

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

O PAPEL DAS LIDERANÇAS INTERNAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS POLÍTICAS DE EXTENSÃO: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA¹

THE ROLE OF INTERNAL LEADERSHIP FOR THE DEVELOPMENT OF EXTENSION POLICIES: AN ANALYSIS OF THE INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA

Mariane Rodrigues Volz De Aguiar², Luciana Flores Battistella³

¹ Pesquisa Desenvolvida na disciplina de Gestão Estratégicas de Pessoas, do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas - UFSM

² Assistente em Administração no Instituto Federal Farroupilha - Campus São Vicente do Sul e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM. E-mail: marianeaguiarmra@gmail.com

³ Professora Associada I do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. e-mail: luttibattistella@gmail.com

RESUMO

Os Institutos Federais, criados no ano de 2008, têm como finalidade, além da oferta de educação profissional, científica e tecnológica, o desenvolvimento do processo educativo como ferramenta para gerar soluções tecnológicas e capazes de atender as demandas sociais e peculiaridades regionais. Nesse sentido, a extensão apresenta-se como uma fundamental estratégia para os Institutos Federais, com o objetivo de integrar e articular a instituição, atores sociais e comunidade em busca do desenvolvimento socioeconômico e cultural da região. O presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso, que busca discorrer sobre o papel das lideranças internas na construção e desenvolvimento de políticas de extensão do Instituto Federal Farroupilha. Como resultado, percebe-se o entendimento de que o gestor de extensão tem papel fundamental para motivar, organizar, gerenciar, fomentar e dar suporte aos extensionistas. Assim, entende-se que o líder precisa estar apropriado dos objetivos estratégicos e metas institucionais para que possa dialogar com a comunidade interna e externa, no sentido de vincular as demandas aos interesses institucionais.

Palavras-chaves: Liderança; Política de Extensão; Institutos Federais.

ABSTRACT

The Federal Institutes, created in 2008, have as a purpose, besides the offer of professional education, scientific and technological, the development of the educational process as a tool to generate technological solutions capable of meeting social demands and regional peculiarities. In this sense, extension presents itself as a fundamental strategy for the Federal Institutes, with the objective of integrating and articulating the institution, social actors and community in search of the socioeconomic and cultural development of the region. This article is characterized as a case study, which seeks to discuss the role of internal leadership in the construction and development of extension policies of the Farroupilha Federal Institute. As a result, it is understood that the extension manager has a fundamental role to motivate, organize, manage, foster and support extension agents. Like this, it is understood that the leader needs to be appropriate strategic objectives and institutional goals so that he can dialogue with the internal and external community, in order to link demands to institutional interests.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Keywords: Leadership; Extension Policy; Federal Institutes.

1. INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais foram criados no ano de 2008, através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo um dos pilares do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o qual traz, por sua vez, dentre os seus objetivos a elevação global do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis, a redução das desigualdades sociais e regionais, e a democratização do acesso à educação pública e gratuita. Considerando a premissa de desenvolvimento local e regional, a estrutura administrativa e político-pedagógica dos Institutos Federais é pensada de forma pluricurricular e multicampi, a fim de compreender todo o território Nacional. Por isso, hoje a Rede de Educação Profissional Tecnológica está presente em todos os Estados, por meio dos 38 Institutos Federais totalizando 644 campi em andamento.

O Instituto Federal Farroupilha (IFFar) integra a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, e caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Possui sua sede administrativa - Reitoria - no município de Santa Maria/RS, na região central do Estado. Atualmente possui 11 Campi, oito Centro de Referências e 34 Polos de Educação à Distância, pelos quais a instituição atua com vistas a atender o compromisso da rede federal em intervir junto à região de atuação, articulada com políticas públicas e ações integradas de ensino, pesquisa e extensão.

Além da oferta de educação profissional, científica e tecnológica ser pensada a fim de atender as demandas da região e promover o seu desenvolvimento, a finalidade e características dos Institutos Federais englobam, ainda, o desenvolvimento do processo educativo como ferramenta para gerar soluções tecnológicas e capazes de atender as demandas sociais e peculiaridades regionais, bem como a consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos locais e regionais, sociais e culturais. Nesse sentido, a extensão apresenta-se como uma fundamental estratégia para os Institutos Federais, com o objetivo de integrar e articular a instituição, atores sociais e comunidade em busca do desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito da região de atuação e abrangência.

Diante desse contexto, surge o papel das lideranças internas, as quais merecem destaque, devendo atuar de forma interligada com os objetivos estratégicos da instituição, no sentido de captar as oportunidades e potencialidades regionais e transformá-las em projetos e ações que transitem entre o ensino, a pesquisa e a extensão, além de auxiliarem a região na promoção de seu desenvolvimento econômico, social e cultural, de forma sustentável e eficiente. Por essa razão, o presente artigo busca discorrer sobre o papel das lideranças internas na construção e desenvolvimento de políticas de extensão do Instituto Federal Farroupilha. Para cumprir com o objetivo proposto, o presente estudo será guiado pelos seguintes objetivos específicos: i) reconhecer a política de extensão do IFFar prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional; ii) identificar a percepção dos gestores de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

extensão em relação à política de extensão proposta; iii) verificar a compreensão dos gestores em relação ao papel das lideranças para a condução das políticas de extensão e; iv) caracterizar os mecanismos de diálogo entre as lideranças internas com vistas ao cumprimento das metas institucionais relacionadas à extensão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TECNOLÓGICA: DO SURGIMENTO À CONCEPÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Em face ao reordenamento organizacional trazido pela Proclamação da República o governo sentiu a necessidade de apresentar um novo projeto governamental, como proposta que caracterizasse, segundo Kunze (2009), o desejo de todos, constituindo-se uma nova mentalidade, voltada ao atendimento geral dos cidadãos e à homogeneidade das diferenças. Dentre as iniciativas adotadas para estabelecer esse novo cenário, surge a educação do povo, como “um dos mecanismos estratégicos na propagação dos novos princípios governamentais à cabeça e ao coração dos cidadãos de modo a contribuir para a legitimação do novo regime político.” (KUNZE, 2009, p.10)

No mesmo sentido, em épocas posteriores, reafirma-se a necessidade da oferta da educação profissional, sendo que esta implicaria também na geração de maiores incentivos à mão-de-obra qualificada para as indústrias, conforme traz o Manifesto inaugural do Presidente da República, em 1906: “A criação e multiplicação de institutos de ensino técnico e profissional muito podem contribuir também para o progresso das indústrias, proporcionando-lhes mestres e operários instruídos e hábeis” (apud INEP, 1987, p. 39). A partir de então, se estabelece constitucionalmente o processo de surgimento da educação profissional, mas que vem ter seu marco teórico de institucionalização, somente em 1909, quando em 23 de setembro de 1909 o Presidente da República, Nilo Procópio Peçanha, expediu o Decreto nº. 7.566 que criou em cada capital do país uma escola de aprendizes artífices, formando-se com isso uma rede federal de educação profissional composta por várias escolas congêneres de ofícios, que estariam ligadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio.

Conforme o decreto, as Escolas de Aprendizes Artífices surgem com o objetivo de oferecer profissionalização de acordo com as conveniências e necessidades industriais locais, indicadas pelos Estados em que estão instaladas, justificadas na forma do documento:

Considerando:

Que o argumento constante da população das cidades exige que se facilite às classes proletárias os meios de vencer as dificuldades sempre crescentes da luta pela existência; Que para isso se torna necessário, não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime; Que é um dos

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

primeiros deveres do Governo da República formar cidadãos úteis à Nação.
(BRASIL, Dec. 7566, de 23/09/1909)

Compreende-se assim, que a criação das escolas de Aprendizes Artífices viria para colaborar, segundo Kunze (2009), na construção de um processo de constituição da força de trabalho, de controle técnico sobre o processo produtivo, assim como ao desenvolvimento do trabalho e fortalecimento das transações comerciais e financeiras. A partir de então, até os dias atuais, a Educação Profissional passou por transições históricas, das quais remodelaram tanto a estrutura administrativas quanto à organização do ensino.

A primeira, em 1937, que transformou as Escolas de Aprendizes Artífices em Liceus Profissionais, estes passando a ser destinados ao ensino profissional de todos os ramos e graus. Em 1942, a segunda adequação estrutural institui as Escolas Industriais e Técnicas, por meio das quais deu-se início ao processo de vinculação do ensino industrial à estrutura do ensino do país como um todo, uma vez que os alunos formados nos cursos técnicos ficavam autorizados a ingressar no ensino superior em área equivalente à da sua formação.

Já em 1978, a Lei nº 6.545, transforma três Escolas Técnicas Federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) em Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFETs, conferindo mais uma atribuição, a de formar engenheiros de operação e tecnólogos, processo esse que se estende às outras instituições em 1994 transformando, gradativamente, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica. Por fim, em 2008 os Institutos Federais foram criados, por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da transformação e integração de 31 Centros Federais de Educação Tecnológica, 39 Escolas Agrotécnicas Federais, sete Escolas Técnicas Federais e oito Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais.

Segundo Fernandes (2009), essa nova configuração de organização da rede federal surge com o propósito de expansão, vislumbrando um cenário de muitas mudanças na gestão e atuação dessas instituições, que organizaram-se em estruturas multicampi, com o objetivo de atender a principal função social de sua finalidade e objetivos, por meio de uma ação acadêmica inovadora com bases próprias. Desse modo, a Rede Federal se configura atualmente, por meio dos Institutos Federais, como uma importante estrutura de acesso à educação profissional e tecnológica, em seus diversos níveis, atuando como uma política pública de regulação social, a partir da possibilidade de transformação da região em que atua.

2.2 O INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA E SUAS PERSPECTIVAS DE EXTENSÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar), nos termos da lei, foi criado por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, e do acréscimo da Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto que anteriormente pertencia ao



Data:
16 a 18
de Julho

Tema:
Possibilidades de
Desenvolvimento em
Territórios Periféricos



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves. Possui sua sede administrativa - Reitoria - no município de Santa Maria/RS, na região central do Estado, e atualmente possui 11 Campi, sendo eles: Alegrete, Frederico Westphalen, Jaguari, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, Santo Augusto, Santo Ângelo, São Borja, São Vicente do Sul e Uruguaiana, além de estar presente em oito municípios por meio dos Centros de Referências e 34 Polos de Educação à Distância distribuídos na região.

Nos termos da lei de criação, os Institutos Federais caracterizam-se como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Com base nisso, a estrutura pluricurricular e multicampi, junto à definição de território de abrangência, estabelecem o compromisso de intervenção dessas instituições em suas respectivas regiões, associada à articulação de políticas públicas por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão, estas atuando de forma indissociável (Pacheco, 2011).

No âmbito do ensino, são caracterizados pela verticalização e transversalidade do ensino, que possibilita ao docente transitar nos diferentes níveis de ensino e ao discente compartilhar espaços de ensino-aprendizagem que viabiliza a trajetória de formação desde a educação técnica de nível médio até o doutorado. No contexto da transversalidade, atuando de forma indissociada, a pesquisa está presente nos Institutos como um princípio educativo e científico, a serviço da comunidade com o propósito de difundir os novos conhecimentos adquiridos e aplicá-los a favor do aprimoramento tecnológico dos processos locais e regionais.

No caso da extensão, como uma das dimensões de atuação dos Institutos, se apresenta com o propósito de interagir permanentemente com a sociedade, através do estabelecimento de uma relação transformadora que permita integrar as demandas sociais de forma que transpareça as necessidades socioeconômicas e culturais da região (Pacheco, 2011). Diante disso, tem-se a base estrutural de atuação dos Institutos Federais, sustentados na tríade ensino-pesquisa-extensão, voltadas a promover a transformação e desenvolvimento das regiões em que estão inseridos.

Entretanto, com o propósito do exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação dessas instituições, o governo federal estabelece, por meio do Decreto nº 5.773/2006, que instituições de educação superior elaborem seus Planos de Desenvolvimento Institucional, sendo este o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) atual do IFFar, que contempla o período de 2014-2018, traz como missão da instituição "promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável" e sua visão de futuro é "ser excelência na formação de técnicos de nível médio e professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica".

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Para cumprir com a missão institucional o documento apresenta a organização dos objetivos estratégicos, as metas e estratégias para atingi-los, além das políticas educacionais, de gestão e organização administrativas que fazem parte da instituição. Em termos de extensão, o PDI do IFFar traz como objetivo estratégico:

Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos (PDI-IFFAR 2014-2018, p. 25)

Além disso, se reconhece que a extensão deve ser o canal aberto para a interação do ensino e da pesquisa com a sociedade, fomentando o desenvolvimento de novas ações e políticas institucionais. Dessa forma, tem-se a política de extensão do IFFar alinhada às estratégias do Fórum de Pró-Reitores de Extensão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - FORPROEXT, o qual tem por finalidade orientar, em âmbito nacional, a Rede Federal quanto às Políticas de Extensão, considerando as determinações da legislação. Esse fórum define a extensão como:

[...] processo educativo, cultural, social, científico e tecnológico que promove a interação entre as instituições, os segmentos sociais e o mundo do trabalho, com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos visando ao desenvolvimento socioeconômico sustentável local e regional. (FORPROEXT, 2012, p. 21)

Nesse contexto, a política de extensão do IFFar organiza-se para desenvolver ações por meio de projetos e programas, voltados para a resolução de problemas locais e regionais, tendo papel fundamental no estabelecimento de uma reflexão crítica sobre a sociedade e os processos desenvolvidos no interior desta. Diante dessas perspectivas, para atender o propósito da Política de Extensão do IFFar, as ações desenvolvidas seguem os seguintes objetivos traçados no PDI:

- Propiciar o ambiente necessário para o desenvolvimento de ações, envolvendo docentes, discentes e técnico-administrativos em educação, configurando-se como instrumento indispensável à formação da comunidade acadêmica e de intercâmbio com a sociedade;
- Desenvolver mecanismos que promovam a interação contínua e recíproca entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Constituir a extensão como sistema aberto à sociedade, articulada e sensível aos seus problemas em nível local, regional e nacional, atenta às demandas sociais;
- Constituir estudo/diagnóstico, com vistas a reunir informações sobre as principais demandas regionais de modo que o ensino, a pesquisa e a extensão estejam integrados à região;
- Criar condições para a participação crítica e a inserção do Instituto Federal Farroupilha nos projetos de desenvolvimento regional sustentável, bem como na elaboração das políticas públicas;
- Avaliar sistemática e periodicamente ações, projetos e programas;
- Oferecer ao educando oportunidades de vivenciar experiências na sua área de formação

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

- profissional e o acesso a atividades que contribuam para sua formação cultural e ética, desenvolvendo o seu senso crítico, a cidadania e a responsabilidade social;
- Propiciar à sociedade o acesso ao Instituto Federal Farroupilha, estabelecendo um processo permanente de debates e vivências entre ambos;
 - Disponibilizar à sociedade os resultados das atividades de ensino e pesquisa, por meio da elaboração e difusão de publicações e outros produtos acadêmicos de diversas naturezas;
 - Criar eventos que possam integrar as atividades desenvolvidas, no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão, de forma que seja possível potencializar a troca de saberes entre os cursos, docentes, discentes e técnico-administrativos;
 - Valorizar os programas e os projetos de extensão e de pesquisa interinstitucionais, sob a forma de consórcios, redes ou parcerias;
 - Fortalecer o espírito empreendedor por meio de projetos que desafiem os docentes e discentes a propor alternativas para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais;
 - Propor projetos que busquem a valorização histórica e sociocultural e a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades por meio da potencialização das características endógenas.

Em termos de organização para atender aos objetivos propostos pela Política de Extensão, o IFFar adota as recomendações do FORPROEXT, que traz dimensões operativas que categorizam as ações desenvolvidas em nove grupos, sendo eles: a) desenvolvimento tecnológico; b) projetos sociais; c) estágio e emprego; d) cursos de extensão ou Formação Inicial e Continuada - FIC ou qualificação profissional; e) projetos culturais, artísticos, científicos, tecnológicos e esportivos; f) visitas técnicas; g) empreendedorismo e associativismo; h) acompanhamento de egressos; e i) projetos ambientais.

Dessa forma, as ações realizadas com o enfoque extensionistas devem enquadrar-se em uma dessas categorias apresentadas e detalhadas no PDI. Sendo assim, com os objetivos e organização da Política de Extensão estabelecidos, resta identificar que estratégias são recomendadas no Plano de Desenvolvimento para promover a extensão no âmbito das políticas institucionais. Essas estratégias estão divididas em oito grupos: (i) arranjos produtivos, sociais e culturais; (ii) empreendedorismo; (iii) empresas juniores e incubadoras sociais; (iv) incubadoras culturais; (v) esportes e jogos olímpicos e paralímpicos; (vi) desenvolvimento de equipes gestoras de programas; (vii) infraestruturas para os programas; e (viii) laboratórios de ensino, pesquisa, extensão e produção (LEPEP's). Nesses grupos desenvolvem-se as estratégias de promoção da política de extensão, as quais consistem, basicamente, no desenvolvimento de parceiras e em mecanismos que oportunizem a promoção e alavancagem desses grupos, atuando de forma integrada, tanto internamente - por meio do ensino e pesquisa - quanto externamente - com o diálogo permanente com a comunidade.

2.3 CONTEXTO DE LIDERANÇA

A liderança, conforme apontam Adriano e Ramos (2015), por muito tempo foi considerada como o estudo das características do líder ou dos seus modos de comportamento. Entretanto, a partir de estudos mais aprofundados, pode-se indicar que a liderança, na realidade, parte de um processo de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

relacionamento, o qual envolve líderes e liderados em busca de objetivos comuns. (NORTHOUSE, 2004; BENNIS, 2007 apud ADRIANO E RAMOS, 2015).

Nesse mesmo sentido, os autores consideram que a dimensão entre os conceitos líder e gestor, é um importante aspecto a ser avaliado, considerando que a gestão “está limitada ao contexto hierárquico da organização, os gerentes são pessoas formalmente designadas para se responsabilizarem por outras pessoas” (ADRIANO e RAMOS, 2015, p. 50) . Já o conceito de líder, segundo os autores, não se restringe às questões hierárquicas da organização, envolvendo um processo de reconhecimento e confiança, pois pode ocorrer tanto dentro da organização quanto fora dela, além de que, em se tratando de reconhecimento, as pessoas da organização podem reconhecer como líder alguém que não tenha essa designação formalmente.

Nesse contexto, percebe-se, que a liderança envolve processos de interação, confiança e mobilização entre os líderes e liderados, a fim de que ambos busquem o alcance de objetivos comuns. Entretanto, é necessário considerar que vivemos em constantes mudanças e transformações, tanto sociais quanto organizacionais, as pessoas exigem cada vez mais serviços de melhor qualidade e que atendam as perspectivas sociais, e as empresas e organizações, para se manterem como referência, precisam cada vez mais interagir com o ambiente em que estão inseridas e buscar novas soluções e tecnologias. Nesse aspecto, Kuazaqui (2006), considera que a partir do enfoque da liderança é que as empresas e organizações poderão ser direcionadas com propósitos mais definidos e com otimização de recursos e resultados, de forma a contribuir efetivamente na sociedade em que está inserida, considerando, assim, o planejamento estratégico como “de vital importância, no sentido de otimizar recursos e resultados”. (KUAZAQUI, 2006, p.5)

Considerando as constantes mudanças do mundo atual, Ferreira et al (2010) avalia o como de suma importância o papel do gestor para o processo de adaptação organizacional, devendo este estar preparado estrategicamente a fim de ter uma comunicação efetiva e eficaz na organização. Nesse sentido apresenta um conceito de missão para o gestor atual:

O gestor atual tem como missão ser interativo, construir relações internas e externas e a comunicação é a sua principal ferramenta como o mediador, representante que elucida e leva o entendimento comum a toda à organização. O principal papel do gestor é saber transformar informação em conhecimento, saber usá-lo adequadamente e dividi-lo com seus colegas sempre que preciso. (Ferreira et al, 2010 p.82)

Ainda, no caso do setor público, as autoras apontam que a comunicação é a principal ferramenta de gestão para contribuir com o processo de inter-relação, afirmando que o gestor deve atuar como facilitador da comunicação e das relações interpessoais na organização. Em se tratando das instituições de ensino, pode-se tomar por base o trabalho de Adriano e Ramos (2015), que traz um modelo de liderança para as universidades, baseado no estudo de Bolden, Petrov e Gosling (2008a, 2008b). Neste caso, identificam que a liderança, nas universidades, pode ser trabalhada por meio de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

cinco dimensões: pessoal; social; estrutural; contextual; e desenvolvimental.

Ao considerar que o presente trabalho busca identificar a contribuição da liderança no desenvolvimento de ações de extensão em um Instituto Federal, sendo este considerado uma instituição de educação profissional, técnica e tecnológica, atribuído também o caráter de ensino superior, identifica-se o modelo de liderança apresentado por Adriano e Ramos (2015). Neste modelo, os autores consideram que a análise de liderança sobressai nas dimensões de pessoal, por relacionar-se às qualidades pessoais, experiências e credibilidade dos líderes, assim como na dimensão social, por tratar-se da importância das relações internas da instituição, e na dimensão contextual, que inclui o contexto externo da organização, por meio dos ambientes social, cultural e político.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos fins, como pesquisa exploratória, tratando-se de um estudo de caso, quanto aos meios, visto que “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, [...], um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2005, p. 49).

Para alcançar os objetivos propostos, primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a respeito do surgimento dos Institutos Federais e seu papel frente ao desenvolvimento da extensão, e documental acerca da política de extensão e objetivos estratégicos determinados pelo Instituto Federal Farroupilha. A escolha da instituição foi pautada na importância e contribuição que oferece, sendo uma das três integrantes da Rede EPT no Estado do Rio Grande do Sul. Como o objeto de pesquisa relaciona-se ao papel da liderança no contexto da extensão, foram sujeitos da pesquisa todos os Coordenadores de Extensão do Campi do Instituto Federal Farroupilha, os quais, para manter a privacidade das respostas, foram nominados como “CE01, CE02, CE03” e sucessivamente ao número correspondente de entrevistados. Para a coleta de dados, tendo em vista a logística e prazo para a realização do estudo, optou-se da ferramenta gratuita do Google Forms, através de formulário com questões estruturadas e de respostas dissertativas direcionadas aos entrevistados.

Como procedimento metodológico para a análise de resultados, utilizou-se da abordagem qualitativa, por meio da análise de conteúdo, “considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (Vergara, 2005, p. 15). Para tanto, a fim de orientar a análise de conteúdo, foi realizada uma matriz de agrupamento conceitual, ilustrada no Quadro 1, por meio da qual as questões foram categorizadas de acordo com o tema abordado neste estudo.

Quadro 1 - Matriz de agrupamento conceitual

Construto

Variáveis



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Perfil

- Cargo
- Tempo de instituição
- Tempo no cargo de Coordenador de Extensão
- Grau de participação na construção da Política de Extensão do IFFar, prevista no PDI vigente (2014-2018)
- Como os campi têm trabalhado para desenvolver ações que atendam ao objetivo estratégico de constituir a extensão como um sistema aberto à sociedade, articulada e sensível aos seus problemas em nível local, regional e nacional, atenda às demandas sociais
- As ações que estão sendo promovidas pelos campi para estabelecer um processo de debate, vivência e acesso à instituição (prerrogativa prevista na sua Política de Extensão).
- Que ações, em âmbito institucional, são desenvolvidas para promover

Percepção quanto às políticas de extensão do IFFAR

- a interação contínua e recíproca entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão e propiciar o ambiente necessário para o desenvolvimento de ações que configurem-se como instrumento indispensável à formação da comunidade acadêmica e de intercâmbio com a sociedade.
- As dimensões operativas mais desenvolvidas em cada campus de acordo com a base conceitual do FORPROEXT.
- Como a instituição trabalha as estratégias para a promoção das Políticas de Extensão, conforme o previsto em seu PDI.
- A percepção geral dos gestores em relação à política de extensão do IFFar.
- Como ocorre a gestão das estratégias de extensão no âmbito dos campi.

Papel das lideranças na condução das políticas de extensão do IFFAR

- Compreensão em relação ao papel do Coordenador de Extensão e a efetividade das ações de extensão do IFFar
- Aspectos que precisam ser melhorados no que tange à política de extensão do IFFar.
- A importância da liderança para o desempenho da política de extensão do IFFar.

Mecanismos de diálogo entre as lideranças

- Como ocorre a articulação entre os Campi e Reitoria para planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar a Política de extensão.
- Como ocorre o diálogo com a comunidade interna e externa para articular as ações de extensão previstas no PDI, com vistas ao desenvolvimento local e regional.
- Aspectos que precisam ser melhorados no que se refere à comunicação e articulação entre as lideranças internas para o desenvolvimento da Política de Extensão.

Dentre as limitações do estudo e do método, pode-se considerar como principais fatores de limitação a logística e falta de recursos para percorrer as 10 unidades da instituição e realizar as entrevistas pessoalmente. Por isso, o mecanismo adotado para a coleta das informações (Google Forms) foi

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

selecionado como sendo o mais viável, entretanto, não foi possível obter o número total de respostas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos por meio do formulário enviado aos onze coordenadores de extensão do Instituto Federal Farroupilha. Destes, quatro retornaram à pesquisa no prazo determinado e os resultados estão agrupados conforme a matriz conceitual.

4.1 PERFIL

Quanto ao perfil dos coordenadores de extensão entrevistados, em relação ao cargo que ocupam, três são servidores docentes e um é servidor técnico-administrativo em educação. No que se refere ao tempo de instituição, dois estão há três anos no IFFar, e os demais há cinco e oito anos.

Já em relação ao tempo na função de Coordenador(a) de Extensão, apenas um dos entrevistados está há mais de um ano (1,5 anos) no cargo, enquanto os demais, dois estão há um ano na função e um há oito meses. Quando questionados sobre o grau de participação na construção da Política de Extensão do IFFar, prevista no PDI vigente (2014-2018), dois dos coordenadores entrevistados afirmaram que não participaram e dois responderam que participaram parcialmente.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COORENADORES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE EXTENSÃO DO IFFAR

Conforme aborda a matriz conceitual, no construto de percepção dos coordenadores quanto às políticas de extensão do IFFar os mesmos foram questionados com base nos objetivos estratégicos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, a fim de identificar que ações os campi vêm realizando para atender os objetivos estratégicos, assim como a percepção dos coordenadores em relação a forma de atuação do IFFar e à Política de Extensão proposta pela instituição. Nesse sentido, em relação à previsão institucional de que as ações de extensão devem buscar “constituir a extensão como um sistema aberto à sociedade, articulada e sensível aos seus problemas em nível local, regional e nacional, atenda às demandas sociais” (PDI 2014-2018), os coordenadores apontam que as ações desenvolvidas nos seus respectivos campi buscam dialogar com as demandas da região e solicitações locais, conforme mencionam dois entrevistados (CE02 e CE04):

[...] Estamos sistematicamente mantendo reuniões e contatos com entidades locais e regionais, a fim de ouvir as demandas dos mesmos e expor o que é possível ser atendido pelo Campus. [CE02]

[...] Muitas das ações de extensão desenvolvidas pelo campus são orientadas a partir de demandas trazidas e/ou levantadas da comunidade local e regional. [CE04]

Do mesmo modo, é possível notar que os campi procuram aliar as demandas apontadas com os cursos e eixos trabalhados na instituição, conforme aponta os entrevistados CE01 e CE03.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

[...] Buscamos atender as carências e fragilidades realizando projetos que supram essa demanda de acordo com os cursos ofertados em nossos eixos de ensino. [CE01]

[...] O Campus busca parcerias com organizações, e está sempre aberto às solicitações locais. Desenvolvemos formações com professores das escolas públicas, atendemos as demandas propostas pelas entidades ligadas aos cursos dos eixos que trabalhamos. [CE03]

Além de ser um sistema aberto à sociedade e atento às demandas locais e regionais, a proposta de extensão do IFFar prevê também “propiciar à sociedade o acesso ao Instituto Federal Farroupilha, estabelecendo um processo permanente de debates e vivências entre ambos”. Dessa forma, os coordenadores foram questionados sobre as estratégias que os campi adotam para proporcionar esses ambientes de vivência e debates. Nota-se nos depoimentos que os coordenadores buscam estimular a comunidade a participar das atividades desenvolvidas e organizadas nos campi:

Tem-se buscado atingir e convidar a comunidade local e regional para participar dos diversos eventos que ocorrem no Campus, sejam eles em nível de ensino, pesquisa ou extensão. [CE02]

Diversas oficinas são disponibilizadas à comunidade ao longo do ano, além dos eventos acadêmicos. [CE03]

Essa linha de comunicação tem sido aberta estabelecendo parcerias de mútuo interesse, frequentemente são realizadas reuniões com lideranças da comunidade regional, divulgação de ações do Instituto a comunidade... [CE04]

No entanto, observa-se que as ações desenvolvidas ocorrem de forma pontual, de acordo com cada demanda e/ou atividade programada pelos campi, não havendo o registro de atividades direcionadas especificamente ao debate e vivências, conforme afirma um dos entrevistados:

Todos os cursos/projetos/programas que realizamos em nosso campus são divulgados por meio de edital e em rádio local, acredito que os interessados em participar tomem conhecimento do que estamos ofertando, porém, infelizmente, ofertamos um número de vagas restrito, o que acabando limitando o acesso de todos os interessados. [...] Não estamos realizando nenhuma ação que seja em fluxo permanente, que propicie o processo de debate e vivência com a sociedade. Realizamos ações esporádicas, mas permanente não. [CE01]

A Política de Extensão do IFFar também objetiva “desenvolver mecanismos que promovam a interação contínua e recíproca entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão”, do mesmo modo

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

que busca “propiciar o ambiente necessário para o desenvolvimento de ações, envolvendo docentes, discentes e técnico-administrativos em educação, configurando-se como instrumento indispensável à formação da comunidade acadêmica e de intercâmbio com a sociedade”. Nesse viés, com base no depoimento dos entrevistados, nota-se que essas ações estão sendo realizadas principalmente por meio de projetos, cursos e programas institucionais, havendo, em alguns casos, dificuldades em atuar de forma indissociada entre o ensino, pesquisa e extensão, como mostram as afirmações a seguir:

Através dos diversos projetos desenvolvidos tantos por docentes como por técnicos administrativos e com a participação efetiva de discentes. [CE02]

[...] em alguns casos há falta de interesse do coordenador do projeto de extensão em fazer essa indissociabilidade da tríade ensino, pesquisa e extensão, por considerar mais trabalhoso envolver todos os setores. [CE01]

Algumas ações nesse sentido, ainda estão sendo debatidas e planejadas. A curricularização da extensão tem sido tema de debate, mas ainda é uma novidade. [CE03]

No que tange à organização da extensão, o PDI do IFFarroupilha traz orientações de acordo com a base conceitual do FORPROEXT, que divide as ações em dimensões operativas, sendo elas: i) desenvolvimento tecnológico; ii) projetos sociais; iii) estágio e emprego; iv) cursos de extensão ou FIC ou qualificação profissional; v) projetos culturais, artísticos, científicos, tecnológicos e esportivos; vi) visitas técnicas; vii) empreendedorismo e associativismo; viii) acompanhamento de egressos e; ix) projetos ambientais.

Os entrevistados foram questionados a respeito de quais dimensões são mais desenvolvidas nos campi, podendo constatar, entre os entrevistados, que todos são atuantes nas dimensões de projetos sociais e projetos ambientais, seguido da dimensão composta pelos cursos de extensão ou FIC ou qualificação profissional, apontado por três dos quatro campi respondente. A dimensão de acompanhamento de egressos foi citada por apenas um campus e as demais dimensões ao menos dois coordenadores disseram desenvolver em seus respectivos campi.

Em se tratando das estratégias para a promoção das Políticas de Extensão do IFFar, o PDI traz as recomendações, as quais têm por foco o desenvolvimento local e regional, sendo elas: i) arranjos produtivos sociais e culturais; ii) empreendedorismo; iii) empresas juniores e incubadoras sociais; iv) incubadoras culturais; v) esportes e jogos olímpicos e paralímpicos; vi) desenvolvimento de equipes gestoras de programas; vii) infraestrutura para os programas e; viii) Laboratórios de Ensino, Pesquisa, Extensão e Produção (LEPEP's). Nesses aspectos estratégicos, os coordenadores entrevistados foram questionados acerca da forma de atuação do IFFar. Fica evidenciada a limitação no desenvolvimento das estratégias em decorrência das restrições orçamentárias, conforme citam os coordenadores:

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

[...] considero que o Campus contribui bastante com ações que propulsionam os arranjos produtivos sociais e culturais, empreendedorismo, empresas juniores (temos 02), esportes e jogos olímpicos, LEPEP's. Acredito que mais ações poderiam ser realizadas, beneficiando um público maior, porém, devido aos cortes orçamentários que estamos enfrentando, este ano tivemos um número bem menor de projetos de extensão contemplados com fomento o que prejudica a realização e manutenção de projetos. [CE01]

Estamos trabalhando dentro dos limites orçamentários, o que impede de evoluirmos de forma satisfatória em curto prazo. Existem incentivos ao desenvolvimento de empresas juniores, LEPEP, eventos esportivos, mas muitas vezes esbarramos no lado financeiro. [CE03]

Contudo, de uma maneira geral os coordenadores de extensão avaliam que o IFFar desenvolve a Política de Extensão prevista no PDI e que os campi promovem ações relevantes para a comunidade local e regional. No entanto, alguns aspectos precisam ser melhorados, e estes transitam desde a conscientização e capacitação dos servidores para o desenvolvimento de ações de extensão, até o investimento orçamentário e financeiro para garantir a continuidade dos projetos estabelecidos. Considerando esses aspectos, os coordenadores entrevistados reforçam a necessidade de investimentos, conscientização dos servidores para a inserção e submissão de projetos e o reconhecimento da extensão como uma política institucional, integrada ao ensino e à pesquisa.

4.3 O PAPEL DAS LIDERANÇAS NA CONDUÇÃO DAS POLÍTICAS DE EXTENSÃO DO IFFAR

De acordo com a revisão bibliográfica, a comunicação é apontada como a principal ferramenta de gestão para contribuir com o processo de inter-relação, e o gestor deve atuar como facilitador da comunicação e das relações interpessoais na organização. Dessa forma, identificar o papel dos líderes que atuam na área de extensão do IFFar, possibilita analisar a forma de gestão das estratégias institucionais, visando promover a política de extensão prevista no PDI, assim como verificar a compreensão dos mesmos em relação ao seu papel institucional, como um líder articulador entre comunidade interna e externa, a fim de aliar os interesses locais e regionais às premissas institucionais.

Considerando esses aspectos, é possível observar, nos coordenadores de extensão entrevistados, que não há uma metodologia delineada e articulada entre os campi para gerir as estratégias de extensão previstas no PDI, assim como, em grande parte, os projetos de extensão surgem a partir do interesse dos servidores.

A gestão das estratégias está muito relacionada às demandas dos coordenadores dos cursos. Ou seja, a medida que vão surgindo possibilidades de realizações de ações, a gestão organiza os esforços necessários [...] [CE03]

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

A partir de levantamento de demandas essas são repassadas à comunidade acadêmica que elabora os projetos, além de ações que partem de iniciativas próprias de servidores do IF. Essas ações geralmente são vinculadas e editais. [CE04]

Ao abordar o papel do líder, sendo neste caso os coordenadores de extensão, como responsável pela articulação de ações que correspondam às premissas institucionais, nota-se a compreensão em comum entre os entrevistados, identificando no líder o papel de motivar, organizar, gerenciar, fomentar e dar suporte aos extensionista desde o planejamento do projeto até sua finalização. No mesmo sentido, compreende-se a importância da articulação e conhecimento da realidade local e regional que o líder precisa possuir para atuar na extensão. Essas percepções podem facilmente serem identificadas nos depoimentos:

O Coordenador de extensão tem o papel de incentivar/motivar os colegas docentes e TAES à realizarem ações de extensão, bem como fazer o "meio de campo" para que estas atividades sejam realizadas da melhor forma possível. [CE01]

Penso que o coordenador precisa conhecer a realidade local e principalmente a regional, buscando desenvolver um papel de interlocutor dos anseios dos atores envolvidos. [CE02]

Acredito que o papel do Coordenador de Extensão é dar apoio aos coordenadores das ações, desde a proposição de uma ação, até o seu encerramento, motivando e às vezes, alertando para as oportunidades que surgem, como editais de fomento e eventos. [CE03]

Ao avaliar o grau de importância de suas atividades, há o entendimento entre os entrevistados de que o líder é a referência dos demais servidores para o diálogo, a interação e a motivação para a prática de extensão, devendo este atuar ativamente frente à comunidade local e regional. O entrevistado CE01 aponta esse entendimento em sua manifestação:

Considero importante pois o líder é referência para os colegas, dialogando, motivando e esclarecendo pontos que possam estar mal compreendidos. Essa interação favorece a motivação dos colegas e, conseqüentemente, seu resultado final na atividade que está sendo realizada. [CE01]

Tratando-se da atual política de extensão do IFFAR, nota-se no depoimento dos coordenadores entrevistados, alguns aspectos que necessitam evoluir, os quais se evidenciam: "a garantia de mais recursos financeiros para a execução das ações" (CE01); "formar novas parcerias com os diferentes segmentos da sociedade" (CE04); a descentralização pela Reitoria de algumas atividades, principalmente relacionadas à elaboração de editais, segundo o CE02 e; o maior envolvimento com os projetos de ensino e pesquisa, na visão do CE03.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Diante disso, pode-se observar, num modo geral, que não há uma metodologia articulada entre os campi para gerir a política de extensão determinada no PDI, e grande parte dos projetos desenvolvidos partem do interesse dos servidores ou por meio das coordenações de curso. Por fim, há o entendimento comum de que o gestor de extensão tem papel fundamental para motivar, organizar, gerenciar, fomentar e dar suporte aos extensionistas. Assim, entende-se que o líder precisa estar apropriado dos objetivos estratégicos e metas institucionais para que possa dialogar com a comunidade interna e externa, no sentido de vincular as demandas aos interesses institucionais. Nesse sentido, a Política de Extensão é a principal ferramenta do coordenador de extensão para planejar a sua atuação.

4.4 MECANISMOS DE DIÁLOGO ENTRE AS LIDERANÇAS

Conforme já abordado, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual contempla a Política de Extensão do IFFAR, é planejado considerando a instituição como um todo. Por esse motivo é de fundamental importância que os coordenadores de extensão estejam articulados em um diálogo permanente para que a política de extensão possa se consolidar.

Nesse sentido, compreendendo que os objetivos, metas e estratégias traçadas no PDI são em nível institucional, observa-se que a articulação entre os campi e Reitoria, para planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar a política de extensão não é visto da mesma forma pelos coordenadores entrevistados. Nota-se, em alguns campi, que esta articulação ocorre em nível de direção e em outros casos o coordenador participa ativamente.

Ao buscar identificar como o diálogo ocorre entre a comunidade interna e externa, a nível de Campus, os coordenadores apontam, em comum, que o diálogo ocorre principalmente por meio de ações pontuais, como reuniões com representações da sociedade organizada, ou por meio de parcerias já identificadas nos projetos de extensão em andamento. Os entrevistados CE 01 e CE 04 confirmam em seus depoimentos esta relação, conforme segue:

A comunicação com a comunidade interna realiza-se por meio de reuniões e com a comunidade externa divulgamos nossas ações por meio de edital publicado no site institucional do campus, notícias na rádio local, notícias no jornal local e em alguns casos específicos há visitas in loco nas comunidades. [CE01]

Através das parcerias que apoiam as atividades dos cursos. Por exemplo, os cursos da área da Saúde, realizam atividades em hospitais e clínicas, etc. O curso da agricultura realiza atividades com a Emater. Nesse meio campo, vão surgindo oportunidades de diálogo e ideias de atividades que podem ser realizadas. [CE03]

Aspectos que precisam ser melhorados no que se refere à comunicação e articulação entre as lideranças internas para o desenvolvimento da política de extensão, na visão dos coordenadores,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

perpassam na ampliação do diálogo, criação de espaços para capacitação e debates de experiências entre os campi, além do estímulo à participação mais efetiva das coordenações de curso para que conheçam as demandas locais e regionais e interajam com os agentes representativos e a institucionalização de um mecanismo que seja capaz de coletar as sugestões da comunidade interna e externa. Essa percepção é observada nos depoimentos dos coordenadores descritos na sequência:

Acredito que possamos ouvir mais pessoas, acolher as sugestões dos alunos por exemplo, de quais ações poderão ser realizadas a partir da necessidade da comunidade em que o aluno está inserido, uma vez que o mesmo ali reside e conhece as deficiências do local. [CE01]

[...] participação mais efetiva das coordenações e dos diversos cursos existentes no Campus a fim de conhecerem e quererem ajudar a comunidade regional. [CE02]

Sempre buscamos melhorar nossas atividades e realizar ações mais efetivas. Acho que falta espaço para mais capacitações, debates intercâmbio de ideias entre os campi. [CE03]

Deve ser ampliado esse diálogo para promover políticas que atendam as necessidades da comunidade. [CE04]

4.5 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO PAPEL DAS LIDERANÇAS NO DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA DE EXTENSÃO DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA

Em síntese, considerando a análise do conteúdo apresentado nas respostas dos Coordenadores de Extensão entrevistados, é possível agrupá-los em cada dimensão proposta na matriz de agrupamento conceitual e, com base no referencial abordado, contribuir com algumas proposições para o avanço da Política de Extensão do Instituto Federal Farroupilha, trazidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Apontamentos da pesquisa e proposições

Dimensão	Apontamentos da pesquisa	Proposições de avanço para a política de extensão a partir das lideranças internas
-----------------	---------------------------------	---

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Forte atuação em projetos sociais, ambientais e cursos de extensão FIC;

Proporcionar um ambiente participativo, envolvendo as coordenações de extensão, para apropriação da política institucional e reconhecimento das ações realizadas dentro das dimensões categorizadas, além do alinhamento estratégico das ações, evidenciando, em cada campi, as potencialidades de atuação;

**Percepção
quanto
às
políticas
de
extensão
do
IFFAR**

Limitação no desenvolvimento de estratégias de extensão, em decorrência das restrições orçamentárias;

Incentivar outras áreas previstas na Política de Extensão, como por exemplo, as empresas júnior, que possam ser auto-sustentáveis e gerar parcerias para a realização dos projetos.

Necessidade de conscientização e capacitação dos servidores para o desenvolvimento de projetos de extensão;

Articular evento envolvendo comunidade interna e externa, em nível de campus, a fim de trabalhar com as perspectivas de projetos e necessidades regionais, interligadas ao ensino, pesquisa e extensão, gerando como produto um plano de ações de curto, médio e longo prazo.

Identificar a extensão como uma política institucional integrada ao ensino e à pesquisa.

Necessidade de uma metodologia articulada entre os campi para gerir as estratégias de extensão apontadas no PDI;

Diagnóstico das potencialidades e fraquezas regionais realizado em cada campus e formalização através do Comitê de Extensão (já existente), da metodologia comum de gerência das estratégias de extensão, prevendo todas as etapas;

**Papel das
lideranças na
condução das
políticas de
extensão do
IFFAR**

Projetos desenvolvidos a partir de demandas pontuais, tanto interna quanto externa;

A partir de um diagnóstico das potencialidades de cada região, as ações de extensão deixariam de ser pontuais e passariam a considerar demandas sistematizadas pela comunidade.

Coordenador de extensão apropriado das metas e estratégias institucionais, assim como reconhecimento da região de atuação do campus.

Através de um ambiente participativo que oportunize aos Coordenadores de Extensão, além da participação, a formação e a apropriação das estratégias institucionais, além da indicação do cargo estar pautada em competências técnicas e gerenciais que possam ser complementadas com a formação.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Espaços efetivos para o diálogo Identificar os mecanismos de diálogo e com a comunidade externa para participação mais efetivos e disseminá-los para a o levantamento de demandas; comunidade.

Mecanismos de diálogo entre lideranças Maior envolvimento das Por meio de atividades e eventos interno, como coordenações de curso no pautado anteriormente, a fim de demonstrar e processo de articulação e reforçar a importância das ações para o planejamento de ações de desenvolvimento e inserção da instituição e dos extensão; cursos na comunidade.

Espaço para troca de Articulacão entre os coordenadores e Pró-experiências entre os campi. Reitoria para viabilizar esses espaços.

5. CONSIDERAÇÕES

Através deste trabalho foi possível identificar que, de uma maneira geral, o Instituto Federal Farroupilha vem desenvolvendo a Política de Extensão prevista no PDI, por meio dos campi, os quais promovem ações relevantes para a comunidade local e regional. No entanto, alguns aspectos precisam ser melhorados, e estes transitam desde a conscientização e capacitação dos servidores para o desenvolvimento de ações de extensão, até o investimento orçamentário e financeiro para garantir a continuidade dos projetos estabelecidos.

Ficou evidenciado também a necessidade da consolidação de uma metodologia articulada entre os campi e Reitoria, para gerir a política de extensão determinada no PDI, pois grande parte dos projetos desenvolvidos partem do interesse dos servidores ou por meio das coordenações de curso. Por fim, há o entendimento comum de que o gestor de extensão tem papel fundamental para motivar, organizar, gerenciar, fomentar e dar suporte aos extensionistas. Assim, entende-se que o líder precisa estar apropriado dos objetivos estratégicos e metas institucionais para que possa dialogar com a comunidade interna e externa, no sentido de vincular as demandas aos interesses institucionais. Nesse sentido, a Política de Extensão é a principal ferramenta do coordenador de extensão para planejar a sua atuação.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M., & RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Revista de Gestão e Tecnologia Navus**. n. 4, Vol. 5, p. 46-64, Florianópolis - SC, 2015.

BRASIL. **Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Diário Oficial da União, Brasília, p. 6975, 26 set. 1909.

BRASIL. **Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, seção v. 145, n. 253, p. 1-3, 30 dez. 2008.



Data:
16 a 18
de Julho

Tema:
Possibilidades de
Desenvolvimento em
Territórios Periféricos



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

BRASIL. **Ministério da Educação. Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível na Internet. <http://portal.mec.gov.br/setec>. Acesso em 01/09/2017

BRASIL. Ministério da Educação. IFFARROUPILHA. **Plano de desenvolvimento institucional: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (2014-2018).** Brasília: Setec, 2014.

FERNANDES, F. C. M. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Holos.** Ano 25, Vol. 2. 2009.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. **Política Nacional de Extensão Universitária.** Manaus, 2012. Manaus: [s.n.], 2012.

KUAZAQUI, E. A Liderança Contemporânea: uma visão de futuro. **Liderança e Criatividade em Negócios.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

KUNZE, N. C. O surgimento da rede federal de educação nos primórdios do regime republicano no Brasil. **Revista Brasileira de Educação profissional e tecnológica/Ministério da Educação, Secretaria da Educação profissional e tecnológica.** V.2, nº 2 (nov.2009). Brasília: MEC, SETEC, 2009.

FERREIRA, M. G., KANAANE, S., SEVERINO, F. R. G. **Aspectos comportamentais na gestão de pessoas. Gestão Pública. Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas.** KANAANE, R., FIEL FILHO, A., FERREIRA, M. G. (Org.). São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

PACHECO, E. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** In: PACHECO, E. (Org.) Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília/São Paulo: Fundação Santillana/Moderna, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.