participantes nos eventos, ou diminuição da evasão dos alunos, nos cursos de extensão ofertados pela instituição.

O planejamento estratégico é desenvolvido através do plano de ação anual⁴. A Pró-reitoria de Planejamento e orçamento (PROPLAN) tem relevante participação na elaboração do planejamento institucional, concebendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e seus desdobramentos – projetos, programas e planos. Vale ressaltar também que, o planejamento desenvolvido se apóia na observância das leis vigentes.

Quanto à formulação das estratégias extensionistas, os entrevistados apontaram que não são realizados com certa frequência. A concepção da ideia ocorre nas reuniões de

departamentos ou individualmente entre os colaboradores da universidade. Os gestores dos programas e/ou projetos, coordenadores, diretores de colegiados etc., formulam as ideias, posteriormente são repassadas para os demais, com o amadurecimento dessas ideias, algumas são aproveitadas. A formalização das estratégias se consolida na ciência dos envolvidos e elaboração de um documento formal. A implementação da estratégia ocorre da seguinte forma: divulgações por meio de ofício circular eletrônico das ações a serem realizadas. Mobilização se precisar, de um grupo de pessoas da Extensão com expertise para esclarecer as dúvidas. A tomada de decisão é feita pelos diretores dos departamentos junto com os coordenadores do núcleo de extensão.

Na entrevista foram abordados também, os recursos humanos e financeiros da instituição, se é satisfatório para as atividades ou programas de extensão. Os coordenadores informaram que os recursos financeiros são insuficientes. Principalmente para os projetos de extensão. Já com relação de pessoal contratado atende parcialmente.

Ao tratar da avaliação do planejamento e das ações da extensão, unanimemente os coordenadores informaram que são sempre revisadas e discutidas nas reuniões da Pró-reitoria de Extensão.

A seguir, apresentaremos elementos que consideramos relevantes, após realização da entrevistas, confrontando com as informações explanadas no referencial teórico:

Planejamento formal: Santos (2008) aponta que na gestão estratégica, busca-se realizar um processo contínuo de planejamento. Os entrevistados apontaram que existe elaboração do planejamento, além de reuniões para definir as estratégias para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento.

Formulação e Implementação de estratégias: Para Santos (2008), o processo de gestão estratégica é constituído por vários componentes e desenvolve-se em duas grandes etapas: formulação da estratégia e implementação da estratégia. Os entrevistados informaram que as formulações e implementações de estratégias não são realizadas frequentemente. A ideia inicial para desenvolvimento da estratégia ocorre nas reuniões de departamentos, posteriormente há evolução dessas ideias, sendo que algumas delas são aproveitadas. A formalização das estratégias ocorre na elaboração de um documento formal. Contudo a implementação dessas estratégias, sucede nas divulgações através de ofício circular eletrônico das ações a serem realizadas. Mobilização se precisar, de um grupo de pessoas da Extensão com expertise para esclarecer as dúvidas.

Dificuldades para implementação da estratégia: Restrições financeiras, burocracia legais e administrativas são um dos fatores que dificultam a implementação do planejamento

e da estratégia conforme apontado por Bresser-pereira (1996), Lopes e Bernades (2005), Santos et al. (2009) e Pereira apud Silva e Gonçalves (2011). Na entrevista são apontadas por todos os coordenadores entrevistados estas dificuldades.

Sistema de avaliação do planejamento e das atividades de extensão: os coordenadores informaram que há sistema de avaliação. As ações extensionistas e o planejamento são revisadas e discutidas com frequência nas reuniões de Pró-reitoria de Extensão, contudo não detalharam o funcionamento destas avaliações. Estevão (1998), ressalta que na gestão estratégica, o processo é contínuo, interativo, além de exigir reajustamento contínuo.

Considerações Finais

Percebe-se pelo resultado que a gestão estratégica ainda continua sendo um enorme desafio para as universidades, em especial na Extensão. O planejamento formal encoraja a instituição pública de ensino superior a se planejar, além de constituir um indicador inicial para desenvolvimento da estratégia. No entanto, existe uma necessidade de formular e implantar estratégias, ressaltando a importância de avaliá-las com frequência, isto é, tornando o processo cíclico.

Vale lembrar que este estudo limita-se em avaliar apenas uma instituição. As fontes de informações primárias balizam-se em entrevistas semi-estruturadas, porém, apontando somente as percepções dos coordenadores do núcleo de Extensão. Portanto, recomenda-se que outros estudos sejam realizados, abrangendo um maior número de universidades, e também de colaboradores.

Notas

¹Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): documento de gestão e planejamento em que se definem a missão e estratégias das IES.

² Kenneth R. Andrews: Mestre, professor e um dos fundadores do campo da estratégia corporativa.

³ Roland C. Christensen: Doutor, professor e um dos fundadores do campo da estratégia corporativa.

⁴ Plano de ação: Consiste em alinhar as ações com base nas metas e objetivos institucionais. Desse modo, evitam-se ações desconectadas entre si (COLÉGIO PÓLO EDUCACIONAL, 2015).

Referências Bibliográficas

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin. Homewood, Illinois, p. 26. 1971.

ANDREWS, Kenneth R.; ROLAND, C. About strategy. We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them., p. 150, 1987.

ANSOFF, I., estratégia empresarial, McGraw Hill, New York, 1965.

BARBOSA, Valeska Cristina. Extensão universitária: proposição e validação de um instrumento de avaliação da percepção dos discentes. Belo Horizonte, 2012. 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2012.

BESANKO, David *et al.* A economia da estratégia. Bookman, 2007.

BORGES, Jussara Maria. A gestão universitária de projetos de extensão na perspectiva da gestão social. Florianópolis, 2013. 288 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Constituição Federal. Lei nº 9.394 - 20 de dezembro de 1996. Art. 53- Da educação superior. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Texto para discussão 9: administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. 1996.

CARDOSO, Terezinha Maria. Experiências de ensino, pesquisa e extensão no setor de pedagogia do HIJG. Cad. CEDES, Campinas, v. 27, n. 73, p. 305-318, 2007.

CHANDLER, A., Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise, Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica. 7Letras, 2003.

COELHO, G. C. Revistas acadêmicas de extensão universitária no Brasil. Revista Brasileira de Extensão Universitária, v. 5, n. 2, 2014.

COLÉGIO PÓLO EDUCACIONAL. Plano de ação anual - 2013. Disponível em: <http://www.colegiopoloe.com.br/nav/polodepesquisa.php>. Acesso em: 17 de jul. 2015.

DEMO, Pedro. Pesquisa e informação qualitativa. Papyrus Editora, 2001.

DINIZ, Flávio Pereira. A extensão universitária como instrumento de política pública. Goiânia, 2012. 142p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Goiás - Faculdade de Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Goiânia, 2012.

ESTEVÃO, Carlos. Gestão estratégica nas escolas. Lisboa: IIE, 1998.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz . O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXI: 2001: Salvador) Anais... Salvador: Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001.

FADEL, Cristina Berger *et al.* O impacto da extensão universitária sobre a formação acadêmica em Odontologia. Interface (Botucatu), Botucatu , v. 17, n. 47, 2013.

FLICK, Uwe. An introduction to qualitative research. Sage, 2009.

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de extensão das universidades públicas brasileiras. Plano Nacional de Extensão Universitária. Brasil, 2000.

FREIRE, Paulo. Extensão ou comunicação?. Editora Paz e Terra, 1983.

FUSCO, José Paulo Alves. Operações e gestão estratégica da produção. Arte & Ciência, 2007.

GARCIA, Denise Lemos; BISNETO, José Pereira Mascarenhas. A gestão estratégica nas instituições públicas de ensino superior. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. Florianópolis, SC. 2014. Anais...03 a 05 de dezembro de 2014.

GATTI, Bernardete A. Avaliação da extensão universitária: da institucionalização as suas práticas. In: III Encontro nacional de avaliação institucional de extensão universitária. Belo Horizonte, MG. Anais... 12 a 15 de setembro de 2004.

GUERRA, Isabel Carvalho. Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Lucerna, 2006.

ITAMI, H., Mobilizing invisible assets, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1987.

JOHNSON *et al.* Explorando a estratégia corporativa: texto e casos. Bookman, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The strategy-focused organization. Strategy and Leadership, v. 29, n. 3, 2001.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD, 2005.

MAINARDES *et al.* A gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um estudo multicaso. Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 1, p. p. 19-32, 2011.

MENDONÇA, Iasmim Barreto *et al.* Extensão universitária em parceria com a sociedade. Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT, [S.l.], v. 1, 2013.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia IC; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IPES. 2004.

MINTZBERG, Henry. Rise and fall of strategic planning. Simon and Schuster, 1994.

MORAES, Reginaldo Carmello Corrêa de. Universidade hoje - Ensino, pesquisa, extensão. Educ. Soc., Campinas, v. 19, n. 63, 1998.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel (org.) FORUM NACIONAL DE PRO-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PUBLICAS (BRASIL). Extensão universitária: diretrizes conceituais e políticas. Belo Horizonte: UFMG, PROEX, 2000.

PEREIRA *et al.* Universidade e compromisso social: atividades de extensão sob a ótica da gestão social. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, SC. 2011, Anais...07 a 09 de dezembro de 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do Estado e administração pública gerencial, 1998.

PERROTT, Bruce E. Managing strategic issues in the public service. Long Range Planning, v. 29, n. 3, p. 337-345, 1996.

PETERAF, M. A.; BERGEN, M. E.. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. Strat. Mgmt. J., 24: 1027-1041. 2003.

PETTIGREW *et al.* Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW *et al.* (Org.). Handbook of strategy and management. 2nd. ed. London: Sage, 2002.

PINTO, Maira Meira. Bairro Bom Jesus: uma experiência de extensão universitária. Editora E-papers, 2007.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New york, 1985.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Elsevier Brasil, 2004.

RIEDER, Arno. A extensão universitária através do Projeto Rondon: participação das universidades públicas de mato grosso. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL. Florianópolis, v. 5, n. 2, 2012.

RODRIGUES, Andréia Lilian Lima *et al.* Contribuições da extensão universitária na sociedade. Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 2013.

RODRIGUES, Ângela Ribeiro. A extensão universitária: indicadores de qualidade para avaliação de sua prática - estudo de caso em um centro universitário privado. Florianópolis, 2003. 185 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

SANTOS, António J. Robalo. Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora, 2008.

SANTOS, Jane Lucia Silva; FREITAS JÚNIOR, Olival De Gusmão; VARVAKIS, Gregorio; BARBIRATO, Joao Carlos Cordeiro. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal De Alagoas. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, SC. 2009. Anais... 25 a 27 de novembro de 2009.

SANTOS, José Ricardo Rosa. Universidade pública e desenvolvimento local: a presença da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) no bairro do Salobrinho em Ilhéus – Bahia no período de 1991 a 2008. Salvador, 2008. 197 p. **Dissertação** (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional) - Universidade do Estado da Bahia, Programa Regional de Pós-graduação em Gestão Conhecimento e Desenvolvimento Regional. Salvador, 2008.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, p. 73, 2006.

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. Revista de Administração da UFSM, 2011.

SOUSA, Ana Luiza Lima. A história da extensão universitária. Campinas, SP: Alínea, 2010.
TACHIZAWA, Takeshy; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Gestão de instituições de ensino. FGV Editora, 1999.

TENÓRIO, F. G. *et al.* Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. Encontro de administração pública e ULRICH *et al.* Gestão estratégica de pessoas com *scorecard* interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VALLE, Hardalla *et al.* Reciclar é vida: a extensão universitária atuando na perspectiva socioambiental. Rio Grande do Sul. Anais... 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. FGV, 2005.