UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
Departamento de Educação - Campus I
Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - Mestrado Profissional - GESTEC

MARCOS PAULO POTRATZ DO NASCIMENTO

LEVANTAMENTO, PERCEPÇÃO E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: O CASO DO NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO

SALVADOR
2018

MARCOS PAULO POTRATZ DO NASCIMENTO

LEVANTAMENTO, PERCEPÇÃO E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: O CASO DO NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, do Departamento Educação, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB Campus I, como requisito parcial obrigatório para obtenção do título de Mestre, na área de Gestão da Educação e Redes Sociais.

Orientadora: Professora Doutora Lídia Boaventura Pimenta

SALVADOR
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

"LEVANTAMENTO, PERCEPÇÃO E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: O CASO DO NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO"

MARCOS PAULO POTRATZ DO NASCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *(Stricto Sensu)* Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, em 03 de setembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

Prof.ª Dr.ª Lídia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Adelmo Fernando Ribeiro Schindler Júnior
Faculdade Maurício de Nassau (UNINASSAU)
Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano
Universidade Salvador (UNIFACS)

Prof.ª Dr.ª Celeste Maria Pacheco de Andrade
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em História Social
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Prof.ª Dr.ª Maria Cristina Elyote Marques Santos
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

N244l Nascimento, Marcos Paulo Potratz do

LEVANTAMENTO, PERCEPÇÃO E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: O CASO DO NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO / Marcos Paulo Potratz do Nascimento.-- Salvador, 2018.
153 fls : il.

Orientador(a): Lídia Boaventura Pimenta.
Inclui Referências
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Câmpus I.
2018.

1.Núcleo de Pesquisa e Extensão. 2.Survey. 3.Percepção. 4.Diretrizes estratégicas

CDD: 010

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial e em primeiro lugar a Deus, o autor da vida, de quem veio à força, sabedoria e habilidade, que se constituíram elementos fundamentais nesse processo de construção. Ao SENHOR minha sincera e profunda gratidão!

Agradeço a minha família: Meus pais – Elísio e Marilene -, pois são tão importantes e participativos no processo formativo/educacional e, na verdade, em todos os demais da minha vida - são os melhores pais que alguém pode ter; minha esposa – Rosemary -, pois é a companheira de todos os dias, é quem me ajuda e me dá força, sob a benção de Deus, nos desafios da vida. Sem ela esse momento não seria possível; meus filhos, que são motivo de alegria e satisfação, são parceiros com os quais dividi cada momento desta pós-graduação; minha sogra, que tem me ajudado muito com sua fé e orações; meu irmão com sua família, por participar interessadamente desse processo e por sua amizade. Todos foram (e são) importantíssimos nessa jornada. Não resta dúvidas que, essa conquista é nossa – da família! Agradeço a todos os demais familiares que de alguma forma contribuíram para que esse momento fosse possível.

Agradeço a Igreja, comunidade de fé que participo, pelas orações, apoio e incentivo. Nessa comunidade fui incentivado a ler, estudar e ser dedicado. Essa contribuição foi muito importante.

Agradeço aos amigos pelo incentivo e companheirismo.

Agradeço a ajuda dos colegas, a cooperação e parceria. Também aos servidores do programa - GESTEC, pois é da competência e dedicação de cada um de vocês que torna o programa tão elevado, em termos de qualidade.

Agradeço aos colegas de trabalho.

Agradeço a minha orientadora, professora Lídia Boaventura, por sua competência, habilidade e paciência. Esse agradecimento parte de meu reconhecimento à importância que teve na construção dessa pesquisa, do relacionamento produtivo e respeitoso que desenvolvemos e do respeito reciproco construído. Grato por acreditar em mim!

Ó profundidade das riquezas, tanto da sabedoria, como da ciência de Deus! Quão insondáveis são os seus juízos, e quão inescrutáveis os seus caminhos! Pois, quem jamais conheceu a mente do Senhor? ou quem se fez seu conselheiro? Ou quem lhe deu primeiro a ele, para que lhe seja recompensado? Porque dele, e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém. (Bíblia Sagrada, Carta aos Romanos 11:33-36)

RESUMO

Este estudo faz análises da percepção da comunidade do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I, da Universidade do Estado da Bahia, acerca da atuação do Núcleo de Pesquisa e Extensão, do Departamento, a partir de movimento exploratório, de discursão teórica e da disposição descritiva dos dados como resultado do levantamento desta percepção. E isso com o objetivo de responder a questão central da pesquisa: de que forma a comunidade do DCET-I tem percebido a atuação do NUPE¿

O levantamento, além de estabelecer o Survey como método, que é aspecto essencial para sua consecução, explorou a bibliografia norteado por objetivos específicos, quais sejam: a) analisar a discussão teórica sobre a Universidade para viabilizar a devida caracterização dessa instituição educativa; b) discutir a teoria sobre a percepção no âmbito da gestão organizacional; demonstrar a estrutura atual NUPE/DCET I a partir dos documentos que regulamentam suas atribuições; c) estudar a estrutura e funcionalidade de plano de ação como documento norteador das atividades organizacionais. Esse percurso está repleto de elementos fulcrais na construção do referencial adequado para condicionar as análises e para responder a questão da pesquisa.

Diante dos dados, no processo de atribuição de sentido e análises, encontramos informações preciosas que nos deram a condição de concluir que a comunidade percebe a atuação do NUPE de forma complexa. Esse fato nos deu condição de produzir diretrizes estratégicas para cada ponto do levantamento, pois a disposição descritiva dos dados possibilitou um olhar amplo para as diversas áreas de atuação do NUPE a partir da percepção da comunidade do Departamento. Essas diretrizes podem subsidiar a construção de planos de ação e, esses, podem servir como instrumentos de gestão.

Nesses termos, é importantes destacar que, embora estejamos satisfeitos com as respostas alcançadas por meio dos dados, identificamos uma série de áreas que carecem de mais estudos. As áreas - a que nos referimos - são as seguintes: a questão temporal relativa ao envolvimento da comunidade com a extensão; o grau de envolvimento com a pesquisa e a extensão; ações do NUPE na perspectiva da legislação, institucionalização e políticas institucionais. Essa são algumas das muitas possibilidades de investigação que se mostraram promissoras e, portanto, se constituem como sugestões de novos estudos.

Palavras Chaves: Núcleo de Pesquisa e Extensão, Survey, Percepção, Diretrizes Estratégicas.

ABSTRACT

This study analyzes the community perception from the Department of Exact Science and earth science from Campus I of the Universidade do Estado da Bahia (State University of Bahia), concerning the performance of the Research and Extension Center of the Department, based on exploratory movement, theoretical discourse and the descriptive disposition of the data as a result of survey perception. Aiming to answer the Core question of the research: in which way has the community of the DCET-I (Department of Exact Science and of earth science-Campus I) been perceived the performance of the NUPE¿

The information gathering , beyond the establishing of the Survey as a method, which is an essential aspect for its achievement, explored the bibliography guided by specific objectives, namely: a) analyzing the theoretical discussion about the University to enable the proper characterization of this educational institution; b) discussing the theory concerning the perception in the organizational management scop ; demonstrating the current structure NUPE / DCET I from the documents that regulate its attributions; c) studying the structure and functionality of the action plan as a guiding document of organizational activities. This path is filled with key elements in the construction of the appropriate framework to condition the analyzes and to answer the research question.

Given the data, in the process of meaning and analysis attribution, we have found precious information whom enabled us to conclude that the community perceives the NUPE's performance in a complex way. This Fact gave us the condition to produce strategic guidelines for each point of the survey, since the descriptive disposition of the data allowed a broad look at the NUPE's various areas of action, based on the perception of the Department's community. These guidelines may support the construction of action plans, which can serve as management tools.

In such terms, it is important to highlight that, even though we are satisfied with the responses achieved through the data, we have identified a number of areas that further study is needed. The Field that we refer - are The following: the temporal issue regarding community involvement with the extension; the involvement degree with the research and extension; NUPE actions from the perspective of legislation, institutionalization and institutional policies. These are some of the many research possibilities that have demonstrating themselves as promising, Therefore constituting suggestions for further studies.

Key Words: Research and Extension Core, Survey, Perception, Strategic Guidelines.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Avaliação Institucional
CONSU	Conselho Universitário
DCET-I	Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I
GESTEC	Programa de Gestão e Tecnologia aplicados à Educação
MEC	Ministério de Educação
NUPE	Núcleo de Pesquisa e Extensão
PDI	Plano de desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
POA	Plano Operativo Anual
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPG	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROEX	Pró-reitoria de Extensão
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 01 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

Tabela 02: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 02 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

Tabela 03: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 03 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

Tabela 04: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 04 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

Tabela 05: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 05 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018

Tabela 06: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 06 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

Tabela 07: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 07 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

Tabela 08: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 08 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Envolvimento com a pesquisa e a extensão

Gráfico 02 - O envolvimento do conjunto da comunidade com as dimensões acadêmicas.

Gráfico 03 – Distribuição do percentual das respostas diante da questão 01.

Gráfico 04 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 02

Gráfico 05 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 03.

Gráfico 06 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 04

Gráficos 07 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 05

Gráfico 08 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 06.

Gráfico 09 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 07.

Gráfico 10 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 08.

Gráfico 11 – Percepção da importância da atuação I

Gráfico 12 - Percepção da importância da atuação II

Gráfico 13 - Percepção da importância da atuação III

Gráfico 14 - Percepção da importância da atuação IV

Gráfico 15 – Percepção da importância da atuação I

Gráfico 16 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 01 optaram pelas alternativas “não recebi” ou “não tenho certeza”.

Gráfico 17 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 02 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.

Gráfico 18 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 03 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.

Gráfico 19 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 04 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.

Gráfico 20 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 05 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.

Gráfico 21 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 06 optaram pela alternativa “Não sei nada sobre isso” ou “Sei muito pouco”.

Gráfico 22 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 07 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.

Gráfico 23 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 08 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Panorama da Pesquisa

Figura 02 - Quadro Teórico

Figura 03 - Percurso Histórico da UNEB

Figura 04 - Estrutura organizacional da UNEB

Figura 05 - Organograma do DCET-I

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Aspectos centrais da identidade de pessoa jurídica

Quadro 02 – Escala de Graus Retóricos

Quadro 03 – Calculo amostral

Quadro 04 – Verbos no regimento geral dos Departamentos relacionados as competências do NUPE

Quadro 05 -Verbos do Regimento do NUPE relacionados as suas competências

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 15
ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DO TRABALHO 19
1 UNIVERSIDADE 22
1.1 CARACTERIZAÇÃO 22
1.2 ESTUDANTES 26
1.3 ESTRUTURAS DE GRAUS 28
1.4 PESQUISA 30
1.5 EXTENSÃO 32
2 PERCEPÇÃO NO AMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL. 39
2.1 PERCEPÇÃO: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL. 42
2.2 PERCEPÇÃO: IDENTIDADE 46
2.3 PERCEPÇÃO: DISCURSO 50
2.4 PERCEPÇÃO: IMAGEM INSTITUCIONAL 54
3 PLANO DE AÇÃO: INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATEGICA 56
4 METODOLOGIA 63
4.1 NATUREZA 64
4.1.1 Exploratória **64**
4.1.2 Descritiva **66**
4.2 ABORDAGEM 66
4.3 MÉTODO 67
4.3.1 Survey **67**
4.3.2 Pesquisa bibliográfica **68**
4.3.3 Pesquisa documental **69**
4.4 PROCEDIMENTOS 70
4.4.1 Questionários **73**
4.4.2 Coleta dos Dados **74**
4.4.3 Análise dos Dados **75**
4.4.4 Lócus da Pesquisa **75**
4.4.5 Sujeitos da Pesquisa **76**
4.4.6 Aspectos Éticos da Pesquisa **78**

4.4.7 Identificação de seus potenciais beneficiários 79
4.4.8 Trabalho de campo. 79
4.4.9 Definição de organização e pessoas que constituíram objetos da pesquisa.79
4.4.10 Definição de estratégia para obtenção de acesso a organização e a informantes 79
4.4.11 Agenda para atividade de coleta de dados 80
4.4.12 Guia para a elaboração dos resultados 80
5 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA, A SABER: UNEB, DCET I E O NUPE. 80
5.1 NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO DO DCET I. 86
6 EXEGESE DOS DADOS DO SURVEY 95
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES. 96
6.1.1 Técnicos 96
6.1.2 Estudantes 96
6.1.3 Professores 97
6.2 Demonstrações Dos Dados 99
6.3 TRIANGULAÇÕES E ANÁLISE 114
6.4 CONSIDERAÇÃO SOBRE OS RESULTADOS 125
6.4.1 Considerações importantes 129
7 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: PERSPECTIVA DESCRITIVA DA PERCEPÇÃO DA ATUAÇÃO DO NUPE 131
7.1 APRESENTAÇÃO 131
7.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 132
7.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRODUTO 141
CONSIDERAÇÕES FINAIS 143
REFERÊNCIAS 147
ANEXO 150
A. Questionário. 150
B. Parecer consubstanciado do Comitê de ética da UNEB 153

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende investigar a forma como tem sido percebida a atuação de um determinado órgão público, a saber: o Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I (DCET I) da Universidade do estado da Bahia (UNEB), fundado no ano 2009, por meio da RESOLUÇÃO N º 730/2009 do Conselho Universitário - CONSU, publicada no D.O.E. de 04-12-2009, p.33.

O NUPE, de acordo com regimento próprio, que está em anexo a esta resolução, estrutura-se a partir das finalidades e competências relativas à organização e incentivo das atividades de pesquisa e extensão no âmbito do Departamento, tendo como característica fundamental a capacidade de integrar atores acadêmicos e instâncias institucionais. Além disso, tem a responsabilidade de promover o debate científico e eventos científicos para o melhoramento do ensino universitário. O Núcleo foi pensado como espaço para intermediar convênios, visibilizar estudo e publicação cientifica para a comunidade acadêmica.

Considerando estritamente o disposto no regimento, podemos afirmar que o NUPE foi constituído para tangenciar prioritariamente duas das três dimensões da Universidade - a pesquisa e a extensão - sem perder de vista a devida articulação com o ensino, que é a terceira dimensão.

Esta pesquisa tem relação com o fato de que, desde nosso ingresso na universidade na condição de servidor do quadro técnico, em 2012, percebemos o potencial institucional do NUPE/DCET – I, por meio do disposto no regimento e pela impressão que trazíamos do período da graduação em pedagogia, ocasião em que tivemos contato qualificado com um NUPE do campus I da UNEB. A partir da posse, no Núcleo do DCET-I, tivemos uma série de experiência, pois vimos o desenvolvimento gradativo desse que, pouco a pouco, foi se consolidando enquanto órgão do Departamento.

Algumas indagações foram fundamentais para a decisão de mergulhar em um estudo sistemático que teve como desdobramento esta pesquisa, a saber: a) Porque há uma distância entre a importância institucional e a que efetivamente se dá o NUPE no âmbito do Departamento?; b) Quanto do orçamento do Departamento cabe ao NUPE?; c) Como está a comunidade do Departamento em termos de produção acadêmica?; d) De que maneira o NUPE pode pautar a pesquisa e a extensão de forma a tornar essas dimensões mais presentes no cotidiano do DCET-I?; e) Como o NUPE pode protagonizar a ponto de

consolidar sua imagem na comunidade de tal forma que coincida com a que se tem ao seu respeito ao ler o regimento?

Essas questões foram formuladas a partir da experiência. Não eram necessariamente um problema científico, porém nos levaram ao movimento exploratório - que é a ação de aproximação do pesquisador de determinada realidade com o objetivo de olhar com clareza determinado objeto e/ou fenômeno -, por meio do qual encontramos robustos subsídios que se desdobraram na questão central dessa pesquisa.

Mais adiante, colocaremos o problema central e, consequentemente, os objetivos dessa pesquisa, porém, antes, entendemos como fator importante considerar que, inegavelmente, o Núcleo de Pesquisa e Extensão foi pensado para tangenciar a pesquisa e a extensão no âmbito do Departamento e, nesse sentido, possui certa semelhança com as Pró-reitoras – guardadas as devidas proporções -, de pesquisa e de extensão. Contudo, é preciso frisar que a atuação do Núcleo não está circunscrita a representar essas dimensões, mas, além disso, tem a competência de articular as dimensões e atores institucionais com objetivo de incentivar a produção acadêmica.

Considerando as questões acimas citadas, a nossa vivência profissional e a impressão que construímos ao longo dos anos, entendemos apropriado nos debruçar sobre bibliografias e determinados documentos para conseguir olhar o cenário no qual o NUPE está inserido de forma mais abrangente. Nessas direções, demos os primeiros passos, que foram sendo aprimorados ao logo do tempo. Os objetivos sofreram várias alterações, o tema foi redefinido e as estratégias metodológicas foram se ajustando com o aprofundamento das leituras.

Das primeiras inquietações até a formulação do problema havia clareza da importância institucional do Núcleo, da necessidade de estabelecer estratégias de incentivo à produção acadêmica e de certa dificuldade envolvendo a articulação das dimensões por meio de parceria envolvendo as Pró-reitoras e o NUPE.

Os capítulos teóricos e o processo de orientação foram fundamentais para olharmos com clareza o objeto, para delimitação das investigações e a construção do produto, pois serviram ao propósito de provocar reflexões e análises sem as quais, embora tivéssemos clareza de determinadas questões, não organizaríamos um caminho sistemáticos que resultasse nessa pesquisa cientifica.

Diante do já exposto, podemos afirmar com certa segurança que esta pesquisa surge da percepção do autor acerca dos desafios que o NUPE enfrenta para desenvolver suas atividades que, a nosso ver, em

alguma medida, podem estar relacionadas ao reconhecimento da comunidade. Isso significa, em termos práticos, que não basta ser regimentalmente importante e estar estrategicamente posicionado na estrutura institucional, é preciso ser percebido importante, sobretudo, em se tratando de órgão que tem como uma das principais características a integração de atores e dimensões institucionais e o incentivo à produção acadêmica no âmbito do Departamento.

Outra carência identificada é a ausência de instrumentos de gestão - como planos estratégicos, planos de ação e outros que comtemplem a estrutura e a ação do NUPE. Nesse sentido, é inevitável notar que o órgão funciona, a grosso modo, a base do conhecimento e das habilidades de sua equipe – coordenadora e servidores. No entanto, para garantir a continuidade dos serviços e das realizações tocadas pelo Núcleo, faz-se necessário um instrumento que transforme essas ações cotidianas e suas características essências em institucional, para com isso garantir - entre outras coisas – a memória de cálculo e a continuidade das ações desse órgão público.

Além disso, a pertinência dessa pesquisa é consubstanciada pelos dados originados por movimento exploratório que trazem luz ao cenário em termos de pesquisa e extensão do Departamento, DCET-I, destacando os três tipos de vínculos que compõem a comunidade acadêmica, que são os técnicos-administrativos, estudantes e professores.

Os dados da fase exploratória foram extraídos de várias fontes, do Sistema Integrado de Planejamento (SIP), Departamento (DCET I) e NUPE, são dados relativos ao ano de 2016. A escolha do ano em tela se deu por duas razões: a primeira, por conta da possibilidade de acesso aos relatórios fechados; e a segunda, por considerar que o ano 2016 apresenta um cenário muito próximo da realidade de 2017 e 2018, anos em que a pesquisa se deu propriamente.

Os dados do movimento exploratório são os seguintes: do total de servidores técnicos administrativos dos variados vínculos, pouco mais de 4% desenvolveram pesquisa e menos de 2% desenvolveram extensão; do total de estudantes, mais de 7% estiveram envolvidos com a pesquisa e menos de 1,5% com a extensão. Outro dado interessante em relação a este grupo é que 100% dos matriculados como regulares no mestrado estiveram envolvidos com a pesquisa, não havendo registro de atividade extensionista entre eles. Os dados em relação aos professores são: 59% estiveram envolvidos com a pesquisa e 42% com a extensão. Considerando o conjunto da comunidade, ou seja, somando estudantes, técnicos-administrativos e professores, os números revelam de forma muito contundente a seguinte

realidade: do conjunto da comunidade pouco mais de 9% estiveram envolvidos com a pesquisa e menos de 5% estiveram envolvidos com a extensão.

Esses dados são reveladores, porém, eles, por si só, não dizem muito além do que se pode perceber depois de um cuidadoso processo de observação, por isso mesmo, o objetivo dessa pesquisa está numa dimensão mais profunda de análise, que é um mergulho entre a importância regimental do NUPE e a baixa produtividade das dimensões que tem como atribuição incentivar.

Antes de avançar, consideramos importante acrescentar que, a motivação dessa pesquisa está concatenada com a nossa vivência profissional no Núcleo de Pesquisa e Extensão. Desde o ingresso na universidade, na condição de servidor, no início do ano de 2012, estivemos envolvidos com o projeto NUPE/DCETI, por essa razão, é impossível dissociar a motivação para a presente pesquisa das impressões construídas a partir da vivência profissional.

São impressões construídas para cada questionamento relativo ao objeto desse estudo, por conta dessa relação cotidiana e longa.

Os dados do movimento exploratório mostram o desafio que Núcleo tem pela frente e, se considerarmos que o ensino, a pesquisa e a extensão são dimensões indissociáveis – portanto, igualmente importantes -, é inaceitável que o NUPE não busque interferir na realidade da comunidade do DCET I, com o objetivo de ampliar os percentuais em termos de produção de pesquisa e extensão.

É importante acrescentar que as impressões construídas a partir da vivência profissional não são suficientes para orientar este trabalho de pesquisa e, muito menos, para responder à questão central desta investigação científica. Nesse sentido, podemos falar em razões objetivas que justificam esta pesquisa.

Assim, o problema central está construído a partir de considerações que se relacionam com o papel do NUPE, mais especificamente com a forma como sua atuação é percebida pela comunidade acadêmica. Nesses termos, partimos da seguinte questão: De que forma a comunidade acadêmica do Departamento de Ciências Exatas e da Terra, Campus I, Salvador, percebe a atuação do NUPE?

A partir desse questionamento e depois de estabelecer devidamente um roteiro de revisão de leitura, elegemos como objetivo geral elaborar diretrizes estratégicas de ação para o NUPE do Departamento de Ciências Exatas e da Terra, do Campus I, Salvador, com base na análise da percepção da comunidade acerca de sua atuação.

No percurso, para alcançar esse objetivo, buscamos analisar a discussão teórica sobre a Universidade para viabilizar a devida caracterização dessa instituição educativa; discutir a teoria sobre a percepção no âmbito da gestão organizacional; demonstrar a estrutura atual NUPE DCET I a partir dos documentos que regulamentam suas atribuições; e estudar a estrutura e funcionalidade de plano de ação como documento norteador das atividades organizacionais.

ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em nove (09) seções. A primeira contém a introdução com breve descrição do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE), do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I (DCETI) e da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Descreve ainda a motivação da pesquisa, a relação do pesquisador com o objeto investigado e, além disso, trata da pertinência do tema, dos objetivos e da possibilidade de intervenção a partir da resposta à questão problema. Em caráter geral, o primeiro capítulo aponta os contextos nos quais cada detalhe da pesquisa ganha sentido.

A segunda apresenta a discursão teórica a respeito da universidade, orientada pela seguinte questão: como entender a universidade? Partindo dessa questão, com a intensão de caracterizar e apontar com precisão o surgimento da universidade na história, foi necessário o aprofundamento nas características constitutivas dessa instituição para dar conta de diferenciá-la das demais Instituições de Ensino Superior. Além disso, analisamos as estruturas relativas às questões políticas/institucionais como o reconhecimento legal, os papeis de professores e estudantes e as características das cidades (nesse caso, especificamente, o interesse era a análise do contexto histórico). Essa análise prestigiou o contexto mais amplo e o desdobramento histórico.

Toda investigação bibliográfica prestigiou a tarefa de identificar as estruturas que guardam qualquer possível semelhança com Núcleo de Pesquisa e Extensão. Em outras palavras, atentamos para os indícios do surgimento de estruturas que, de certa forma, contribuíssem para a consolidação da necessidade de uma atenção especial para a produção acadêmica tal como hoje concebemos.

Na terceira seção, estudamos sobre a percepção no âmbito da gestão organizacional, com uma atenção especial aos aspectos ambientais em uma instituição que favorecem a constituição da imagem

percebida pelo público em geral. Analisamos, também, o processo de comunicação institucional como um aspecto central nessa discussão e cada desdobramento desse processo: a identidade institucional, o discurso organizacional e a imagem de pessoa jurídica.

Na quarta seção, apresentamos diálogo a respeito das concepções teóricas de um plano de ação, buscando entende-lo e, posteriormente, demonstrar a importância desse instrumento para caminhar em direção à consecução do objetivo geral desta pesquisa. Embora o instrumento, plano ação, seja próprio do campo da administração e, por isso mesmo, pouco utilizado no campo da educação, é perfeitamente possível o uso dessa ferramenta, tendo o cuidado de considerar que uma instituição de ensino tem características próprias que a faz diferente de organização diversas.

Na quinta, demonstramos o caminho metodológico, sua pertinência e rigor. Além disso, apontamos uma sequência concatenada de estratégias e recursos que passam por várias etapas e discutimos detidamente sobre a triangulação a partir de estratégias diversas que são possíveis por conta das abordagens qualitativa e quantitativa. Apresentamos o protocolo, demonstrando a devida importância que lhe é própria, visto que tem relação direta com a ida à campo e com o tratamento das informações em momento posterior.

Na sexta seção, caracterizamos o lugar da pesquisa. Nesse sentido, buscamos demostrar sua estrutura, organização e competências regimentais. Analisamos as modificações das competências ao longo das alterações regimentais. O esforço se concentrou em tornar claro a importância e a posição estratégica do NUPE para a produção acadêmica e articulação entre os atores e as dimensões da academia no âmbito do departamento.

Na sétima, demonstramos o resultado da pesquisa que trabalhou a análise descritiva dos dados a partir da ferramenta Excel, por meio da qual foi possível triangular os dados, considerando as variáveis e demonstrar por meio de medidas estatísticas a percepção da comunidade do DCET I em relação a atuação do NUPE, a fim de extrair subsídios que favoreceram a construção de orientações estratégicas para novos planos de ações, enquanto instrumento de gestão.

Na oitava seção, analisamos os dados da pesquisa a partir das categorias previamente estabelecidas e, além disso, apresentamos diretrizes estratégicas para criação de Planos de Ações – como instrumento de gestão - que contemplem as questões identificada por meio dessa pesquisa, seja por meio da bibliografia, documento ou dos dados do levantamento que sirvam de instrumento para interferir na estrutura e/ou ação do NUPE com impacto na percepção da comunidade acadêmica do DCET I.

Nas considerações finais, a nona e última seção, fizemos as reflexões revisitando percurso da pesquisa, desde o movimento exploratório até o desenvolvimento do produto, passando pelo levantamento e tratamento dos dados. Por fim, apresentamos uma serie de considerações e recomendações e emitimos um parecer de conclusão com base no conjunto das estratégias dessa pesquisa.

1 UNIVERSIDADE

Faz-se necessária a busca por caracterizar o que significa uma Universidade, com uma atenção especial ao período histórico em que surgiu, olhando os fundamentos políticos, o contexto e os integrantes da comunidade para uma melhor compressão dessa instituição que é o espaço no qual o objeto dessa pesquisa está inserido.

A tarefa de definir a Universidade não é fácil, em especial, quando se pretende identificá-la no momento histórico do surgimento e por quais razões foi criada. Talvez, seja essa a razão pela qual se observam tensões a respeito da datação dessa importante instituição em que muitas universidades, ainda hoje, disputam a condição de pioneira. Grande parte dessa "disputa" se dá por conta da dificuldade de diferenciar as escolas que ofertavam a educação superior - na idade média - das que verdadeiramente eram Universidades. No esforço intelectual circunscrito nessa seção, pretendemos estabelecer a diferença entre as instituições que ofertavam educação superior ao indicar claramente o que significa uma universidade, ao apontar aspectos constitutivos essenciais e ao discorrer sobre os atores e as questões políticas tão marcadas desde a origem.

1.1 CARACTERIZAÇÃO

Charle e Verger (1996), buscando dar um direcionamento mais preciso na caracterização dessa instituição de ensino superior e, portanto, para viabilizar a devida demonstração de seu surgimento na história, trabalham com um conceito de Universidade amplamente aceito. Para eles, a universidade é uma "comunidade (mais ou menos) autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar o ensino de determinados números de disciplinas em um nível superior" (CHARLE e VERGER, 1996, p. 7).

Nesse sentido, a Universidade é uma criação específica da civilização ocidental (idem, 1996, p. 8), e surgiu na Europa ocidental, no início do século XIII, estando entre as pioneiras a de Bolonha, Paris e Oxford (ibidem, p.9). Para Giles (1987), as Universidades surgem de fato no século XIII, porém, faz-se um realce especial para a Universidade de Paris, destacando o surgimento e a influência dela para o aparecimento de tantas outras nos anos que se seguiram.

> Uma das primeiras corporações de estudantes e mestres a se formar no decorrer do século XIII, e que servia de protótipo para outras, foi a Paris. Esta surgiu da antiga catedralícia de Nôtre-Dame, da escola colegiada de Santa Genova e da escola de São Vitor (GILES,1987, p.80).

Considerar essa definição sem o devido aprofundamento, pode levar à equivocada conclusão de que um tipo de modelo pedagógico poderia se constituir um dos elementos característicos da universidade. A dificuldade de contar o modelo pedagógico como tal reside no fato de que as universidades possuíam, inegavelmente, modelos distintos, conforme podemos observar:

> Essas primeiras Universidades não obedecem a um modelo único. Desde início, estamos diante de dois sistemas pedagógicos e institucionais bastantes distintos. Na região norte da Europa (Paris e Oxford), as universidades eram antes de tudo associações de mestres ou, se quisermos, federações de escolas. As disciplinas dominantes eram as artes liberais e a teologia, e a marca eclesiástica continuava forte. Em grade número os estudantes, pelo menos os das escolas de Artes, bastante jovens. Nas regiões mediterrâneas, as universidades foram antes de tudo associações de estudantes, das quais os mestres eram mais ou menos excluídos. A disciplina mestra era o Direito, secundariamente a Medicina, o que implicava haver alunos com média de idade mais avançada e com um nível social mais elevado. (CHARLE e VERGER, 1996, p. 18-19).

Nesse texto, os autores falam um pouco da diversidade dos aspectos pedagógicos, da gestão, da estrutura e da organização - no sentido genérico. Porém, vale ressaltar que, mais adiante, na análise que fazem da Universidade, eles não descuidam em termos dos devidos destaques relativos aos aspectos comuns. Em outras palavras, a Universidade apesar de ser diversa em determinados aspectos importantes é, por outro lado, uma instituição que possui uma identidade constituída a partir de elementos característicos. Isso pode ser observado claramente quando dizem que

> O mais importante é sua comum dependência em relação ao movimento associativo muito forte no início do século XII. Por toda parte, mestres e/ou estudantes reuniram-se para construir uma universidade juramentada. Eles estabeleceram seus próprios estatutos, representantes eleitos, organizaram-se para garantir entre eles o auxílio mútuo, assegura

> sua proteção diante das ameaças possíveis da população e das autoridades locais e regulamentar o exercício autônomo da atividade, que era a própria razão de ser de sua associação, a saber, o estudo e o ensino. (CHARLE e VERGER, 1996, p. 18-19).

Com base no trecho acima destacado, podemos indicar os seguintes elementos característicos da Universidade:

- A associação de mestres e alunos;
- Uma formalidade que aponta para uma espécie de reconhecimento oficial;
- Estatutos próprios como produto do esforço da comunidade constituinte;
- Representantes eleitos pela comunidade universitária;
- Cooperação entre os membros da comunidade para garantir a autonomia;
- Uma espécie de legislação decorrente do estatuto para regulamentação das atividades;
- O Estudo e o Ensino como finalidade da universidade;

Além de perceber essas características do texto supracitado, algumas contribuições são muito preciosas para entender a constituição das Universidades, as tensões políticas e sociais presentes no nascedouro e um certo prenúncio da articulação em forma da não dissociabilidade entre a pesquisa e o ensino, tratado aqui, como estudo e ensino.

Além dessas características, os autores ainda apontam outra que, a nosso ver, está concatenada com a autonomia, mas que eles fazem questão de destacar por considerar um aspecto característico importante, que é a "saída deliberada do quadro diocesano" (CHARLE e VERGER, 1996, p. 19). Se por um lado as Universidades saem do quadro diocesano, por outro, elas existem enquanto instituição oficial e têm um caráter universal no território europeu por conta do reconhecimento conferido pelo Papa (GILES, 1987, p.80).

Embora as instituições se tornassem oficialmente universidade a partir de um ato do Papa, não é correto imaginar que não possuíam autonomia e poder. O peso dessa instituição é muito grande desde muito cedo e, de acordo Gal (1989, p. 50, grifo nosso),

> Tal era o poder da Universidade. Desde muito cedo, mestres e alunos tinham-se organizado, segundo o costume do tempo, em corporações que eram, em parte, **associações**

> **de socorro mutuo** e, em parte, **confrarias religiosas**, as quais serviam para defender vigorosamente seus direitos e independência.

É importante considerar também que o contexto histórico favorecia o surgimento e a consolidação dessa instituição, que vai ter um papel muito importante na construção da civilização ocidental. A época era de progresso urbano e surgimento de novas cidades que, consequentemente, demandavam emprego tanto na administração das cidades quanto das igrejas que acompanhavam o crescimento urbano (CHARLE e VERGER, 1996).

Nesse sentido, a universidade se apresenta como uma espécie de solução para as demandas e tensões presentes. Em razão disso, os autores desenvolveram o conceito de "solução universitária" (CHARLE e VERGER, 1996, p.20).

Se por um lado a universidade se estrutura como resposta às demandas sociais e econômicas, por outro, as associações de mestre que vieram a fundar as Universidades guardavam o desejo de concentração de poder, ou seja, era também uma estratégia política. Assim, para Charle e Verger (1996, p. 20)

> As massas dos estudantes tornavam-se uma ameaça da ordem pública. Os mestres, cada vez mais numerosos, entravam abertamente em concorrência. Cada um ensinava a seu modo, percorrendo com superficialidade as autoridades, misturando de maneira perigosa as disciplinas (Filosofia e Teologia, Direito Civil e Direito Canônico). Pode-se pensar que foi, entre outras coisas, para controlar essa situação um tanto anárquica que os mestres estabelecidos se associaram com objetivo de limitar a proliferação das escolas e de impor a todos um regime de estudo bem definido, baseado na hierarquia das disciplinas, na leitura sistemáticas das autoridades obrigatória, na proibição dos livros perigosos e finalizando com um sistema coerente de exames e de diplomas.

Na mesma direção dessa citação, que trata da questão política e das relações de poder, Gal (1987, p. 50, grifo nosso) afirma que "a universidade não tardou em constituir um pequeno **estado no seio da *Cite* parisiese**, com seus tribunais, costumes e disputa com os poderes vizinhos". Giles (1987) acrescenta, acrescenta ainda, que a universidade de Paris representa bem o poder dos mestres associados sobre os estudantes e que se consolidava pela pouca idade dos alunos, que em geral, possuíam catorze anos idade, em média, quando ingressavam no ensino superior.

É apropriado investigar um pouco mais a respeito das características da população estudantil, por ser fundamental na consolidação do projeto Universidade.

Para compreender o surgimento, entender sua razão de ser e as transformações que essa instituição experimenta ao logo dos tempos, os estudantes são aspecto essencial, não só por serem o público alvo dos estudos (pesquisa) e do ensino, mas por conta da participação em todo o processo - desde a criação até a consolidação – do projeto da Universidade.

1.2 ESTUDANTES

Para Gal (1989), os alunos iniciavam a vida acadêmica muito cedo, fato que demandava certo aparato de segurança. Nesse sentido, os estudantes, independentemente de suas nações de origens, eram agrupados em Franceses, Normandos, Picardos e Ingleses para terem coberturas das leis locais que muitas vezes não garantiam direitos a estrangeiros. Assim, Giles (1987, p. 81)), argumenta que

> A organização dos estudantes em nações era não só uma medida de autoproteção contra as pressões dos mestres e dos professores como também uma medida de autodisciplina. As nações agrupavam-se no bairro latino, onde, além das residências, encontrava-se as salas de aula.

Esses agrupamentos funcionavam como uma espécie de “cidades universitárias” – para usar um termo atual - e, por isso, acabavam favorecendo uma certa articulação entre os alunos que, além de partilharem experiências, articulavam-se para contribuir, muitas vezes, para pautar os direcionamentos em termos de finalidade da educação.

Outro dado interessante em relação aos estudantes em formação, é que, tinham a facilidade de se deslocarem de lócus de estudo. A mobilidade estudantil é uma característica que acompanha a história da Universidade. De acordo Chale e Verger (1996), esse fenômeno vai ocorrer durante todo período medieval.

> De fato, no decorrer de toda a Idade Média, a principal corrente migratória foi a que arrastava para Itália, por um lado, e para Paris, por outro, os estudantes do império e da Europa central.

> Em contrapartida, os britânicos dirigiam-se principalmente para Oxford e Cambridge, os franceses e os ibéricos para as universidades dos seus respectivos países. (CHARLE e VERGER, 1996, p. 27).

A mobilidade é de fato uma característica relacionada com a população estudantil e é um dado extremamente pertinente para entender um pouco o caráter mais abrangente das Universidades, da validade da diplomação em todo território europeu e, em certo sentido, serve de indício que pode consubstanciar o ponto de vista dos que defendem um certo protagonismo estudantil à época.

Embora guarde os aspectos supramencionados - que são positivos -, as movimentações de estudantes carecem de avalição cuidadosa, pois ao mesmo tempo que favorecem as experiências dos alunos e contribuem para a ideia de universalidade do ensino superior, privilegiam algumas instituições em detrimento de outras, conforme podemos observar em Charle e Verger (1996, p. 27):

> [...] tal mobilidade 'não deve ser superestimada. Ela beneficiava principalmente as grandes universidades (Paris, Bolonha) e, mesmo ali, os estudantes de origem distantes eram sempre minorias. Em Bolonha, os "ultramontanos" provavelmente jamais representaram mais que um quarto do total. No final da idade média, a multiplicação das universidades nacionais ou regionais reduziram ainda mais essa mobilidade, mesmo que correntes não desprezíveis ainda persistissem, até mesmo se desenvolvessem como aquela que fazia fluir para Itália estudantes desde então atraídos pelo prestigio nascente do humanismo do qual a universidade desse país abriga alguns ecos.

Assim sendo, a população estudantil era diversa sob vários aspectos. Talvez essa seja uma das razões pelas quais não era simples caracterizar a origem social dos alunos em plena Idade Média.

Ao contrário do que se imagina, em sensu comum, não eram os nobres que formavam a grande população de estudantes da Universidade. De acordo Gal (1989, p.51), "no final do século XII, para receber estudantes pobres ou estrangeiros, foram organizadas residências especiais que os alojavam e os alimentavam a um custo mais baixo".

Charle e Verger (1996, p. 52) também chamam a atenção para esse fato quando dizem que

> Em Oxford, os filhos do Plebeus formavam 55% dos contingentes no final do século XVI. Talvez isso não signifique nada de novo em relação a idade média. O mais significativo é que, na outra extremidade da escala social, notava-se a chegada a universidade de uma proporção considerável de jovens nobres, da pequena, média ou mesmo da alta nobreza".

Nesse texto, para os autores, o fato mais importante relativo à origem social dos alunos é a chegada da nobreza, que ocorre no final do século XIV. A chegada dessa "clientela" vai impactar em transformações na estrutura da Universidade. Essas transformações vão contribuir para uma certa aristocratização da universidade, que seria a inserção de um estilo de vida um tanto aristocrático na cultura universitária (CHARLE e VERGER, 1996).

É interessante lembrar que a essa altura – século XV - a universidade já era uma instituição de prestígio, consolidada e com amplo repertório em termos de história. Há possibilidade, inclusive, que a essa altura todas as universidades já possuíssem as quatro faculdades: Artes, Medicina, Direito e Teologia. Outro aspecto característico desta estrutura universitária que merece uma certa atenção diz respeito às aprovações e progressões no processo educacional, em outras palavras, o percurso que os alunos trilhavam até a plena formação.

1.3 ESTRUTURAS DE GRAUS

A estrutura do ensino seguia a seguinte orientação: Primeiro Grau obrigatório era organizado com base nas artes, despois os estudantes escolhiam uma especialização em Teologia, Direito ou Medicina.

De acordo com Giles (1987, p. 81) os alunos,

> Depois de completar o curso de artes liberais, núcleo obrigatório para estudantes recém saído da escola gramatical, esta as vezes anexa à universidade, o estudante ouvia lições (*Lectiones*) sobre lógica antiga e nova e os tópicos de Aristóteles, a Gramatica de Priciano e Donato junto com algo do *quadrivum* [...] O método comum era o da lição, ou seja, leitura e comentário, pelos mestres, dos autores aceitos, acompanhados por debates de vários níveis de formalidade.

Os debates eram orientados pelos mestres que também tinham a palavra final acerca da questão. Não apenas diziam qual era a real solução da controversa, como apontavam quem teria tido o melhor desempenho em termos de apresentar as provas durante o debate propriamente.

Na universidade de Paris, o sistema de ensino e estudo era composto por três graus: Bacharelado, Licenciatura e Mestrado. De acordo com Giles (1987), a passagem de um grau para outro era condicionada por sistema de seleção em que só um número pequeno de candidato chegava ao término.

> O mestrado era o coroamento de um longo processo que se iniciava pelo título de bacharel. Depois do bacharelado, seguia-se um período de magistérios com duração de dois anos. Em seguida, o candidato continuava os estudos sob orientação do mestre. Sendo aprovado, recebia a licenciatura, título que lhe conferia o direito de procurar ser admitido na corporação dos mestres. Seguia-se mais um período de magistério (talvez de seis meses), o que lhe dava a oportunidade de mostrar sua competência ou domínio sobre a matéria e de transmiti-la aos outros. A etapa final (a "inspenção") consistia em ser admitido na corporação. Para tanto, teria de ministrar a aula inaugural para depois receber insígnias do novo oficio, ou seja, o chapéu (o barrete) e o livro. Só então é que se sentava na cátedra. Esta era a cerimonia que o credenciava para o magistério. Ademais, era sinal de aprovação pontifícia, o que lhe conferia o direito de ensinar em qualquer lugar do mundo, sem qualquer restrição (*Ius ubique docendi*). (GILES, 1987, p. 81)

Certamente esse título de mestre era um objeto muito restrito, dado aos mecanismos rigorosos de avanço nos graus, conforme destacados no texto acima. Por outro lado, ao avançar para o grau de mestre era garantia de certa ascensão social.

Desse modo, a universidade já nasce com as contradições que se vê ainda hoje. Guardado às diferenças relativas aos contextos sociais e históricos, porém, já se percebe um mecanismo de exclusão que condiciona a formação de uma "elite acadêmica".

Depois dessas considerações sobre a estrutura, características e natureza da universidade, sobre sua população, contexto mais amplo e as questões políticas, julgamos importante olhar, ainda que sem o objetivo de ampliar a reflexão sobre, para suas dimensões constitutivas e indissociáveis, a saber: o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Para Jacques Dreze e Jean Debelle (1983), a universidade como o "lugar do ensino" é o entendimento dominante até bem recente. Nesse sentido, ao tratar dos diversos aspectos acima mencionados, prestigiamos, em certa medida, a dimensão do ensino.

É importante colocar que mesmo diante da inescapável visão dominante da Universidade como lugar de ensino, não se pode negar, de hipótese nenhuma, que ela traz consigo, desde sempre, aspectos estruturais que já pressupõem a inserção de outras dimensões para tornar possível que se tornasse a instituição capaz de cumprir determinados papeis, que doravante se tornaram seus distintivos em relação a todas as outras instituições educativas. Nesse sentido, Whitehead (1929 *apud* DREZE e DEBELLE, 1983, p. 67, grifo nosso), argumenta que "a universidade tem por razão de ser fundamental **ligar a imaginação à experiência**, o entusiasmo criador à ciência adquirida, resumindo jovens e adultos, estudantes e professores, pesquisadores e docentes para uma reflexão inventiva sobre todas as formas de saber".

Considerando que há, ainda, duas outras dimensões, entendemos que seja importante demonstrar – sem o compromisso do aprofundamento - a importância delas para a universidade.

1.4 PESQUISA

A bibliografia explorada neste trabalho científico demonstra, de forma inequívoca, que desde a origem da Universidade há ensaios de exploração da pesquisa como uma dimensão importante. Essa instituição identifica - desde suas gênesis -, o estudo que, para nós, é a versão primitiva da pesquisa - enquanto dimensão acadêmica -. Além disso, percebe-se um movimento constante e crescente na direção de prestigiar a pesquisa, ainda que não havia, necessariamente, clareza desse processo.

Para Jacques Dreze e Jean Debelle (1983), nesse processo de construção e consolidação das dimensões da Universidade, a pesquisa vai ganhar destaque muito recente - na primeira década do século XIX.

> A instituição universitária conheceu na Alemanha, o raro privilégio de fornecer um tema para reflexão a vários filósofos, em particular Kant, Fichte, Schelling e Schleiermacher. A fundação da universidade de Berlin, em 1810, devia dar uma oportunidade a ser excepcional – Wilhelm von Humboldt - de precisar uma concepção da universidade que,

> segundo uma opinião recente, gira na base de toda noção da ciência moderna. (DREZE E DEBELLE, 1983, p. 49).

Em se tratando da pesquisa como dimensão da Universidade, Jacques Dreze e Jean Debelle (1983, p. 54-55) assinalam que "não [se] pode confundir uma disciplina prática ou técnica com uma ciência fundamental", porque ela é "a procura da verdade pela ciência".

Se considerarmos essa definição, podemos dizer que as universidades, de certa forma, desde sempre, incentivavam os estudantes nessa direção; a de se debruçar sobre o conhecimento já produzido e, em alguma medida, a refletirem sobre essas teorias em busca, por assim dizer, da verdade. Ainda assim, "a universidade não poderia prosseguir na descoberta da verdade sem reconhecer a pesquisa científica como tarefa primeira e, portanto, tudo fazer para favorecer os trabalhos científicos de seus pesquisadores" (DREZE E DEBELLE, 1983, p. 49).

Inferir que desse tipo concepção se favoreceu a articulação e consolidação da pesquisa como dimensão da Universidade não é nada de extraordinário, ao contrário, é a consequência lógica da análise dos desdobramentos históricos. Nesse sentido, a questão da indissociabilidade da pesquisa e do ensino está nessa mesma direção, ou seja, da descoberta de que essa parceria delinearia as Universidades de forma profunda e, por consequência, com impactos significativos na sociedade, conforme sustenta Dreze e Debelle (1983, p. 56, grifo nosso):

> **O princípio de unidade da pesquisa e do ensino**, por iniciativa dos estudantes, dos professores e da instituição **é rica de consequências** _ somente o pesquisador pode verdadeiramente ensinar: qualquer um outro se limita a transferir um pensamento inerte – mesmo se estiver pedagogicamente ordenado - em vez de comunicar a vida do pensamento.

A ideia de que só o pesquisador pode ensinar é objeto de justa crítica, por isso, não a estamos defendendo aqui. Porém, não se pode fugir da constatação de que o ensino é precedido por um tipo de pesquisa, portanto, pode-se depreender que da articulação entre o ensino e pesquisa a Universidade avançou e se tornou tão decisiva, em especial, no ocidente.

Nesse ponto, o Núcleo de Pesquisa e Extensão – NUPE, tem uma participação fundamental, pois é o órgão dentro da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, mais especificamente, do Departamento de Ciências Exatas e da Terra, com a responsabilidade de tangenciar e promover a devida articulação entre as dimensões.

Perceber que a inserção da pesquisa como aspecto fundamental dentro da Universidade se deu ao longo do tempo e de forma orgânica, ajuda-nos a compreender em certo aspecto a importância do NUPE como uma espécie de *fideicomisso*. Com isso, queremos dizer que o Núcleo é órgão com a ação comprometida com a história, com a legislação vigente e com a contribuição para o futuro. O compromisso com a história, a que nos referimos, se dá em razão das dimensões acadêmicas sob sua responsabilidade ter passado por uma série de processos até se tornar aspectos fundamentais da Universidade. Já o olhar para legislação tem relação com as obrigações cotidianas, com a práxis; e o compromisso com o futuro está concatenado com a contribuição para o aperfeiçoamento da Universidade.

Além do ensino e da pesquisa, é preciso olhar um pouco mais para extensão, não só por se tratar de uma das três dimensões indissociáveis da universidade, mas para tentar demonstrar a importância dela, e, no nosso caso concreto, para condicionar uma familiaridade com um aspecto fundamental da razão de ser do Núcleo de Pesquisa e Extensão – NUPE.

Por essa razão, destacamos um pouco mais a extensão e também por entender que, das três dimensões, ela seja a mais jovem e a menos prestigiada sob vários aspectos.

1.5 EXTENSÃO

O termo extensão surge na Europa, em universidades Francesas e Inglesas, no século XIX.

O sentindo do termo tem relação com estender o conhecimento acadêmico, como o próprio nome sugere. A ideia era levar o conhecimento produzido nas universidades a uma parcela da sociedade que, até então, não tinha nenhum ou possuía pouco acesso a esse saber. Esses conhecimentos eram disseminados por meio de cursos e palestras em boa parte dos casos.

Segundo Evando Mirra (2009 *apud* João Antônio de Paula, 2003, p. 06),

> A Universidade de Cambridge, em 1871, foi provavelmente a primeira a criar um programa formal de "cursos de extensão" a ser levados por seus docentes a diferentes regiões e segmentos da sociedade. Começando por Nottingham – a terra de Robin Hood -, Derby e Leicester, seus cursos de Literatura, Ciências Físicas e Economia Política logo angariaram vasta clientela e, em pouco tempo, atingiam todos os recantos do país. Quase ao mesmo tempo outra vertente surgia em Oxford, com atividades concebidas como uma espécie de movimento social voltado para os bolsões de pobreza. As primeiras ações tiveram lugar em Londres e logo se expandiram para regiões de concentração operária. Os trabalhadores das minas de Northumberland, por exemplo, contrataram em 1883 uma série de cursos de história. O século de Péricles foi apresentado no centro manufatureiro de Sheffield, a tragédia grega foi oferecida aos mineiros de carvão de Newcastle e aula de Astronomia aos operários de Hampshire.

Cambridge e Oxford despontam, em termos de extensão na Europa, a Universidade encampando a ideia de acometer a sociedade e/ou parcela específica desta com o saber universitário. Nota-se então que, na Europa, a extensão tem ênfase em assistência ao "menos favorecido", razão pela qual alguns críticos a entenderam como assistencialismo. Essa discussão – que perpassa pela função social da extensão e a concepção ideológica que deve orientá-la -, é muito ampla e comtempla uma série de aspectos que vão desde a ciência, economia até a política.

Considerando a profundidade desse tema, resolvemos não travar esse debate, pelo menos não nesses termos, até porque nossa intenção não é desenvolver uma apologética de determina ideologia e/ou cosmovisão, seja capitalista, revolucionaria, conservadora, liberal ou progressista. Buscamos um alvo mais econômico – no sentido de humildade-, que é discorrer sobre aspectos mais gerais a respeito da extensão, a fim de subsidiar um olhar panorâmico do surgimento, característica e transformações da Extensão universitária para entender um pouco dessa dimensão da Universidade, que é um aspecto essencial do fazer do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I (DCET I) da UNEB.

É importante acrescentar que, além das Universidades na Europa, as dos Estados Unidos tiveram um papel importante na consolidação da Extensão. Segundo Paula (2003, p. 07),

> Da Inglaterra, a extensão transitou para a Bélgica, daí para a Alemanha e em breve por todo o continente europeu, chegando aos Estados Unidos, que criou a American Society for the Extension of University Teaching, que impulsionou as atividades de extensão,

> pioneiramente, na Universidade de Chicago, em 1892, culminando na experiência desenvolvida pela Universidade de Wisconsin, em 1903, que colocou "seus professores como technical experts do governo do estado". Muito bem-sucedida, a iniciativa conferiu prestígio e visibilidade nacional ao que seria chamado de "Wisconsin Idea", levando o próprio presidente americano, Theodore Roosevelt, a sinalizar para o país aquele exemplo.

A Extensão praticada a partir dos professores "especialistas técnicos", como o texto destaca, foi divisora de águas em alguns setores da sociedade e da economia. Esses especialistas, desenvolvendo atividades de consultoria, de suporte e de prestação de serviço, se constituíram em um processo com desdobramentos que culminou na consolidação da ação "extramuros" como uma dimensão da Universidade. Essa forma de Extensão atende característica bem específicas, como podemos acompanhar:

> As ações desencadeadas nesse quadro foram decisivas para a **modernização da tecnologia agrícola americana**, surgindo dessa forma um modelo de interação com a comunidade que implicava a universidade na questão do **desenvolvimento**. O efeito ampliou-se mais ainda pela diversificação do programa extensionista, com a **educação continuada** e expansão das atividades extramuros. A partir daí a extensão universitária estava consagrada. (MIRRA, 2009, p. 78 *apud* PAULA, 2003, p. 07, grifo nosso).

Notemos que, nos Estados Unidos, o termo Extensão é revestido de outra conotação, a da prestação de serviço (não mais a da assistência), sobretudo que envolve as questões agrárias. A prestação de serviço acontecia por meio de consultoria, desenvolvimento de tecnologias junto e/ou para uso dos produtores rurais, atividades de trocas de experiências entre produtores e cientistas e por meio de programas de educação continuada.

Nesse texto, o autor coloca que essas atividades "extramuros" vão causar impactos sociais e políticos em nível profundo e, estes, serão responsáveis pela consolidação de um tipo de Extensão. Assim, esse tipo de atividade extensionista repercute até os nossos dias como sendo uma possibilidade das atividades "extramuros" da Universidade.

No Brasil, as discussões e ações extensionista vão ganhar contornos característicos a partir da década de 80, que é quando tem início às discussões sobre a Extensão como troca de saberes, como via de

mão dupla e como produção de conhecimento. Algumas personagens como Paulo Freire encampam a ideia da Extensão como processo de dialogicidade entre a Universidade e a sociedade (comunidade).

Nesse sentido, a concepção da ação extensionista não é a academia levando o conhecimento para as comunidades, como uma espécie de ato arrogante, no qual o saber popular é descartado, mas é um processo no qual os atores travam diálogos multifacetados; ou seja, o conhecimento acadêmico entra em contato com outras formas de saberes e estabelece parceria/interação. Em outras palavras, estamos falando da ação extensionista como um processo de construção orgânico e horizontalizado.

As contribuições em termos de reflexão da extensão como possibilidade de diálogo entre a universidade e a sociedade vão se robustecendo ao longo do tempo. Com a instalação do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX), em novembro de 1987, essa discussão passa a ser coordenada por esta instância colegiada, que vai exercer um papel fundamental em termos de institucionalização da atividade extensionista como um processo de dialogicidade, conforme podemos observar em:

> "A criação do Fórum Nacional ocorre tendo como base algumas questões já consensuais entre seus membros participantes, as quais seriam o fundamento para elaboração das políticas de Extensão. Isso significa que o entendimento entre os Pró-Reitores se deu a partir dessas ideias consensuais, que podem ser apreendidas como conclusões dos documentos dos encontros regionais. São elas: **o compromisso social** da Universidade na busca da solução dos problemas mais urgentes da maioria da população; **a indissociabilidade** entre as atividades de Ensino, Extensão e Pesquisa; **o caráter interdisciplinar** da ação extensionista; a necessidade de **institucionalização** da Extensão no nível das instituições e no nível do MEC; o **reconhecimento do saber popular** e a consideração da importância da troca entre este e o saber acadêmico; e a necessidade de financiamento da Extensão como responsabilidade governamental." (NOGUEIRA, 2000, grifo nosso)

Diante dessas informações, é importante considerar que a criação do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) é um marco importante, na medida em que propiciaram à comunidade acadêmica as condições para delinear as ações e o entendimento da Extensão Universitária.

Esse fato pode ser facilmente constatado no primeiro Encontro Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileira, no ano de 1987, quando essa instância colegiada pactua o seguinte conceito da Extensão:

> A Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento.
> Esse fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados, acadêmico e popular, terá como consequências a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade.
> Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social. (FORPROEX, 1987).

Desse modo, o entendimento pactuado se torna institucional nas universidades signatárias do FORPROEX - dentre as quais está a universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A Extensão, como um processe educativo, cultural e científico, vai desconstruir a visão da prática extensionista como sendo meramente assistencialismo acadêmico e/ou prestação de serviço. Nesse sentido, estamos falando em uma dilatação do entendimento do que é a Extensão, e mais, a ideia é que a dilatação esteja fulcrada em uma percepção mais ampla da função social da Universidade e da importância das muitas formas de produção do conhecimento. O conceito, que é (como já dito anteriormente) característico, e o processo de institucionalização vão delineando a ação extramuros da universidade e dilatando sua importância gradativamente.

Outro aspecto, digno de nota, relacionado a institucionalização, é que permite aos atores acadêmicos reconhecimento ao desenvolverem uma ação extensionista. Nesse sentido, as atividades deixam de depender do tempo que sobra e/ou da boa vontade dos atores acadêmicos e passam a ser uma ação institucional com impacto nos currículos.

Em termos práticos, isso significa que, desde o planejamento mais amplo da gestão até os planejamentos mais localizados da ação docente, a Extensão estará comtemplada de alguma forma.

É importante colocar que, não negamos que a ação extensionista ocorria antes dos períodos destacados acima, o que estamos defendendo, por outro lado, é que as datas e personagens supramencionados marcam momentos específicos em termos de caracterização e institucionalização da atividade extensionista.

Nessa perspectiva e também acrescentado outros dados, Santos (2004, grifo nosso), coloca que:

> "A área de extensão vai ter no futuro próximo um **significado muito especial**. No momento em que o capitalismo global pretende funcionalizar a Universidade e, de facto, transformá-la numa vasta agência de extensão ao seu serviço, a reforma da Universidade deve conferir uma nova **centralidade às atividades de extensão** (**com implicações no curriculum e nas carreiras dos docentes**) e concebê-las de modo alternativo ao capitalismo global, atribuindo às Universidades uma participação activa na construção da coesão social, no aprofundamento da democracia, na luta contra a exclusão social e a degradação ambiental, na defesa da diversidade cultural.

Além da questão da institucionalização, Santos (2004) coloca ainda a ação extensionista em perspectiva promissora. Aqui, estamos falando do quanto o NUPE é fundamental, pois é quem lida com essa dimensão no âmbito do Departamento – lugar em que os atores acadêmicos estão produzindo e a comunidade está inserida.

Outro marco histórico e legal do qual não se pode escapar está relacionado com a constituição de 1988 – constituição cidadã – que, no artigo 207, coloca a Extensão como sendo uma das três dimensões indissociáveis da Universidade, vide "As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão."** (BRASIL, 1988, grifo nosso)

Além de legitimar, o Estado vem adotando medidas a fim de garantir que a ação extensionista trará implicações nas carreiras dos atores da Universidade. Os investimentos do Governo Federal em Extensão Universitária vêm aumentando ano após ano no Brasil, isso desde a criação do Programa de Extensão Universitária – PROEXT, no ano de 2003 pelo MEC. No entanto, os avanços mais significativos surgem anos depois por meio do decreto de nº 6.495, de 30/06/2008, que institui o PROEXT.

Considerando que do decreto até a aqui se passaram apenas dez anos, estamos falando de uma dimensão que tem muito a avançar, por isso, no caso da UNEB, não se pode perder de vista a importância

estratégica do NUPE, pois é ele que vai encampar, em alguma medida, os avanços dessa dimensão daqui para frente. Não só da Extensão apenas, mas da Universidade como todo, visto que o avanço da Extensão está orientado pela reflexão do papel da Universidade e, consequentemente, de sua função social.

Assim como a Pesquisa delineou a Universidade, a Extensão também tem feito. Por isso, o NUPE se apresenta, pelo menos na UNEB, como um órgão que tem a responsabilidade de agir, considerando esses aspectos históricos, mas, acima de tudo, olhar para o futuro, cumprindo o papel que se assemelha ao da figura de *fideicomisso.*

2 PERCEPÇÃO NO AMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL.

Depois de analisar o surgimento da universidade, do esforço em descrever as características constitutivas e de avaliar aspectos distintivos importantes das universidades, entendemos como igualmente importante demonstrar os principais aspectos relacionados à percepção, não só os que se relacionam aos indivíduos de ordem mais subjetiva, mas àqueles relacionados à realidade, de ordem mais objetiva. Isso faz-se necessário para consubstanciar o levantamento da percepção da comunidade do Departamento de Ciências Extas e da Terra do Campus I da UNEB a respeito da atuação do Núcleo de Pesquisa e Extensão.

Sabe-se, por experiência, que a forma como os cidadãos percebem um determinado órgão público está diretamente relacionada com a imagem social desse órgão. Além disso, é possível acrescentar que avaliar essa percepção é fundamental para o processo de gestão, pois pode instrumentaliza-la de elementos que possibilite mudanças com o objetivo de satisfazer o interesse da sociedade. Diante disso, é inevitável buscar aprofundar o conceito de percepção para compreender melhor o que ela significa e como ocorre.

O processo do perceber está concatenado aos órgãos dos sentidos, porém, vai além deles, envolvendo vários processos internos (no sujeito) e externos. Para Schiffman (2005, p. 02), a percepção pode ser compreendida, de forma genérica, como o "produto dos processos psicológicos nos quais significado, relações, contexto, julgamento, experiencia passada e memoria desempenham um papel".

O texto acima apresenta alguns conceitos relacionadas a percepção que possibilitam analisar esse processo de forma mais abrangente e a partir de ângulos diversos. Esses conceitos podem ser reunidos em duas categorias: a primeira, a **capacidade cognitiva** que agrupa significado, relações e julgamentos; e a segunda, a **história de vida**, que congrega experiência, memória e contexto.

Simões e Tiedemann (1995, p. 33) reforçam esses conceitos quando colocam que a percepção "dependerá também de nossa experiência passada, de nosso estado emocional e motivacional, bem como de nossas atitudes, preconceitos e de nossas expectativas a respeito do futuro". Os autores apresentam conceitos que se assemelham, nesse sentido, podemos considerar as categorias supracitadas como validadas e, em certos aspectos, basilares em relação a investigação a respeito da percepção.

É importante colocar que essas categorias não esgotam a discussão a respeito do que significa a percepção, ao contrário, servem como uma espécie de consideração inicial que suscita uma série de possibilidades em termos de investigação do tema.

Para Simões e Tiedemann (1995, p.36), a percepção tem quatro tarefas, que são: “detecção, discriminação, reconhecimento e formação de escalas”. Para que ocorra a detecção de determinado objeto e/ou evento ambiental por algum de nossos sistemas sensoriais, é preciso haver um mínimo de energia presente, que corresponde ao “limiar absoluto”.

A respeito da detecção de determinados estímulos, é fundamental acrescentar que “o conceito de limiar absoluto foi introduzido em psicologia, por Johann Herbart, em 1824, ao escrever sobre o limiar da consciência. Ou seja, uma ideia somente se tornaria consciente para o observador se tivesse certa força, do contrário permaneceria no inconsciente” (SIMÕES e TIEDEMANN 1995, p. 37). Para eles, tal como para detecção, é necessário um limiar absoluto, para discriminação é preciso compreender o “limiar diferencial”, que é o julgamento a partir de um certo padrão da diferença entre estímulos percebidos. (SIMÕES e TIEDEMANN 1995, p. 37).

A terceira tarefa da percepção é a atividade de reconhecer. Talvez a mais importante, por isso, não pode ser confundida com a de detectar. É um processo posterior e está relacionado com a capacidade cognitiva, a partir do repertório acumulado pelo sujeito de atribuir significado ao que foi detectado e, se necessário, discriminado. Para Simões e Tiedemann (1995, p. 52)), o processo do reconhecimento é absolutamente preponderante e, para que a percepção se realize,

> O observador constantemente se depara com a tarefa de reconhecer, isto é, identificar estímulos, saber do que se trata além de simplesmente detectar sua presença. O interessante é que, muitas vezes, antes de reconhecer um estimulo, detecta-se sua presença. Isto mostra que se trata, realmente, de dois processos distintos. Muitas vezes é preciso, por exemplo, olhar por mais um tempo antes de reconhecer o estimulo detectado. Existe uma hierarquia na percepção. Há, inicialmente, a detecção do estimulo e depois seu reconhecimento, sendo que mais energia é necessária para que se atinja o estágio do reconhecimento.

As tarefas inerentes à percepção se encerram na formação de escala, que mensura a magnitude e intensidade da informação, compondo o conjunto de conteúdo que nos permite perceber determinado fato, objeto, sujeitos, entre outros. De acordo com Howard (1982 *apud* Schiffman ,2005), entender a percepção é problema científico sério, que ocupa pesquisadores há muito tempo e, ao contrário do que parece, é mais complexo que se supõe em senso comum.

Algumas correntes doutrinarias tentaram definir a percepção ao longo da história. Uma delas foi o Empirismo, que entendia a "percepção como o conjunto das experiencias sensoriais". Nesse caso, a percepção tem muito mais relação com o objeto que com o sujeito propriamente. Outra corrente que buscou conceituar a percepção foi o Estruturalismo, que, em geral, entendia a percepção como "estrutura compostas de partes chamadas de sensações singulares". (SCHIFFMAN, 2005, p.53)

A Gestalt, que é uma das diversas correntes da psicologia, também se debruçou sobre o processo de percepção detidamente. Em razão disso, de acordo com Schiffman (2005), desenvolveu o entendimento que a percepção é a "combinação de sensações individuais que se podem reduzir a elementos simples e individuas"; aspecto considerado importante quanto à "relação de estímulos".

Schiffman (2005) afirma que, para a Gestalt, "percebemos o ambiente segundo suas propriedades inerentes organizacionais e relacionais, e tendemos a perceber formas significativas, conexas e holísticas". Já para o Construtivismo, ainda de acordo Schiffman (2005), "percebemos a partir de construção mental baseada em estratégias cognitivas, em nosso conjunto de experiência passadas, nossas tendenciosidades, expectativas, motivos, atenção e interpretação". Assim, as contribuições do Empirismo, Estruturalismo, da Gestalt e do Construtivismo apontam, em linhas gerais, que a percepção está relacionada a três aspectos: ambientais, cognitivos e de contexto.

Em relação aos aspectos ambientais, a ideia é que não variam de acordo com os sujeitos, pois guardam propriedades inerentes que possibilitam que os percebamos de forma semelhante. Em linhas gerais, podemos afirmar que existem coisas que são percebidas a partir de suas características como dados objetivos.

Esse entendimento, de que há fatores relativos à vida cotidiana que guardam propriedades inerentes, não entra em choque com entendimento de Simões e Tiedemann (1995, p. 33) quando afirmam que "o que difere de uma pessoa para outra diante de uma mesma situação de estímulos, é a percepção", ao contrário, complementam-se.

Existem fatos que podem ser percebidos de forma bem diferenciada, que são aqueles que têm uma natureza muito mais subjetiva, e outros a possibilidade de variação diminui pela natureza mais objetiva. A título de exemplo, podemos afirmar que é muito diferente falar em percepção da beleza de uma ponte que dá segurança dela. Nos dois casos, a história de vida conta para o processo de atribuição de significado. Contudo, em se tratando de segurança, há aspectos característicos disponíveis em forma de conteúdo

pacificado socialmente que permitem aos sujeitos com histórias e contextos diferentes atravessarem uma mesma ponte confiantemente.

Nessa discussão, deter-nos-emos mais aos aspectos relacionados aos ambientes – os de ordem objetiva -, sempre considerando que os outros aspectos estão presentes, pois são indissociáveis. Tanto os contextos dos sujeitos quanto a capacidade cognitiva estão presentes no processo de percepção.

Dado o avanço dessa análise, podemos depreender com segurança duas coisas em relação à percepção de determinada instituição que é o nosso interesse maior. A primeira é que, em se tratando de imagem, não tem como falar em percepção homogênea, ou seja, não tem como garantir que todos que entram em contato com a imagem estão percebendo-a da mesma forma. Segundo, existem aspectos no ambiente que são os dados objetivos, que guardam propriedades inerentes, possibilitando que a imagem seja percebida com certa semelhança pelos sujeitos.

As duas conclusões são tensões em direções opostas – uma espécie de movimento dialético, que permitem entender os fatores ambientais como um núcleo que aproxima as percepções.

Torquato (1986), defende que esses aspectos ambientais possibilitam a construção de uma imagem institucional e que, portanto, favorecem determinada percepção pelo público em geral.

> As organizações têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma "identidade não identificável", na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para se identificar perante seus públicos" e que "imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos". (TORQUATO, 1986, p. 97).

2.1 PERCEPÇÃO: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

A percepção da imagem de uma instituição tem relação direta com o processo de comunicação organizacional, considerando que esse processo está relacionado com a identidade institucional, com o discurso organizacional e, por consequência, com a imagem da organização.

O processo de comunicação é fundamental em um espaço social de qualquer natureza, em geral, ele objetiva tornar comum uma determinada informação. A capacidade de comunicar, a comunicação em si, seus aspectos principais e a melhor forma de utilizá-la são objetos de variados estudos, sobretudo no

campo da gestão organizacional. Isso porque não resta dúvida que a atividade de comunicar está diretamente relacionada com o êxito de qualquer instituição.

A comunicação sem dúvida tem natureza multidisciplinar. Por isso, podemos subdividi-la considerando certas especificidades, ou seja, é possível falar em comunicação visual, comunicação escrita e comunicação oral. Podemos, ainda, falar em comunicação considerando o direcionamento, que a nosso ver podem ser diretas, indiretas, públicas e privadas.

Mesmo se partimos do princípio de que o processo de comunicação não é algo simples, não estamos impedidos de considerar em linhas mais gerais que a comunicação pode ser entendida como o trânsito de informação entre sujeitos. Chiavenato (2014, p. 198) diz que "a comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos) por meio de canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado".

Para Torquato (1986, p. 15), "a comunicação é um sistema aberto, semelhante a empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que viabilizam o processo."

Ele acrescenta que a comunicação é constituída de duas etapas:

- Primeira, está relacionada com a elaboração e transmissão da mensagem;
- A segunda, de decodificação e recuperação da mensagem. (Idem, 1986, p. 15).

No âmbito da gestão, a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: "proporcionar informação e proporcionar atitude". Nesse sentido, a partir desse entendimento, podemos afirmar que o processo da comunicação exerce influência nos sujeitos. Assim, Torquato (1986, p.15) argumenta que a comunicação "como poder *expressivo*, exerce uma *função-meio* perante outras *funções-fim* da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional".

A ideia da comunicação como poder é reforçada pelo mesmo autor, que a trabalha com o conceito de poder legitimador, centralizando-a como elemento que articula as relações de poder de um modo geral na instituição:

> Se alguns poderes legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder. A proposito lembramos o pensamento de Karl Deutsch, que mostra o poder como possibilidade uma pessoa ou uma entidade gerar influência sobre outrem. A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz pelo simples fato de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude um poder que preferimos designar de poder *expressivo*, legitimando outros poderes existentes na organização, como poder remunerativo, o poder normativo, e o poder coercitivo. (TORQUATO, 1986, p. 32).

Considerando que a comunicação concentra esse poder e, por isso, pode produzir efeitos nos sujeitos, Kunsch (2009) afirma ser possível, e mais, necessário, monitorá-los nas organizações a partir de indicadores, entre os quais, destaca "eficácia, qualidade e ética". Avaliar os resultados do processo de comunicação a partir desses indicadores possibilita uma visão mais abrangente que subsidia a compreensão da repercussão dela em relação aos objetivos e responsabilidades da organização.

A comunicação organizacional pode estar muito boa em termos de eficácia, com excelente influência na construção da imagem da organização, porém reprovado completamente sob o aspecto ético. Em outras palavras, é uma avaliação que envolve profissionalismo e reponsabilidade social.

Partindo do princípio de que a comunicação exerce um papel preponderante nas organizações, conforme o texto acima destaca, consideramos importante aprofundar o olhar sobre esse processo para entendê-lo melhor. Para Torquato (1986) a compreensão do processo de comunicação em uma organização exige um olhar atencioso para os fluxos de comunicação:

> Para melhorar o desempenho de comunicação está centrado nos chamados fluxo de comunicação. Como se sabe, uma organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, os dois primeiros na direção vertical, o ultimo correndo horizontalmente. O volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação o centro de processamento da eficiência organizacional. (TORQUATO, 1986, p. 32).

Torquato (1986, p. 14) manifesta ainda sua preocupação com a "grande quantidade de comunicação instrumental em fluxo descendente nas organizações". Para ele, esse fluxo inibe outras possibilidades de

comunicação e, portanto, se mostra prejudicial para qualquer instituição. Em geral, as organizações com essas características perdem em termos de retorno dos colaboradores e da clientela.

Nesse sentido, Torquato (1986) afirma ainda que o fluxo descendente de comunicação impacta de forma negativa e direta na satisfação dos colaboradores, que são justamente os que melhor estão inseridos no ambiente institucional. Sendo assim, é contraproducente que se sintam cerceados em relação a contribuir para melhoria de suas próprias atividades.

Para Torquato (1986, p.15), o fluxo de comunicação interna é objeto de problemas sérios em muitas organizações já que

> Os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados a comunicação descendente. Likert, em sua pesquisa para determinar os padrões dos grupos altamente eficientes, mostrou que cerca de quatro em cinco pessoas, indagadas a respeito dos problemas maiores de comunicação, apontaram a comunicação descendente como o problema mais importante; somente uma em dez se prendiam à comunicação ascendente, o que denota a falta de interesse em torno desse tipo, caracterizado normalmente pela costumeira "caixa de sugestão" e a tradicional política de "portas abertas".

O colaborador, por estar na ponta junto ao cidadão que demanda a ação do órgão, é um agente fundamental no processo de estabelecimento da relação entre o espaço institucional e os sujeitos. Isso significa que uma grande parte do como o espaço institucional é percebido tem relação com sua atuação. Por isso, o processo de comunicação deve envolve-los, integra-los e possibilitar o exercício de suas condições de sujeitos.

Considerando que o processo de comunicação, mesmo interna, deve ter em vista o público que demanda a atividade fim de determinada organização, uma vez que este é um dos aspectos geradores da imagem da instituição, KUNSCH (2009, p. 28, grifo nosso) coloca que

> Se as organizações são donas do seu discurso e precisam manter sua identidade bem afinada para serem reconhecidas e preferidas por seus diversos públicos, elas devem também, e mais urgentes, olhar com mais atenção para esses públicos, porque eles são verdadeiros **agentes das imagens** dessas mesmas organizações. E, como vimos, só há identidade quando a imagem convive harmoniosamente com as intenções estratégicas do discurso institucional".

Podemos, a partir da contribuição do texto, falar em agentes da comunicação dentro da instituição que são os responsáveis pela consolidação da identidade, pelo discurso institucional e pela projeção da imagem da instituição.

2.2 PERCEPÇÃO: IDENTIDADE

A identidade é um dos aspectos mais importantes em se tratando da percepção da imagem de um órgão, pois é ela que fornece elementos ao discurso institucional que, por sua vez, vai possibilitar a construção da imagem da pessoa jurídica. É fato que a imagem não necessariamente reflete com precisão a identidade da instituição, isso porque o processo de perceber, como supramencionamos, carrega elementos que são subjetivos e individuais em cada sujeito. Contudo, sem sombra de dúvidas, a identidade favorece de forma substancial o discurso, conectando-se em simbiose com os demais elementos envolvidos no processo de percepção. Pretendemos aprofundar o nosso estudo a respeito desse tema, tendo a identidade institucional como o delineamento para dar especificidade à discursão e consubstanciar a busca por elementos que subsidiem o repertorio teórico e sejam capazes de responder ao problema dessa pesquisa.

A identidade institucional está relacionada com o jeito como a instituição é, como ela faz (suas atividades fins) e a soma dos aspectos relativos a essas dimensões constituem a sua identidade organizacional. Para Almeida (2009), a identidade de uma instituição é constituída pelo “conjunto de atributos específicos de uma organização”.

A título de exemplo, podemos argumentar que uma universidade, pela própria natureza, tem sua identidade vinculada à questão educativa. Por outro lado, a forma como desenvolve o processo educativo vai fornecer outros elementos que comporão sua identidade. Em outras palavras, uma universidade que se dedica por meio das atividades de extensão a questões sociais importantes, como cursos de alfabetização e letramento para jovens/adultos em comunidade quilombola. Aqui, além de ser uma instituição educativa, é também instituição de luta e de transformação social.

Nesse sentido, Iasback (2009, p. 08) argumenta que “o alcance, a abrangência do conceito de identidade envolve muitas dimensões do modo de ser e de atuar das organizações, além daquelas mais visíveis relacionadas a marca ou a condição jurídica.”

Para esse mesmo autor, a Identidade tem três pressupostos básico, conforme pode ser demonstrado a seguir:

- A identidade de uma organização está relacionada a tudo que é inerente a seu modo de ser, sua conformação e sua razão de existir;
- A identidade de uma organização é formada pelo seu lugar social, sua missão, pelo modo atuação, pelas respostas que favorece ao meio ambiente e pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente;
- A identidade de uma organização se constrói a cada instante de sua existência, na relação que mantem com os demais sistemas que lhes são afins, permitindo, com isso, que ela seja reconhecida e aceita com integrante de um sistema maior que a contenha. (IASBECK, 2009, p. 9).

No primeiro caso, teríamos uma identidade centrada em intenções e estruturas internas, imanentes; no segundo, uma identidade social de caráter integrativo-comunicacional; e no terceiro, uma identidade cultural apoiada em relação de troca simbólica, sistêmica e dinâmica. (IASBECK, 2009, p. 9-10).

Além dessa relação com as razões constitutivas da instituição, com os seus objetivos, com a sua missão, com suas atividades fins e com suas atividades integrativas de trocas simbólicas, a Identidade organizacional é administrável na medida em que é construto social.

Podemos acrescentar ainda que a Identidade institucional não é unidimensional, ao contrário, é complexa. Mesmo sendo um aspecto inerente a uma pessoa jurídica, esta última é constituída de pessoas que são capazes de “modelar e remodelar a constituição identitária” como argumenta Iasbeck (2009). Em outras palavras, esse processo não deve ser entendido sem a interferência da decisiva ação humana, pois

> A identidade das organizações emerge das relações que se estabelece entre o discurso e a imagem. A quantidade e a intensidade dessas relações é que fornecem elementos capazes de serem orquestrados estrategicamente, um trabalho que denominamos administração da identidade. (IASBECK, 2009, p. 8)

O processo de administração da Identidade, embora possa ser planejado, se dá de forma efetiva no cotidiano, a partir das relações que se estabelecem por meio de seus colaboradores. Isso não significa que o cotidiano fuja ao planejamento, porém não é sensato planejar achando ser possível colocar as relações do cotidiano com suas complexidades em um quadrado no qual se tangencie cada detalhe, descartando aspectos próprios da ação humana como a criatividade e a crise, por exemplo. Hall (1982 *apud* ALMEIDA, 2009, p. 217), reforça essas ideias como aspectos importantes relativos a Identidade organizacional quando diz: "a identidade institucional não é estável ou fixa, é uma construção social e histórica, estando sujeitas a contradições, revisões e mudança".

Considerando a posição dos diversos autores supracitados, parece-nos que há um certo entendimento na direção da definição da Identidade institucional como categoria que abarca grupos de pessoas, papeis institucionais, símbolos, políticas, regras e procedimentos.

Almeida (2009, p. 217) admite que alguns autores "partem do princípio que não há uma única identidade em uma organização, da mesma forma que não há uma única cultura". Ao mesmo tempo, aponta outros autores que divergem e consideram que "a identidade é única, mesmo que seja múltipla, fragmentada ou contraditória". Essas possibilidades, a nosso ver, não são mutuamente excludentes. Nesse trabalho, optamos por falar em Identidade, mesmo admitindo que em diversos casos ela seja múltipla.

Outra adaptação de Almeida (2009, p. 223), é com relação ao texto, no qual ele afirma que

> É possível separar o conceito de identidade em duas vertentes básicas: identidade corporativa e identidade organizacional. O conceito de identidade corporativa, com origem na literatura de marketing, está relacionado ao modo como a administração apresenta sua ideia chave ao público externo, por meio de comportamentos, produtos e comunicação. A identidade organizacional, origina nos estudos organizacionais, está mais voltada para o relacionamento que se desenvolve entre os empregados e a organização como um todo.

Nesse caso, optamos por duas vertentes de um mesmo conceito, o da identidade organizacional, ao invés de trabalhar dois conceitos distintos, visto que tomamos a decisão de considerar os termos Identidade institucional, Identidade corporativa e Identidade organizacional como sinônimas, porque, inegavelmente, possuem semelhanças que nos permitem caminhar de forma mais producente no âmbito dessa pesquisa.

Em outras palavras, o nosso objetivo nesse momento da discussão não é aprofundar os aspectos relativos as especificidades dos conceitos de instituição, corporação e organização e sim o de identidade de pessoa jurídica.

Aproveitamos determinados aspectos próprios de uma identidade corporativa, organizacional e institucional para criar um repertório mais amplo, formando conceitos que subsidiam a construção de uma categoria que favoreça a análise holística das diversas possibilidades de pessoas jurídicas no que diz respeito a constituição identitária.

As vertentes a que nos referimos estão voltadas para as questões estruturais com ênfase nos colaboradores e para a administração da imagem com atenção especial no público externo.

Essas vertentes possuem características próprias que estão demonstradas no quadro abaixo:

Quadro 1: Aspectos centrais da identidade de pessoa jurídica.

Primeira vertente, com ênfase nos colaboradores.
• Comunicação: Foco na comunicação interna preferencialmente de fluxo horizontalizado; • Símbolo: Foco na construção da identificação com a instituição e no melhoramento da consecução de suas ações; • Comportamento: Foco no clima organizacional saudável e satisfação dos colaboradores; • Centralidade: Foco nos atributos centrais - objetivos, missão, valores e normas; • Distintividade: Foco na especificidade - separa do todo – promove unicidade; • Permanência: Foco na longevidade – atributos que são mantidos ao longo tempo.
Segunda vertente, com ênfase no público externo.

- Comunicação: Foco na comunicação externa, mídias variadas;
- Símbolo: Foco na construção da identificação com a instituição na atribuição de qualidade por meio de slogan, símbolos e o nome que comunicam tudo que representa a instituição;
- Comportamento: Foco no atendimento de excelência e satisfação do público externo;
- Centralidade: Foco nos atributos centrais - objetivos, missão, valores;
- Distintividade: Foco na especificidade - separa do todo;
- Permanência: Foco na longevidade – atributos que são mantidos ao longo tempo.

Fonte: (ALMEIDA, 2009, p. 224) adaptado pelo autor, 2018.

A partir desse olhar mais amplo, a Identidade organizacional se mostra concatenada com a essência da instituição, com sua aparência cotidiana, com as características mais específicas - aquilo que a distingue das demais - e com os aspectos estáveis que permanecem ao longo do tempo.

Em termos de contribuição derradeira, Almeida (2009, p. 226) fala da interdependência da identidade com outros aspectos que trataremos adiante, ao "reconhecemos que é a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos que a imagem coorporativa é constituída, visto que alguns dos estudos sobre identidade vêm abordando sua inter-relação com imagem e reputação."

Dessa tríade constituída de identidade, discurso e imagem, o processo de comunicação se vale para se tornar efetivo. Por isso, vale o esforço de considerar de forma específica esses outros dois conceitos igualmente importantes relativos a forma como uma pessoa jurídica é percebida.

2.3 PERCEPÇÃO: DISCURSO

Discurso vem do latim *discurrere*, que significa "correr ao redor", o que pode ser entendido originalmente como lidar com um assunto a partir de vários ângulos. Essa expressão discurso passou por modificações ao longo do tempo que hoje, ainda que genericamente, podemos afirmar que ele é a capacidade cognitiva e social de elaborar e expor uma ideia, um conceito, uma ideologia por meio da oralidade, da escrita, dos símbolos e dos elementos comunicacionais em geral.

Iasbeck (2009, p. 20) conceitua o discurso de forma muito própria, quando diz que "podemos denominar discurso toda coleção ou os conjuntos articulados de texto que contem autonomia de interpretação (estrutura, delimitação e expressão próprias), mas que se articulam entre si para produzirem um todo maior significativo".

O discurso organizacional, que é mais especificamente o nosso interesse, é definido por Halliday (2009, p.32), como o "conjunto das práticas linguísticas, semânticas e retoricas das pessoas jurídicas". Já para Iasbeck (2009, p.19, grifo nosso), o discurso organizacional se "**constituí dos signos pertinentes à atividade das instituições**, da mesma maneira que podemos contatar um discurso publicitário, um discurso político e etc".

As supras citações apontam para a mesma direção. Em outras palavras, tal como no discurso em geral se busca a significação, no discurso organizacional também existe sempre uma razão de ser. A intencionalidade passa a ser um aspecto central no discurso de uma instituição, do mesmo modo que a relação direta entre o discurso e a identidade de uma instituição também aparece importante.

Nesse sentido, Carl (2002 *apud* HALLIDAY, 2009, p.32), acrescenta que "'os processos organizacionais e os discursos são efetuados simultaneamente'. Não se pode conceber desempenho, políticas, liderança, atos de responsabilidade social sem um discurso a secundá-los."

Os autores apontam na direção de interdependência envolvendo a identidade e o discurso. Isso significa que as ações de uma instituição são viabilizadas de forma efetiva por meio do discurso. Esse entendimento reforça a ideia de Torquato (1988), já trabalhada acima, da comunicação como poder expressivo e função que legitima as demais funções em uma organização.

Halliday (2009, p.48) avança ao colocar o discurso como aspecto central no processo de consolidação de uma organização, quando diz que "são duas as ações nutridoras e mantenedoras da legitimidade organizacional: a competência (econômica tecnológica e social) e o discurso – ação comunicativa esclarecedora e coerente com as demais ações competentes da organização." Ainda de acordo com ele, "**no discurso competente e coerente**, a organização apresenta credenciais: mostra que é capaz, necessárias aos interesses dos interlocutores, sensível as questões cruciais do momento, engajada em uma missão maior que ele mesma." (HALLIDAY, 2009, p. 48, grifo nosso).

Considerando a importância do discurso, sua natureza e o papel que desempenha nas relações, no cotidiano e nas instituições, Holliday (2009, p. 48) coloca ainda que a dicotomia entre ação e discurso é

falsa, pois, “discurso é ação”. E acrescenta que, se “alguém diz uma coisa e faz outra, temos um caso de esquizofrenia, ou de falta de caráter”.

Outro aspecto importante a ser considerado no discurso como um todo é a retórica. Nesse sentido, Halliday (2009), assinala que “todo discurso se reveste de uma retorica”. A relação entre uma e outra é de total interdependência, na medida em que o discurso e retórica são aspectos essenciais no processo de comunicação. Ele afirma ainda que “**o discurso e a retorica parecem fundir-se em um só conceito, tão imbricados estão**. Se o discurso é uma construção simbólica da realidade, a retorica é o revestimento dessa construção.” (HALLIDAY, 2009, p.33, grifo nosso)

É importante revisitar a ideia de que a comunicação exerce um papel e não é um fim em si mesma. Ela é a possibilidade de compartilhar, de socializar. Por isso, pensar o discurso como aspecto importante da comunicação nos remete a investigação do processo de construção simbólica da realidade e desse revestimento como conjunto de técnicas capazes de fazer alcançar as finalidades a que se pretende.

Considerando que os processos de comunicação nas organizações possuem as mesmas características e por isso mesmo está relacionado com a imagem que uma instituição possui, Iasbeck (2009, p. 25, grifo nosso) afirma que

> “A imagem que os clientes têm de uma organização relaciona-se aos **estímulos** discursivo **tecnicamente produzidos no domínio da organização** e recebidos por ele em algum lugar e em algum momento; também diz respeito à conexão que tais estímulos proporcionam em sua mente, evocando imagens de sua própria experiencia”.

Esses estímulos discursivos têm relação com o processo retórico que é o revestimento do discurso de aspectos capazes de gerar influência. “A retórica das organizações se revela em diferentes atos de comunicação, aqui denominados atos retóricos, uma vez que são destinados a influenciar as percepções das pessoas e o andamento das coisas” (HALLIDAY, 2009, p.32).

Para Perelmam (1982 *apud* HALLIDAY, 2009, p.33) “Sempre que a comunicação tentar influenciar, orientar modos de pensar, excitar ou aclamar emoções, guiar ações, ela pertence ao reino da retórica”. Assim, a retórica se manifesta nos discursos organizacionais através de ações cotidianas, conforme assegura Holliday (2009, p. 32) ao afirmar que

> Classificam-se como atos retóricos organizacionais: declaração de objetivo e missão, memorandos, mensagens de propaganda, relatórios, comunicação a mídia, entrevistas de porta-vozes, videoclipes, sites, apresentações em PowerPoint, documentários, notas de esclarecimentos, manifestos, discurso cerimoniais, cartas, notas de solidariedade ou protesto, eventos por meio de palavras ou símbolos.

Esses exemplos nos levam à reflexão de que o cotidiano da comunicação em uma organização deve ser pensado na perspectiva da retórica. Ou seja, cada detalhe envolvendo o discurso institucional pode ser precedido por questionamentos norteadores por meio dos quais essas ações sejam revestidas das devidas estratégias retóricas disponíveis e tornem-se cada vez mais efetivas.

Em relação à estratégia retórica, Holliday (2009, p. 35) destaca a transcendência e o empenho, caracterizando-os como sendo a

> **Transcendência** é uma antiga e eficaz estratégia retorica, muito bem representadas pelos atos de responsabilidades social, que se tornaram necessários para o status de *pensona grata*.
> **O empenho retorico** é para apresentar razões para que sejam satisfatórias e capazes de gerar boa vontade, levar interlocutores a se identificarem uns com os outros, minimizar os impactos de verdades amargas, resolver ou suavizar conflitos, fomentar consenso, levar a bons termos **umas** negociações, talvez, até persuadir totalmente na direção desejada pelo retor.

Já em relação aos atos retóricos, Halliday (2009), oferece critérios para avaliação, que são os mesmos indicadores sugeridos anteriormente como os apropriados para avaliar o processo de comunicação organizacional: Ética, Eficácia e Qualidade.

Em relação a seriedade do processo de avalição dos atos e estratégia retóricas, Holliday (2009, p. 49, grifo nosso) defende que

> A retorica organizacional deve ser **tratada e cobrada como ação.** A organização precisa ser responsável e responsabilizada por ela. Ao agir com palavras, a organização deve ter a mesma cautela e o mesmo senso de responsabilidade com os quais planeja e executa todos os outros atos.

Assumindo a seriedade dessa tarefa, apresentamos outras possibilidades de avaliar o discurso institucional, que é quanto o grau e escala retórica.

Quadro 2: Escala e Graus retóricos.

Escala:
• Mais obviamente retorico – exemplo: Comerciais, peça de teatro. • Menos obviamente retorico - exemplo: Placas indicando sanitário.
Graus de retoricidade:
• Alta retoricidade - exemplo: sermão, letras de determinadas canções. Nestes casos o teor implícito que mexe com o público muitas vezes se sobressai em relação a informação. • Baixa retoricidade – exemplo: Placas indicando o perigo por conta dos fios de alta tensão. O teor que se sobressai é o informativo e não o implícito. • Media retoricidade – exemplo: matérias jornalísticas. O teor informativo se equilibra em relação ao teor implícito vinculado a linha editorial.

Fonte: (HALLIDAY, 2009) adaptado pelo autor, 2018.

Ainda em relação a avaliação dos discursos organizacionais, Iasbeck (2009, p. 24, grifo nosso), coloca que "**o conhecimento da imagem**, de como ela se forma e se processa, é que trará subsídios mais seguros para avaliar, reavaliar e redimensionar o discurso" no sentido estrategicamente desejado pelas instituições.

2.4 PERCEPÇÃO: IMAGEM INSTITUCIONAL

Para Piaget, de acordo com Kunsch (2009, p. 26) "imagem mental é uma imitação do interior que transforma a realidade".

Kunsch (2009, p.25) acrescenta que a "imagem mental trata-se de um signo – pois representa algo que existe fora dela – acrescido, por associação mental (analogia), de outras imagens, valores, juízos e que se dá como matéria-prima à intepretação e ao pensamento".

Para Jakobson (1983) de acordo com Kunsch (2009) a' imagem mental a que se refere Piaget diz respeito ao processo de percepção e, acrescenta, que pode ser desencadeado por fatores ambientais planejados para esse fim.

> Podemos dizer que a partir da percepção do discurso, um processo natural de analogia leva o receptor a associar aquilo que recebe com as informações e os dados que já possui, utilizando, para tanto, os recursos da similaridade e da continuidade. Em outras palavras, comparamos o que percebemos com a aquilo que já conhecemos, seja porque se parecem, seja porque estão próximas. (KUNSCH, 2009, p. 25).

A autora acrescenta ainda que:

> "A imagem que os clientes têm de uma organização relaciona-se aos **estímulos** discursivo **tecnicamente produzidos no domínio da organização** e recebidos por ele em algum lugar e em algum momento; também diz respeito à conexão que tais estímulos proporcionam em sua mente, evocando imagens de sua própria experiencia". (KUNSCH, 2009, p. 25, grifo nosso).

A imagem de uma instituição pública é muitas vezes dicotômica, positiva e negativa; boa e ruim, outras vezes, complexas. Em geral, as percepções negativa e positiva estão relacionadas a um padrão que, de acordo Chiavenato (2014), é o desempenho desejado. Isso significa que o desempenho real quando se aproxima do desejado é percebido positivamente e, quando distantes, é percebido de forma negativa.

Desse modo, as percepções complexas estão orientadas a partir de padrões distribuídos de forma mais holística. Em outras palavras, é possível que determinado aspecto de um objeto seja percebido positivamente e outro, do mesmo objeto, negativamente. Não é incomum descobrir que determinadas pessoas percebem a Universidade enquanto espaço educativo positivamente, ao mesmo tempo em que julga sua dimensão administrativa negativamente. Em geral, esses padrões são distribuídos em áreas estratégicas e a soma deles possibilita a percepção mais abrangente de determinada instituição.

Para entendermos como se forma a imagem e qual a responsabilidade do discurso institucional nesse processo, é necessário esclarecer que a concepção de imagem que nos referimos, trata-se da "imagem que se forma na mente do receptor a partir de seu contato com os discursos" (IASBECK, 2009, p. 2).

3 PLANO DE AÇÃO: INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATEGICA

O plano de ação, enquanto instrumento de Gestão, é muito utilizado nas organizações, porque possibilita pelo menos três movimentos muito necessários nas realizações organizacionais: (a) Organiza as atividades; (b) põem em panorama todas as ações a serem realizadas; (c) ordena as ações por níveis de prioridades.

Considerando essas possibilidades e entendendo sua grande importância para a consecução das atividades de um órgão público, é fundamental uma atitude investigativa por meio da análise de bibliografias que orientem o entendimento mais amplo do que significa o instrumento de gestão Plano de Ação. Não só para subsidiar a sua possível adaptação para o contexto educacional, já que é um instrumente comumente utilizado em universo corporativo - considerado, portanto, alienígena à educação -, mas também a fim de que seja possível dimensionar os impactos da assunção desse instrumento pelo Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE), do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I (DCETI) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), para ajudar na consecução de suas atividades, que é o nosso interesse mais específico.

Resta ainda muita resistência quanto a utilização de instrumentos próprios do mundo coorporativo no ambiente educacional e esta é ainda maior em se tratando de Universidade. Têm uma série de razões para isso. A maior parte está relacionada a aspectos históricos e culturais, considerados fundamentais e estruturantes nesta instituição. Porém, a utilização de um instrumento e até mesmo da linguagem própria do mundo corporativo não compromete por si só as características de uma instituição educativa. A ideia da apropriação de instrumentos de gestão comprovadamente producente tem relação com a profissionalização dos processos e serviços da instituição.

Neste sentido, Salerno (2007, p. 16) diz que

> Destaca-se a importância do planejamento como base de uma ação profissionalizada, necessária a prática político-educacional, pelo papel de dar relevo às intenções políticas, de promover a participação, de dar transparência as prioridades negociadas e/ou em processo de negociação.

A autora destaca o planejamento, do qual decorre o instrumento Plano de Ação, como um aspecto importante da profissionalização da gestão de uma instituição educativa. É nesse ponto específico que temos grande interesse.

É precioso olhar com cuidado para o termo profissionalização a fim de estabelecer a devida relação com o sentido que temos em mente, até porque, esse conceito não é e nem pode ser neutro. Por isso, consideramo-lo importante para avançar nessa análise e, assim, responder com nitidez ao seguinte questionamento: O que significa planejamento como aspecto essencial da profissionalização da gestão educativa?

O nosso entendimento acerca dessa questão acompanha a contribuição de Salerno (2007, p.15) quando diz que "ao tratar de planejamento como ferramenta, não se defende aqui um modelo tecnicista – até mesmo pela experiência histórica – de se tratar o planejamento como neutro no campo educacional, supondo-o capaz de, por si só, provocar mudanças qualitativas".

Salerno (2007) sintetiza - de forma muito própria - a possibilidade de se apropriar de um instrumento de gestão com a criticidade necessária, discernindo que ele por si só não dá conta de ajustar e orientar as atividades complexas. Por outro lado, os princípios que o constituem, associados a ação humana e aos valores institucionais, têm muito a contribuir com a Universidade.

Pimenta (2007, p. 40) corrobora com esse entendimento quando diz que

> [...] os instrumentos de Gestão universitária aqui elencados compõem uma base para assegurar a ação da instituição Universidade a longo, médio e curto prazo de maneira continua e preservando as respectivas características (identidade), posto que são concebidos ou elaborados em conformidade com a missão e visão da própria instituição.

Considerando o contexto em que está assentado o texto acima, os instrumentos elencados por Pimenta (2007) são os obrigatórios por conta da previsão na legislação vigente, a saber: Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Planejamento Estratégico (PE), Plano Operativo Anual (POA), Avaliação Institucional (AI) e Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

Agora, mesmo que esses instrumentos sejam os previstos pela legislação e, por conta dists, o emprego deles é inescapável. O conjunto da argumentação de Pimenta (2007) aponta na seguinte direção:

A assunção de instrumentos de Gestão, por uma instituição educativa – como a universidade -, tem relação direta com sua profissionalização - enquanto instituição – e com responsabilidade social, conforme podemos confirmar em “tais instrumentos devem orientar a ação da universidade visando imprimir a identidade da instituição em suas diversas atividades, constituindo-se, por tanto, em documento integrantes do processo decisório.” (PIMENTA, 2007, p. 42)

É importante lembrar que a Universidade pública tem fins sociais e acadêmicos. É um espaço no qual faz-se ciência com fins de contribuir com a sociedade, por isso não é exagero dizer que ela é, conforme Pimenta (2017, p. 19), “distinta das demais instituições públicas”. Ao contrário, é importante reafirmar que ela é o espaço que articula atribuições legais e demandas sócias a partir da produção acadêmico/científica. Entre estas dimensões estão a gestão e os atores acadêmicos, cuja composição envolvem professores, técnicos-administrativos e estudantes.

Esses dois aspectos relacionados a universidade, atribuições legais e demandas sociais, são tratados com o devido cuidado por Pimenta (2007). Em outras palavras, a autora, ao tratar de instrumentos de gestão, fá-lo na perspectiva de demanda social. Assim,

> A missão da instituição universitária engloba a responsabilidade na formação e qualificação permanente da pessoas, a pesquisa e o desenvolvimento científico, a descoberta e a aplicação de novas tecnologias, contribuindo, desta maneira, com a comunidade região e país onde está inserida. A universidade constitui-se, assim, em importante elemento na promoção do desenvolvimento econômico e social e na nossa construção de cidadania. (PIMENTA, 2007, p.13)

Pensando a complexidade que é a Universidade, julgamos que as características relacionadas com a espontaneidade, criatividade, liberdade não se opõem ao planejamento, profissionalismo, eficiência, eficácia, etc. O exercício da produção acadêmica relativos ao ensino, a pesquisa e a extensão, que são as dimensões constitucionais da Universidade, precisam, sem dúvida, do primeiro conjunto de características aqui mencionados; entretanto, a instituição enquanto esturra organizacional precisa do segundo conjunto de características. Em outras palavras, é da articulação entre planejamento e criatividade que a Universidade se constitui, fortalece-se e se consolida.

O argumento de Pimenta (2007) relacionado a essa articulação é, na verdade, um discurso contra o que chamado de falso dilema, envolvendo as atribuições legais e a busca por profissionalização com as demandas sociais e acadêmicas.

O falso dilema, relacionados a esses dois grandes aspectos da instituição universidade, não significa, de hipótese nenhuma, ausência de tensões. Na verdade, significa ausência de fundamento realmente válido para a tensão. Nesse sentido, analisemos a seguinte argumentação:

> A universidade caracteriza-se, ainda, como o local onde o conhecimento é o fator determinante nas relações entre os indivíduos, sendo os administradores e técnicos-administrativos responsáveis pelas atividades de manutenção, enquanto, os docentes e pesquisadores cabe o desenvolvimento das atividades acadêmicas, centrado na construção, divulgação e gestão do conhecimento. Esta dicotomia de responsabilidades funcionais pode tornar-se um foco de conflito, quando a influência excessiva de pessoa ou de um grupo de pessoas permite desencadear desgastes e dificuldades na consecução das próprias funções da instituição (PIMENTA, 2007, p.17-18).

A autora reconhece que nesse processo há tensões, que ela chama de “desgastes e dificuldades”. Contudo, se consideramos o núcleo de sua argumentação, há provocações em seu texto com objetivo de abrolhar o leitor para perceber que é da articulação entre demandas sociais e acadêmicas com as atribuições legais e a busca por profissionalização que a universidade se mantém e cresce.

Desse entendimento, autores como Salerno (2007) afirmam com segurança que o planejamento é um aspecto essencial para que as instituições educativas se aprimorem e convoquem, de certa forma, os gestores educacionais para o amadurecimento em termos de compreensão dos instrumentos de gestão, como aplicativos indispensáveis para o sistema educacional. Assim,

> O planejamento é reconhecido como ferramenta política em práticas administrativas que manifestam as relações sociais dos sujeitos, diferente dos autores que o defendem como mera programação de tarefas do trabalhador, dissociando o pensar do fazer, e mesmo dos que creditam ao planejamento a capacidade em si de prover mudanças. Tampouco se busca uma compreensão linear, não considerando o planejamento como parte da administração e está como componente da política, como se pudéssemos isolá-los nos percursos e /ou apresentar um processo em que primeiro ocorre um fato, depois outro, assim por diante (SALAERNO 2007, p. 15-16).

No texto, a autora faz uma crítica aos posicionamentos extremados e a percepção simplista do planejamento enquanto instrumento de gestão. Por isso, os argumentos estão organizados a partir do exemplo de duas concepções que são postas como dicotômicas: uma concepção que não percebe o planejamento como instrumento no qual se requer uma elaboração conceitual para dar conta de orientar ações complexas; e a outra, que considera os aspectos constitutivos do planejamento como uma espécie de receita pronta, para dar conta das mais diversas situações complexas. Nos dois casos há equívocos, seja por subestimar, seja por superestimar.

A autora ainda deixa evidente que há dimensões indissociáveis por trás de um instrumento de gestão, que são a administrativa e a política. Nesse ponto, pensamos que essas dimensões, em nosso caso específico, podem ser ampliadas, acrescentando a dimensão pedagógica, uma vez que estamos tratando de Universidade.

É importante salientar que defendemos a importância dos instrumentos de gestão. Porém, não descuidamos, pelas razões supramencionadas, que sejam tratados com a maturidade necessária, a fim de que sua assunção, por uma instituição educativa, corrobore com a profissionalização de sua ação sem a perda de sua identidade e finalidade.

Das muitas possibilidades, em termos de análise, dos processos de planejamento organizacional, interessamo-nos mais especificamente pelo instrumento Plano de Ação que é, de acordo com Colombo (2004, p. 33), “os planos de ação preveem atividades programadas, contendo o detalhamento de como deverá ser realizada e concretizada a estratégia para se atingir o objetivo. É o desdobramento da estratégia para as diversas áreas da empresa a curto, médio e longo prazo”.

O autor frisa que o instrumento Plano de Ação é a possibilidade de organizar as atividades a partir dos objetivos que se pretende alcançar. Outro aspecto importante, é a questão temporal, subdividida em curto, médio e longo espaço de tempo. Ainda em relação a conexão entre o planejamento e o Plano de Ação, Colombo (2004, p. 33), coloca que “De nada adianta termos boas estratégias se ela nãos se transformam em fortes planos de ação.”

Ainda refletindo o pensamento de Colombo (2004), que entendia o Plano de Ação como instrumento que se desdobra do planejamento e possui alguns elementos centrais, como:

a) Organiza os responsáveis por cada ação e etapas até que o objetivo seja plenamente atingindo;

b) Organiza a ação distribuindo as etapas dentro da questão temporal, estabelecendo o início e o termino de cada etapa e da ação propriamente;

c) Organiza os recursos humanos, estruturais, matérias e financeiros de forma a concatenar com o papel dos atores dentro dos períodos estabelecidos para consecução da ação. (COLOMBO, 2004, p.33, adaptação nossa.)

Nessa perspectiva, que estabelece esse instrumento como se constituindo da relação intencional entre responsáveis, recurso e tempo de uma ação institucional, destacasse a importância de acrescentar como elemento externo ao plano de ação os indicadores que, de certo modo, vão apontar os efeitos de sua implementação a partir de várias perspectivas e, por isso mesmo, são fundamentais.

Considerando que o acompanhamento do Plano de Ação é imprescindível, por estar vinculado a um processo maior que envolvem etapas antecedentes e posteriores – planejamento e avaliação-, é que entendemos pertinente olhar, mesmo que de forma não aprofundada, em pelo menos uma ferramenta utilizada como suporte, acompanhamento e na construção de indicadores.

Nesse sentido, Sabino (2015, p. 01) diz que

> Quanto melhor o Plano de Ação, maior a garantia de atingir a meta. O plano de ação não para na sua elaboração. É necessário criar uma sistemática de acompanhamento das ações contidas no plano tanto em fase de implementação quanto as que já estão implementadas.

Das muitas possibilidades, destacamos que o instrumento de gestão Plano de Ação pode ser utilizado acompanhado a partir da referências da ferramenta 5W2H que, segundo Sabino (2015), pode ser definida como “terminologia 5W2H que tem origem nos termos da língua inglesa *WHAT, WHO, WHY, WHERE, WHEN, HOW, HOW MUCH*, a qual consiste em fazer perguntas simples para obter as informações necessárias que servirão de apoio ao planejamento”.

É importante ressaltar que essa ferramenta é uma possibilidade e não condição para construção do instrumento. Serve como suporte para orientar a elaboração a partir das respostas a questões simples. A

saber: primeiro, *WHAT*, que significa – em tradução livre – o que. Nesse caso, essa etapa está relacionada ao conteúdo da ação que será feito, ou seja, qual o objetivo/objeto da ação, para buscar maior clareza de qual direção deve se ajustar as demais etapas; segundo, *WHO*, que significa quem. Essa etapa é a que indica os sujeitos e/ou setores responsáveis pela ação, logo, os atores que terão competência e que poderão serem cobrados em busca da consecução de determinada atividade; terceiro, *WHY*, que significa porquê. Nessa etapa, apresenta-se as breves justificativas e as razões que embasam as ações; quarto, *WHERE*, que significa onde. Nesse caso, a etapa estabelece o local e/ou locais da ação com objetivo de ajustar a estratégia considerando as dimensões e contextos envolvendo o *locus* da ação; quinto, *WHEN*, que significa quando. Essa etapa se relaciona ao cronograma da ação, ou seja, ela ajusta a ação dentro de recorte ou recortes temporais e, nesse sentido, não permite que se perca de vista a necessidade de os prazos estarem ligados à etapa de planejamento da ação; sexto, *HOW*, que significa como. Aqui o propósito é detalhar o percurso e tem relação com a metodologia, com as etapas da realização para garantir que o objetivo seja atingido; e sétimo, *HOW MUCH*, que significa quanto. Essa é a etapa em que se busca colocar o investimento das etapas a fim de garantir que a ação seja exequível.

Neste trabalho, entendemos que detalhar a ferramenta *5W2H* para subsidiar a estruturação de Plano de Ação, porque, além de simples, possui, em si, a possibilidade de alto grau de organização de uma ação.

No entanto, não perdemos de vista que o produto dessa pesquisa, que são diretrizes estratégicas de ação, pode fornecer subsídio para construção de diversos planos de ações. Por isso a ideia de trabalhar um tipo de plano que ordene as ações e que, ao mesmo tempo, seja simples de construir. Assim, as diretrizes foram elaboradas a partir dos dados da pesquisa e coincidem com a orientação da bibliografia trabalhada nos capítulos teóricos e, por isso, a necessidade da escolha de uma estratégia de plano de ação que se ajuste ao produto deste trabalho.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é a busca pelo conhecimento científico e, este, está relacionado a respostas às inquietações que exigem esforço intelectual e organização diferenciada das que se utilizam para responder questões cotidianas. Gil (2010, p. 1) corrobora com essa ideia quando afirma que a pesquisa cientifica é o "procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos".

Para Minayo *et al.* (2009, p. 14), a metodologia é o caminho para a consecução e ocupa um lugar central na pesquisa, pois congrega "teoria da abordagem, instrumentos de operacionalização e a criatividade do pesquisador". Nesse sentido, é possível dizer que a escolha do método, da abordagem e dos procedimentos adequados é fundamental para o desenvolvimento da investigação cientifica.

Esta pesquisa tem um caráter aplicado, pois, além de investigar, por meio de levantamento, a forma como a atuação do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) tem sido percebida pela comunidade que compõe o Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I (DCET I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), buscou elabora diretrizes estratégicas para fornecer subsídios que favoreçam a construção de um Plano de Ação, que está disponível ao Departamento para ser usado como instrumento de gestão, contemplando as dinâmicas do Núcleo, sem perder de vista aspectos relativos às seguintes características:

- Órgão público;
- Lugar em uma instituição de ensino superior;
- Espaço institucional responsável pela Pesquisa e Extensão no âmbito do Departamento;
- Órgão de articulação das dimensões constitucionais da Universidade, que são o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

A pesquisa aplicada se mostra apropriada por algumas razões além das que já mencionamos. Cabe o destaque à característica dos programas de pós-graduação profissional, que nos desafia a desenvolver um instrumento por meio do qual seja possível interferir na realidade pesquisada, seja de forma propositiva ou

transformadora. No caso do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC - UNEB), no Art. 3º, do seu regimento próprio, diz que

> O Programa Gestec tem por finalidade a produção de conhecimentos, a atualização permanente dos avanços da ciência e das tecnologias, a capacitação e o aperfeiçoamento de profissionais na área da gestão educacional e processos tecnológicos, bem como o **desenvolvimento da pesquisa aplicada** e a inovação tecnológica no campo da educação. (UNEB, 2010, grifo nosso)

Outro aspecto importante relacionado à natureza aplicada foi destacado de forma detida na justificativa desta pesquisa, quando descrevemos a relação profissional envolvendo o pesquisador e o Núcleo (NUPE). Por isso, é certo concluir que utilizar os resultados da pesquisa para viabilizar uma intervenção em benefício institucional se coloca como um dever intelectual.

4.1 NATUREZA

4.1.1 Exploratória

Além do caráter aplicado, a pesquisa possui a natureza exploratória**,** pois, o problema aqui tratado nos impeliu a debruçar sobre bibliografias, publicações do Conselho Universitário da UNEB (CONSU), bem como pesquisas documentais envolvendo diretrizes de órgãos regulatórios e as Legislações aplicadas. Para Gil (2010), a fase exploratória da pesquisa está vinculada à diminuição da distância entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, pois

> Objetiva determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxilio que estes poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa... Essa fase privilegia o contato direto com o campo em que está desenvolvida. Isto implica o reconhecimento visual do local, a consulta a documentos diversos e sobre tudo a discussão com representantes das categorias sociais envolvidas na pesquisa (GIL 2010, p. 152).

Nesse sentido, Minayo *et al.* (2009, p. 26) acrescenta

> A fase exploratória consiste na produção do projeto de pesquisa e de todos os procedimentos necessário para preparar a entrada em campo. É o tempo dedicado – e que merece empenho e investimento - a definir e delimitar o objeto, a desenvolvê-lo teórica e metodologicamente, a colocar hipótese ou alguns pressupostos para seu encaminhamento, a escolher e a descrever os instrumentos de operacionalização do trabalho, a pensar o cronograma de ação e a fazer os procedimentos exploratórios para escolha do espaço e da amostra qualitativa.

Por conta da assunção desse entendimento como premissa, é que na justificativa desse trabalho alguns dados são apresentados como resultado de movimento exploratório. Buscamos arquitetar - a partir dos dados - subsídios para a construção de uma visão panorâmica do contexto que envolve o objeto dessa pesquisa.

Consideramos que apresentar fatos importantes relacionados ao Núcleo é fundamental para consubstanciar a relevância da pesquisa e, mais ainda, para nos dar a condição de olhar o cenário pesquisado sem perder de vista aspectos fundamentais para orientação e aprofundamento dessa investigação científica.

No movimento exploratório, ficou claro o desafio do NUPE em relação a baixa produção acadêmica no âmbito do Departamento, tanto em termos de pesquisa como em termos de extensão. Ficou evidente também que existem tensões entre as competências regimentais do Núcleo e suas *práxis*, porém, isso não significa que, por meio do movimento exploratório, conseguimos exaurir a natureza e quais são estas tensões. A leitura que fizemos a partir do movimento exploratório foi a seguinte: há elementos indicando que - entre a competência regimental e a baixa produção acadêmica - têm dados (informações, fatos, entre outros) que merecem uma investigação mais aprofundada.

Ainda em relação à natureza metodológica da pesquisa, ela é também descritiva, pois buscamos descrever cuidadosamente fatos relativos à dinâmica do NUPE, seus colaboradores e a comunidade acometida por sua ação, a fim de possibilitar o desenvolvimento adequado da investigação.

4.1.2 Descritiva

Acerca da natureza descritiva da investigação científica, Gil (2002) diz que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p.42).

O mesmo autor ainda acrescenta que

> As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (Ibidem, p. 42).

Descrever os aspectos relativos à investigação no caso NUPE foi preponderante para estabelecer de forma encadeada os procedimentos da fase da ida a campo, a fim de que fosse possível alcançar resultados satisfatórios. Na análise, exploramos os dados norteados pela perspectiva descritiva, porque, indubitavelmente, há uma correspondência entre o problema desta pesquisa, o método adotado e a análise descritiva dos dados.

4.2 ABORDAGEM

As abordagens qualitativa e quantitativa são necessárias para este trabalho, pois o objetivo da investigação consistiu em quantificar o universo/objeto de pesquisa e analisar aspectos não quantificáveis. A ideia foi explorar as possibilidades por meio dos números, das avaliações dos conteúdos, das relações interpessoais, das relações institucionais e entre outros.

Para além da discussão, se é válida ou não a abordagem quanti/qualitativa, reconhecemos que ambas as abordagens ajudaram a perceber e a demonstrar a realidade relativa ao contexto desta pesquisa de forma aprofundada. Nesse sentido, consideramos indispensável o movimento nessa dupla direção, dada a complexidade posta a partir do problema.

4.3 MÉTODO

O método é inegavelmente o caminho para se chegar ao(s) objetivo(s). Não é necessariamente um passo a passo, mas é, na verdade, mais que isso, a estratégia para viabilizar a consecução da pesquisa científica. Partindo dessa premissa e considerando o problema e os objetivos desta pesquisa, entendemos que foi fundamental para o êxito da investigação científica a utilização dos métodos de pesquisa nominados bibliográfico, documental e survey.

4.3.1 Survey

Para Fink & Kosecoff (1985 *apud* Bandeira, 2003, p.13), survey é um termo inglês geralmente traduzido como levantamento de dados que, na realidade, trata-se de um "método para coletar informação de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira".

O instrumento utilizado nesse survey é o questionário, que pode ser definido como conjunto de perguntas sobre um determinado tópico. "Não é um teste de habilidade do respondente, ao contrário, é instrumento competente **para medir sua opinião**, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica" (Yaremko, Harari, Harrison & Lynn, 1986, p. 186 a*pud* Bandeira, 2003, p. 12, grifo nosso).

Muito embora o termo survey signifique "pesquisa", em geral, é compreendido por levantamento, conforme já dissemos. Em pesquisa social, é um método que possibilita um levantamento profundo de dados e/ou fatos relacionados a uma determinada realidade. As principais características do método de pesquisa survey são: o interesse de produzir descrições, exploração e explicação. Geralmente, o survey é utilizado para identificar a percepção de uma determinada população, possibilitando a análise dos principais aspectos que impactam na consecução desta percepção (BANDEIRA, 2003, p. 13).

Considerando essas características, é possível afirmar que se trata de um método adequado para levantar, analisar e descrever a percepção de um determinado público. E essa é uma das razões – centrais - pelas quais julgamos pertinente trabalhar com ele, pois essa pesquisa está orientada pelo objetivo de

entender a forma como a atuação do NUPE vem sendo percebido pela comunidade em que está inserido. Essas razões justificam o fato de ser o survey a opção metodológica deste trabalho**.**

Esse Survey é um interseccional que, de acordo Babbie (1999), é a estratégia de levantar os dados dentro de um único intervalo de tempo.

4.3.2 Pesquisa bibliográfica

Esse trabalho científico surgiu com objetivo de investigar a forma como o NUPE tem sido percebido pela comunidade acadêmica do DCET I /UNEB - em que está inserido. Isso porque, além de compreender essa realidade, buscou-se subsídios para elaborar diretrizes estratégicas – um instrumento de gestão - que contemplem aspectos relativos às características essenciais do Núcleo, favorecendo a intervenção na realidade pesquisada. Nesse sentido, faz-se necessário debruçar sobre amplo repertório bibliográfico, pois é, sem dúvida, um método preponderante para a compreensão teórica do objeto e, portanto, indispensável para definição dos procedimentos da pesquisa. Segundo Gil (2010, p. 29), "Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica".

A pesquisa bibliográfica pode ser definida da seguinte forma: "Pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso [...] e disponibilizados pela internet" (GIL, 2010, p. 29).

Ainda para Gil (2002, p. 45), a pesquisa bibliográfica contém vantagens relacionadas a possibilidade de analisar diversos fenômenos e

> A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

Este texto sintetiza, com muita precisão, a relevância da pesquisa bibliográfica e, sem dúvida, sustentam as razões pelas quais todo trabalho acadêmico, em alguma medida, recorre a esse método.

A bibliografia está orientada em várias direções nesse trabalho, começado pelas que orientaram a construção inicial da redação e identificação dos elementos básicos da pesquisa, passando pela fundamentação teórica, que foi essencial para compreensão dos conceitos centrais inseridos no problema desta pesquisa e para escolha das categorias de análises; e, por fim, chegando às análises dos resultados e composição das estruturas descritivas dos dados.

4.3.3 Pesquisa documental

A pesquisa é também documental e igualmente importante para o levantamento da percepção relacionada ao NUPE, já que esse Núcleo é um órgão público; lugar em uma Universidade; espaço institucional que lida com a pesquisa e a extensão. Nesse sentido, é indispensável analisar as resoluções do Conselho Universitário (CONSU), o Estatuto da universidade, o Regimento Geral da universidade, o Regimento do Departamento e entre outros congêneres.

De acordo com Gil (2002, p. 45), a pesquisa documental

> Assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes/Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Nesse mesmo raciocínio, acrescenta que

> O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas, sobretudo, por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. (GIL, 2002, p.45).

As fontes para as pesquisas documentais, de acordo com Gil (2002), estão conceitualmente caracterizadas como:

- Primeira mão - Documentos que não receberam tratamento analítico.
- Segunda mão – Documentos que já receberam algum tipo de análise.

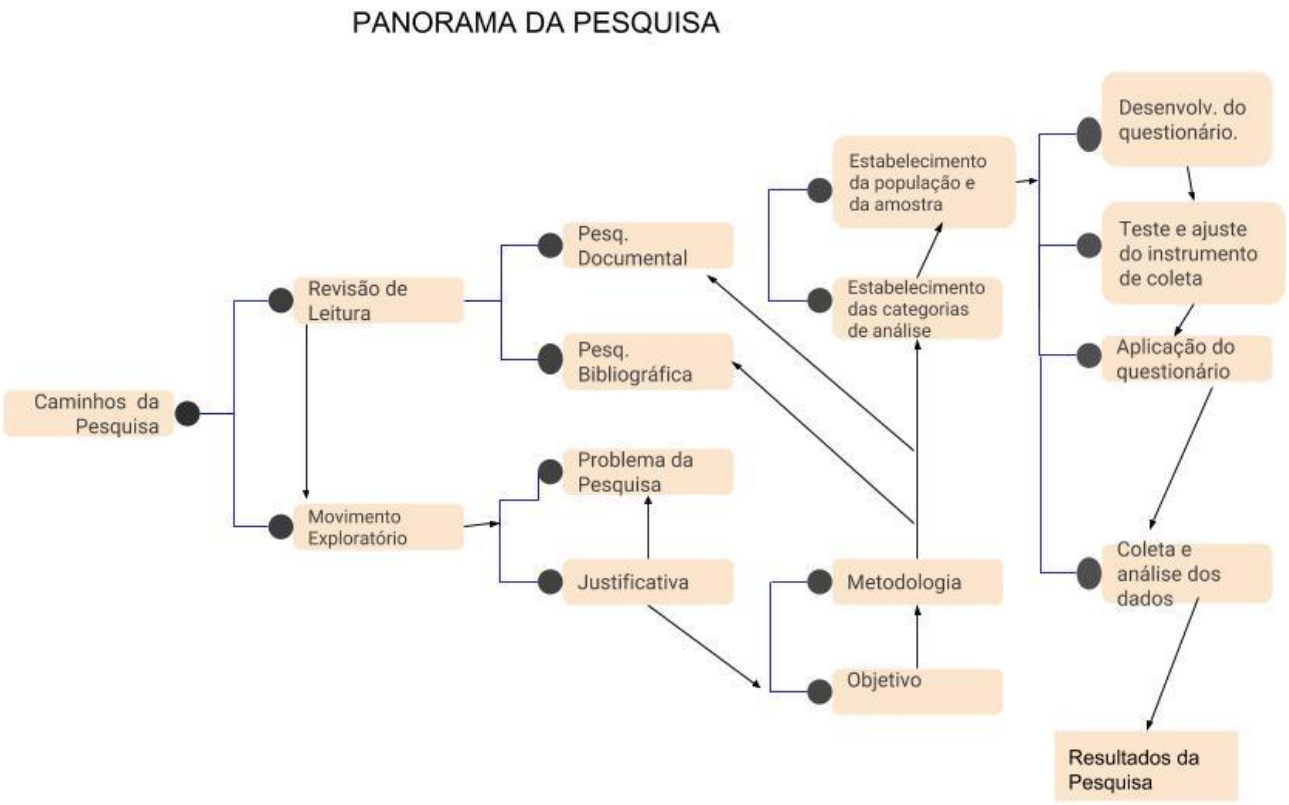
São exemplos de documentos de primeira mão os diários, as fotografias e os arquivos diversos; de segunda mão são relatórios, diagnósticos, tabelas estáticas, entre outros.

Além da caracterização de Gil (2002), é importante olhar os documentos sob a ótica dos quatro princípios, conforme indica Flick (2009), sendo eles: “autenticidade, credibilidade, representatividade e significação”. Esses princípios servem de base para escolha dos documentos que de fato possam ajudar nas respostas à questão desta pesquisa, quer sejam os de primeira ou de segunda mão.

4.4 PROCEDIMENTOS

Os procedimentos desta pesquisa comtemplam as diversas etapas que a constitui, que vai da seleção de bibliografia até a produção e a análise dos resultados. Esse percurso está demonstrado, em forma de panorama, na figura 01 a seguir:

Figura 01: Panorama de pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Os procedimentos referentes a ida a campo estão orientados em quatro etapas interdependentes: Leituras, Aplicação Questionários, Coleta e Análise de dados.

As leituras, nesse momento da pesquisa, se abrolharam de forma dirigida, com objetivo de orientar os procedimentos da ida a campo. Fez parte do protocolo dessa pesquisa a leitura da teoria, que permitiu estabelecer claramente as categorias de análises, as estratégias mais criativas, os roteiros das etapas da coleta de dados, a delimitação dos sujeitos de pesquisa e os procedimentos mais adequados. A figura 02, exposta a seguir, apresenta em síntese o quadro teórico.

Figura 02: Disposição teórica.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

A leitura, enquanto procedimento, acompanhou o percurso de ida a campo e transcende-o, visto que ela foi um aspecto fundamental para análise durante e pós coleta dos dados. Não só a leitura da teoria, como também desse protocolo. Esse, com o objetivo de não deixar escapar o rigor necessários para a consecução desta etapa, tão importante para essa pesquisa.

A leitura dos documentos, em fase exploratória, foi imprescindível para nos aproximar de determinados aspectos da realidade do objeto dessa pesquisa. Essa - enquanto instrumento de checagem -, serviu de recurso para, entre outras coisas, analisar os resultados da aplicação de teste do questionário utilizado. A partir dessa checagem, chegamos à seguinte conclusão: o conjunto de questões que compõem

o questionário está efetivamente adequado para exaurir dos respondentes as devidas informações. O tempo médio de resposta – que é de aproximadamente três minutos – está dentro do recomendável.

4.4.1 Questionários

A opção pela aplicação de um questionário levou em consideração a adequação com o método Survey, com as características dos sujeitos da pesquisa – estudantes, servidores técnicos administrativos e servidores professores do DCETI - e o tamanho do universo (população) pesquisada.

Por meio desse procedimento, os diversos aspectos relativos à questão problema foram analisados dentro dos limites do tempo estabelecido. Outra característica importante tem relação com o alcance junto ao maior número de respondentes, coisa que seria difícil por meio de entrevista, por exemplo. Os questionários foram enviados por e-mail, estando hospedados na plataforma *Google* formulários – que é um aplicativo dentro da plataforma Google, cuja finalidade é oferecer serviço de produzir, disponibilizar e hospedar um formulário e/ou questionários via *internet*, em sitio próprio - para facilitar o acesso e o tratamento dos dados.

A partir de adaptação da contribuição de Gil (2010), o questionário foi norteado pelos seguintes cuidados: a) questões fechadas com alternativas abrangentes; b) evitar perguntas que firam a privacidade; c) questões claras e precisas; d) questões de fácil interpretação; e) questões que não sugiram a resposta; f) partir do mais simples mais ao mais sofisticado e não o contrário; g) Layout do questionário atraente.

Além desses cuidados, o questionário se orientou a partir de categorias de análises bem definidas e, para cada categoria, foram elaboradas perguntas específicas. As questões são fechadas, razão pela qual decidimos fazer testes iniciais com colegas de trabalho e com estudantes graduação. Nesses testes, analisamos aspectos importantes como clareza, coerência, alinhamento entre o problema de pesquisa com cada questão e o tempo médio de resposta do questionário. Além dos testes supramencionados, buscamos, em etapa anterior, ajustar as questões dentro da orientação de três especialistas na banca de qualificação, momento produtivo, em que deram contribuições valiosas quanto a extensão, objetividade e a clareza do questionário, entre outras.

O questionário foi pensado para dois grupos: o primeiro, os estudantes de graduação do Departamento de Ciências Exatas do Campus I da UNEB (DCETI); o segundo, demais integrantes da

comunidade acadêmica do DCETI - os professores e os técnicos-administrativos. O instrumento de coleta possui a mesma estrutura, em outras palavras, estudantes e servidores responderam as mesmas questões.

O questionário está dividido estruturalmente em duas partes: a primeira, para caracterizar o perfil dos respondentes; a segunda, que contempla o objetivo de levantar os dados considerando as variáveis e as categorias de análises estabelecidas.

Da fundamentação teórica, extraímos como categorias o processo de comunicação institucional, a identidade institucional, o discurso institucional e a imagem institucional e algumas variáveis, que são quantitativas ordinal. Nesses termos, podemos falar em quatro categorias de análises que orientaram a construção do questionário e subsidiaram a análise descritiva dos dados.

O questionário está na integra no anexo A desta pesquisa.

4.4.2 Coleta dos Dados

O envio do questionário deu-se por meio de e-mail (correio eletrônico) institucional/pessoal e grupos de WhatsApp – **Whatsapp** é um **software** para smartphones utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, vídeos, fotos e áudios através de uma conexão à *internet* -, levantados a partir de contato prévio, de ligações telefônicas, em alguns casos, de informação adquirida junto aos colegiados de cursos, centros acadêmicos e da direção do Departamento.

O questionário ficou disponível, em primeiro momento, pelo período de um mês. Em seguida, depois de identificarmos eventuais não respondentes, tentamos outras formas de contato, buscando sempre esclarecer a importância da pesquisa, o sigilo da identidade dos respondentes e prestando os esclarecimentos acerca do preenchimento do questionário.

É importante acrescentar que o grau de dificuldade em conseguir as respostas foi consideravelmente alto no período em que o questionário esteve disponível, porque ocorreram várias paralisações das atividades da Universidade, recesso acadêmico e, além de tudo, somou-se a certa falta de motivação para responder à pesquisa.

Ao identificarmos que não atingiríamos a amostra estabelecida, buscamos por diversos meios aumentar o número de respondentes: pessoalmente, pelos e-mails, pedindo apoio de estudantes, técnicos e professores para nos ajudar a convencer mais pessoas a responder o questionário.

Exploramos bastantes os grupos de *WhatsApp* e os contatos pessoais por meio desse aplicativo. Foi um mês e meio de intenso empenho para conseguir chegar ao número de respondentes com o qual encerramos a fase de coleta. Por conta disso, o questionário ficou disponível do dia 21/06 a 08/09, portanto, dois meses e dezessete dias.

4.4.3 Análise dos Dados

O procedimento de análise dos dados adotou a estratégia descritiva que, para Babbie (2009, p. 383), "é um método de apresentar descrições quantitativas de modo manejável. As vezes, deseja-se descrever variáveis isoladamente, outra vezes, quer-se descrever as associações que ligam uma variável a outra"; e o *Google* Formulários como estratégia para melhor compreensão dos dados do Survey. A ferramenta do Excel ajudou na triangulação dos dados, na análise das variáveis, no tratamento descritivo dos dados.

Nessa etapa, não perdemos de vista a análise dos dados na perspectiva de encontrar subsídios para elaboração das diretrizes estratégicas de ação, que é um aspecto que decorre do objetivo geral desta pesquisa. Em outras palavras, da articulação entre a resposta à questão central e o objetivo maior é que nos debruçamos sobre os dados em análises. Esse movimento nos possibilitou olhar os dados a partir de ângulos específicos.

Adotamos duas perspectivas relativas a análise das variáveis que são a multivariada - que é triangulação da relação de diversas variáveis -, e a bivariada, que é, grosso modo, a triangulação de uma variável independente e de uma dependente, conforme orienta Babbie (1999).

4.4.4 Lócus da Pesquisa

O objeto da pesquisa é o NUPE do DCETI, que é o espaço institucional responsável pela Pesquisa e a Extensão no âmbito do Departamento na UNEB. Esse órgão é uma estrutura dentro da instituição - UNEB, mais especificamente, no interior do Departamento que possui competências regimentais descritas em capítulo próprio do regimento da Universidade e dos Departamentos.

Mais adiante dedicaremos um capítulo para descrever o NUPE do DCET-I.

4.4.5 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os integrantes da comunidade acadêmica no âmbito do Departamento - professores, técnico-administrativos e estudantes. No caso dos servidores técnicos-administrativos e professores, encaminhamos o questionário para a maior quantidade possível, mesmo tendo estabelecido 10 e 45 como amostra suficiente, respectivamente. Nesse caso, consideramos erro amostral de 5%.

Em relação aos estudantes, população que está em número maior, estabelecemos estrategicamente, para fins de exequibilidade, uma delimitação fundamental: responderam ao questionário os alunos que estão cursando a partir do quarto semestre, por entender que, antes desse período, eles ainda não têm muita vivencia institucional e, nesse sentido, pouco poderiam contribuir, já que o questionários busca exaurir respostas acerca da percepção dos sujeitos da atuação do NUPE.

Considerando essa delimitação, buscamos, em movimento exploratório, descobrir a quantidade de estudantes que estão cursando a partir do quarto semestre no Departamento. O resultado é que há, em números aproximados, um total de 390 estudantes, de cinco cursos distintos. A amostra, portanto, é de 167 alunos, aproximadamente.

O cálculo amostral considerou o quantitativo total de cada categoria dentro da população, que é a comunidade do DCET I.

O quadro geral está assim: Técnicos, de diferentes vínculos, são ao todo 25 -considerando que os que estão com impedimento variados estabelecidos pela delimitação deste trabalho (atuando em outro setor da Universidade, em outro órgão, aposentados, desfrutando licenças diversas) não entram para o cálculo; os professores são ao todo 107, também considerando os mesmos impedimentos que estabelecemos como delimitação.

Procedemos os cálculos orientados por Santos (2018), conforme quadro a seguir:

Quadro 03: Calculo amostral.

$$n = \frac{N.Z^2.p.(1-p)}{Z^2.p.(1-p) + e^2.(N-1)}$$

Legenda
N - amostra calculada
N - população
Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança
P - verdadeira probabilidade do evento
E - erro amostral

Fonte: (SANTOS, 2018).

Depois de proceder o cálculo amostral, considerando o total da população, estabelecemos o percentual de cada categoria, dentro dessa amostra.

Demonstraremos, a seguir, por meio de três etapas, o percurso em termos de estabelecimento da amostra.

Etapa I. Total de cada de cada tipo de vínculo dentro do quantitativo da população em condição de ser pesquisada.

Estudantes: 390
Professores: 107
Técnicos: 25
Total.: 522 membros da comunidade em condições de responder, considerando as delimitações dessa pesquisa.
Amostra: 222 respondentes, considerando o nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A distribuição de amostra por categoria considerou o percentual que cada uma ocupa na população geral. Esse percentual está demonstrado etapa baixo.

Etapa II. Percentual de cada tipo de vínculo dentro do quantitativo da população em condição de ser pesquisada.

Estudantes: São 390 de uma população de 522, isso dá, em percentual, pouco menos de 75%
Professores: São 107 de uma população de 522, isso dá, em percentual, pouco mais de 20 %

Técnicos: São 25 para uma população de 522, isso dá, em percentual, pouco menos de 5%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A etapa acima demonstra o percentual que cada tipo de vínculo ocupa na população a ser pesquisada para - uma vez identificado - estabelecer o percentual da amostra, conforme etapa a seguir.

Etapa III. Percentual de cada tipo de vínculo da amostra.

Estudantes: 75% da amostra que é de 222, dá, aproximadamente, 167 respondentes.
Professores: pouco mais 20% da amostra que é de 222, isso dá, aproximadamente, 45 respondentes.
Técnicos: pouco menos de 5% da amostra que é 222, dá, aproximadamente, 10 respondentes.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Para atingir a amostra da população de respondentes, enviamos os links do questionário por meio de e-mails, grupos de WhatsApp e e-mails institucionais. Buscamos junto aos colegiados e centros acadêmicos, com o devido apoio da Direção do Departamento, os endereços eletrônicos e de grupos WhatsApp. Em relação a este, enviamos o link por meio do administrador do grupo com um texto explicando o propósito da pesquisa e o sigilo da identidade do respondente e disponibilizamos o nosso contato para os esclarecimentos, caso alguém quisesse. Por conta disso, foi possível alcançar um número grande de estudantes, técnicos e professores.

4.4.6 Aspectos Éticos da Pesquisa

Essa pesquisa está comprometida com os aspectos éticos necessários para resguardar a instituição, e, acima de tudo, as pessoas respondentes. Estamos orientados pelas diretrizes do CEC-UNEB, conforme parecer consubstanciado em anexo.

4.4.7 Identificação de seus potenciais beneficiários

Esta pesquisa vai beneficiar a Universidade, mas, em especial, a comunidade acadêmica no âmbito do DCET I, pois a proposta é entender com maior profundidade a realidade na qual o NUPE/DCET I está inserido, a partir da percepção dos membros da comunidade acadêmica – professores, estudantes e técnicos-administrativos.

Consideramos que, de forma secundaria, este trabalho pode beneficiar a outros NUPEs, na medida em que estejam inseridos em contextos análogos.

4.4.8 Trabalho de campo.

A ida a campo, um dos momentos mais delicados, foi orientada pelo protocolo, pelas leituras e pela consideração dos aspectos éticos e estratégicos, que estão detalhados em vários momentos deste protocolo. Vale lembrar que optamos pelo envio do questionário por meio de correio eletrônico e grupos de WhatsApp, fato que minimizou as abordagens pessoais.

4.4.9 Definição de organização e pessoas que constituíram objetos da pesquisa.

O objeto deste estudo é o Núcleo de Pesquisa e Extensão do Departamento de Ciências Exatas e da Terra (DCET I) do Campus I da Universidade do Estado Bahia (UNEB). Nessa pesquisa, buscamos analisar a percepção da comunidade em relação a atuação do NUPE, a partir de diversos ângulos. São sujeitos desta pesquisa todos os integrantes da comunidade do DCET I - professores, alunos e técnicos-administrativos.

4.4.10 Definição de estratégia para obtenção de acesso a organização e a informantes

Por meio das estratégias estabelecidas, buscamos alcançar o maior número de e-mails válidos e de grupos de WhatsApp. Buscamos ainda, com o texto de apresentação, demonstrar a importância da pesquisa

para o Departamento e a facilidade ao responder às questões, em razão de serem fechadas. Ressaltamos também que o tempo médio de resposta seria de, aproximadamente, três minutos.

4.4.11 Agenda para atividade de coleta de dados

A coleta de dados seguiu uma agenda simples, visto que os questionários foram enviados por e-mails e WhatsApp. Nesse sentido, a orientação foi a seguinte: enviamos para todos os contatos que conseguimos e aguardamos o retorno pelo período de duas semanas. No período em que aguardamos as respostas, estabelecemos, para evitar inconvenientes, que enviaríamos um texto reforçando a importância de cada respostas a cada dois dias, manifestando – previamente - os agradecimentos pela atenção e o tempo investido.

Nas duas semanas seguintes, adotamos o mesmo critério. Depois de um mês, alteramos a estratégia e passamos a enviar mensagens diárias, considerando a exiguidade do tempo para a defesa.

4.4.12 Guia para a elaboração dos resultados

Os resultados foram analisados à medida em que chegavam os dados. O *Google* Formulários já estabelece um certo padrão de organização, o que facilitou montar um quadro com as categorias principais para, em seguida, identificar e estabelecer a relação entre os dados e a teoria que fundamentou a construção do questionário.

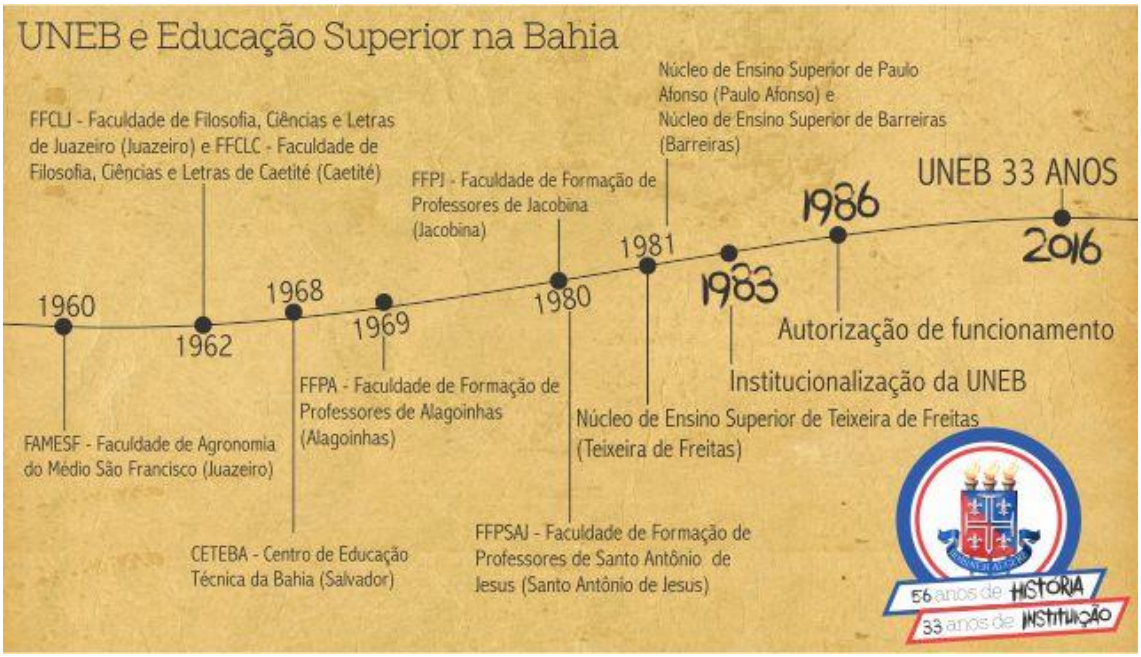
5 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA: UNEB, DCET I E O NUPE

Para compreender melhor o NUPE e seu papel, é necessário, antes, entender a Universidade do Estado da Bahia -UNEB, que completa 35 anos nesse ano de 2018.

Mesmo sendo uma universidade jovem, se a compararmos com outras universidades, como a Universidade Federal da Bahia – UFBA, a UNEB faz parte da história da Bahia. A sua importância para o estado é incomensurável, ela está em 23 municípios, em 19 territórios de identidade, contribuindo com o desenvolvimento dos municípios e da região.

O percurso histórico da UNEB pode ser observado, em síntese, por meio da figura ilustrativa, publicado por ocasião de seus 33 anos, exposto a seguir.

Figura 03: Percurso histórico da UNEB



Fonte: ASCOM/UNEB (2016).

A UNEB possui estrutura organizacional com dois aspectos constitutivos fundamentais. O primeiro, as estruturas que compõe a administração superior; e o segundo, as estruturas que compõem a administração setorial. O organograma abaixo demonstra isso, claramente:

Figura 04: Organograma da UNEB.

Fonte: PROPLAN (2015)

Esse organograma demonstra que a administração superior apresenta 1 (uma) Reitoria, 11 (onze) Pró-Reitorias, 2 (duas) Assessorias e 5 (cinco) Secretarias: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA); Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP); Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO); Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG); Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES); Assessoria de Comunicação (ASCOM); Secretaria Especial de Articulação Interinstitucional (SEAI); Secretaria Especial de Relações Internacionais (SERINT);

Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC); Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI) e Assessoria Especial de Cultura e Arte (ASCULT). Possui, ainda, 03 (três) conselhos: Conselho de Administração (CONSAD); Conselho Universitário (CONSU) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Das Pró-Reitorias, três lidam com as dimensões da Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Elas têm como competência a criação das políticas relativas às dimensões sob suas responsabilidades e o fomento da produção acadêmica. Todas essas ações são sempre de forma bem abrangente, verticalizada e com o objetivo de atender todas as unidades acadêmicas, todos atores acadêmicos e os diversos cursos da universidade.

De acordo com texto disponível no sítio oficial da UNEB – especificamente em local no qual a instituição se apresenta aos diversos públicos, no ícone institucional -, a Universidade possui dimensões que guarda uma relação de proporcionalidade com o estado em que está inserida, que é muito amplo em termos de extensão de seu território, conforme podemos observar na integra em:

> Atualmente, a universidade disponibiliza mais de 150 opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação, oferecidos nos 29 Departamentos. Vale destacar, nessa seara, o expressivo crescimento na oferta de cursos stricto sensu (mestrados e doutorados) nos últimos anos, em Salvador e outras cidades, promovendo a interiorização da pós-graduação pública, gratuita e de qualidade. Além dos *Campi*, a UNEB está presente na quase totalidade dos 417 municípios do estado, por intermédio de programas e ações extensionistas em convênio com organizações públicas e privadas, que beneficiam milhões de cidadãos baianos, a maioria pertencente a segmentos social e economicamente desfavorecidos e excluídos (UNEB, 2017).

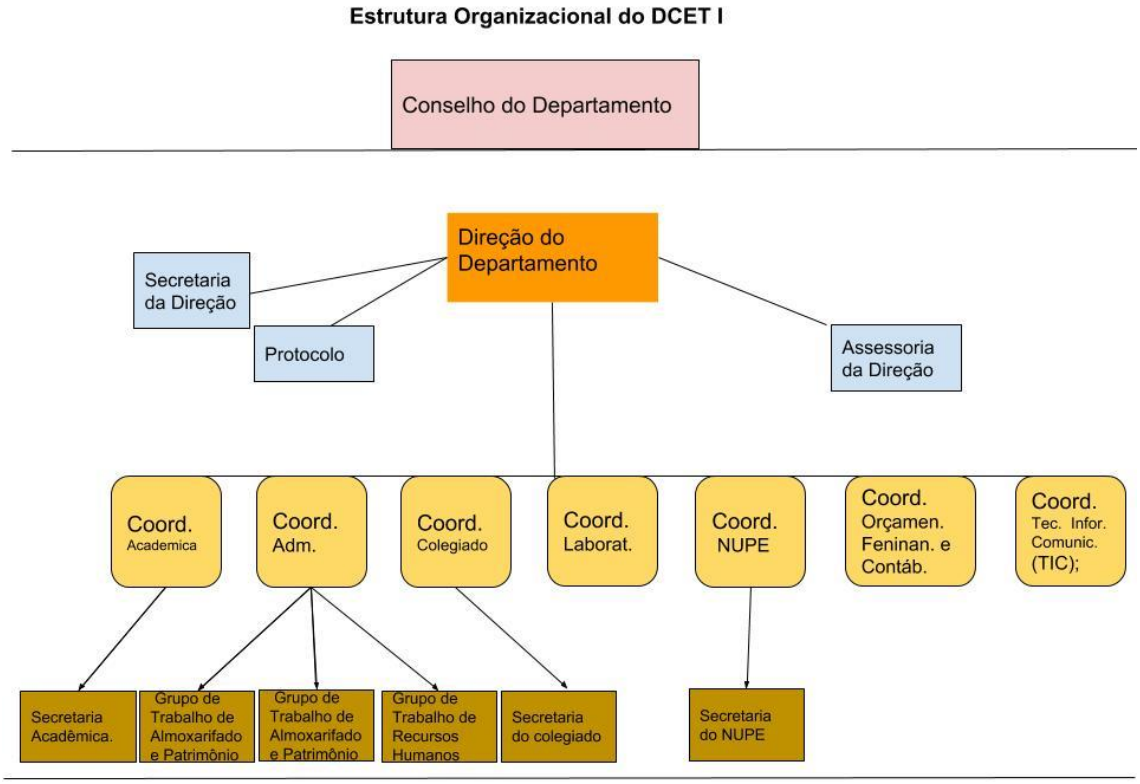
Ao analisar a estrutura da Universidade, entendemos que o NUPE é um órgão extremamente estratégico, uma vez que está inserido no Departamento que, a nosso ver, se assemelha a outros modelos de Universidades, as Faculdades e as Escolas. Em outras palavras, o NUPE está perto dos atores institucionais responsáveis por produzir e/ou construir o ensino, a pesquisa e a extensão, propriamente.

O segundo, dos dois aspectos constitutivos que mencionamos, é a administração setorial composta pela estrutura que forma os Departamentos. Esses são ao todo 29 (vinte e nove), distribuídos em 24 (vinte

e quatro) *campi*, em 23 (vinte e seis) municípios no Estado da Bahia. Essas unidades estão organizadas por regimento unificado, conforme o disposto na resolução do Conselho Superior nº 1017 de 2013. Em geral, os departamentos possuem uma estrutura que reflete, em alguma medida, a estrutura da administração central. Possuem, portanto, uma Direção que equivale, em termos de atribuição, a Reitoria - guardada as devidas proporções, evidentemente. Além da Direção do Departamento, possuem Conselho Departamento, Coordenação(s) de colegiado(s), Coordenação Acadêmica, Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Coordenação de Laboratórios, Coordenação Administrativa, Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil, Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE), Grupo de Trabalho de Recursos Humano, Grupo de Trabalho de Almoxarifado e Patrimônio e o Grupo de Trabalho de Serviços Gerais.

Essa estrutura pode ser observada em detalhes na figura 05, na forma de organograma, exposta a seguir.

Figura 05: Organograma do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I da UNEB.



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

As universidades, de um modo geral, têm um Núcleo responsável pela pesquisa e pela extensão nas unidades acadêmicas, quer seja essa unidade um Departamento, uma Faculdade ou uma Escola. Há as que possuem um Núcleo para pesquisa e outro para extensão, e as que possuem um núcleo de pesquisa e extensão, como no caso da UNEB. Além dessas diferenças, os Núcleos variam de modelo para modelo em relação às competências, a importância institucional e a imagem percebida pala comunidade acadêmica.

Diante dessas considerações, é inevitável concluir que o NUPE, pela própria localização, é um órgão que está inserido no lugar em que os atores da comunidade acadêmica desempenham suas atividades. Por essa razão, tem a possibilidade de tocar as ações institucionais relativas à pesquisa e à extensão de forma mais horizontalizada. Por isso mesmo, sua ação não suprime as especificidades de cada Departamento, ao contrário, as ressaltam, na verdade. Essa é, sem dúvida, uma das principais razões por meio das quais se argumenta a importância institucional desse Núcleo. Não restam dúvidas de que o debate, as ações políticas e os desenhos institucionais a respeitos das dimensões acadêmicas, tocadas por meio do

NUPE, se estabelecem de forma mais producente do que se essa relação se estabelecesse direta e exclusivamente a partir das instâncias da administração superior.

O Lócus da pesquisa é o Núcleo de Pesquisa e Extensão, que é um órgão dentro da estrutura do Departamento de Ciências Exatas e da Terra (DCET). Nesse sentido, compreendemos que para entender melhor a dinâmica, as atribuições e as ações do NUPE - que são aspectos importantes que se relacionam com a questão dessa pesquisa -, faz-se necessário olhar para essas estruturas, considerando que há relação de interdependência entre elas.

5.1 NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO DO DCET I

Para examinar o Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) é preciso considerar que ele é uma engrenagem dentro de uma estrutura maior. Em outras palavras, não se pode dissociar o papel do NUPE da compreensão das relações de interdependência entre setores e órgãos dentro da universidade. E mais, é preciso levar em conta que esse espaço institucional tem características específicas que o torna distinto dos outros órgãos dentro da própria Universidade. O NUPE tem como competência regimental tratar com duas das três dimensões constitucionais da Universidade, que são a pesquisa e a extensão, sem perder de vista, evidentemente, a articulação com o ensino.

O NUPE do DCET I foi fundado no ano 2009, por meio da RESOLUÇÃO N º 730/2009 do Conselho Universitário da UNEB (CONSU), publicada no D.O.E. de 04-12-2009, p.33. Na ocasião, de acordo com os artigos 1º e 13º, do regimento próprio, que está em anexo à supramencionada resolução, o núcleo se estrutura a partir das seguintes finalidades e competências, respectivamente:

I. Estruturar e coordenar as atividades de pesquisa e extensão, incentivar e divulgar a produção científica do Departamento.
II. Estimular os docentes no sentido de promover a aplicação dos grupos de Pesquisa e das atividades extensionistas do DCET, coordenando, em nível departamental, as ações de interesse dos grupos de pesquisa e de pesquisadores autônomos, para garantir o aumento da produção científica e acadêmica.
III. Garantir os processos da candidatura de projetos para os Editais publicados pelos diferentes órgãos de fomento à pesquisa e extensão, bem como auxiliar no processo de integração de grupos de

pesquisa e/ou pesquisadores, para submissão e realização de projetos, além de intercâmbios intra e interinstitucionais.

IV. **[...]**

V. Desenvolver um Processo de Planejamento Integrado de longo prazo, bem como elaborar o Plano Anual de Projetos contendo ações, atividades e estratégias a serem trabalhadas durante o ano letivo.

VI. Promover a discussão e o debate científico visando definir as Linhas de Pesquisa e extensão que sejam de interesse para a comunidade universitária e relevantes para a sociedade em geral e que estejam em concordância com o Planejamento Integrado, promovendo a interdisciplinaridade.

VII. Estimular a realização de estudos e pesquisas sobre a área de Educação e outras afins, com vistas à articulação e ao aprimoramento do ensino universitário.

VIII. Promover regularmente seminários, encontros, simpósios e similares sobre a Pesquisa Educacional e temas ligados com as Linhas de Pesquisa e Projetos em desenvolvimento no Núcleo.

IX. Promover e intermediar convênios ou acordos com órgãos financiadores da pesquisa e/ou da extensão, tanto em instituições públicas como privadas.

X. Propiciar a integração das Linhas de Pesquisa do DCET com as Pró-Reitorias da UNEB e demais unidades da UNEB para o fortalecimento da pesquisa e extensão no DCET.

XI. Planejar e organizar a infraestrutura básica em termos de equipamentos, espaços e recursos humanos que possibilitem atingir as finalidades do NUPE – DCET, nas áreas de iniciação científica, pós-graduação.

XII. Acompanhar e avaliar as ações e atividades relacionadas aos programas de iniciação científica e pós-graduação Lato Sensu conjuntamente com os colegiados de cursos do Departamento.

XIII. Construir e sistematizar um banco de dados com publicações, patentes depositadas, cadastramento de currículos e projetos.

XIV. Divulgar, difundir e viabilizar publicações de estudos, trabalhos e pesquisas realizadas no DCET para comunidade acadêmica.

XV. Agilizar assinaturas de periódicos, revistas especializadas e similares que tratem de temas de interesse do DCET e de grupos de pesquisa.

Dada a diversidades de competência e a finalidade do Núcleo de Pesquisa e Extensão, podemos perceber sua importância para a Universidade, sua posição estratégica e os impactos de suas ações para a produção acadêmica do Departamento.

Mais adiante voltaremos a questão da finalidade e das competências, porém, antes, faz-se necessário avançar para considerar a natureza do Núcleo e as transformações pelas quais passou ao longo tempo.

Não é nosso propósito detalhar o percurso histórico e pormenorizar as transformações pelas quais o NUPE passou, mas descrever os pontos que julgamos essenciais para subsidiar o olhar mais amplo sobre os desdobramentos históricos/institucionais que o acometeu.

Nesse sentido, é importante olhar o regimento supramencionado, mais especificamente, para o preâmbulo ao dizer que

> O NUPE é um órgão de **gestão e coordenação** de atividades relacionadas a pesquisa e a extensão de grande importância para um departamento, pois busca integrar e articular os atores acadêmicos no contexto das suas atividades, por intermédio de duas dimensões: horizontal e vertical [...] (UNEB, 2009, grifo nosso)

Esse texto deixa evidente que o Núcleo foi pensado para ser um órgão de gestão e coordenação que teria como metodologia a integração e a articulação em busca do objetivo de incentivar a produção acadêmica, relativa a pesquisa e a extensão.

A sequência do mesmo preâmbulo reforça esse entendimento, conforme podemos observar.

> [...]Na dimensão horizontal a atuação do NUPE envolve **o incentivo a articulação e a agregação dos atores acadêmicos** e dos núcleos de pesquisa, no âmbito do departamento, por intermédio de um modelo de gestão que permita **a discussão, o debate e o planejamento integrado e democrático das atividades de pesquisa e extensão;** e na dimensão vertical, o NUPE age como um dos nós de ligação entre o local (interno ao departamento e ao Campus I), **o regional** (os demais NUPES e núcleos de pesquisa da UNEB e as IES que atuam na Bahia) e **global** (Instituições de fomento a pesquisa e extensão, universidades, centros de pesquisa, ONGs) na busca de integração e parceria com outros atores, objetivando o financiamento e o intercâmbio acadêmico(UNEB, 2009, grifo nosso)

Outra informação preciosa, ainda no preâmbulo do regimento, aparece textualmente por meio da informação do quadro histórico, em termos da não articulação das dimensões acadêmica no âmbito do Departamento de Ciências Extas e da Terra do Campus I, que é uma das razões pelas quais o NUPE foi pensado.

> [..] Neste sentido, é oportuna a criação do NUPE do DCET I, uma vez que poderá contribuir para o seu maior fortalecimento institucional, na medida em que suprirá uma **lacuna existente** no referido departamento em relação à **inexistência da integração** entre a pesquisa e a extensão que são desenvolvidas internamente. (UNEB, 2009, grifo nosso)

Essa declaração da ausência de integração entre as dimensões da universidade, nos remete à seguinte reflexão: O NUPE é uma espécie de solução para o isolamento das dimensões acadêmicas no âmbito do Departamento. Não apenas do ponto de vista da articulação, mas, acima de tudo, da horizontalização desta. Em outras palavras, o NUPE foi pensado para promover, de forma orgânica e horizontal, a articulação entre atores acadêmicos que produzem o ensino, a pesquisa e a extensão e dimensões acadêmicas.

É inevitável notar que, ao longo do tempo, o NUPE vem se consolidando enquanto órgão da universidade – esta é uma constatação empírica. Contudo, isso não significa que o percurso desde a sua origem é linear e sem percalços, ao contrário. Muitas vezes o que se observa é uma série de transformações, tensões e negociações em torno da história desse órgão.

Uma evidência dessas tensões pode ser percebida no Regimento Geral da Universidade cuja publicação data do ano de 2012. Ele apresenta o NUPE como sendo uma instância – meramente - consultiva e, nesse sentido, representa, do ponto de vista institucional, pela força que o Regimento Geral tem, uma mudança significativa em termos de legislação. Isso pode ser confirmado no Art. 82, que diz “o Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPES) é órgão **consultivo vinculado ao Departamento** e tem por finalidade incentivar estruturar, coordenar, sistematizar e divulgar as atividades técnicas, didáticas e científicas, nas áreas de ensino, pesquisa, extensão.” (UNEB, 2012, grifo nosso.)

O regimento unificado dos Departamentos, especificamente no Art. 9, segue o entendimento do regimento Geral e torna a apresentar o NUPE como instância consultiva. “O Núcleo de Pesquisa e Extensão

(NUPES) **é órgão consultivo** vinculado ao Departamento e tem por finalidade incentivar, estruturar, coordenar, sistematizar, divulgar e acompanhar as atividades técnicas, didáticas e científicas, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão." (UNEB, 2013, grifo nosso)

As alterações, pelo menos em termos de NUPE DCET I, estão relacionadas com a mudança de entendimento a respeito do papel e da importância institucional, já que está textualmente claro que o NUPE se torna um órgão consultivo.

Na verdade, analisando os textos dos regimentos acima mencionados, confrontando os seus teores para proceder à análise documental, notamos que, embora esteja claro que o Núcleo é instância consultiva, os verbos utilizados nos artigos que tratam de suas competências apontam em outra direção. Nesse sentido, temos um quadro complexo diante de nós. Se por um lado o Regimento Geral da UNEB de 2012 e o Regimento Unificado dos Departamentos de 2013 mexem na estrutura do NUPE do DCET I, passando este de órgão de coordenação e de gestão para consultivo; por outro lado, estes dois regimentos listam competências que fazem do NUPE, na prática, muito mais que um órgão opinativo.

Para aumentar o nível de complexidade dessa discussão, é importante acrescentar que embora remodelam um aspecto característico do NUPE por um lado, por outro lado, os citados regimentos ampliam em mais de cem por cento (100%) as suas competências e, portanto, sua participação da vida acadêmica do Departamento. Nesses termos, cabe mais a discussão do impacto em termos da percepção da natureza e importância – legal/institucional – do NUPE que de suas atribuições.

Nesse sentido, é importante olhar para o Art. 24 do Regimento Geral dos Departamentos – da UNEB, que trata das competências do NUPE(s) para entender o nível de participação deste na vida acadêmica do Departamento.

> I - Articular as propostas de pesquisas e extensão de interesse dos cursos do Departamento, da comunidade acadêmica e de relevância para a sociedade em geral;
>
> II - Propor, em conjunto com os colegiados - graduação e pós-graduação, a definição de linhas temáticas, dos grupos de pesquisa, dos projetos de pesquisa e extensão, submetendo-os ao Conselho de Departamento para deliberação;
>
> III - Integrar os projetos de pesquisa e extensão com os demais Departamentos, órgãos da estrutura universitária e outras instituições, quando couber;

IV - Propiciar a integração do Núcleo com as pró-reitorias acadêmicas, outros órgãos de natureza finalística da Universidade e demais Instituições de Ensino Superior (IES), para fortalecer a pesquisa e a extensão;

V - Propor e incentivar a celebração de convênios e assemelhados com organismos de fomento à pesquisa e extensão;

VI - Propor parcerias com instituições de financiamento de pesquisa e extensão para fins de manutenção dos docentes, técnicos e discentes em processos de formação e qualificação;

VII - Articular com os organismos locais, estaduais, regionais, nacionais e internacionais públicos, privados e não governamentais, para ampliar e atualizar as informações relacionadas com a pesquisa e extensão;

VIII - Implantar e desenvolver procedimentos para avaliação preliminar, monitoramento e acompanhamento dos projetos de pesquisa e extensão, tendo em vista sua pertinência em relação às áreas de conhecimento dos cursos do Departamento, o fortalecimento das linhas temáticas, grupos de pesquisa, e eixos de extensão;

IX - Orientar docentes, técnicos e discentes pesquisadores e extensionistas nos procedimentos necessários à submissão de trabalhos e registros perante as instituições de fomento à pesquisa e extensão, inclusive quanto à necessidade de parecer prévio do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) ou da Comissão de Ética para Uso de Animais (CEUA);

X - Providenciar o encaminhamento dos projetos de pesquisa e extensão, no âmbito do Departamento e de outros órgãos da administração superior, de acordo com a natureza dos projetos;

XI - Acompanhar e avaliar as ações, atividades de bolsistas, programas de iniciação científica e de extensão, conjuntamente com os coordenadores dos projetos;

XII - Elaborar relatórios semestrais dos projetos de pesquisa e extensão em andamento no Departamento e encaminhá-los à direção e órgãos da administração superior, quando necessário;

XIII - Promover meios que possam garantir a infraestrutura física, os equipamentos e aplicativos necessários ao desenvolvimento da pesquisa e da extensão;

XIV - Estimular a realização de projetos de pesquisa e extensão relacionados aos cursos ofertados pelo Departamento;

XV - Emitir certidões de participação em atividades e cursos de extensão, com carga horária inferior a 30 horas, promovidos pelo Departamento, mediante aprovação do Conselho de Departamento;

XVI - Promover a realização de eventos que divulguem a pesquisa e a extensão de forma articulada com a Direção, os Colegiados, docentes, técnicos administrativos, discentes, grupos de pesquisa do Departamento e representantes dos eixos de extensão; XVII - elaborar cadastro de docentes, técnicos administrativos e discentes que realizam ou se interessam em desenvolver atividades de pesquisa e extensão;

XVIII - Incentivar a criação de grupos de pesquisa e a definição de linhas de pesquisa que se relacionem com os cursos do Departamento;

XIX - Estimular a participação de pesquisadores e extensionistas em grupos de pesquisa e extensão certificados pela UNEB e cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);

XX - Capacitar e oferecer suporte a docentes, técnicos administrativos e discentes para a utilização de aplicativos especializados em pesquisa científica e acadêmica, em articulação com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP);

XXI - Levantar, cadastrar e sistematizar dados e acervos relativos às instituições, fontes, programas, projetos e demais informações relacionadas com as áreas de pesquisa e extensão que mantenham aderência com a atuação do departamento;

XXII - Articular a publicação da produção acadêmica do Departamento, por meio da Editora da Universidade do Estado da Bahia (EDUNEB) como também de outros espaços;

XXIII - Divulgar a relação de projetos de pesquisa e extensão, indicando seu estágio ou etapa de trabalho;

XXIV - Elaborar e divulgar boletins informativos e organizar quadro de avisos para a disseminação de informações sobre as atividades e editais de pesquisa e extensão;

XXV - Intercambiar experiências, informações e publicações das atividades do Departamento, de outros órgãos da UNEB e de instituições;

XXVI - Recomendar assinaturas de jornais, periódicos, revistas especializadas e similares que tratem de temas de interesse da pesquisa e extensão para o Departamento; XXVII - analisar e emitir parecer em projetos de pesquisa e extensão, submetendo à deliberação do Conselho de Departamento e Administração Superior, quando couber; XXVIII - opinar no que concerne às atividades de pesquisa e extensão, mediante parecer, no Plano Individual de Trabalho (PIT) e no Relatório Individual de Trabalho (RIT), e encaminhar à Direção para os devidos trâmites.

XXIX – Apresentar relatório anual, ou quando solicitado, das atividades desenvolvidas pelo NUPES;

> XXX - Elaborar o Plano Operativo Anual do NUPES e encaminhá-lo à assessoria da direção para compatibilizar o POA do Departamento e posterior envio ao Conselho de Departamento com a finalidade de deliberar; e,
>
> XXXI - Executar outras atividades inerentes à sua área de competência.
>
> § 1º Em caso de urgência ou de relevante interesse do Núcleo de Pesquisa e Extensão, o Coordenador poderá praticar atos ad referendum, submetendo a matéria à plenária do NUPES na primeira sessão a ser realizada.
>
> § 2º As certidões de que trata o inciso XV deste artigo serão assinadas pelo Coordenador do Curso ou atividade, Coordenador do NUPES e Diretor do Departamento. (UNEB, 2013)

Esse artigo apresenta uma série de verbos relativos à competência NUPE que nos fazem considerar que ele passa ser um órgão mais atuante em termos de participação na produção e socialização das atividades acadêmicas do Departamento.

Para ficar mais panorâmica essa constatação, vamos demonstrar, por meio de quadro, os verbos presentes no Regimento dos Departamentos e no Regimento do NUPE respectivamente. É importante dizer que, só nos deteremos naqueles que são mencionados nos artigos que tratam da competência do NUPE.

Quadro 04. Verbos presentes no Regimento dos Departamentos relacionado com as competências do NUPE

Acompanhar	Desenvolver	implantar	promover
Apresentar	Divulgar	incentivar	Promover
Apresentar	Divulgar	incentivar	propiciar
Articular		integrar	propor
Articular	Elaborar	integrar	propor
	Elaborar	intercambiar	Propor
Capacitar	Elaborar		Providenciar
Cadastrar	Emitir	levantar	
	Estimular		Recomendar
	Estimular	oferecer	
	Executar	opinar	Sistematizar
		orientar	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Quatro 05. Verbos presentes no Regimento do NUPE relacionados as suas competências.

Acompanhar	Estimular	Planejar
Agilizar		Promover
	Integração	Promover
Construir	Intermediar	Promover
		Propiciar
Desenvolver	Organizar	
Divulgar		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Essas tabelas demonstram, de forma didática e inequívoca, que a presença do NUPE na vida e produção acadêmica do Departamento fica muito mais intensa a partir das regulamentações dos regimentos de 2012 e de 2013.

Diante disso, é importante colocar que o disposto nos regimentos é assimilado gradativamente pela comunidade acadêmica. Nesse sentido, não dá para pensar que tão logo os regimentos vieram a ser publicados, automaticamente, os NUPEs ganharam outra estrutura nos departamentos. Esse entendimento serve também para a questão da mudança da natureza, que passou de órgão de gestão para consultivo, no caso do DCET I.

Essas mudanças e os impactos são gradativos na vida da comunidade. Essas são razões objetivas para a pesquisa, que pretende entender a forma como a atuação do NUPE vem sendo percebida pela comunidade acadêmica do DCET I. Analisar as mudanças graduais e constantes impostas pelos regimentos e, portanto, pela administração da Universidade acerca da natureza e das ações do NUPE, representa um panorama - em termos de contexto histórico institucional - que aponta não só para as razões mais para a necessidade dessa pesquisa.

Ao consideramos as recentes regulamentações e o impacto que tem se dado de forma constante e gradativa, entendemos que, nesse ponto, não podemos descuidar da comunidade, que é quem está de fora – em alguma medida – na condição de espectadora, observando as transformações, sem entender exatamente, por exemplo, porque determinada atividade que antes era executada por um determinado órgão agora é competência do NUPE.

Estamos tentando demonstrar que, no dia a dia, essas mudanças vão sendo percebidas ao longo do tempo, na medida em que os impactos são percebidos na execução de uma determinada atividade

acadêmica. Nesse sentido, uma outra observação está relacionada com o fator tempo, que é fundamental para que as regulamentações comecem a fazer parte da vida e cultura acadêmica do Departamento.

Considerando que a comunidade acadêmica do Departamento é composta por estudantes e servidores – professores e técnicos - e que cada categoria tem um tipo de vínculo que, além de outros fatores, influenciam na permanência dos sujeitos no Departamento e, portanto, na Universidade, é provável que muitos dos componentes da comunidade do DCET I, hoje, em 2018, não tenham acompanhado as transformações discutidas nessa seção. Esse fato não minimiza a importância do levantamento de suas percepções para esta pesquisa, ao contrário, confronta as percepções, tendo em vista a questão temporal. Isso foi fundamental para revisitar esse texto e analisar, entre tantas outra coisas, em que momento estamos, em termos da presença da atuação do NUPE nas áreas contempladas pelos regimentos supramencionados a partir da percepção da comunidade.

6 EXEGESE DOS DADOS DO SURVEY

A coleta dos dados se deu entre os dias 20 de julho e 09 de setembro, ou seja, um mês e vinte dias que o questionário esteve disponível na plataforma *Google* formulários.

Os dados desse Survey favoreceram um olhar panorâmico para o cenário da pesquisa, subsidiando, portanto, análises detidas que nos conduziram a aprofundamentos, por meio dos quais foi possível oferecer respostas a questão central da pesquisa.

O total dos respondentes foi de 135 pessoas entre estudantes, professores e técnicos que compõem a comunidade acadêmica do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I da UNEB – DCET I.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.

6.1.1 Técnicos

Total dos respondentes: 11 (100%).

Os técnicos são 06 do sexo feminino, que representa 54,55%, e 05 do sexo masculino que são 45,45% do total. A faixa etária está distribuída da seguinte forma: 01 entre 21 a 30 anos (9,09%), 08 entre 31 a 45 anos (72,73%), 02 acima de 45 anos (18,18%). Quanto aos anos de vinculo: 02 tem até 05 anos (18,18%), 05 tem entre 6 e 10 anos (45,45%), 03 tem entre 11 e 20 anos (27,27%) e 01 tem entre 21 e 29 anos (9,09%). Em relação à produção acadêmica, os que tem algum tipo de envolvimento com a extensão totalizam 04, que em percentual representa 36,36%, e os que não possuem qualquer envolvimento com a extensão são 07, ou seja, 63,64%. Em relação ao envolvimento com a pesquisa, apenas 01 possui alguns envolvimentos com a pesquisa, em percentual representa 9,09%, e 10 não, significando 90,91%.

Duas considerações são importantes nessa caracterização: a) Considerando o envolvimento com a extensão, a análise parte de um cenário em que, dos 36,36% que disseram ter desenvolvido algum tipo de ação extensionista, a faixa etária varia entre 31 a 45 anos e o tempo de vínculo com a universidade é, em média, de 8,25 anos (em mediana, 8 anos). Desse grupo, apenas 25% estiveram também envolvidos com a pesquisa. Isso significa que apenas 9,09% dos técnicos estiveram envolvidos com a pesquisa e com a extensão; b) Considerando o envolvimento com a pesquisa, do total dos técnicos, apenas 9,09% disseram ter algum tipo de envolvimento com a pesquisa, tendo a faixa etária está entre 31 a 45 e o tempo de vínculo com a universidade de 16 anos.

Essas considerações apontam de forma destacada para a variável tempo de vínculo com a universidade, vínculo com a extensão e faixa etária.

6.1.2 Estudantes

102 respondentes no total.

Os Estudantes são 33 do sexo feminino, que representam 32,35%, e 69 do sexo masculino que são 67,65% do total. A faixa etária está distribuída da seguinte forma: 10 que possuem até 20 anos (9,80%), 83 entre 21 a 30 anos (81, 37%), 09 entre 31 a 45 (8,82%). Quanto aos anos de vínculo, 89 tem até 05 anos (87,25%), 10 tem entre 6 e 10 anos (9,8%), 02 tem entre 11 e 20 anos (1,96%) e 01 tem entre 21 e 29 anos (0,98%). Em relação a produção acadêmica, os que tem algum tipo de envolvimento com a extensão são 34, que em percentual são 33,33%, e os que não possuem qualquer envolvimento com a extensão são 68, ou seja, 66,67%. Em relação ao envolvimento com a pesquisa, 45 possui algum envolvimento com a pesquisa, em percentual representa 44,12%, e 57 não, isso significa 55,88%.

Duas considerações são importantes nessa caracterização: a) Considerando o envolvimento com a extensão, a análise parte de um cenário em que, dos 33,33% que disseram ter desenvolvido algum tipo de ação extensionista, a faixa etária varia, predominantemente, entre 21 a 30 anos, o tempo de vínculo com a universidade é, em média, de 4,5 anos, em mediana, de 3 anos e em moda, de 3 anos. Desse grupo, 70% estiveram também envolvidos com a pesquisa, isso significa que um total de 23,53% de estudantes estiveram envolvidos coma pesquisa e com a extensão; b) Considerando o envolvimento com a pesquisa, do total dos estudantes, 41,12% disseram ter algum tipo de envolvimento com a pesquisa, a faixa etária está, predominantemente, entre 21 a 30, o tempo de vínculo com a universidade é, em média, de 4,1 anos, em mediana, de 3 anos, em moda, de 3 anos.

Essas considerações apontam de forma destacada para a variável tempo de vínculo com a universidade, vínculo com a extensão e faixa etária.

6.1.3 Professores

22 respondentes no total.

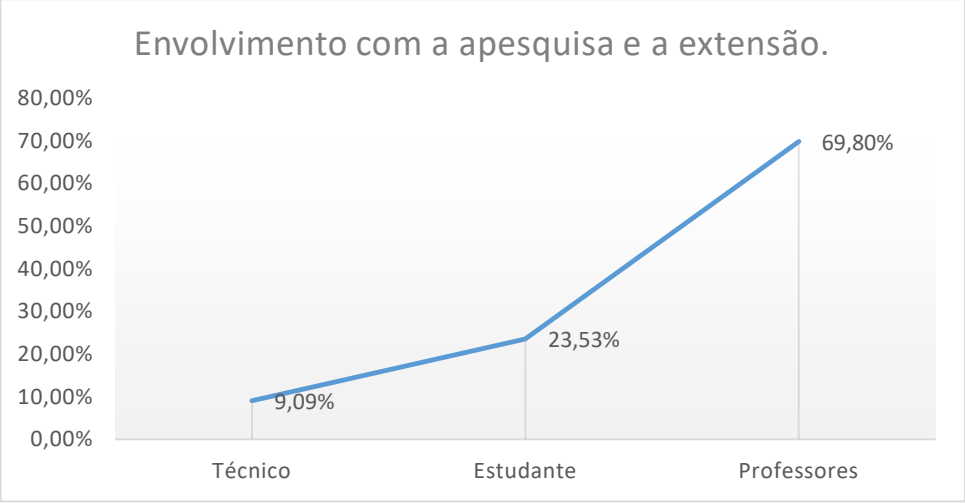
Os professores são 11 do sexo feminino, que representa 50%, e 11 do sexo masculino que são 50% do total. A faixa etária está distribuída da seguinte forma: 03 que possuem entre 31 e 45 (13,64%) e 19 que possuem acima de 45 anos (86, 36%). Quanto aos anos de vínculo, 01 tem até 05 anos (4,55%), 03 tem entre 6 e 10 anos (13,64%), 05 tem entre 11 e 20 anos (22,73%), 05 tem entre 21 e 29 anos (22,73%) e 08 tem a partir de 30 anos (36,36%). Em relação à produção acadêmica, os que têm algum tipo de envolvimento com a extensão são 18, que em percentual são 81,82%, e os que não possuem qualquer

envolvimento coma extensão são 04, ou seja, 18,18%. Em relação ao envolvimento com a pesquisa, 19 possui algum envolvimento com a pesquisa, em percentual representa 83,36%, e 13 não, isso significa 13,64%.

Duas considerações são importantes nessa caracterização: a) Considerando o envolvimento com a extensão, a análise parte de um cenário em que, dos 81,82% que disseram ter desenvolvido algum tipo de ação extensionista, a faixa etária varia, predominantemente, acima de 45 anos, o tempo de vínculo com a universidade é, em média, de 25 anos, em mediana, de 27 anos e em moda, de 32 anos. Desse grupo, 84% estiveram também envolvidos com a pesquisa, isso significa que total de professores 69,80% estiveram envolvidos com a pesquisa e com a extensão; b) Considerando o envolvimento com a pesquisa, do total dos professores, 83,36% disseram ter algum tipo de envolvimento com a pesquisa, a faixa etária está, predominantemente, acima de 45, o tempo de vínculo com a universidade é, em média, de 20 anos, em mediana, de 21 anos, em moda, de 32 anos.

Considerando que, técnicos, estudantes e professores com vínculo com a pesquisa e a extensão são 9,09%, 23,53%, 69,80% do total de suas populações respectivamente, entendemos ser importante demostra também em gráfico de linha, em razão de seu efeito didático.

Gráfico 01- Envolvimento com a pesquisa e a extensão.

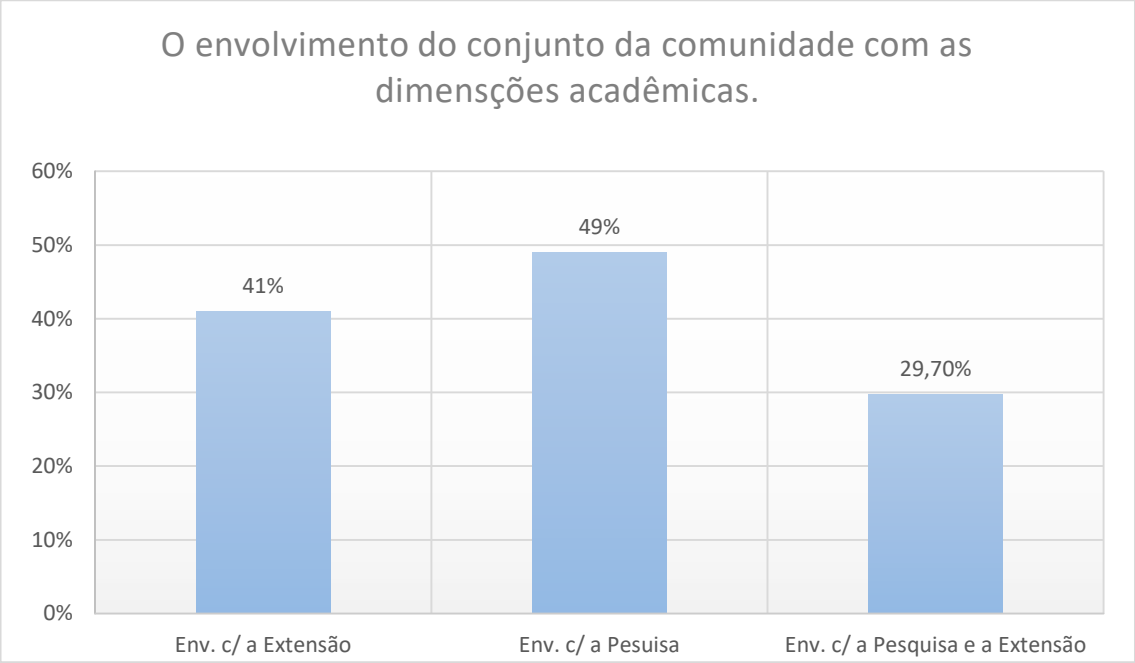


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Outros dados importantes e que, de certa forma, dialogam com o movimento exploratório são os que obtemos quando olhamos para o conjunto da comunidade, a saber: do conjunto da comunidade

acadêmica, 41% possui algum tipo de envolvimento com a extensão; 49% possuem vínculo coma pesquisa e 29,70% com as duas dimensões.

Gráfico 02 - O envolvimento do conjunto da comunidade com as dimensões acadêmicas.



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Essas considerações apontam de forma destacada para variável tempo de vínculo com a universidade, sexo, envolvimento com a extensão, envolvimento com a pesquisa e faixa etária.

6.2 DEMONSTRAÇÕES DOS DADOS

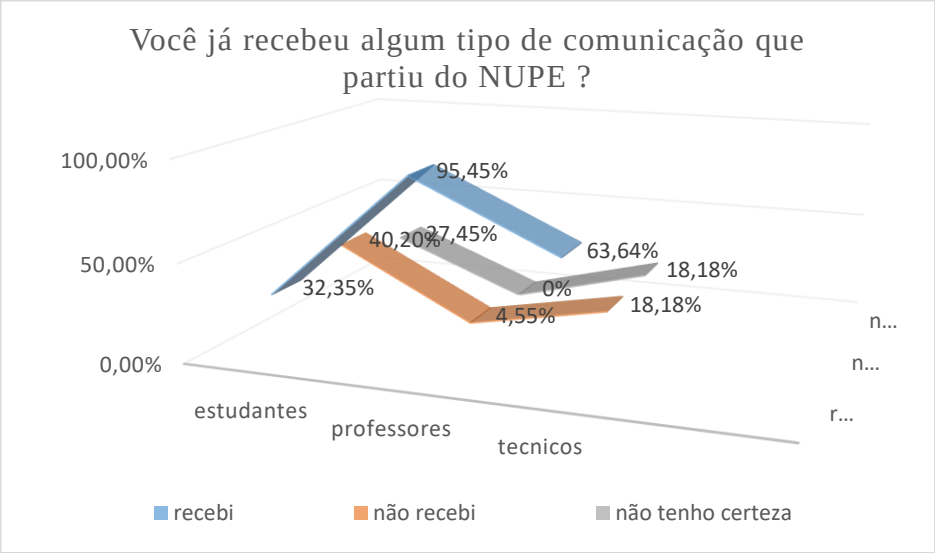
Tabela 01: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 01 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	RECEBI		*NÃO RECEBI*		*NÃO TENHO CERTEZA*		*TOTAL*
Estudantes	33	32,35%	41	40,20%	28	27,45%	100%
Professores	21	95,45%	1	4,55%	0	0,00%	100%

Técnico-Administrativos	7	63,64%	2	18,18%	2	18,18%	100%
Total:	61		44		30		135

Fonte: Elabora pelo autor, 2008.

Gráfico 03 – Distribuição do percentual das respostas diante da questão 01.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

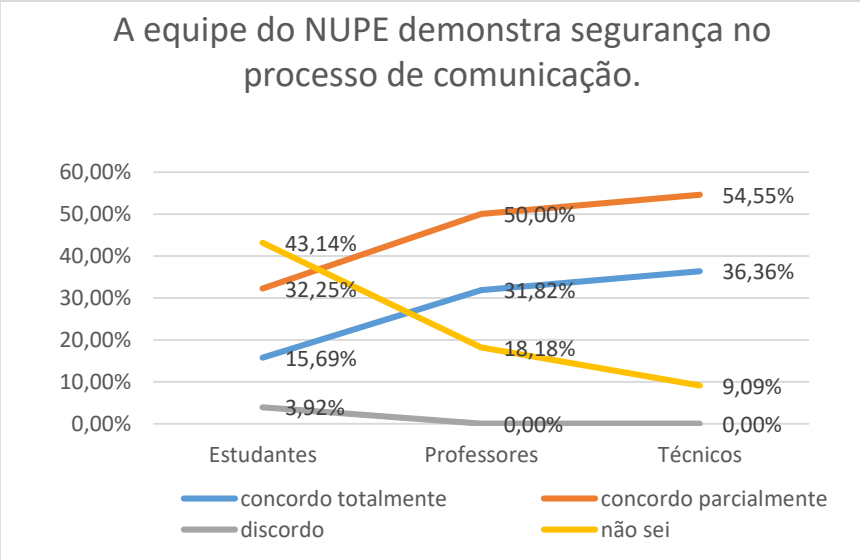
A distribuição dos dados considerando o total dos alunos, dos professores e dos técnicos estão orientados assim: a) 32,35% dos estudantes afirma já terem recebido algum tipo de comunicação partida do NUPE; já o número dos que afirmam que não receberam ou não tem certeza é de 40,20% e 27,45% respectivamente e a soma dos dois percentuais é de 67,85%; b) 95% do total dos professores disseram terem recebido algum tipo de comunicação do NUPE e 4,55% dizem nunca terem recebido comunicação alguma, não houve entre os professores quem optasse pela alternativa não tenho certeza; c) Os técnicos administrativos que afirmam terem recebido comunicação que partiram do NUPE são 63,64%, já os que dizem não terem recebido são 18,18%, esse que é o mesmo percentual dos que não têm certeza.

Tabela 02: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 02 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	CONC TOTALMENTE		*CONC. PARCIMENTE*		*DISCORDO*		*NÃO SEI*		*TOTAL*
Estudantes	16	15,69%	38	37,25%	4	3,92%	44	43,14%	100%
Professores	7	31,82%	11	50,00%	0	0,00%	4	18,18%	100%
Técnico-Administrativos	4	36,36%	6	54,55%	0	0,00%	1	9,09%	100%
Total:	27		55		4		49		135

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 04 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 02



Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Os dados estão orientados da seguinte forma: a) Do total dos estudantes que responderam o questionário, 15,69% disserem concordar totalmente que a equipe do NUPE demonstra segurança no processo de comunicação, 37,25% disseram concordar parcialmente, 3,92% discordaram e 43,14% responderam que não sabem dizer; b) Os professores aparecem mais entre as respostas que indicam uma

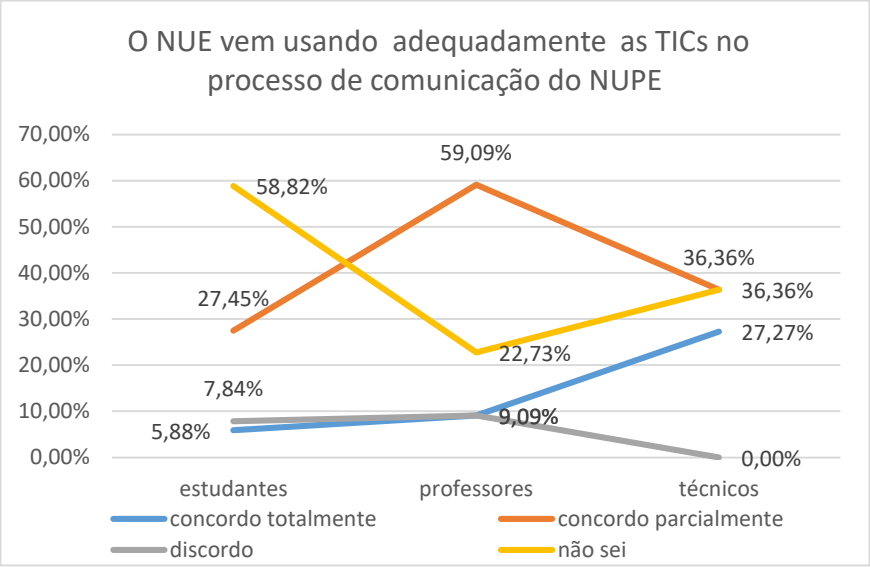
percepção positiva. 31,82% do total dos professores concordam totalmente com a supracitada afirmação, os que concordam parcialmente são 50%, os dois grupos perfazem um total de 81,82%. Para as respostas que indicam, em alguma medida, uma percepção negativa (discordo ou não sei), os professores não pontuam entre os que discordam e apenas 18,18% dos professores indicam não saberem. c) Os técnicos aparecem de forma muito parecida, 36% concordam totalmente que a equipe demonstra segurança, 54,55% concordam parcialmente, juntos são 90%. Não pontuam entre os que discordam e apenas 10% não sabem dizer.

Tabela 03: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 03 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	CONC TOTALMENTE		*CONC. PARCIMENTE*		*DISCORDO*		*NÃO SEI*		*TOTAL*
Estudantes	6	5,88%	28	27,45%	8	7,84%	60	58,82%	100%
Professores	2	9,09%	13	59,09%	2	9,09%	5	22,73%	100%
Técnico-Administrativos	3	27,27%	4	36,36%	0	0,00%	4	36,36%	100%
Total:	11		45		10		69		135

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 05 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 03.



Fonte: Elaborado pelo autor 2018.

Diante da afirmação que levanta a percepção da atuação do NUPE por meio das TICs, os sujeitos responderam da seguinte forma: a) Do total de estudantes submetidos ao questionário, 5,88% disseram concordar totalmente que o NUPE vem usando adequadamente as TICs. Entre os professores, o percentual dos que disseram concordar totalmente é de 9,09%, já entre os técnicos é de 27,27%; b) Os dados dos que disseram concordar parcialmente estão dispostos da seguinte forma: 27,45% do total dos estudantes, 59, 09% do total de professores e 36,36% do total dos técnicos. Ao somarmos os que concordam totalmente ou parcialmente encontramos os seguintes percentuais: 33,15% dos estudantes, 68,99% dos professores e 63,63% dos técnicos; C) Os que diante da mesma afirmação do questionário disseram discordar são 7,84% entre os alunos e 9,09% entre os professores, os técnicos não pontuam. Já os que disseram que não sabem, são 58,82% entre os estudantes,22,73% entre os professores e 36,36% entre os técnicos.

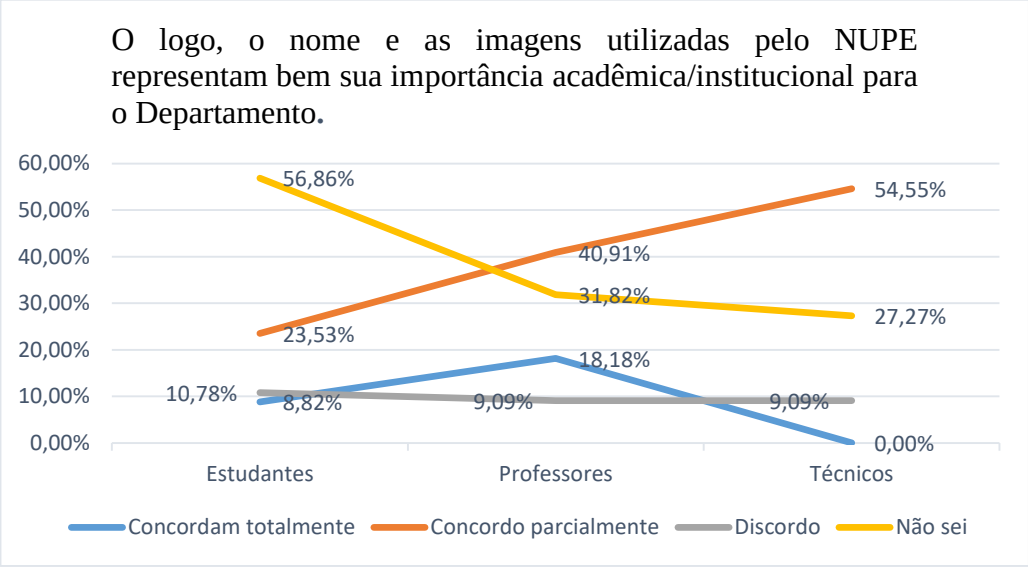
Ao somarmos os percentuais dos que disseram discordar ou disseram não saber, encontramos 66,66%, 31,82% e 36,36% do total de estudantes, professores e técnicos respectivamente.

Tabela 04: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 04 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	CONC TOTALMENTE		*CONC. PARCIMENTE*		*DISCORDO*		*NÃO SEI*		*TOTAL*
Estudantes	9	8,82%	24	23,53%	11	10,78%	58	56,86%	100%
Professores	4	18,18%	9	40,91%	2	9,09%	7	31,82%	100%
Técnico-Administrativos	0	0,00%	6	54,55%	1	9,09%	3	27,27%	100%
Total:	13		39		14		68		134

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 06 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 04



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Essa tabela demonstra de forma panorâmica como cada seguimento que compõe a comunidade do DCET 1 responderam diante afirmação: “O logo, o nome e as imagens utilizadas pelo NUPE representam bem sua importância acadêmica/institucional para o Departamento”. Os que concordaram totalmente são: a) do total de estudantes 8,82%, dos professores 18,18% e entre os técnicos ninguém optou por essa resposta; b) Os que fizeram opção pela alternativa “concordo parcialmente” 23,53% entre os estudantes, 40,91% dos professores e 54,55% dos técnicos administrativos. A soma dos percentuais dessas respostas que podem ser consideradas indicadores positivos são: do total dos estudantes 32,35% concordam

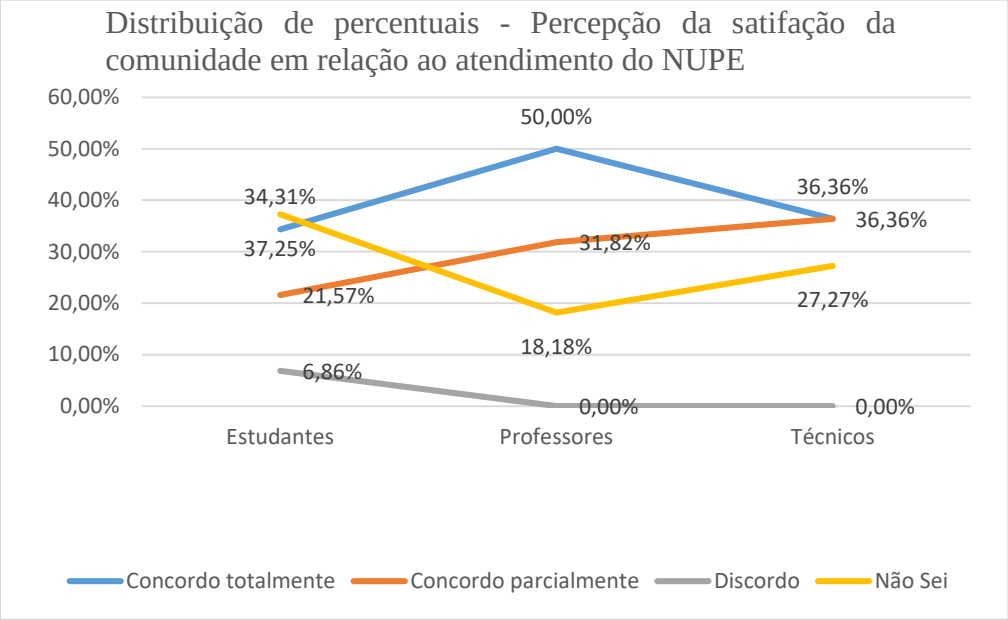
totalmente ou parcialmente, em relação aos professores, 59,09% se manifestaram dessa forma. Do total dos técnicos 54,55%; c) Os que discordaram entre os estudantes 10,78%, dos professores 9,09% e dos técnicos 9,09%; d) Já os que optaram pela alternativa "não sei" se distribuem 56,86%, 31,82% e 27,27% do total de estudantes, professores e técnicos respectivamente. O total dos percentuais dessas duas últimas alternativas, que podem serem consideradas como indicadores negativos são 67,64%, 40,91% e 36,36% do total dos estudantes, professores e técnicos, respectivamente.

Tabela 05: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 05 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	CONC TOTALMENTE		*CONC. PARCIMENTE*		*DISCORDO*		*NÃO SEI*		*TOTAL*
Estudantes	35	34,31%	22	21,57%	7	6,86%	38	37,25%	100%
Professores	11	50,00%	7	31,82%	0	0,00%	4	18,18%	100%
Técnico-Administrativos	4	36,36%	4	36,36%	0	0,00%	3	27,27%	100%
Total:	50		33		7		45		135

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Gráficos 07 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 05.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Diante da afirmação “O atendimento prestado pela equipe administrativa do NUPE é de qualidade e favorece a satisfação da comunidade”, que pretendia levantar a percepção da comunidade em termos de satisfação do atendimento oferecido pela equipe do NUPE, os sujeitos se manifestaram fazendo opção por uma das quatro alternativas, a saber: “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “discordo” e “não sei”. a) Do total dos estudantes 34,31% disseram concordar totalmente diante a citada afirmação, os que disseram concordar parcialmente 21,27%, somados os dois percentuais encontramos 55,58%; b) Do total dos professores, os que disseram concordar totalmente são 50%, os que disseram concordar parcialmente são 31,82%, somados os dois percentuais encontramos 81,82%; c) Dos técnicos 36,36% disseram concordar totalmente e 36,36% parcialmente, somados os percentuais encontramos 72,72%; d) As outras duas alternativas, que são: “discordo” e “não sei” tem dados mais econômicos. Do total de estudantes 6,86% disseram discordar diante da citada formação, professores e técnicos não escolheram essa alternativa. Já em relação aos que optaram pela alternativa não sei 37,25, 18,18% e 27%,27 do total doa estudantes, professores e técnicos respectivamente.

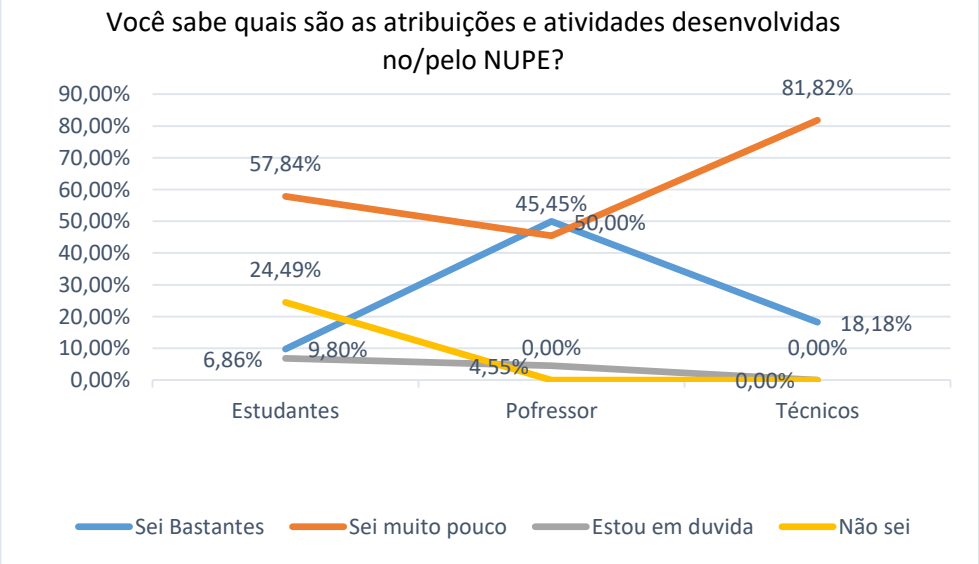
Tabela 06: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 06 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	SEI BASTANTE		*SEI MUITO POUCO*		*ESTOU EM DUVIDA*		*NÃO SEI**		*TOTAL*
Estudantes	10	9,80%	59	57,84%	7	6,86%	26	25,49%	100%
Professores	11	50,00%	10	45,45%	1	4,55%	0	0,00%	100%
Técnico-Administrativos	2	18,18%	9	81,82%	0	0,00%	0	0,00%	100%
Total:	23		78		8		26		135

*Não sei nada sobre isso.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 8 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 06.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Você sabe quais são as atribuições e atividades desenvolvidas no/pelo NUPE? Esse é o questionamento que pretendia levantar a percepção da comunidade do DCET I acerca das atribuições e atividades desenvolvidas pelo Núcleo. Para ele, tivemos: a) Do total de estudantes 9,80% disseram saber bastante, já os que optaram pela alternativa "sei muito pouco" são 57,84%, se somados os percentuais encontramos 67,64%; b) Os professores que disseram saber muito são 50% e os que disseram saber muito pouco 45,45%, isso significa que os percentuais somados perfazem um total de 95,45%.

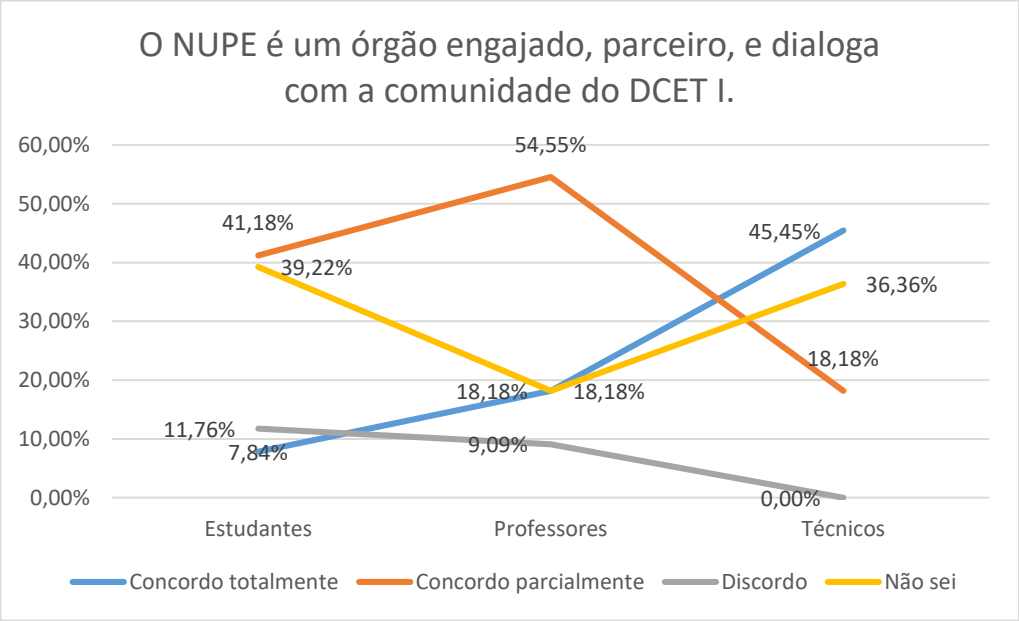
Os técnicos que diante da mesma pergunta responderam que sabem bastante são 18,18%, os que disseram que sabem muito pouco são 81,82% e os dois percentuais somados correspondem 100%. 6,86%,4,55% de estudantes e professores, respectivamente, disseram estar em dúvida e dos técnicos não houve quem optasse por essa alternativa. 24,49% dos estudantes fizeram opção pela alternativa "não sei nada sobre isso". (Técnicos e professores não optaram por essa alternativa).

Tabela 07: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 07 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	CONC TOTALMENTE		*CONC. PARCIMENTE*		*DISCORDO*		*NÃO SEI*		*TOTAL*
Estudantes	8	7,84%	42	41,18%	12	11,76%	40	39,22%	100%
Professores	4	18,18%	12	54,55%	2	9,09%	4	18,18%	100%
Técnico-Administrativos	5	45,45%	2	18,18%	0	0,00%	4	36,36%	100%
Total:	17		56		14		48		135

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 09 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 07.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

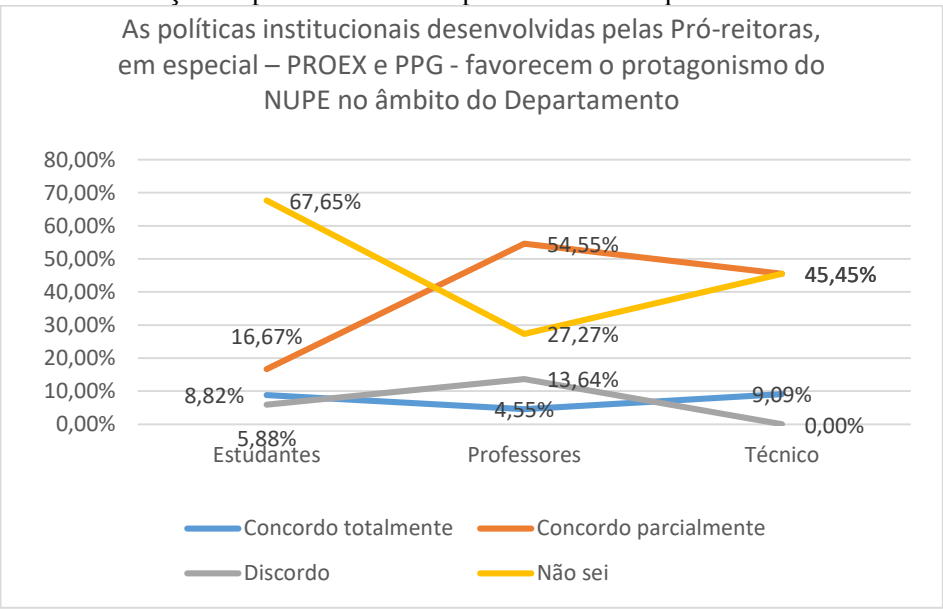
O NUPE é um órgão engajado, parceiro e dialoga com a comunidade do DCET I. Diante dessa afirmação, os respondentes se manifestaram da seguinte forma: a) do total dos estudantes, 7,84% disseram "concordar totalmente", 41,18% responderam que concordam parcialmente. Somados os percentuais encontramos 49,02%. Os estudantes que discordam são 11,76% e os que disseram não saber são 39,22%, e somados os percentuais são 50,28%. b) Do total dos professores, 18,18% "concordam totalmente", 54,55% "concordam parcialmente", somados os percentuais encontramos 72,73%. Os professores que disseram que discordam são 9,09% e os optaram pela alternativa "não sei" são 18,18%. c) Entre os técnicos os que optaram pela alternativa "concordo totalmente" são 45,45%, os que optaram pela alternativa "concordo parcialmente" são 18,18%, já em relação a alternativa "discordo" não houve entre os técnicos quem fizesse essa opção. E os que optaram pela alternativa "não sei" são 36,36%.

Tabela 08: Distribuição do percentual das respostas diante da questão 08 por seguimento da comunidade do DCET I, 2018.

	CONC TOTALMENTE		*CONC. PARCIMENTE*		*DISCORDO*		*NÃO SEI*		*TOTAL*
Estudantes	9	8,82%	17	16,67%	6	5,88%	69	67,65%	100%
Professores	1	4,55%	12	54,55%	3	13,64%	6	27,27%	100%
Técnico-Administrativos	1	9,09%	5	45,45%	0	0,00%	5	45,45%	100%
Total:	11		34		9		80		134

Fonte: Elaborado pelo autor 2018.

Gráfico 10 - Distribuição do percentual das respostas diante da questão 08.



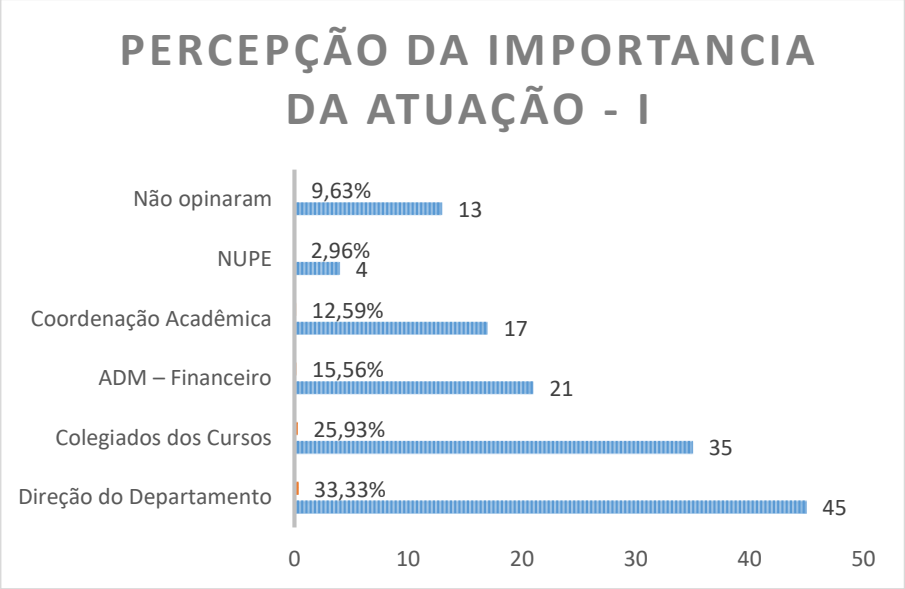
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

As políticas institucionais desenvolvidas pelas Pró-reitoras, em especial – PROEX e PPG - favorecem o protagonismo do NUPE no âmbito do Departamento. Diante dessa afirmação, os dados atendem a seguinte ordem: a) Do total de estudantes, 8,82% disseram concordar totalmente, 16,67% disseram concordar parcialmente, 5,88% discordaram e 67,65 optaram pela alternativa “não sei”. b) Do

total dos professores, 4,55% disseram concordar totalmente, 54,55% concordam parcialmente (somados são 59%), 13,64% discordam e 27,27% optaram pela alternativa “não sei”. c) Do total dos técnicos 9,09% optaram pela alternativa “concordo totalmente”, 45,45% disseram concordar parcialmente (somados são 54,54%), não houve quem discordasse e 45,45% disseram que não sabem.

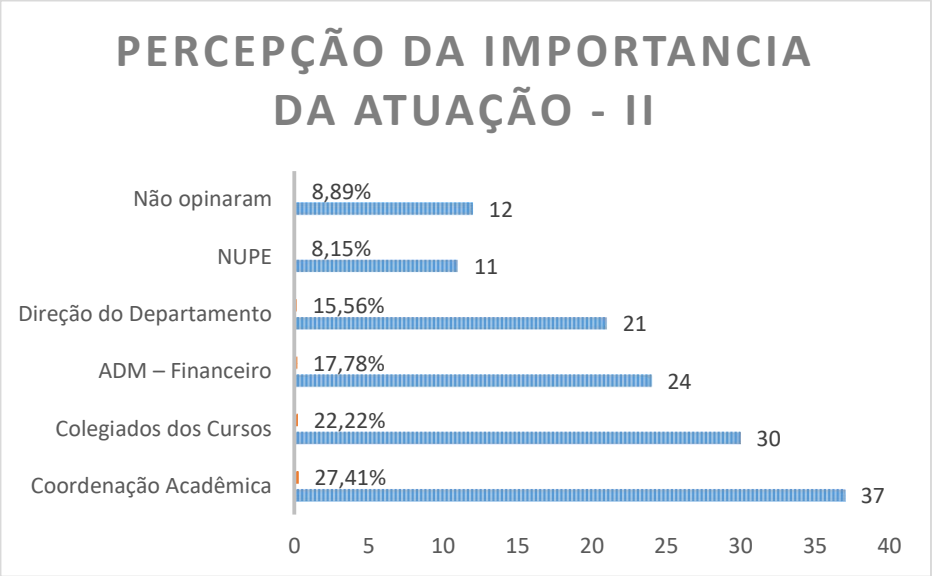
Os dados da questão de número nove estão distribuídos nos gráficos que se seguem:

Gráfico 11 – Percepção da importância da atuação I



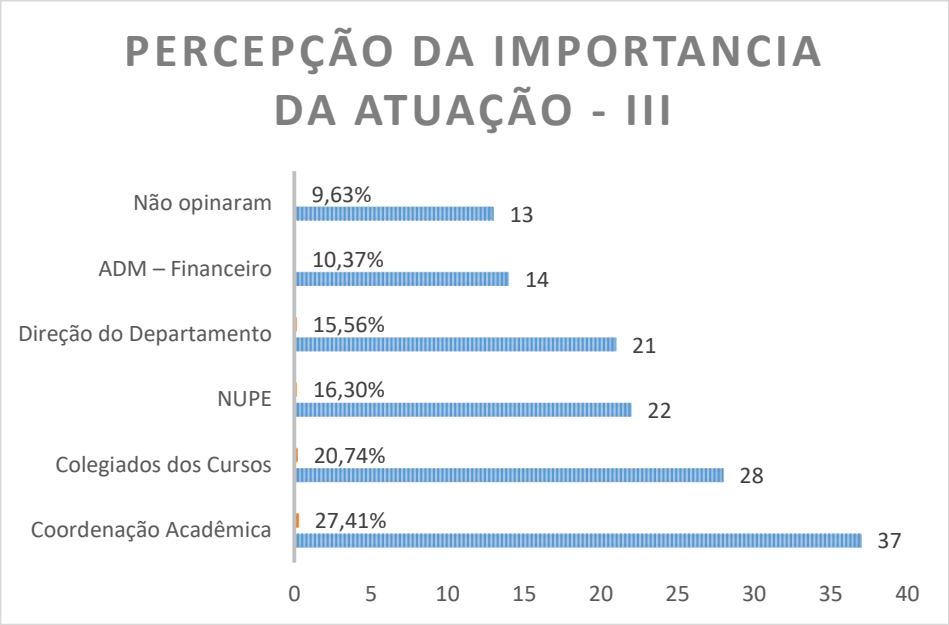
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 12 - Percepção da importância da atuação II



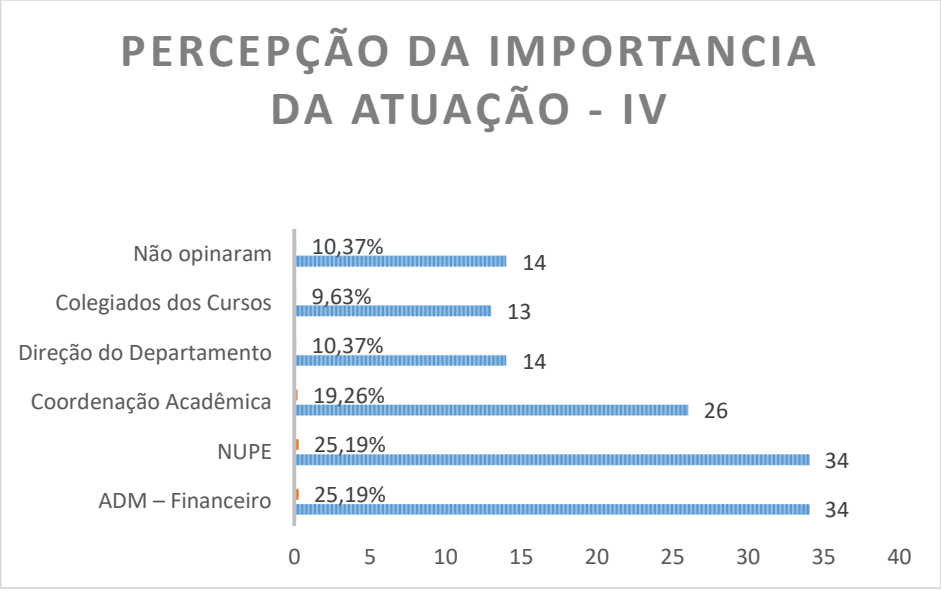
Fonte; elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 13 - Percepção da importância da atuação III



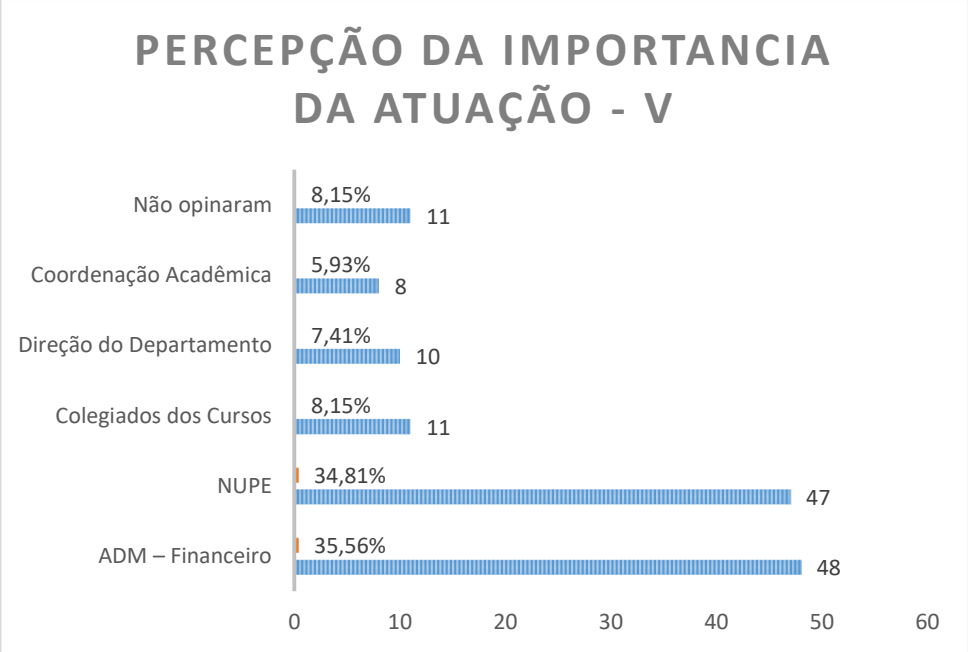
Fonte; elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 14 - Percepção da importância da atuação IV



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 15 – Percepção da importância da atuação I



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

6.3 TRIANGULAÇÕES E ANÁLISES

A triangulação prestigiou diversas das variáveis identificadas nos dados do Survey, mas se revestiu de atenção especial para as relacionadas com as respostas que, em alguma medida, apontam desconhecimento e/ou discordância. Isso se deu porque, com exceção de três, as questões foram formuladas em forma de afirmação e sempre explorando as categorias e as variáveis de forma positiva para medir a reação dos respondentes.

Essa triangulação, além das múltiplas análises, faz o cruzamento com a percepção da importância da autuação do Núcleo, comparando-o com outros órgãos estratégicos dentro da estrutura do departamento, porque não descuidamos da questão central da pesquisa na análise.

Para proceder à análise, debruçamo-nos sobre os dados, considerando a distribuição dos percentuais e a disposição gráfica dos resultados da pesquisa.

As variáveis, entre outras, são: Conhecimento, desconhecimento, fluxo no processo de comunicação, transcendência, tipo de vínculo, anos de vinculo, sexo, envolvimento com a extensão, envolvimento com a pesquisa, uso das tecnologias de informação e comunicação, importância da atuação, segurança, representação, empenho, estrutura, política.

Em relação a questão de número 01:

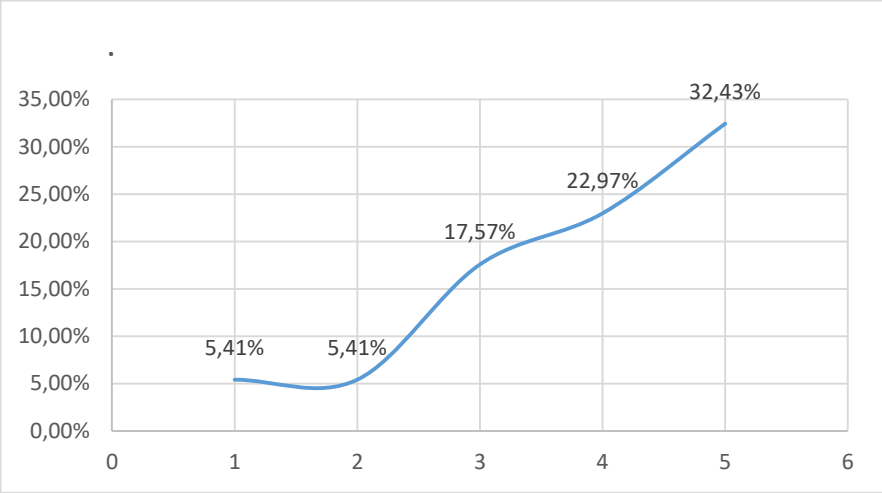
Os que diante da questão 01 – que pergunta: Você já recebeu uma comunicação que tenha partido do NUPE? - optaram pelas alternativas "não recebi" ou "não tenho certeza" são 74 no total, que representa 55% dos respondentes. Desses, 59,46 % optaram pela alternativa não recebi, enquanto 40,54% escolheram "não tenho certeza". Desse universo 27,03% são mulheres e 72,97% são homens.

Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica. São eles: a) 72,97% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 64,86% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 77,03 discordam ou não sabem se o NUPE vem usando adequadamente as TICs no processo de comunicação; d) Quando analisamos o tempos de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 4 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 02 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção.

Apenas 10,82% dos que optaram pela alternativa "Não recebi" ou "Não tenho certeza" tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante, ou seja, um número significativo, sobretudo, se comparado com os que tendem a ver como quarto ou quinto mais importante, que é a penúltima e a última posição, respectivamente.

Os percentuais atendem a uma escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (5,41%); 02 (5,41%); 03 (17,57%); 04 (22,97%); e 05 (32,43%).

Gráfico 16 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 01 optaram pelas alternativas "não recebi" ou "não tenho certeza".



Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Essa análise não destoa do que se vê em termos de dados das questões seguintes.

Em relação a questão de número 02:

Os que diante da questão 02 – que afirma o seguinte: A equipe do Nupe demonstra segurança no processo de comunicação - optaram pelas alternativas “Discordo” ou “Não sei” são 53 no total, que representam 40% dos respondentes, sendo 24,53% mulheres e 75,47% homens. Desses, 7,55 % optaram pela alternativa “Discordo”, enquanto 92,45% escolheram “Não sei”.

Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica, como: a) 73,58% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 60,38% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 77,36% não sabem ou discordam que o NUPE vem oferecendo por meio de sua equipe atendimento de qualidade e que favorece a satisfação da comunidade; d) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 5 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 3 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção.

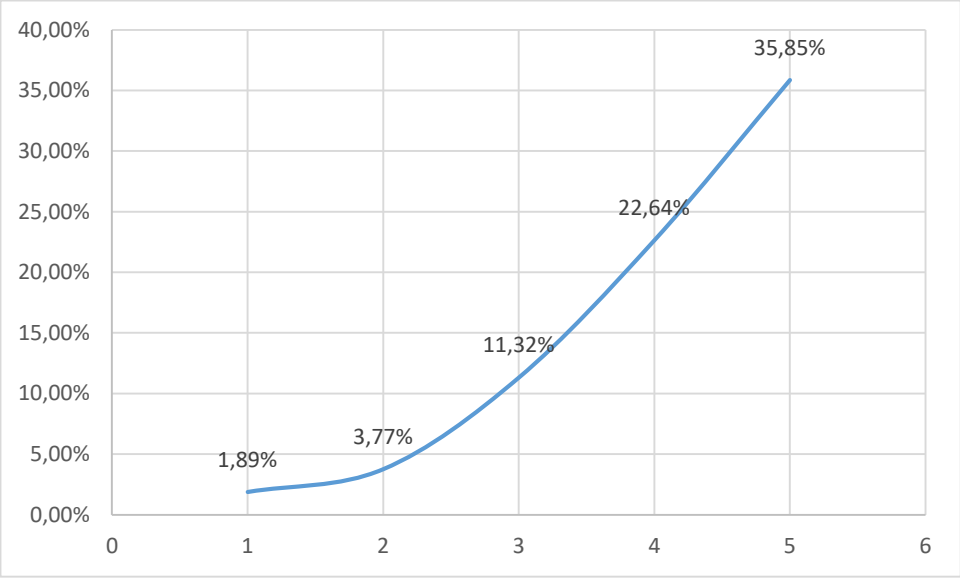
Apenas 5,71% dos que optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei” tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante, ou seja, um número bem expressivo, sobretudo,

se comparado com os que tendem a ver como quarto ou quinto mais importante, que é a penúltima e a última posição, respectivamente.

Os percentuais atendem a uma escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (1,89%); 02 (3,72%); 03 (11,32%); 04 (22,64%); e 05 (35,85%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 17 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 02 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em relação a questão 03:

Os que diante da questão 03 – que afirma o seguinte: o NUPE vem usando adequadamente as Tecnologias da Comunicação e Informação (TICs) - optaram pelas alternativas “Discordo” ou “Não sei” são 79 no total, que representam 54% dos respondentes, sendo 30,38% mulheres e 69,62% homens. Desses, 12,66% optaram pela alternativa “Discordo”, enquanto 87,34% escolheram “Não sei”.

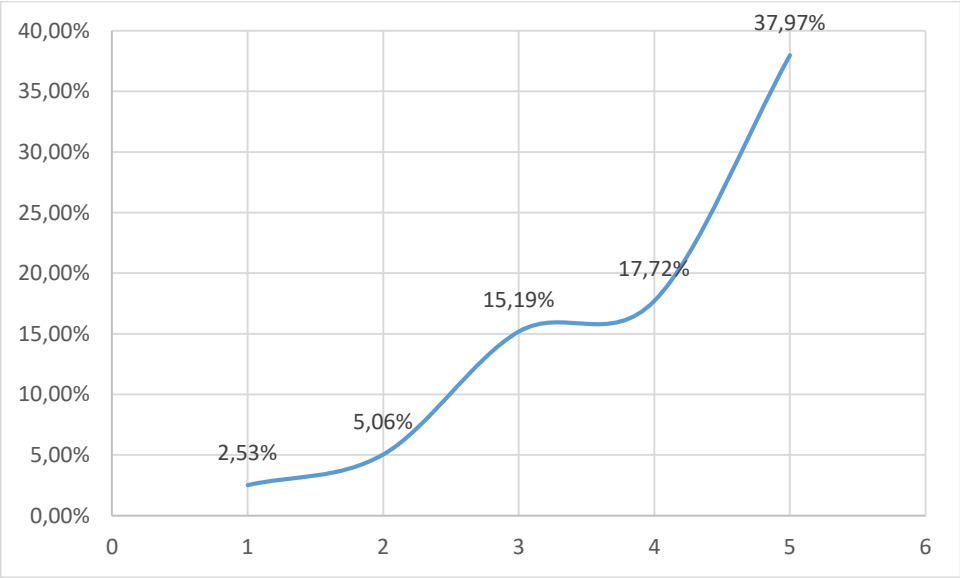
Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica. São eles: a) 67,09% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 60,76% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 72,15% não sabem ou não recebem qualquer comunicação que tenha partido do NUPE; d) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 5 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 3 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção.

Apenas 7,59% dos que optaram pela alternativa "Discordo" ou "Não sei" tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante, ou seja, um número bem expressivo, sobretudo, se comparado com os que tendem a ver como quarto ou quinto mais importante, que é a penúltima e a última posição, respectivamente.

Para efeito de disposição didática, o percentual, considerando a escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, está distribuído assim: 01 (2,53%); 02 (5,06%); 03 (15,19%); 04 (17,72%); e 05 (37,97%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 18 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 03 optaram pela alternativa "Discordo" ou "Não sei".



Fonte: Elaborado pelo autor,2018.

Em relação a questão 04:

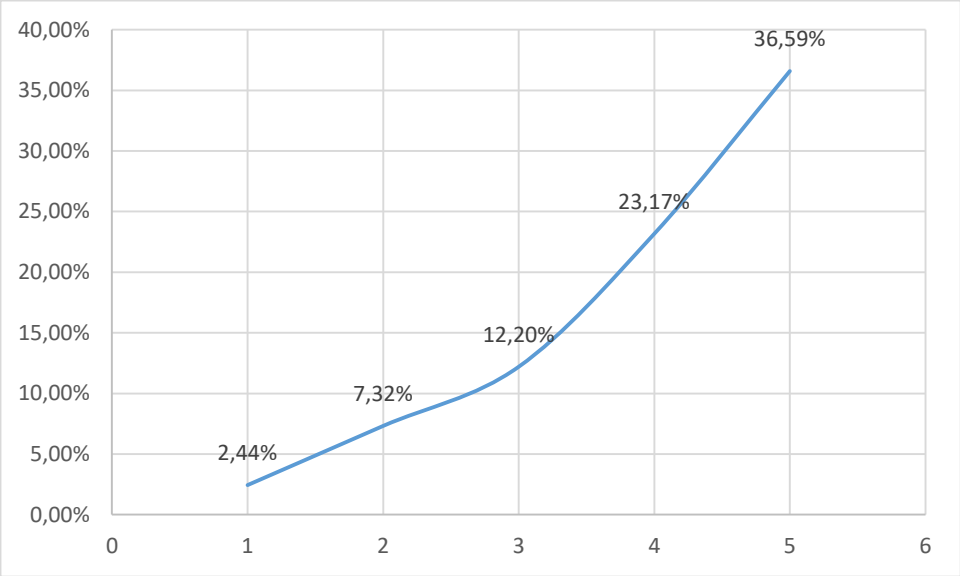
Os que diante da questão 04 – que afirma o seguinte: O logo, o nome e as imagens utilizadas pelo NUPE representam bem sua importância acadêmica/institucional para o Departamento - optaram pelas alternativas “Discordo” ou “Não sei” são 82 no total, que representa 61% dos respondentes, sendo 34,15% mulheres e 65,85% homens. Desses, 17,07% optaram pela alternativa “Discordo”, enquanto 82,93% escolheram “Não sei”.

Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica, como: a) 60,98% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 51,22% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 81,71% não sabem ou sabem muito pouco sobre as atribuições e realizações do NUPE; d) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 6 anos em média, a mediana é de 4 anos e a moda 3 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção. Esse dado está disposto no gráfico abaixo. 9,7% dos que optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei” tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante.

Os percentuais atendem a uma escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (2,44%); 02 (7,32%); 03 (12,20%); 04 (23,17%); e 05 (36,59%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 18 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 04 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em relação a questão 05:

Os que diante da questão 05 – que afirma o seguinte: O atendimento prestado pela equipe do NUPE é de qualidade e favorecem a satisfação da comunidade - optaram pelas alternativas “Discordo” ou “Não sei” são 52 no total, que representa 39% dos respondentes, sendo 28,85% mulheres e 71,15% homens. Desses, 13,46% optaram pela alternativa “Discordo”, enquanto 86,54% escolheram “Não sei”.

Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica. São eles: a) 75,00% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 65,38% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 78,85% não sabem ou discordam coma afirmação de que a equipe do NUPE demonstra domínio e segurança em suas comunicações; d) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 5 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 3 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção. Esse dado está disposto no gráfico 18:

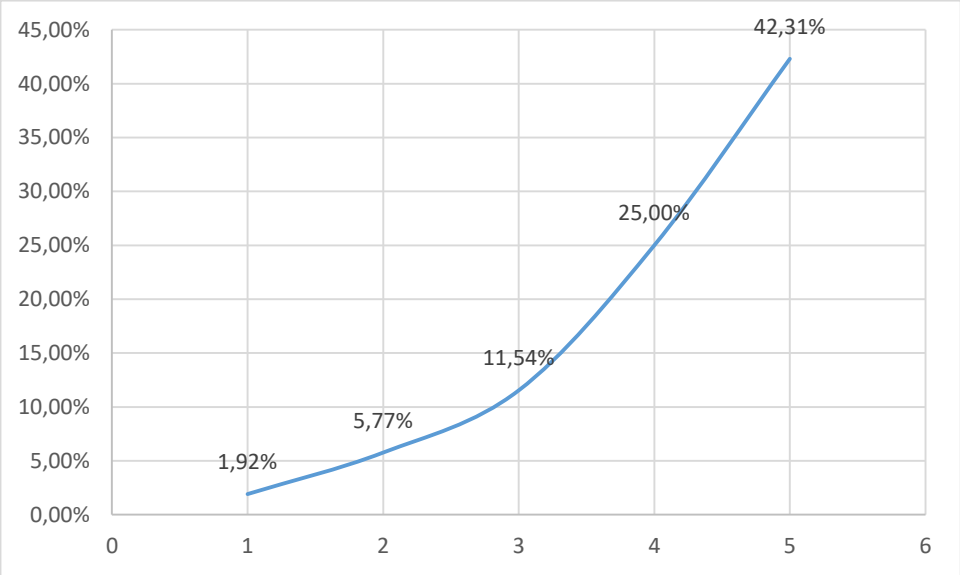
Apenas 7,69% dos que optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei” tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante, ou seja, um número bem expressivo, sobretudo,

se comparado com os que tendem a ver como quarto ou quinto mais importante, que é a penúltima e a última posição, respectivamente.

Os percentuais atendem a uma escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (1,92%); 02 (5,77%); 03 (11,54%); 04 (25,00%); e 05 (42,31%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 18 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 05 optaram pela alternativa "Discordo" ou "Não sei".



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em relação a questão 06:

Os que diante da questão 06 – que pergunta o seguinte: Você sabe quais são as atribuições e atividades desenvolvidas no/pelo NUPE? - optaram pelas alternativas "Não sei nada sobre isso" ou "Sei muito pouco" são 104 no total, que representa 78% dos respondentes, sendo 41,35% mulheres e 58,65% homens. Desses, 25% optaram pela alternativa "Não sei nada sobre isso", enquanto 75% escolheram "Sei muito pouco".

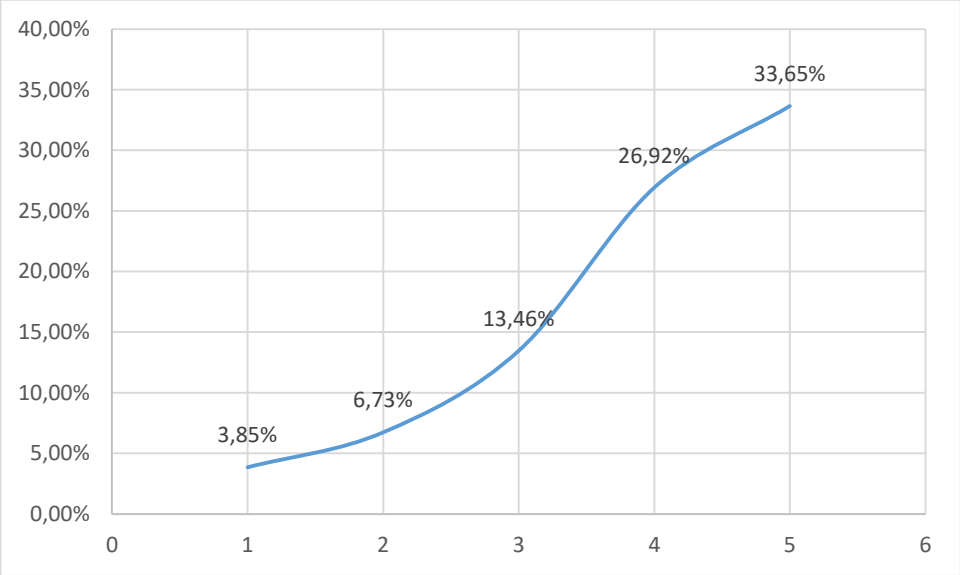
Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica, como: a) 65,38% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 53,85% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 61,54% não sabem ou discordam que o nome, o logo e as imagens utilizadas pelo NUPE representa bem sua importância acadêmica/institucional para o Departamento; d) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 5 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 2 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção.

10,58% dos que optaram pela alternativa "Discordo" ou "Não sei" tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante.

Os percentuais atendem a escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (3,85%); 02 (6,73%); 03 (13,46%); 04 (26,92%); e 05 (33,65%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 19 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 06 optaram pela alternativa "Não sei nada sobre isso" ou "Sei muito pouco".



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Em relação a questão 07:

Os que diante da questão 07 – que afirma o seguinte: o NUPE é órgão engajado, parceiro e dialoga com a comunidade do DCET I - optaram pelas alternativas “Discordo” ou “Não sei” são 62 no total, que representa 46% dos respondentes; 27,42% são mulheres e 72,58% homens. Desses 22,58% optaram pela alternativa “Discordo”, enquanto 77,42% escolheram “Não sei”.

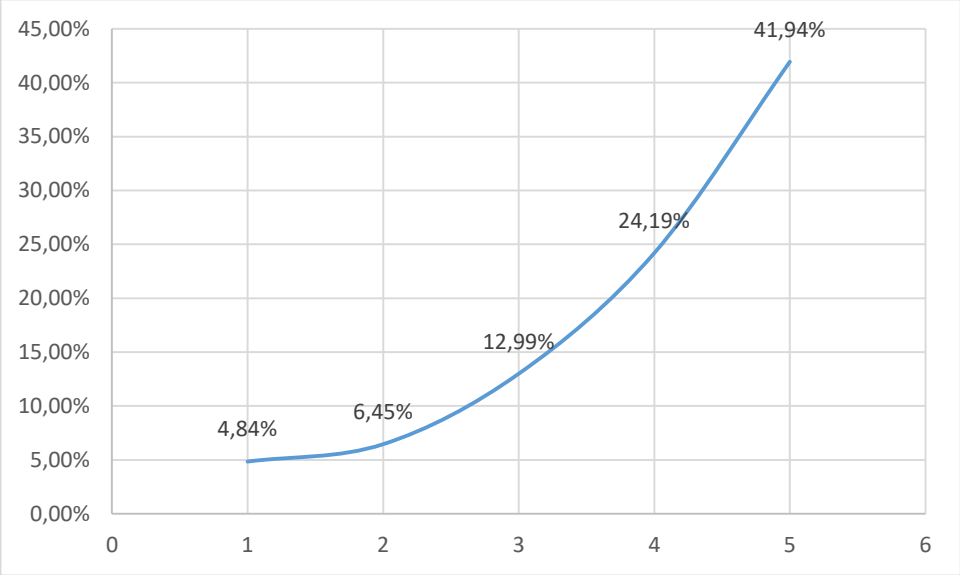
Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica. São eles: a) 67,74% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 59,68% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 88,71% não sabem ou discordam diante da afirmação que o logo, o nome e as imagens utilizados pelo NUPE representam bem sua importância para o Departamento; d) 82,26% não sabem ou sabem muito pouco sobre as atribuições e atividades desenvolvidas no/pelo NUPE; e) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 6 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 3 anos; e) Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção.

11,29% dos que optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei” tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante.

Os percentuais atendem a uma escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (4,84%); 02 (6,45%); 03 (12,99%); 04 (24,19%); e 05 (41,94%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 20 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 07 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em relação a questão 08:

Os que diante da questão 08 – que afirma o seguinte: As políticas institucionais desenvolvidas pelas Pró Reitorias (PROEX e PPG) favorecem no âmbito do Departamento o protagonismo do NUPE - optaram pelas alternativas “Discordo” ou “Não sei” são 89 no total, que representa 66% dos respondentes, sendo 34,83% mulheres e 65,17% homens. Desses 10,11% optaram pela alternativa “Discordo”, enquanto 89,89% escolheram “Não sei”.

Dentro desse universo, alguns dados merecem uma atenção específica, como: a) 65,12% não possuem e/ou possuíram qualquer vínculo com a extensão; b) 60,67% informaram que nuca tiveram qualquer envolvimento com a pesquisa; c) 81,15% sabem muito pouco ou não sabem nada sobre as atribuições e atividades desenvolvidas no/pelo NUPE; d) Quando analisamos o tempo de vínculo com a Universidade, os valores são os seguintes: 6 anos em média, a mediana é de 3 anos e a moda 2 anos; e)

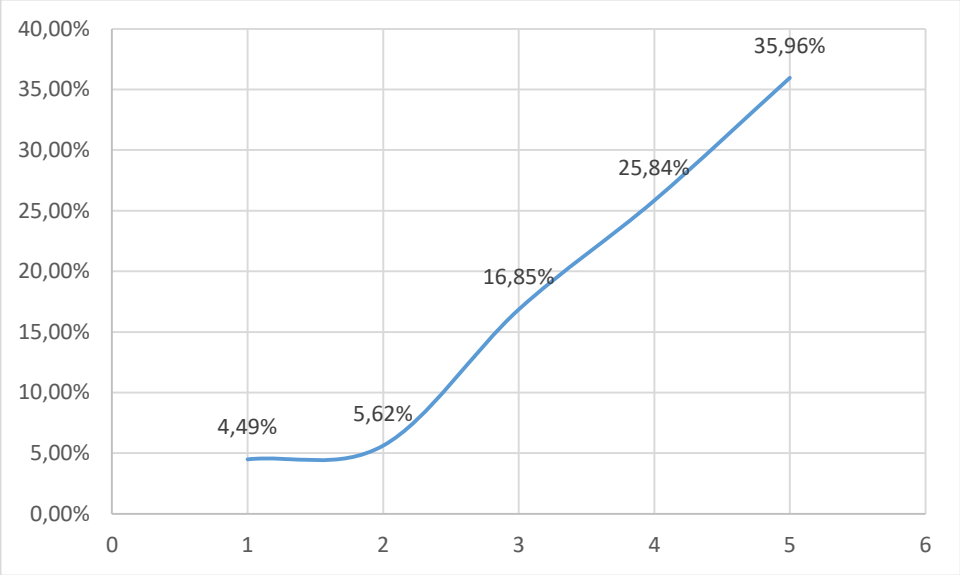
Tendem, predominantemente, a perceber o NUPE como o órgão menos importante, quando comparado com outros quatros que compõem o Departamento, a saber: ADM Financeiro, Colegiado, Coordenação acadêmica, Direção.

Apenas 10,11% dos que optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei” tendem a ver o Núcleo como órgão mais importante ou segundo mais importante.

Os percentuais atendem a uma escala que vai de 01 a 05 – onde 01 é o mais importante e 05 é o menos importante -, e está distribuído assim: 01 (4,49%); 02 (5,62%); 03 (16,85%); 04 (25,84%); e 05 (35,96%).

Esses dados estão dispostos no gráfico a seguir:

Gráfico 20 - Percepção de importância da atuação do NUPE por grupo de respondentes que diante da questão 08 optaram pela alternativa “Discordo” ou “Não sei”.



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

6.4 CONSIDERAÇÃO SOBRE OS RESULTADOS

a) Da caracterização emergem dados muito significativos:

O envolvimento dos técnicos com a pesquisa corresponde a 1/4 do envolvimento com a extensão. A média de vínculo com a universidade do conjunto dos técnicos extensionista é de oito anos.

Entre os professores e estudantes, o envolvimento com a pesquisa é maior do que com a extensão, e a diferença é, respectivamente, de dois e oito pontos percentuais. Nesse sentido, é possível dizer que estudantes e professores tendem a se envolver mais tarde com a extensão do que com a pesquisa.

Os estudantes tendem a se envolverem menos com a extensão em comparação com o envolvimento com a pesquisa. E, conforme já observamos, os professores tendem a se envolverem mais cedo com a pesquisa e tardiamente com a extensão.

Os dados do envolvimento em articulação com as dimensões da pesquisa e a extensão de cada tipo de vínculo que compõem a comunidade do Departamento - estudantes, professores e técnicos -, são de 23,53% do total dos estudantes, 69,80% do total dos professores e de 9,09% do total dos técnicos.

Os dados, quando calculados no conjunto comunidade, são os seguintes: 41% da comunidade possuem algum tipo de envolvimento com a extensão, 49% com a pesquisa e 29,70% com as duas dimensões.

Esses dados apontam para algumas variáveis que merecem uma atenção específica, a saber: tempo de vinculo, tipo de vínculo, envolvimento com a extensão, envolvimento com a pesquisa, porque por meio delas foi possível analisar e oferecer resposta a questão central.

b) Ao analisar os dados relativos as questões 01 e 03, emergiram algumas variáveis que se relacionam a, pelo menos, duas categorias de análises, a saber: comunicação e discurso. A questão 01 está posta em forma de pergunta e tem como intenção levantar a abrangência da comunicação. Essa é uma que se mostrou muito importante para essas análises.

Essa variável se mostrou dependente, sobretudo, ao procedermos a triangulação com a variável uso adequado das TICs – que está relacionada com o discurso -, que é objeto da questão 03.

Quase oitenta por cento dos que não receberam comunicado qualquer do NUPE tendem a não concordar que o Núcleo vem usando adequadamente tecnologias. Depois de vários testes dos dados relativos às variáveis em tela, é possível dizer que a variável do uso inadequado das tecnologias tem impacto na abrangência do processo de comunicação. Nesse sentido, temos seguramente a primeira como uma variável independente e a segunda como variável dependente. É possível indicar que quanto mais adequado o uso das TICs tanto mais a possibilidade de abrangência do processo de comunicação.

Essa análise, assim como todas as demais, comtempla a percepção de importância da atuação do NUPE em comparação com outros órgãos estratégicos dentro da estrutura do departamento, que, por sinal, é demostrado no gráfico 20 – essa que é objeto da questão 09. É possível concluir que a falta de contato com o NUPE impacta negativamente em termos de percepção da importância da atuação. Em outras palavras, os respondentes não acometidos por comunicação tendem a ver o NUPE como órgão menos importante em comparação com os outros supramencionados.

A variável conhecimento aparece como sendo uma das mais importantes e que perpassa todas as questões em alguma medida.

c) Ao analisar os dados relativos a questão 02 e 05, percebemos algumas variáveis importantes para compreensão do objeto. A questão de número dois, que coloca os respondentes diante de afirmação que pretende analisar a variável segurança da equipe administrativa do NUPE no processo de comunicação, foi fundamental para levantar aspectos relativos à percepção que coincide com o referencial teórico que explorou em abundância o discurso institucional e, dentro desse, fluxos de comunicação como sendo elementos centrais em termos de impacto na maneira como os sujeitos percebem determinado órgão.

Um dado interessante é que a variável segurança se apresentou como sendo independente ao exercer influência sobre a variável qualidade no atendimento e, mais ainda, sobre a variável satisfação da comunidade, que são objetos da questão de número cinco (05).

É possível dizer que, os que concordam com a afirmação relativa à segurança no processo de comunicação por parte da equipe do NUPE, são os mesmos que tendem a reconhecer a qualidade no atendimento e o impacto desse em termos de satisfação da comunidade. Nesse sentido, o inverso também é verdadeiro, pois os que discordam ou não sabem opinar diante da mesma afirmação tendem a discordar da qualidade no atendimento e da satisfação da comunidade.

d) Ao analisar as questões 04 e 06, percebemos uma certa relação entre ambas. A primeira analisa aspectos relacionados a imagem e a segunda aspectos relativos a identidade.

Variáveis como importância, representação, conhecimento estão presentes nessas questões e, ao que tudo indica, a do conhecimento é a que vai influenciar as demais nesse caso concreto.

Um dado significativo é que mais de oitenta por cento dos que discordam ou não sabem que a comunicação visual representa adequadamente a importância acadêmica/institucional do NUPE para o

Departamento não têm conhecimento profundo sobre aspectos relativos a identidade do órgão, que é o objeto da questão 06.

É possível dizer, portanto, que quanto mais conhecimento sobre as atribuições e ações do NUPE – que são fundamentos da identidade -, tanto mais condições de jugar se a comunicação visual representa ou não adequadamente o órgão, considerando sua importância institucional.

O gráfico que demonstra a percepção do universo dos respondentes da questão 04 e 06 são muito semelhantes, sem maiores variações; fato que aponta para a relação das variáveis relacionadas à identidade com impacto na variável relacionada com a imagem. Nesse sentido, os dados coincidem com a fundamentação teórica.

e) Ao analisar as questões 4, 6 e 7, percebemos uma relação dessa última com as demais.

A questão 07 está orientada pelo objetivo de levantar aspectos relacionado a retórica - que é um elemento importante do discurso -, a comunicação e a imagem.

Algumas variáveis se destacam pela importância no processo de atribuição de significado, a saber: fluxo de comunicação, transcendência e empenho.

Dos que indicam, grosso modo, não perceberem um fluxo de comunicação horizontalizado, algum grau de transcendência e de empenho como esforço institucional do NUPE, tendem a ter dificuldade de fazer o julgamento do processo de comunicação visual, considerando a variável representação da importância. Nesse caso, o percentual chega perto de noventa por cento, que é um dado diferenciado e significativo.

Refletir sobre esses dados nos remete, necessariamente, à análise multivariada, porque não dá, a nosso ver, para estabelecer uma relação isolada entre as variáveis presentes na questão 04 e 07. É preciso mais elementos. Em outras palavras, a ausência de processo de comunicação visual adequado não dá conta de responder a razão pela qual não se percebe a transcendência nas ações institucionais, por exemplo. Talvez o desconhecimento das realizações do NUPE seja mais decisivo, por isso, a análise considerou como o universo em tela se comportou diante da questão de número 06.

O número também impressiona, uma vez que mais de oitenta por cento se julgam sem condições de dizer que conhecem com alguma profundidade as ações do NUPE. Nesse sentido, cremos ser possível afirmar que a falta de conhecimento das ações é uma variável com impacto negativo em termos da percepção sobre o empenho, a transcendência e do fluxo de comunicação horizontalizados. O contrário

também precisa ser ressaltado, ou seja, mais publicidade das ações é fundamental para o reconhecimento da transcendência, do fluxo de comunicação e do empenho.

Os gráficos que demonstram a percepção da importância da atuação do NUPE em comparação com outros órgãos, apresentam um alto grau de semelhança.

f) Ao analisar as questões 6 e 8, percebemos traços de semelhanças. Nesse caso, a identidade foi olhada mais pelo viés das atribuições do que das realizações. Esta última que foi o principal objeto na análise da questão anterior.

É possível estabelecer uma relação entre saber bastante as atribuições do NUPE com as condições de discernir se as políticas institucionais das Pró-reitorias favorecem ou não a ação do NUPE. É possível adicionar o conhecimento das realizações como componente que pode demonstrar as ações que são desenvolvidas em parcerias, por exemplo.

6.4.1 Considerações importantes

Algumas considerações gerais a respeito dos dados:

I) A variável conhecimento aparece de forma multifacetada nos dados. Fato que sugere sua importância central;

II) O envolvimento com a extensão está concatenado com um grau maior de conhecimento do Núcleo. Nesses termos, é possível concluir que quanto mais envolvimento com a extensão, menor o grau de desconhecimento do NUPE. Por outro lado, a média de tempo de vínculo com universidade dos que possuem envolvimento com a extensão é maior do que com a pesquisa;

III) Técnicos tendem a se dedicarem mais a extensão em comparação com a pesquisa;

IV) Professores tendem a se dedicarem mais a pesquisa em comparação com a extensão;

V) Estudantes se dedicam mais a pesquisa em comparação a extensão;

VI) Uso adequado das tecnologias de informação e comunicação podem impactar no cenário em termos de percepção, em razão de estar concatenado com a abrangência;

VII) O percentual mais baixo da alternativa “não sei” é justamente no momento em que o nível de conhecimento que, grosso modo, podemos chamar de institucional, é posto em teste. Nesse caso, ao que parece, optar pela alternativa “não sei”, diferente dos demais casos, acaba, em alguma medida, apontando

para uma “falta” do respondente e não apenas dos órgãos, das instituições e dos outros, pois a pergunta é direcionada ao sujeito: “você sabe?”.

VIII) A qualidade e a segurança no atendimento com impacto na satisfação da comunidade – são objetos da questão 02 e 05 -, também fazem os percentuais “negativos” caírem, o que parece indicar uma percepção positiva da atuação dos atores do NUPE. Porém, ao passo que dirigimos o olhar para as questões relativas às tecnologias, ao processo de comunicação, às ações institucionais e à própria percepção de importância de atuação em comparação com outros órgãos estratégicos do Departamento, os resultados destoam muito.

Esses fatos podem ser explicados de algumas formas, mas o que nos parece mais razoável é que, a comunidade percebe a ação do NUPE em, pelo menos, duas perspectivas. Estamos falando, nesse caso, de um tipo de percepção complexa-, que são: uma é a percepção do órgão enquanto estrutura institucional, que é limitada por regulamentações, políticas institucionais, infraestrutura, recurso e entre outros fatores; e outra que é a percepção dos atores institucionais que, apesar dos aspectos supramencionados, protagonizam, em alguma medida, a ponto da comunidade indicar com certa nitidez essa nuance.

Nesse sentido, as variáveis que, em certo aspecto, são limitadoras da atuação do NUPE, condicionam, por outro lado, a percepção de outra, que é o empenho, - variável com claro impacto na percepção da atuação dos atores do NUPE.

7 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: PERSPECTIVA DESCRITIVA DA PERCEPÇÃO DA ATUAÇÃO DO NUPE

7.1 APRESENTAÇÃO

Essas diretrizes estratégicas foram concebidas a partir dos resultados de pesquisa e, nesse sentido, é produto do levantamento da percepção da comunidade do Departamento acerca da atuação do NUPE, apresentado ao programa de Pós-Graduação de Gestão e Tecnologia Aplicados à Educação - GESTEC.

Elas foram delineadas na perspectiva de servirem como subsídio para construção de plano de ação ou planos de ações que orientem as atividades do NUPE, sobretudo, as relacionadas com a sua imagem, processo comunicação, discurso e identidade que são as grandes categorias de análises presentes no referencial teórico da pesquisa, sob a qual se assenta esse instrumento. Esse documento é um instrumento de gestão muito importante, pois pode contribuir para a sistematização das ações e a consecução das atividades mais importantes.

O estudo e a construção desse produto parte da constatação da ausência de um documento norteador das ações do NUPE. Nesse sentido, a ideia original parte da inquietação de perceber que as ações estavam vinculadas à iniciativa, criatividade e a expertise da equipe. Ou seja, havia pouca coisa institucional orientando o processo de planejamento e de execução das ações de um órgão com competência para articular as dimensões da universidade e, em especial, a pesquisa e a extensão no âmbito do Departamento.

É desse ponto que partimos para a pesquisa, a fim encontrar subsídios para a construção de um documento tão importante.

Entendemos, desde o primeiro momento, que a produção de um documento com finalidade tão alta não poderia ser concebido se não a partir do levantamento de elementos ligados à percepção em processo dialógico com a bibliografia especializada, pois, nesse caso, o peso técnico, acadêmico e institucional é bem diferente do que se tivesse sido produzido a partir de outras fontes, como regimento e experiência da equipe, por exemplo.

O documento contendo diretrizes estratégicas está ajustado ao direcionamento teórico, aos aspectos identificados da percepção da comunidade e à possibilidade de intervir no cenário pesquisado. Ele está constituído de 09 diretrizes estratégicas que podem se desdobrar em várias ações estratégicas.

Para cada orientação, há uma série de reflexões que, além de fornecer subsídio para produção de planos de ações, proporcionam a visão ampla dos contextos situacionais, institucionais e acadêmicos e servem ao propósito de identificarem, aos atores, a razão pela qual cada orientação está posta e os resultados que se busca a partir da implementação delas.

Um aspecto fundamental nessas orientações estratégicas é a publicidade. Em outras palavras, a ênfase é tornar o NUPE mais familiar à comunidade, tornando os atributos, as atribuições e ações mais próximas da comunidade. A variável relacionada ao conhecimento tem importância central nos resultados da pesquisa, por isso não descuidamos da necessidade de apontar ações em várias direções, mas com uma atenção especial para as ações que prestigiam a socialização.

Nesses termos, o presente documento tem como objetivo geral indicar diretrizes estratégicas, a partir dos dados da pesquisa, que sirvam como instrumento de gestão orientador e, portanto, que subsidie a construção de plano de ação ou planos de ações com propósito de sistematizar - do planejamento até a execução - as atividades mais importantes do NUPE.

7.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

I. *Explorar o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) com o objetivo de tornar os processos de comunicação do NUPE abrangente e, portanto, em condições de acometer toda a comunidade do Departamento.*

As TICs são fundamentais no processo de comunicação. Portanto, estabelecer uma diretriz quanto ao delineamento, uso e avaliação delas é fundamental em razão dos altos índices de desconhecimento acerca do NUPE, levantados na pesquisa.

As estratégias de uso das TICs – além da questão da adequação - devem contemplar o conjunto da comunidade do DCET I em busca da abrangência, sem perder de vista que é preciso prestigiar os recém-chegados à universidade, em especial, os alunos que não possuem vínculo com a pesquisa e com a extensão.

Essa diretriz tem como fundamento a análise dos dados que emergiram das questões 01 e 03 do questionário, pois os resultados dessas análises identificaram algumas variáveis que se relacionam a, pelo menos, duas categorias, a saber: comunicação e discurso.

A questão 01 foi posta em forma de pergunta e teve como intenção levantar a abrangência da comunicação, essa que é uma variável que se mostrou muito importante para as análises.

Consideramos elevado o índice de oitenta por cento entre os que não receberam comunicado qualquer do NUPE e tendem a não concordar que o Núcleo vem usando adequadamente tecnologias.

A comunidade sinalizou claramente que a razão provável de não terem sido acometidos por comunicação do NUPE tem relação com o uso inadequado das TICs. Por isso, podemos concluir seguramente que, quanto mais adequado o uso das TICs tanto mais a possibilidade de abrangência do processo de comunicação. Dado que coincide com o apontado pela bibliográfica trabalhada.

II. *Estabelecer estratégias de encurtamento da distância com a extensão para incentivar as ações extensionista desenvolvidas no âmbito do DCET-I.*

Essa estratégia é fundamental porque a extensão é uma das três dimensões indissociáveis da Universidade.

Ao estabelecer estratégias de envolvimento da comunidade do DCET-I com a extensão, é preciso considerar que o ideal é articular parceria com os movimentos de acolhimento dos novos alunos, com os representantes dos técnicos e dos professores, para ofertar ao recém-ingresso na Universidade a oportunidade de entender a extensão como ação acadêmica que parte dos processos formativo e/ou do compromisso profissional.

Esse movimento está concatenado à seguinte constatação: O tempo de vínculo com a Universidade dos estudantes que indicaram envolvimento com a extensão é, em média, 4,5 anos, enquanto com a

pesquisa é de 4,1 anos. Já entre os professores, a média é 25 e 20 anos com a extensão e com a pesquisa, respectivamente.

Outro fato identificado está relacionado à produção acadêmica. Esse estudo demonstrou que, entre os professores e os estudantes, o envolvimento com a pesquisa é maior do que com a extensão e a diferença é, respectivamente, de dois e oito pontos percentuais.

Esses dados sugerem que é preciso uma ação institucional com objetivo de incentivar a produção acadêmica e, nesse caso, com um olhar mais cuidadoso com a extensão.

Os cuidados a que nos referimos têm relação com os recém-chegados a Universidade dos variados tipos de vínculo com a articulação com as demais dimensões, a saber: ensino e a pesquisa; e com os estudantes, porque são o seguimento, proporcionalmente, com menor envolvimento com a extensão.

III. *Construir caminhos de socialização, ampla e irrestrita, das atribuições e realizações do NUPE, passando por todas as competências e ações cotidianas até chegar às ações especiais.*

A busca pela abrangência já trabalhada não é um fim em si mesma, pois precisa estar concatenada a objetivos maiores. Nesse sentido, quando orientamos quanto ao uso das TICs em busca da abrangência, não nos falta consciência que, mais importante do que alcançar a comunidade por meio dos processos comunicativos, é alcançar com conteúdo que enfrente o grau de desconhecimento de aspectos relativos à identidade do NUPE, evidenciado pelos dados da pesquisa.

Diante da pergunta: “você sabe quais são as atribuições do NUPE e atividades desenvolvidas por ele desenvolvidas?”, os dados nos chamaram a atenção que: 57,84% dos estudantes, 45,45% dos professores e 81,82% dos técnicos indicaram saber muito pouco a esse respeito. A discursão diante desse cenário é muito abrangente, pois o percentual entre os técnicos é muito maior do que o dos estudantes e dos professores, que estão bem próximos.

Diante disso, é possível concluir que a comunidade do Departamento, grosso modo, tem pouco contato com os aspectos essências da entidade do NUPE. Por isso, essa diretriz coincide com uma demanda

devidamente identifica e, considerando a importância da contribuição da comunidade para o fortalecimento da identidade conforme bibliografia especializada, é fundamental para consolidação desse órgão.

Nesse sentido, é preciso articular essa diretriz com a relacionada com a abrangência, porque, à medida que a comunidade se familiarizar com esses aspectos relativos a identidade do NUPE, poderá contribuir para seu aprimoramento, inclusive.

Os delineadores da socialização das atribuições e realizações – em outras palavras da identidade - devem passar por todas as competência e ações cotidianas e chegar nas ações especiais.

IV. ***Buscar a criação de um projeto de Iniciação a Pesquisa junto aos Técnicos (IPT) no âmbito do DCET I, com o objetivo de oferecer aplicativos para que esse segmento da comunidade se insira no universo dos pesquisadores.***

O técnico também pode ser pesquisador.

Esse pode ser o título de uma estratégia de envolvimento desses servidores com a pesquisa, uma vez que se constatou um baixo grau de envolvimento desse grupo com essa dimensão acadêmica. Apenas 9,9% indicaram envolvimento com a pesquisa, que é o índice mais baixo se considerarmos os outros grupos que compõem o conjunto da comunidade acadêmica do Departamento.

Essa diretriz, para sua consecução, precisa ser revestida de estratégia que comtemple algumas direções, sem as quais, a nosso ver, não será possível.

Primeiro, o NUPE deve buscar, por meio de companhas especificamente direcionadas, demonstrar possibilidades a fim de que os técnicos descubram que é possível fazer pesquisa. Segundo, é preciso demonstrar como fazer pesquisa, com o objetivo de oferecer aplicativos para que esse seguimento da comunidade se insira no universo dos pesquisadores; e terceiro, apresentar relatórios as instâncias superiores para garantir que essa discussão se trave entre os que têm a competência para regulamentar uma política no âmbito da universidade.

V. ***Sugerir as instâncias superiores à integração institucional entre as dimensões da Universidade e o currículo, com objetivo de que os atores acadêmicos***

ao desenvolverem a pesquisa e/ou a extensão tenham esses créditos integrados aos seus currículos.

Assim como saltam os olhos os dados que indicam os baixos números em termos de produção acadêmica dos técnicos, devemos olhar os números relativos aos estudantes, porque eles precisam - considerando o princípio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão - de incentivo. Mesmo diante dessa constatação, não vemos a necessidade de pensar em criação de nenhum programa, seja de extensão ou de pesquisa, porque eles já existem. Por outro lado, é necessário trabalhar a falta de articulação entre as dimensões acadêmica.

Essa diretriz parte do reconhecimento de que é preciso integrar as dimensões ao currículo e, nesse sentido, o NUPE – considerando sua competência e posição estratégica - pode provocar as instâncias, com dados, para que elas possibilitem aos estudantes desenvolverem a pesquisa e/ou a extensão e que tenham esses créditos integrados aos seus currículos.

Nesses termos, o Núcleo pode contribuir, com base nos dados, para que se faça a reflexão de que é preciso prever no currículo a possibilidades para quem deseja mergulhar em termos de pesquisa e de extensão.

Orientamo-nos na construção dessa diretriz pelas constatações da pesquisa que subsidiou esse documento e apontou com nitidez que os alunos tendem a se envolver tardiamente com a pesquisa e, mais tarde ainda, com a extensão. Nesse sentido, além do acolhimento e a busca por envolvimento logo no ingresso do recém-chegado é preciso – considerando a competência do NUPE – provocar uma ação - seja em parceria com os colegiados ou por meios desses - das instâncias superiores para institucionalizar de forma prática a articulação das dimensões da Universidade no processo formativo.

Os dados em termos de envolvimento com as duas dimensões são os seguintes: técnicos, estudantes e professores que indicaram algum tipo de vínculo com a pesquisa e a extensão são 9,09%, 23,53%, 69,80% do total de suas populações, respectivamente. Se a gente considerar o conjunto da comunidade acadêmica, 41% possui algum tipo de envolvimento com a Extensão, 49% possuem vínculo coma pesquisa e 29,70% com as duas dimensões.

A nosso ver, esses dados são esclarecedores e indicam com clareza a necessidade de uma ação institucional em busca da articulação das dimensões com objetivo de potencializar a produção acadêmica.

VI. *Estabelecer diálogo amplo e irrestrito na perspectiva horizontal no processo de criação de políticas institucionais relacionados a pesquisa e a extensão.*

Essa diretriz está concatenada ao processo de dialogicidade que envolve as Pró Reitorias de Pesquisa e de Extensão e outras instâncias da Universidade com competência para a discussão das atribuições dos NUPEs ou apenas do NUPE DCET I. Isso ficou claro no levantamento feito ao revelar que uma parcela significativa da comunidade do departamento não percebe as ações das instâncias superiores como condicionantes do protagonismo desse.

Esse dado é muito importante, sobretudo, porque o objeto maior de nossa investigação se relaciona ao levantamento da percepção da comunidade do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus I da UNEB acerca da atuação do Núcleo. Assim, essa diretriz tem relação com fluxo de comunicação e, este, tem impacto em aspectos da identidade do Núcleo.

Nessa mesma linha – a da busca por horizontalização -, pensamos que cabe o destaque para a Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PPG, pois identificamos que a relação com a pesquisa não implica necessariamente em maior grau de conhecimento do NUPE, pelo menos quando comparamos com o que ocorre com a extensão.

Nesse sentido, de acordo com os dados da pesquisa, podemos entender que a relação da Pró-Reitoria de Extensão com o NUPE favorece mais seu protagonismo e, por isso, é importante buscar horizontalizar os processos envolvendo a pesquisa em busca do protagonismo do NUPE.

Essa diretriz pretende buscar a horizontalização dos fluxos em múltiplas perspectivas. Em outras palavras, não estamos falando apenas em provocar as instâncias superiores no âmbito da universidade nessa direção, mas contribuir para que o Núcleo também analise suas ações e planejamento em conjunto com a comunidade, pois esse ponto também foi objeto do levantamento.

Nesse caso, os dados são os seguintes: mais de 50% dos estudantes optaram pelas respostas que compõem, digamos, os índices negativos quando confrontados pela questão que os provocaram sobre o

processo de dialogicidade encampado pelo NUPE. Em relação aos técnicos e professores, os dados apontam em outra direção. Nesses casos, a grande maioria optou pela alternativa que compõe índices mais positivos, sendo mais de 70% dos professores e 60% dos técnicos. Contudo, consideramos relevantes os seguintes dados: quase 30% dos professores e 40% dos técnicos não perceberem engajamento e horizontalização em termos de construção de ações e planejamento. Isso significa uma parcela considerável da comunidade acadêmica não identifica o NUPE como órgão parceiro, engajado e que estabelece dialogo amplo com a comunidade.

Nesse sentido, a diretriz em tela vai ajudar na construção de um pano de ações com intuito de aprimorar as ações nessa direção, pois está relacionada com o fluxo de comunicação e com aspectos retóricos, que são elementos fulcrais do processo de comunicação e do discurso institucional. De acordo com a bibliografia, eles impactam decisivamente na percepção da comunidade.

Por fim, como ele é o órgão com finalidade de integração e, portanto, conduzir suas ações em processo dialógico é fundamental para que essa se realize. Isso ficou indicado claramente nesse estudo.

VII. *Prestigiar a equipe de colaboradores incentivando as melhores estratégias, para possibilitar maior grau de satisfação e engajamento, que impacta nas ações junto à comunidade.*

Essa diretriz se justifica, entre outras coisas, em razão da constatação do empenho da equipe, que se evidenciou no levantamento de forma muito nítida.

Os dados são os seguintes: mais de 50% dos estudantes, de 80 % dos professores e de 90% dos técnicos concordam que a equipe do NUPE demonstra segurança no processo de comunicação. Já em relação a afirmação de que o atendimento prestado pela equipe administrativa do NUPE é de qualidade e favorece a satisfação da comunidade, mais de 55% estudantes, de 81% professores e de 72% de técnicos concordaram.

É possível dizer, em razão dos dados, que a comunidade reconhece o trabalho da equipe administrativa do NUPE, embora aponte, por meio de outros índices, para faltas institucionais de diversas ordens - fato que valoriza ainda mais a percepção da qualidade no atendimento. Em outras palavras, as

dificuldades devidamente identificadas através dos dados da pesquisa serviram com um aspecto que torna o engajamento da equipe mais nítido. Nesse sentido, as condições de trabalho não podem ser tratadas como variável com impacto no desempenho da equipe.

Nesses termos, cabe o incentivo e reconhecimento institucional à equipe administrativa do NUPE. A ideia dessa diretriz não está circunscrita à correção e/ou ao aprimoramento, mas, acima de tudo, da valorização do que se constatou excelente.

A comunidade percebe as dificuldades de ordem estrutural, política e até em termos de recursos, contudo os indicadores relativos à disposição da equipe saltam os olhos, de positivos que são. Por isso, é preciso institucionalizar no âmbito do NUPE uma política de valorização dessa equipe para garantir, no mínimo, a manutenção desse índice.

VIII. Criar um projeto de articulação multiprofissional, entorno da pesquisa e da extensão do DCET I (PAMPED), para oferecer um respostas as necessidades de articulação

Em relação ao engajamento, constatou-se a necessidade de aprimoramento, pois, dentro das competências do NUPE, está ainda que de forma implícita o dever de articular os atores acadêmicos em torno das dimensões acadêmicas. Por isso, é fundamental criar uma rede multiprofissional para desenvolver projetos de grande envergadura institucional (estamos falado de uma articulação multiprofissional entorno da pesquisa e da extensão do DCET I, que resolvemos chamar para efeito didático de PAMPED). Assim, a ideia de multiprofissional está vincula a articulação das diversas expertises dos atores presentes no quadro do DCET-I e não apenas as disciplinas.

No âmbito do Departamento, pelo que estudamos, nenhum outro órgão reúne as condições para a criação de uma rede de colaboração envolvendo diversos atores de diversas áreas, articulados em torno da pesquisa e da extensão. Outro sim, identificamos a ausência desse tipo de articulação pelo levantamento que fizemos; fato que coincide com a constatação – empírica - da nossa experiência profissional.

Essa diretriz pretende apontar para o engajamento na direção da transcendência, pois a pesquisa demonstrou que um número pequeno de respondentes da comunidade consegue perceber ações do NUPE que transcendem suas competências. Isso coincide com a experiência cotidiana de nossa ação profissional e com a constatação do movimento exploratório.

Os dados do levantamento que nos baseamos são os mesmos trabalhados anteriormente, que são os seguintes:

> [...] "mais de 50% dos estudantes optaram pelas respostas que compõem, digamos, os índices negativos quando confrontados pela questão que os provocaram sobre o processo de dialogicidade encampado pelo NUPE. Em relação aos técnicos e professores os dados apontam em outra direção, nesses casos a grande maioria optaram pelas alternativas que compõem índices mais positivos, mais 70% dos professores e mais 60% dos técnicos. Contudo, consideramos relevantes os seguintes dados: quase 30% dos professores e 40% dos técnicos não perceberem engajamento" (próprio autor, 2018)

Considerando esses dados e, a título de exemplo, sugerimos que campanhas como o combate à evasão de estudantes do curso de exatas - que não é uma ação dentro das atribuições do Núcleo – *stricto sensus*, mas é problema – constatado empiricamente – do Departamento, podem render o reconhecimento da comunidade ao Núcleo, que é fundamental no processo de percepção de transcendência que tem impacto indubitável na percepção de importância.

IX. *Criar uma plataforma de comunicação visual como objetivo de explicitar simbolicamente a importância institucional do NUPE no âmbito do Departamento.*

Essa diretriz está concatenada ao levantamento da percepção da comunidade de um aspecto essencial da imagem do NUPE. Diante da questão relacionada com a logo e as imagens que o Núcleo utiliza no processo de comunicação, com objetivo de entender se representam bem a importância sua institucional, as respostas indicam a mesma direção que a experiência empírica aponta: Há a necessidade

de reorganizar todo processo de comunicação visual para que a representação visual corresponda a importância institucional do NUPE.

Embora entre os técnicos e professores a maioria concorde em alguma medida que a há correspondência entre os elementos da comunicação visual e a importância institucional do Núcleo, uma parte significativa optou pelas alternativas “discordo” ou “não sei” - que compõem os índices negativos-, sendo 67,64%, 40,91% e 36,36% dos estudantes, professores e técnicos.

Com exceção dos estudantes, a maioria da comunidade tende a perceber essa correspondência, porém, aqui, para nós, a ideia não é prestigiar os maiores índices, mas identificar certos dados que nos ajudem a construir as diretrizes que coincidam com aspectos da realidade do NUPE que precisam ser trabalhados. Nesse sentido, o nosso olhar enquanto pesquisadores está vinculado aos detalhes dos dados que revelam informações importantes relativos as categorias de análises, que nesse caso é a imagem.

7.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRODUTO

Essas diretrizes coincidem com os aspectos identificados no levantamento da pesquisa e com a natureza aplicada nela. Em outras palavras, no resultado da pesquisa encontramos subsídios para construção desse instrumento que é oferecido ao NUPE como aplicativos para intervenção de aspectos de sua realidade.

É verdade que esse instrumento foi produzido para atender à realidade do NUPE, porém sabemos que não faltam elementos que dizem respeito a uma realidade maior. Por exemplo, quando é indicado que se deve buscar ressignificar a relação do Núcleo com instâncias superiores, evidentemente estamos buscando uma mudança de políticas institucionais com impacto muito mais abrangente e, portanto, com alcance dos demais Núcleos espalhados pela UNEB.

Essas orientações estão carregadas de expectativas. São elas: a) que sirva de base para a reflexão da importância da sistematização das atividades essências do NUPE; b) que subsidie a construção de diversos planos de ações e documentos que oriente atividades nas direções apontadas; c) que possibilite a articulações com desdobramentos nas instâncias superiores; d) que impacte no melhoramento das condições de trabalho na equipe administrativa do NUPE; e) que as diretrizes – salvo quando extrapolar as

competências - sejam revestida de valor institucional e, nessa direção, se transforme em proposta de legislação (resolução) no âmbito departamento por meio do Conselho do Departamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de criação de um documento com orientações estratégicas para subsidiar a construção de planos de ações que sirvam como instrumentos de gestão surgiu da constatação da ausência de documentos institucionais, sobretudo, de documentos produzidos de forma orgânica que atendessem às especificidades do NUPE e que servissem de norte para suas ações importantes.

As atividades estão, em geral, vinculadas ao protagonismo da equipe. No entanto, em se tratando de um órgão da importância do NUPE, é preciso dar um passo para além. Ou seja, é preciso que determinadas atitudes estejam amparadas pelas instancias deliberativas, por assim dizer, para fortalecer as ações e, por consequência, o próprio órgão.

Esse passo não só fortalece o Núcleo como garante a continuidade das ações, porque elas saltam de ações vinculadas a iniciativa da coordenação e da equipe do Núcleo para atividades institucionais. Nesse sentido, outro aspecto que merece atenção é a questão da rotatividade da equipe, que é uma característica de muitos órgãos dentro do serviço público.

Essa pesquisa partiu de movimento exploratório que possibilitou um olhar mais amplo do cenário envolvendo o NUPE e as dimensões acadêmicas, além de nos oportunizar revisitar os documentos que tratam do NUPE direta e indiretamente. Esse movimento nos deu condições de fazer a pergunta central que é “De que forma a comunidade acadêmica do Departamento - DCETI, percebe a atuação do NUPE?” e, a partir daí, estabelecer os objetivo geral, que está relacionado com a construção de documento contendo diretrizes estratégicas para subsidiar planos de ações para o NUPE, consubstanciado pela percepção do DCET I; o referencial teórico para começar a desenhar, do ponto de vista estrutural, esse projeto; a bibliografia e os objetivos específicos.

A bibliografia que é peça decisiva na medida em que serviu de orientação e de fundamento ao mesmo tempo. Os objetivos específicos, que são: a) analisar discussão teórica sobre a Universidade para viabilizar a devida caracterização dessa instituição educativa; b) apresentar discussão teórica sobre a percepção no âmbito da gestão organizacional; c) demonstrar a estrutura atual NUPE DCET I a partir dos documentos que regulamentam suas atribuições; d) estudar a estrutura e funcionalidade de plano de ação como documento norteador das atividades organizacionais, proporcionaram a estruturação dos capítulos teóricos, sobre a universidade, a percepção, o plano de ação e a caracterização do NUPE.

Começamos essas reflexões teóricas discutindo sobre universidade - em sentido amplo, buscando em primeiro momento por sua definição. A ideia não era colocar a história da universidade dentro de uma linha do tempo, já que estávamos comprometidos com uma intenção mais audaciosa, a saber: caracterizar essa instituição para estabelecer com clareza uma definição que nos permitisse afirmar que ela é uma construção da civilização ocidental, por exemplo.

Outras constatações são: A universidade é, uma espécie, de associação de mestres e alunos; possui uma certa formalidade que indica um reconhecimento oficial; tem estatutos próprios constituídos com certo grau de organicidade; possui eleições envolvendo a comunidade universitária; e uma articulação entre o estudo e o ensino como finalidade da universidade (CHARLE e VERGER, 1996, p. 19).

Depois, partimos para tentar demonstrar o surgimento e fortalecimentos das dimensões que estão diretamente relacionadas às competências do NUPE, a pesquisa e a extensão. Outra reflexão importante está relacionada à percepção que, grosso modo, foi trabalhada como o processo resultante da articulação da capacidade cognitiva com contexto dos sujeitos para, em seguida, nos determos mais aos elementos indicados na bibliografia que tinham o impacto na percepção de um determinado órgão por parte de sua clientela.

Do mergulho nesse referencial, conseguimos estabelecer as categorias de análises e, destas, mais adiante, as variáveis responsáveis por condicionar a triangulação e o estabelecimento de significado dos dados em resposta à questão central.

Não menos importante, detemo-nos ao estabelecimento da metodologia mais apropriada, que nesse caso é um Survey interseccional, com questionário fechado, como instrumento de coleta, dividido em dois aspectos: o primeiro é a caracterização dos respondentes e o segundo as questões propriamente.

Em relação ao produto, consideramos os planos de ações como o instrumento de gestão derivado do produto, que são as orientações estratégicas. Nesse sentido, indicamos com clareza que as orientações devem servir de subsídio e, portanto, devem desdobrar em planos de ações que contemplem vários aspectos da realidade do NUPE e sirvam ao propósito de interversão.

A caracterização do NUPE também rendeu uma seção específico, pois entendemos que era fundamental detalhar aspectos importantes relacionados à realidade institucional, seja do Núcleo, da equipe administrativa, da comunidade, das políticas institucionais que o acomete e suas ações.

A importância dessa pesquisa está relacionada com a importância do Núcleo para o departamento, já que objetiva oferecer um documento que vai servir como instrumento de gestão. Em outras palavras, servirá como aplicativo de intervenção com impacto na percepção da comunidade em que está inserido.

A pesquisa guarda um certo ineditismo e, por isso, pensamos que pode servir, ainda que com as devidas adaptações, para os demais NUPEs por considerar que, de certa forma, possuem realidades parecidas.

A análise de dados contemplou algumas etapas, pois os dados são muito ricos. Por isso, demos tratamento estatísticos, demonstramos graficamente e procedemos o tratamento dos dados. As triangulações prestigiaram as variáveis que se mostraram preponderantes para atribuição de significado dos dados.

Após as análises, é possível falar em percepção complexa da atuação do NUPE do DCET I, pois os dados indicam com nitidez uma percepção que, grosso modo, consideramos mais negativa em relação aos aspectos estruturais e outra mais positivas em relação aos aspectos relativos as ações da equipe. Isso significa que há aspectos que, não só é preciso estabelecer a estratégia para garantir a manutenção, como estimular, enquanto outras exigem como resposta intelectual e institucional uma reforma.

Consideramos que a pergunta central foi respondida adequadamente e que os dados exauridos por meio do questionário foram suficientes para produção de documento com nove diretrizes, com objetivo de subsidiar a construção de diversos planos de ações que coincidam com os aspectos identificados no levantamento.

Embora estejamos satisfeitos com as respostas alcançadas por meio dos dados, identificamos uma série de áreas que carecem de mais estudos. Por isso, é preciso desenvolver esses estudos ampliando o olhar do Núcleo do DCET I a fim de considerar os NUPEs como um todo. As áreas a que nos referimos são as seguintes: a questão temporal relativa ao envolvimento da comunidade com a extensão; o grau de envolvimento com a pesquisa e a extensão; ações do NUPE na perspectiva da legislação, institucionalização e políticas institucionais. Essa são algumas das muitas possibilidades de investigação que se mostrou promissora.

As diretrizes estratégicas que produzimos e sistematizamos se mostraram adequadas para indicar direções a serem contempladas por meio dos planos de ações e, estes, com possibilidade de intervir com impacto real na percepção da comunidade e responder de forma aplicada a realidade.

Em relação à questão que pretendia saber acerca da percepção da comunidade do DCET I a respeito da atuação do seu NUPE, consideramos respondida à medida em que a identificamos como multifacetada; com clara indicação para um menor grau de importância quando comparada com outros órgãos importantes dentro da estrutura do Departamento. Contudo, inegavelmente, se colocou diante nós interrogações de diversas ordens. Por isso, sugerimos mais estudos para entender de que forma os NUPEs podem horizontalizar a criação de políticas institucionais com o objetivo de articular os atores e as dimensões da Universidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões das práxis**: In. KUNSCH, Margarida M. Krohling (organizadora). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2009.

APOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e pratica da pesquisa** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.

BANDEIRA, Mariana. **Laboratório de Psicologia Ambiental**, Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, 2003, Nº 01, UNB.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 70 de 29 de março de 2012. Senado Federal. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/con st/con198 8/CON 1988_29.03.2012/CON1988.pdf>. Acesso em: setembro de 2015.

BOTOMÉ, Sílvio Paulo. **PESQUISA ALIENADA E ENSINO ALIENANTE**: o equívoco da extensão universitária. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das Universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens, prescritivos e normativas**, volume I, 7ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DURHAM, E. Educação superior, pública e privada (1808 – 2000). In: SCHWARTMAN, Simon & BROCK, Colin. **Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro**. Nova Fronteira. 2005.p.197-240Disponível em:< http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/Sumario.html> acesso em: 04/01/2017.

DREZE, Jaques e DEBELLE, Jean. **Concepções da Universidade.** Tradução de Francisco de Assis Garcia e Celina Fontenele Garcia. Fortaleza, Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

FREIRE, Paulo. ***Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa /*** Paulo Freire. – São Paulo: Paz e Terra (Coleção Leitura), 1996.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Trad. Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa** – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GILES, T. R. **História da Educação.** São Paulo: EPU, 1987

GONZÁLEZ Rey, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. Tradução de Marcel Aristides Ferrada da Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HALLLIDAY, Tereza lucia. **Discurso organizacional: uma abordagem retorica**: In. KUNSCH, Margarida M. Krohling (organizadora). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2009.

IASBECK, Luiz Carlos de Assis. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais**: In. KUNSCH, Margarida M. Krohling(organizadora). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2009.

JUNIOR, Alvair Silveira Torres. **Comunicação organizacional: retorica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção**: In. KUNSCH, Margarida M. Krohling (organizadora). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene Regina. **As interconexões entre a cultura organizacional e comunicação**: In. KUNSCH, Margarida M. Krohling (organizadora). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2009.
Martins, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa -** 2. ed.-2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. DE S (organizadora).; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 28. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas** – São Paulo: Summus,1986.

SANTOS, Boaventura S. **A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade.** São Paulo: Cortez, 2004. (Coleção Questões da Nossa Época, v. 120).

SCHIFFMAM, Harvey Richard. **Sensação e percepção**: tradução Luiz Antônio Fajardo Pontes, Stela Machado. Rio de Janeiro : LTC, 2005.

SCULHER, Maria A. **Cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana**: In. KUNSCH, Margarida M. Krohling (organizadora). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2009.

SIMÕES, Edda Augusta Quirino; TIEDMAM, Klaus Bruno. **Psicologia da percepção.** São Paulo, EPU, 1985.

UNEB, **RESOLUÇÃO N.º 772/2010**. Aprova a criação e reconhece o Regimento do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (Gestec). Publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia (D.O.E.), 30 de abril de 2010, p.26.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em: 02/04/2018.

ANEXO

A. QUESTIONÁRIO.

Programa de Pós-Graduação de Gestão e Tecnologia aplicados à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

Pesquisador: Marcos Paulo Potratz do Nascimento.

Orientadora: Prof. Drª Lídia Boaventura Pimenta.

Questionário para ser aplicado junto à comunidade do DCETI.

Este questionário tem como objetivo levantar informações, através das quais, possamos entender de que forma o Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) vem sendo percebido pela comunidade acadêmica. Ele possui nove (09) questões; são questões fechadas, com tempo de médio de resposta de cinco (05) minutos.

Agradecemos antecipadamente a disposição esclarecida, o tempo e a contribuição valiosa.

Termo de Livre Consentimento. Declaro estar ciente das condições para participar da pesquisa "LEVANTAMENTO, PERCEPÇÃO E PLANO DE AÇÃO: O CASO DO NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO" como participante, por isso, autorizo ao pesquisador a utilizar os dados desse questionário, por mim respondido, nesta data, exclusivamente para os fins dessa pesquisa e sendo preservado o sigilo da minha identidade.

☐ Aceito. (A versão completa do TCLE estará disponível no *Google Docs*.)

As informações do quadro abaixo, são referentes o perfil dos participantes.

Sexo	Faixa etária.	Indique o tipo de vínculo com a Universidade e o tempo.
M. ( )	☐ Menos de 20 anos	☐ Estudante. _____ semestre
F. ( )	☐ De 20 a 30 anos	☐ Professor _____ anos _____ messes
	☐ De 30 a 40 anos	☐ Técnico _____ anos _____ messes
	☐ De 40 a 50 anos	
	☐ Acima de 50 anos	

Já desenvolveu e/ou participou de alguma atividade de extensão? ☐ Sim. Indique qual o vínculo com a atividade de extensão: ☐ Não ☐ Monitor ☐ Bolsista ☐ Monitor Voluntário ☐ Colaborador. ☐ Coordenador.
Já desenvolveu e/ou participou de algum projeto de pesquisa? ☐ Sim. Indique qual o vínculo com a pesquisa: ☐ Coordenador ☐ Bolsista IC ☐ IC. Voluntário ☐ Colaborador ☐ Pesquisador. ☐ Não.

Essas questões representam a opinião pessoal.

1. Você já recebeu algum tipo de comunicação, seja oral ou escrita, do NUPE? ☐ Recebi. ☐ Não recebi. ☐ Não tenho certeza.
2. A equipe administrativa do NUPE demonstra domínio e segurança em suas comunicações? ☐ Não sei. ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente. ☐ Concordo totalmente.

3. O NUPE vem explorando adequadamente as novas tecnologias (TICs)? ☐ Não sei. ☐ Discordo. ☐ Concordo parcialmente. ☐ Concordo totalmente.
4. O logo, o nome e as imagens utilizadas pelo NUPE representam bem sua importância acadêmica/institucional para o Departamento? ☐ Não sei. ☐ Discordo. ☐ Concordo parcialmente. ☐ Concordo totalmente.
5. O atendimento prestado pela equipe administrativa do NUPE é de qualidade e favorece a satisfação da comunidade? ☐ Não sei. ☐ Discordo. ☐ Concordo parcialmente. ☐ Concordo totalmente.
6. Você sabe quais são as atribuições e atividades desenvolvidas no/pelo NUPE? ☐ Estou em dúvida. ☐ Não sei nada sobre isso. ☐ Sei muito pouco. ☐ Sei bastante.
7. O NUPE é um órgão engajado, parceiro, e dialoga com a comunidade do DCETI? ☐ Não sei. ☐ Discordo. ☐ Concordo parcialmente. ☐ Concordo totalmente.
8. As políticas institucionais desenvolvidas pelas Pró-reitoras, em especial – PROEX e PPG - favorecem o protagonismo do NUPE no âmbito do Departamento? ☐ Não sei. ☐ Discordo. ☐ Concordo parcialmente. ☐ Concordo totalmente.

9. Enumere de acordo com a importâncias os órgãos do Departamento, atribuindo valores de 01(uma) a 05 (cinco).

O valor 01(um) para o mais importante e o 05 (cinco) para o menos importante.

☐ ADM – Financeiro. ☐ Coordenação Acadêmica ☐ Colegiados dos Cursos.

☐ Direção do Departamento. ☐ NUPE.

B. PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA DA UNEB.