

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCUS VINICIUS SIDORUK VIDAL

**PROPOSTA DE ADOÇÃO DA GESTÃO POR RESULTADOS NA GESTÃO
DOS PROJETOS DE EXTENSÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E
INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ**

**CURITIBA
2011**

MARCUS VINICIUS SIDORUK VIDAL

**PROPOSTA DE ADOÇÃO DA GESTÃO POR RESULTADOS NA GESTÃO
DOS PROJETOS DE EXTENSÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E
INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ**

**Monografia apresentada como requisito a
conclusão do Curso de Especialização em
Gestão Pública na Universidade Federal do
Paraná – UFPR.**

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karen Menger da Silva
Guerreiro.**

**CURITIBA
2011**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Regina, Martinho e Nicole, tutores do curso de Especialização em Gestão Pública pela presteza em orientar e responder aos meus questionamentos durante essa caminhada.

Agradeço a Prof.^a Dr.^a Karen Menger da Silva Guerreiro pela gentileza e paciência em me orientar nesse trabalho de conclusão de curso.

Agradeço aos demais professores, tutores e colegas pelo convívio, à distância e presencial, durante a realização do curso.

RESUMO

O presente projeto técnico destina-se a produção de melhorias na área de gestão de projetos de extensão para a Pró-reitoria de extensão e inovação do Instituto Federal de Educação do Paraná – IFPR. Pretende-se com ele, propor uma mudança organizacional com a adoção de uma gestão por resultados nos projetos desenvolvidos pela pró-reitoria, no seu departamento de extensão. O IFPR é uma organização pública que tem a atribuição de levar serviços educacionais técnicos para milhares de alunos no Estado do Paraná. Os serviços são constituídos de ações indissolúveis entre ensino, pesquisa e extensão. A gestão de projetos é pouco utilizada no desenvolvimento dos projetos de extensão. Tal gestão é definida pela aplicação de conhecimento, técnicas e habilidades para gerenciar um projeto de forma que esse obtenha sucesso. Em complemento, a gestão por resultados é uma ferramenta administrativa própria para um gerenciamento centrado em resultados. A metodologia que foi utilizada é a de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com os dirigentes de Extensão da Pró-reitoria de extensão e inovação do IFPR por meio de um roteiro semi-estruturado. Levantado o principal problema e suas causas, por meio de um diagrama de causa e efeito, foi elaborado um plano de ação detalhado. As principais conclusões apontam para a adoção de uma gestão mais eficiente baseada em resultados como forma de sanar e dinamizar a gestão dos projetos de extensão da instituição estudada.

Palavras-chave: Mudança organizacional, Organização pública, Gestão por resultados.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica.

EAD - Educação à Distância.

ET-UFPR - Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná.

IFPR - Instituto Federal de Educação do Paraná.

MEC – Ministério da Educação.

PIB - Produto Interno Bruto.

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do MEC.

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	v
1- INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – Objetivo Geral do Trabalho.....	2
1.2 – Objetivos específicos do trabalho.....	2
1.3 – Justificativas do objetivo.....	2
2 – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	3
2.1 – MUDANÇAS NO PAPEL DO ESTADO.....	3
2.1.1 – A crise do Estado.....	3
2.1.2 – A reforma do estado.....	5
2.1.3 – Mudança organizacional.....	7
2.1.4 – Gestão por resultados.....	11
3 – METODOLOGIA.....	13
4 – A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	14
4.1 – Descrição geral.....	14
4.2 – Diagnóstico da situação-problema.....	15
5 – PROPOSTA.....	20
5.1 – Desenvolvimento da proposta.....	20
5.2 – Plano de implantação.....	20
5.3 – Recursos.....	23
5.4 – Resultados esperados.....	24
5.5 – Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	24
6 – CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
APÊNDICE.....	29

1 - INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação do Paraná - IFPR é uma instituição recente (criada em 2008) e que tem a atribuição de levar serviços educacionais técnicos para milhares de alunos no Estado do Paraná. Os serviços são constituídos de ações indissolúveis entre ensino, pesquisa e extensão.

Na área de extensão são desenvolvidos projetos de extensão para os diversos campi do Instituto, 14 no total. A gestão de projetos é pouco utilizada no desenvolvimento dos projetos de extensão.

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, técnicas e habilidades para gerenciar um projeto de forma que esse obtenha sucesso. E um projeto é uma iniciativa própria, que tem um objetivo claro, e que gera um produto ou um serviço.

Muitas vezes, no dia a dia das organizações esses conceitos fundamentais são deixados de lado, causando perda da eficiência, desperdício de tempo e de recursos materiais (humanos, financeiros, etc.).

Em complemento, a gestão por resultados é uma ferramenta administrativa própria para um gerenciamento centrado em resultados. A organização está direcionada para o alcance desses objetivos, ou seja, para a busca de resultados que justifiquem as ações tomadas para atingir esse propósito.

Adotar gestão por resultados significa permitir um controle mais eficaz sobre as ações, permitindo uma redução de custos e um aumento dos impactos causados pelos benefícios desses projetos aos seus respectivos públicos externos a organização.

Este projeto técnico destina-se a produção de melhorias na área de gestão de projetos de extensão para a Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do IFPR. Pretende-se com ele, propor a adoção de uma gestão por resultados nos projetos desenvolvidos pela Pró-Reitoria, no seu departamento de extensão.

A relevância de um projeto técnico com esse propósito é grande para a organização, pois o momento atual é propício para uma mudança organizacional na forma de gestão desses projetos. Trata-se de uma organização nova, com pessoas novas no serviço público, com pouca ou nenhuma resistência a novas propostas organizacionais e ferramentas gerenciais. Trata-se de ampliar o alcance de projetos e proporcionar maiores benefícios. Trata-se de aumentar a eficiência e a eficácia na gestão dos projetos.

1.1 - Objetivo Geral do trabalho

Adotar a gestão de resultados na gestão dos projetos de extensão desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do Instituto Federal de Educação do Paraná, analisando os problemas existentes e suas causas nesse gerenciamento, com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia dos projetos desenvolvidos por essa Pró-Reitoria.

1.2 - Objetivos específicos do trabalho

- Realizar diagnóstico sobre os problemas enfrentados pela Pró-reitora na gestão de seus projetos de extensão;
- Propor ferramentas de gestão de projetos com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia nos resultados dos projetos de extensão desenvolvidos pela Pró-Reitoria;
- Propor medidas de monitoramento e avaliação para acompanhar os resultados obtidos pelos projetos de extensão gerenciados pela Pró-Reitoria.

1.3 - Justificativas do objetivo

O objetivo desse projeto técnico é propor melhoria na gestão de projetos de extensão do IFPR através da adoção da gestão por resultados. Essa ação de melhoria destina-se a proporcionar um aumento na eficiência e na eficácia

dos projetos em vigor e futuros projetos desenvolvidos pela instituição de ensino em questão.

Adotar uma gestão mais eficaz e eficiente, por meio da utilização da gestão por resultados, significa poder cumprir com as metas estabelecidas pelo planejamento institucional, podendo ofertar assim, aos usuários, - reais beneficiários desses projetos – uma qualidade maior dos produtos e serviços ofertados.

Dessa forma, justifica-se o presente projeto técnico que visa tornar mais eficiente e eficaz os projetos de extensão do Instituto, atendendo aos seus beneficiários e promovendo o bom uso dos recursos públicos.

2 - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. - MUDANÇAS NO PAPEL DO ESTADO

2.1.1 – A crise do estado

A globalização, o déficit público elevado, as dívidas públicas interna e externa, a baixa poupança pública, a falta de crédito do Estado, as diretrizes do Consenso de Washington e o fim do chamado Estado do Bem-estar são fatores que indicam a necessidade de se rever o modelo de Estado vigente.

A crise do Estado começou a tomar forma em quase todo o mundo nos anos 70, mas só assumiu definição plena nos anos 80. Durante um longo período que vai aproximadamente dos anos 30 aos anos 70, houve uma incompatibilidade entre as novas tarefas assumidas pelo Estado e o ritmo de crescimento acelerado do progresso técnico em todas as áreas do conhecimento humano.

Políticos e burocratas tentavam integrar a administração pública às novas realidades. Mas foi só a partir dos anos 80 que teve início uma grande reforma administrativa nos quadros do sistema capitalista, sobretudo no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos.

Nos anos 90 esta reforma se estende para outros países, dentre os quais o Brasil. Forma-se então todo um quadro teórico e uma prática administrativa que, democraticamente, visa modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada ao atendimento do cidadão.

A crise do Estado impôs a necessidade de reconstruí-lo e a globalização, a urgência de redefinir suas funções. Antes da integração mundial dos mercados os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais protegerem as respectivas economias da competição mundial. Depois da globalização, este papel do Estado diminuiu muito.

A crise econômica dos anos 80 reduziu as taxas de crescimento dos países centrais à metade do que foram nos vinte anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, levou os países em desenvolvimento a ter sua renda por habitante estagnada por quinze anos, e implicou o colapso dos regimes estatistas do bloco soviético.

Segundo Bresser Pereira (1998, p. 34), essa grande crise teve “como causa fundamental a crise do Estado – uma crise fiscal do Estado, uma crise do modo de intervenção do Estado no econômico e no social, e uma crise na forma burocrática de administrar o Estado...”.

O Estado entra em crise fiscal, perde o crédito público ao mesmo tempo em que tem sua capacidade de gerar poupança forçada diminuída, quase desaparecendo, à medida que a poupança pública, que era positiva, vai se tornando negativa. Como consequência a capacidade de intervenção do Estado decresce.

A crise do Estado está associada ao caráter cíclico da intervenção estatal e ao processo de globalização, que reduziu a autonomia das políticas econômicas e sociais promovidas pelos estados nacionais.

Nos anos 50 o Estado tinha, reconhecidamente, um papel estratégico na promoção do progresso técnico além da responsabilidade de garantir de forma razoável a distribuição de renda.

Estes êxitos levaram a um grande crescimento do Estado, não só na área da regulação, mas também no plano social e no plano empresarial. Com isto, a carga tributária que era de 5 a 10% no início do século XX cresceu para 30 a 60% do Produto Interno Bruto (PIB) dos países e aumentou o número de burocratas públicos.

Com o crescimento do Estado, com o aumento de sua capacidade de arrecadação de impostos e de suas transferências, as distorções começaram a surgir. As transferências do Estado foram sendo capturadas pelos interesses especiais dos empresários. As empresas estatais que realizavam poupança forçada foram perdendo este papel. A ineficiência e incapacidade do Estado atender com qualidade as demandas sociais dos cidadãos tornaram-se evidentes.

Seja da captura do Estado por interesses privados, seja da ineficiência de sua administração ou pelo desequilíbrio entre as demandas da população e a capacidade de atendê-las, o Estado foi entrando em crise fiscal.

Ao mesmo tempo em que o Estado progressivamente tornava sua poupança pública negativa, perdia autonomia financeira e se imobilizava, suas limitações administrativas apareciam com mais nitidez. De agente promotor do desenvolvimento passava a ser seu obstáculo.

As manifestações do imobilismo do Estado foram: a crise fiscal, a crise do modo de intervenção e o caráter superado da forma burocrática de administrar.

A crise fiscal foi a perda de crédito público e a incapacidade crescente do Estado em realizar poupança pública que lhe permitisse financiar políticas públicas.

A crise do modo de intervenção do Estado manifestou-se de três formas: a crise do Welfare State nos países do primeiro mundo, o esgotamento da industrialização por substituição de importações nos países em desenvolvimento e a queda do estatismo nos países do bloco soviético.

O caráter superado da forma burocrática de administrar o Estado evidenciou-se nos custos crescentes da máquina estatal e, ao mesmo tempo, na baixa qualidade e ineficiência da prestação dos serviços sociais.

Diante destas constatações surge a necessidade de se propor mudanças no papel do Estado.

2.1.2 – A reforma do estado

A reforma do Estado, além da reforma administrativa, engloba também, no plano diretamente fiscal, a reconstituição da poupança pública e a reforma

da previdência social, e, no plano político, as reformas políticas que objetivam aumentar a governabilidade dos governos. Estas reformas partem do princípio que em várias áreas de atuação do governo, em particular as áreas social e científica, o Estado pode ser eficiente, condicionado ao uso de instituições e estratégias gerenciais e utilizando organizações públicas não-estatais para oferecer serviços por ele desempenhados.

Nos anos 80 a “primeira onda” de reformas visou promover o ajuste estrutural das economias em crise. Nos anos 90 tivemos a “segunda onda”.

O domínio da perspectiva econômica fez com que a primeira onda levasse, em relação ao Estado, à política de *downsizing*. A primeira onda consiste nas seguintes ações: promove-se a demissão de muitos funcionários; privatizam-se empresas do Estado; há uma supervalorização do mercado na geração e distribuição de riquezas.

A segunda onda, diferentemente, tem caráter institucional. O projeto fundamental é reconstruir ou reformar o Estado, recuperando a sua governança. Há uma valorização do Estado enquanto garantidor do interesse coletivo; introduzem-se princípios de gestão por desempenho e resultados; reforma-se o processo de alocação de recursos.

A reconstrução do Estado significa a recuperação da poupança pública e a superação da crise fiscal; a redefinição das formas de intervenção no econômico e no social através da contratação de organizações públicas não-estatais para executar os serviços de educação, saúde e cultura; e a reforma da administração pública com a implantação de uma administração pública gerencial.

Indo de encontro a este novo paradigma, surgem propostas de governo inovadoras, tais como as de Osborne, que propõe reinventar o governo. O autor denomina este novo modelo de governo, de *governo empreendedor* ou *inovador*.

Para Osborne (1997) dez princípios orientam o governo empreendedor, que deve:

1. Ser catalisador – atuar na catálise dos diversos setores para a ação conjunta;
2. Pertencer à comunidade - dar responsabilidades ao cidadão em vez de servi-lo;
3. Ser competitivo - introduzir a competição na prestação de serviços;

4. Ser orientado por missões - transformando órgãos burocratizados;
 5. Ser de resultados - financiando resultados, não recursos;
 6. Atender aos seus clientes – atender as necessidades do cliente e não da burocracia;
 7. Ser empreendedor – gerar receitas ao invés de despesas;
 8. Ser preventivo – prevenir ao invés de curar;
 9. Ser descentralizado – estimular a participação e o trabalho em equipe;
 10. Ser orientado ao mercado – induzir mudanças através do mercado.
- (OSBORNE, 1997, p. 7).

Seguindo estes dez princípios os governos se tornarão mais eficientes e mais voltados aos cidadãos. Constitui-se um novo modelo de administração pública: o da administração pública gerencial.

2.1.3. – Mudança organizacional

No decorrer do último século e início desse novo, as transformações têm acontecido de forma vertiginosa. A estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe e os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia. As constantes mudanças no ambiente externo também exigem da organização a capacidade rápida e contínua de mudar para acompanhar essas transformações.

Levando-se em conta esse contexto de transformações, considera-se a mudança organizacional um aspecto inerente e necessário à organização. Ou seja, levando-se em conta que essas transformações são praticamente inevitáveis, cabe a organização estar preparada para elas. Portanto, a organização deve criar infra-estrutura técnica, organizacional e cultural para fazer frente a esse conjunto de mudanças.

Conforme Bressan (2004) o conceito de mudança organizacional encontra-se em fase de desenvolvimento. O que se tem é um conceito em construção, caracterizado pela heterogeneidade de definições, como podemos observar no Quadro 1 abaixo:

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES TEÓRICAS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Bressan (2004)

A Análise das definições apresentadas no Quadro demonstra a heterogeneidade existente sobre o tema da mudança organizacional. Em comum, evidencia-se a necessidade de uma mudança planejada, a resposta as demandas existentes no meio, o aumento no desempenho organizacional

como objetivo e vários componentes organizacionais citados dentro do seu campo de abrangência.

Segundo Cunha e Rego (2002), os modelos de gestão planejada da mudança definem três fases principais: a fase da preparação, a da implementação e a de reforço da mudança.

Na fase da preparação, identificamos o ponto de chegada: o que se pretende atingir com a mudança, aonde se quer chegar? A organização será conduzida a que condições? Cabe ressaltar os objetivos da mudança nessa fase, assim como convencer os membros da organização de que essa mudança é necessária. Deve-se definir uma visão de futuro, que seja percebida como realizável pelos membros da organização e pela qual sejam eles capazes de contribuir realmente.

Também é importante constituir uma equipe com poderes e capacidade para conduzir a mudança e lidar com as resistências que se apresentem. Muitos processos de mudanças falham por não haver equipes com capacidade de persuasão, firmeza e empenho suficientes para superar as resistências decorrentes de interesses pessoais e políticos.

A fase de implantação da mudança é aquela em que se colocam em prática as ações necessárias para alcançar os objetivos definidos na fase anterior. Inclui a comunicação da visão, a alocação de recursos, a definição de responsabilidades, o *empowerment* dos colaboradores e o monitoramento do processo.

Por fim, o reforço da mudança passa pela criação e divulgação de ganhos rápidos, mesmo pequenos. A verificação, em curto prazo, de resultados positivos, mesmo que em pequena escala, gera entusiasmo nos membros da organização e passa a mensagem de que a mudança é compensatória e exeqüível.

Segundo Kotter (1997), os erros mais comuns em processos de mudança que obtiveram fracassos, são:

- 1) Permitir complacência excessiva;
- 2) Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte;
- 3) Subestimar o poder da visão;
- 4) Comunicar a visão de forma ineficiente;
- 5) Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão;
- 6) Falhar na criação de vitórias a curto prazo;
- 7) Declarar vitória prematuramente; e

8) Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa".(KOTTER, 1997, p. 142)

É preciso que os gestores da mudança atentem para eles e os evite. Também com o objetivo de lidar com a possibilidade de insucesso na implementação das mudanças organizacionais em virtude dos erros acima apontados, Kotter *apud* Carvalho e Quelhas (2009) propõe modelo de gestão do processo de mudança baseado em 8 etapas:

1ª - Estabelecer um senso de urgência – para eliminar e reduzir ambiente complacente e obter cooperação das pessoas;

2ª - Criar uma forte coalizão administrativa – com pessoas, nível de confiança e objetivos adequados as mudanças almejadas;

3ª - Desenvolver uma visão adequada – ajuda a tornar clara a direção da mudança e motivar as pessoas;

4ª - Comunicar a visão da mudança – essencial no processo e responsável pela divulgação para o alinhamento das pessoas;

5ª - Investir de *empowerment* os funcionários – para remover barreiras que impedem as mudanças;

6ª - Realizar conquistas a curto prazo – apresentar evidências que o comprometimento das pessoas com as mudanças está sendo válido;

7ª - Consolidar ganhos e produzir mais mudanças – para evitar rotatividade das pessoas comprometidas com a mudança e o cansaço dos líderes; e

8ª - Estabelecer novos métodos na cultura – para cristalizar as novas práticas fruto das mudanças e incorporá-las a organização.

Outro aspecto a ser mencionado é como a abordagem do tema mudança organizacional tem sido tratado no Brasil ao longo do tempo.

Segundo Wood Jr. (2000), a abordagem tem sido mecanicista, apenas focando a mudança estrutural e os procedimentos administrativos, criando, acrescentando ou suprimindo cargos, órgãos e procedimentos. Tem se deixado de lado os aspectos comportamentais nas mudanças e a necessidade de se prescrevem maior gradualismo e seletivismo para se realizarem essas mudanças.

2.1.4. – Gestão por resultados

A gestão por resultados é uma ferramenta administrativa que promove a eficiência e eficácia alinhando o planejamento, as ações e o controle no interior da organização.

De forma resumida, segundo Granha (2009), esse modelo da gestão por resultados se caracterizaria

“... na etapa de formulação da política pública, pela tradução dos objetivos em resultados e, na etapa de implementação das ações para atingi-los, pela predominância da orientação por resultados em substituição aos outros mecanismos de coordenação, como a coordenação por supervisão direta, a padronização de procedimentos e a padronização de habilidades”. (GRANHA, 2009, p. 12).

Desse modo, a gestão de resultados poderia ser entendida como o ciclo que se inicia com a definição dos resultados desejados a partir dos objetivos do governo (da instituição pública), definindo o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir desses resultados e fornece a retroalimentação da gestão, permitindo ações corretivas.

Defendendo um Estado que se compromete, Trosa (2001) propõe uma gestão pública por resultados, contrapondo um novo modelo de gestão ao antigo modelo hierárquico tradicional.

Segundo Trosa (2001), o modelo hierárquico tradicional está ultrapassado. O que há em seu lugar é o contratualismo.

O contratualismo parte de uma idéia diferente de delegação ou desconcentração de poderes. E marca também o fim do modelo de delegação. As soluções são compartilhadas. A norma deve ser negociada entre os atores por meio de um contrato. Desse modo, existe o contrato entre atores de naturezas diversas. O contrato implica em: 1 – negociação baseada na escuta; 2 – o acordo; e 3 – o equilíbrio e a equidade.

Cabe tratar o procedimento contratual por meio de:

- Regras claras – os conflitos nascem no momento de lançamento de um projeto, quando várias questões são deixadas sem explicação, tais como: quais os resultados esperados, o que é negociável e o que não é, como gerenciar os conflitos e os riscos?

- Regras negociadas – as normas devem ser negociadas entre os chefes e agentes. Normas unilaterais permanecem frágeis por não serem compreendidas ou adotadas.
- Sustentação incondicional – um apoio incondicional dos gerentes uma vez aceitas as normas, o que pressupõe relações de confiança e comunicação eficiente.
- Abordagem corajosa do bom e do mau desempenho – punições ao mau desempenho e premiações ao desempenho. Transparência nas avaliações.

O contrato aqui é o contrato de desempenho, que não tem qualquer valor jurídico, pois “... não se trata de um contrato de trabalho, mas de um acordo entre um superior e seu agente sobre os critérios a partir dos quais ele será avaliado e sobre os resultados esperados” (idem, 2001).

É importante poder definir os resultados do serviço público, pois sem essa definição fica impossível determinar prioridades ou fazer escolhas e saber se os resultados produzidos permanecem importantes para o serviço público.

De acordo com Trosa (2001), as seguintes etapas devem ser seguidas para definir os resultados:

1. *Analisar os atores ou partes envolvidas* – trata-se do que fazer e para quem? Qualquer ação administrativa deve confrontar interesses diversos e até mesmo divergentes e os objetivos da política pública permitem às vezes resolver conflitos de interesse e às vezes não permitem.
2. *Analisar a lógica de intervenção do serviço público* – consiste em articular os objetivos mais gerais com ações concretas, evidenciando a passagem de uns aos outros.
3. *Analisar as ações resultantes de 1 e 2 sob o ponto de vista de competitividade* – surge a questão “como fazer o que ninguém mais pode fazer?” ou “qual meu valor agregado?”.

Como organização prestadora de serviço público, pode também a Universidade (e aqui fazemos um paralelo com o IFPR), orientar-se também por resultados. Pois uma Universidade (uma instituição de ensino) é uma organização que gera conhecimento e pessoas aptas a gerar e aplicar esse conhecimento.

Segundo Martins (2011), as universidades devem

... orientar-se para resultados em busca da geração do conhecimento útil, aquele que aumenta o valor das pessoas (como cidadãos e profissionais), das coisas (produtos consumidos e empresas produtoras) e das políticas públicas.

Para o autor o conhecimento útil é aquele que aumenta o valor do Brasil e as universidades seriam essenciais na geração do conhecimento para o desenvolvimento do país, proporcionando a elevação da competitividade e a redução das desigualdades sociais. Papel semelhante tem o Instituto Federal.

3 - METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada é a de estudo de caso, que é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade o objeto de pesquisa, qual seja a proposta de adoção da gestão por resultados na gestão dos projetos de extensão da Pró-Reitoria de extensão e inovação do Instituto Federal de Educação do Paraná – IFPR.

Assim, o estudo de caso é uma forma de pesquisa que abordará em profundidade a realidade da organização IFPR no tocante a sua gestão de projetos de extensão.

Yin apud Zanella (2009), afirma que um estudo de caso é “uma investigação empírica que:

1. investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
2. enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
3. baseia-se em várias fontes de evidências; e, como outro resultado; e
4. beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados”. (ZANELLA, 2009, p. 86).

O estudo de caso tem como objeto de estudo um caso único ou casos múltiplos. Em nosso caso, estudaremos a gestão de projetos de extensão da Pró-Reitoria mencionada.

Realizou-se um diagnóstico de como é a gestão dos projetos de extensão existentes na Pró-Reitoria por meio de entrevistas (roteiro semi-estruturado) com seus dirigentes procurando obter quais os principais

problemas, quais as causas desses e quais as conseqüências advindas desses mesmos problemas.

Os dirigentes entrevistados foram: a Diretora de Extensão e Políticas de Inclusão do IFPR, a Coordenadora de Extensão e os dois técnicos de nível superior que trabalham na área, responsáveis pela liderança e gestão dos projetos de extensão existentes na Pró-Reitoria.

Quanto à formação desses dirigentes temos: 1 - Diretora de Extensão e Políticas de Inclusão do IFPR: Pedagoga, Mestre em Educação e experiência com gestão educacional (41 anos); 2 - Coordenadora de Extensão: Fisioterapeuta, Doutoranda em Educação e experiência em gestão administrativa (40 anos); 3 – Técnico 1: Sociólogo, Mestrado em Sociologia, experiência em gestão administrativa (30 anos); e 4 – Técnico 2: formada em Educação Física, Mestrado em Educação e experiência em gestão administrativa (44 anos).

Tais entrevistas foram obtidas por e-mail, a fim de tornar o processo de consulta mais ágil.

Com esse levantamento dos problemas montamos um Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama de Causa e Efeito), que é uma forma de levantamento de sintomas existentes na organização e que mostra o efeito e todas as possibilidades de causas que podem contribuir para esse efeito.

Após isso, construímos um plano de ação 5W2H, que é uma ferramenta de planejamento de como as ações serão realizadas.

Com o plano de ação pretende-se então, implantar uma gestão por resultados na gestão dos projetos de extensão da Pró-Reitoria.

4 - A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 - Descrição geral

Em dezembro de 2008, através da Lei 11.892, foi criado o Instituto Federal do Paraná (IFPR). A mudança transformou a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET-UFPR) em Instituto Federal do Paraná e os antigos Cefets, Escolas Técnicas e Agrotécnicas ganharam o status de instituto.

O IFPR integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC - do Ministério da Educação - MEC. Em todo o Brasil, 38 Institutos fazem parte dessa rede.

Os institutos federais ofertam todos os níveis de ensino na mesma instituição. Desde a Educação Básica (cursos de nível médio e técnico) até a Pós-Graduação (especialização, mestrado e doutorado).

O IFPR possui 14 campi instalados no Paraná, que oferecem 57 cursos, sendo 43 técnicos e 14 de nível superior, todos públicos e gratuitos. O Instituto Federal está presente nas seguintes cidades paranaenses: Assis Chateaubriand, Campo Largo, Curitiba, Cascavel, Foz do Iguaçu, Irati, Ivaiporã, Jacarezinho, Londrina, Palmas, Paranaguá, Paranavaí, Telêmaco Borba e Umuarama.

Com um orçamento anual (2011) de R\$ 45.488.357,00, (sendo R\$ 26.793.432,00 despesas de custeio e R\$18.694.925,00 de despesas de capital) o Instituto Federal do Paraná oferece cerca de 5,5 mil vagas presenciais e cerca de 23 mil na modalidade de Educação à Distância (EaD).

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Realizamos entrevistas, via email, com os dirigentes de Extensão da Pró-Reitoria de extensão e inovação do IFPR por meio de um roteiro semi-estruturado (APÊNDICE).

Foram entrevistadas a Diretora de Extensão e Políticas de Inclusão do IFPR, a Coordenadora de Extensão e demais membros da equipe.

Levantaram-se os **principais problemas** na extensão:

- Falta de um sistema informatizado para o cadastro dos projetos;
- Dificuldade na articulação com os Comitês de Pesquisa e Extensão (COPE), responsáveis por emitir pareceres para aprovar ou não os projetos de extensão, e que ficam distantes nos diversos campi do IFPR;
- **Necessidade de melhores técnicas e ferramentas para gerenciar os projetos;**
- Baixo engajamento dos profissionais;

- Falta de compartilhamento de interesses.

Também foram levantadas as **principais causas** desses problemas:

- Ausência de normatização específica sobre extensão;
- Falta de pessoal e de recursos financeiros;
- Pouca articulação com outras pró-reitorias;
- Falta de articulação com fundações de apoio para potencializar a operacionalização da gestão dos projetos e ações extensionistas;
- Baixa participação dos diretores e professores nos projetos;
- Falta de informações sobre os projetos de extensão e seus participantes.

Por fim, levantaram-se as **principais conseqüências** desses problemas:

- Dificuldades de definir um fluxograma para cadastramento dos projetos;
- Dificuldade de contabilizar e conhecer os diversos projetos em andamento de forma eficaz;
- Ausência de recurso financeiro para apoio aos projetos e ações;
- Sobrecarga de atividades para a equipe;
- Comunicação e informação que possibilitem a compreensão das questões levantadas, favorecendo os professores e seus desafios;
- Dificuldades em tornar acessível à população os saberes científicos e tecnológicos produzidos pelos projetos de extensão.

O problema escolhido para ser resolvido é a necessidade de melhores técnicas e ferramentas para gerenciar os projetos.

Essa escolha foi realizada por entendermos que esse é o problema central a ser resolvido. É o nó central que desata os outros problemas existentes. Ou seja, o problema que temos que resolver é o problema de como gerenciar os projetos de extensão para que esses utilizem melhores técnicas e ferramentas existentes atingindo os resultados definidos estrategicamente.

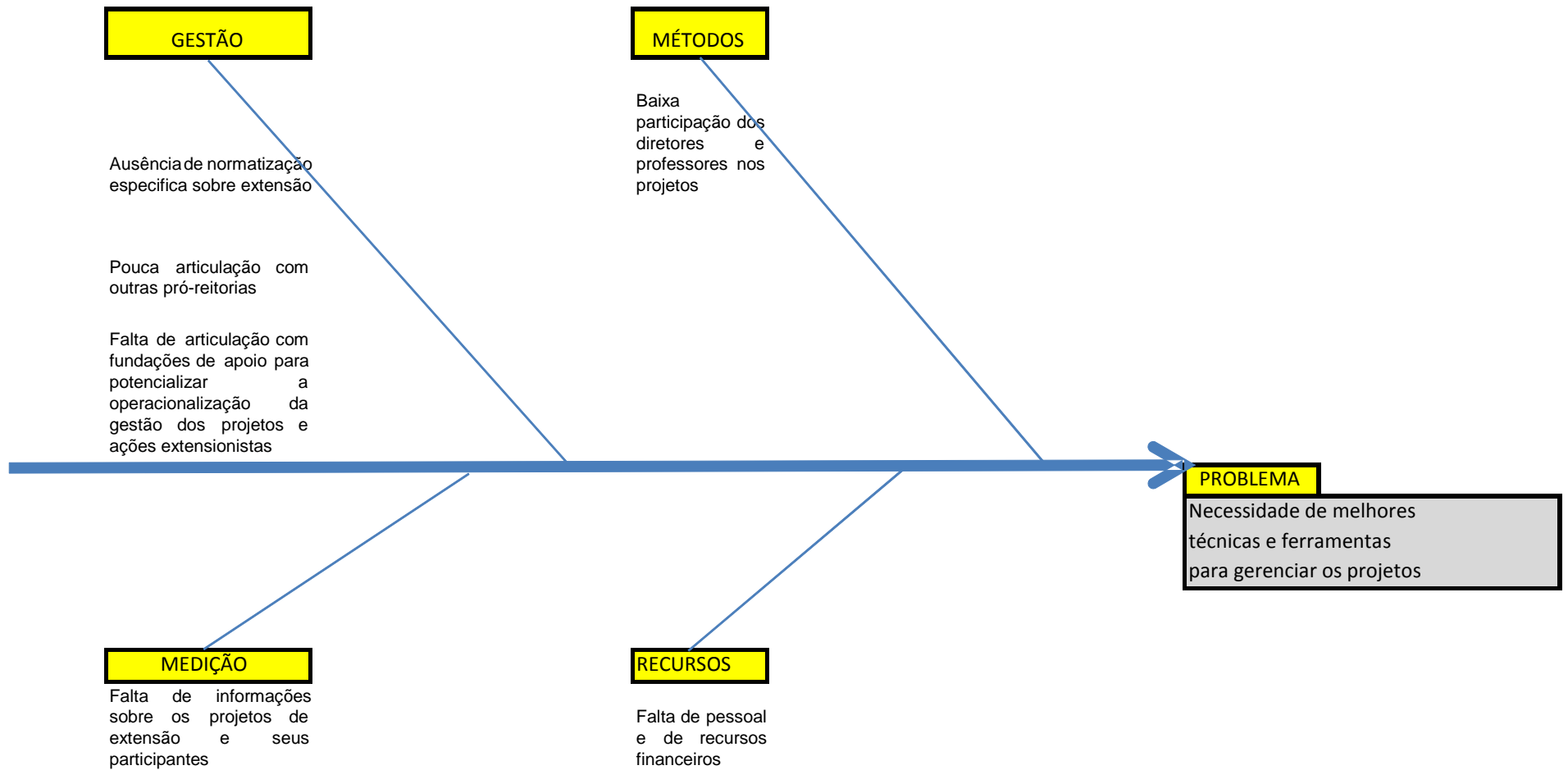
Preferencialmente que essa solução seja possível dentro de um sistema informatizado e articulado com os Comitês de Pesquisa e Extensão, promovendo um maior engajamento dos profissionais responsáveis pelos

projetos e permitindo um compartilhamento de ações, informações e interesses comuns.

Portanto, ao solucionarmos o problema central estaremos também minimizando ou neutralizando os problemas secundários existentes. Isso permitirá um salto na qualidade da gestão de projetos de extensão da Pró-Reitoria.

Também observando as questões abordadas pelo Roteiro, podemos evidenciar a necessidade de uma mudança organizacional na gestão dos projetos de extensão acompanhada por uma mudança na cultura organizacional. Fica evidente não apenas ser necessário uma mudança nos procedimentos administrativos, mas também focar no aspecto comportamental das mudanças.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Analisando os problemas e suas causas, construímos um plano de ação 5W2H, que pode ser observado logo abaixo:

5W2H	
PLANO DE AÇÃO	
O que fazer	Adotar a gestão por resultados para gerenciar os projetos de extensão.
Por quê será feito	Para aprimorar as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos de extensão no Departamento de Extensão e Inclusão.
Como fazer	Implantar metas de forma contratualizada constituindo um sistema de gestão que vise resultados.
Quando fazer	Estabelecer 3 etapas: 1) de preparo e orientação; 2) implantação; e 3) monitoramento e avaliação.
Quem fará	Equipe do Departamento de Extensão e Inclusão da Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do IFPR.
Onde será feito	No Departamento de Extensão e Inclusão da Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do IFPR.
Quanto custará	O custo será relativamente baixo, pois utilizará os recursos humanos, técnicos e de informática já existentes.

5 – PROPOSTA

5.1 – Desenvolvimento da proposta: mudanças organizacionais (procedimentos, estruturas, métodos e técnicas a serem implantadas).

A mudança organizacional que será implantada será uma mudança na cultura da organização em questão. Visa-se criar e implantar uma cultura de resultados dentro da Pró-Reitoria e na gestão dos projetos de extensão do IFPR. Isso proporcionará a adoção da gestão por resultados na gestão dos projetos da Pró-Reitoria.

O problema que temos que resolver é o problema de como gerenciar os projetos de extensão para que esses utilizem melhores técnicas e ferramentas existentes atingindo os resultados definidos estrategicamente. A escolha desse problema foi realizada por entendermos que esse é o problema central a ser resolvido. É solucionando o problema central que desencadearmos a solução dos outros problemas existentes.

A metodologia utilizada é aquela definida de acordo com Trosa (2001), onde 3 etapas devem ser seguidas para definir os resultados:

1. *Analisar os atores ou partes envolvidas* – trata-se do que fazer e para quem fazer;
2. *Analisar a lógica de intervenção do serviço público* – consiste em articular os objetivos mais gerais com ações concretas;
3. *Analisar as ações resultantes de 1 e 2 sob o ponto de vista de competitividade.*

Com isso podemos definir os resultados do serviço público. Com essa definição será possível determinar prioridades e fazer escolhas para saber se os resultados produzidos pelo serviço público permanecem importantes.

Decorre das etapas acima, a necessidade de se implantar também uma nova estrutura de gerenciamento baseada nos resultados que os projetos de extensão devem atingir durante e ao final de sua implantação.

5.2 - Plano de implantação: Estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento.

Estratégia de implantação: consistirá em definir previamente com os líderes e executores de projetos de extensão, de comum acordo, as metas a

serem atingidas e os prazos para isso acontecer. Em seguida, em consonância com o calendário vigente da instituição, desenvolver as 3 etapas propostas para a adoção de uma gestão por resultados.

Etapas: Seguindo a metodologia definida por Trosa (2001), podemos detalhar as 3 etapas de implantação:

1. *Analisar os atores ou partes envolvidas – trata-se do que fazer e para quem?*

Trata-se aqui de realizar uma mudança organizacional na gestão de projetos da Pró-Reitoria. A mudança será feita para atender as necessidades das partes beneficiárias dos projetos. Essa mudança vai contrariar, em um primeiro momento, os gestores dos projetos que terão que se adaptar a uma nova cultura organizacional baseada nos resultados atingidos com objetivo de atender esses beneficiários. Modifica-se a visão atual de que um projeto é um meio e um fim em si mesmo. O projeto deve ser um meio para atingir um determinado fim. Com isso, confrontam-se interesses diversos entre as partes e os atores.

2. *Analisar a lógica de intervenção do serviço público – consiste em articular os objetivos mais gerais com ações concretas, evidenciando a passagem de uns aos outros.*

Nessa etapa da metodologia é necessário articular o nosso objetivo geral (*adotar a gestão de resultados na gestão dos projetos de extensão desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do Instituto Federal de Educação do Paraná*) com ações concretas que permitam a transição de um para os outros. Ou seja, nessa etapa propomos ações a serem implantadas.

3. *Analisar as ações resultantes de 1 e 2 sob o ponto de vista de competitividade – surge a questão “como fazer o que ninguém mais pode fazer?” ou “qual meu valor agregado?”.*

Essa etapa metodológica se articula com nosso objetivo específico de monitoramento e avaliação. Para acompanhar os resultados obtidos pelos projetos de extensão gerenciados pela Pró-reitoria necessitamos de medidas de monitoramento e avaliação. Para fazer “o que ninguém mais pode fazer” precisamos saber o que está sendo feito, qual o ganho que já obtivemos e com isso mensurar quantitativamente e qualitativamente a mudança que queremos realizar na gestão de projetos.

Desse modo, após cumprirmos as três etapas acima e para a implantação da gestão de resultados, estabeleceremos 3 fases: 1) fase de preparo e orientação; 2) fase de implantação propriamente dita; e 3) monitoramento e avaliação.

Na *primeira fase*, de preparação e orientação, serão discutidas e planejadas as metas estratégicas, o calendário, serão estabelecidos quais os projetos prioritários e a forma de contratualização que será adotada para o desenvolvimento desses projetos, o grau de assertividade no cumprimento das metas e as responsabilidades de cada uma das partes envolvidas.

Essa fase começaria em Dezembro de 2011 para possibilitar o início do projeto de implantação da gestão de resultados já a partir de fevereiro de 2012.

Na *segunda fase* dar-se-á início a implantação da gestão por resultados propriamente dita.

O projeto de implantação terá caráter de um projeto piloto, elencando dois projetos prioritários para fazerem parte desse momento.

Os critérios para a escolha dos projetos nesse primeiro momento são:

1 - projeto de alta relevância educacional e social (nº de beneficiários / usuários atingidos); 2 – projeto que possa desenvolver a qualidade da gestão orçamentária (recursos utilizados/serviços produzidos), 3 – local de desenvolvimento do projeto: um dos projetos a ser desenvolvido na capital e outro no interior (o IFPR possui 14 campi).

As pessoas envolvidas serão a equipe dirigente da Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do IFPR (4 pessoas) e os coordenadores e seus suplentes de cada um dos projetos (4 pessoas).

Será realizado um workshop para proporcionar um treinamento inicial para os participantes para a assimilação dos novos conceitos e procedimentos, divulgação de cronograma geral e de cada projeto, realização do processo de contratualização entre os participantes.

Essa fase terá início em Janeiro de 2012.

Por fim, na *terceira fase*, a de monitoramento e avaliação, os respectivos responsáveis pelos projetos serão acompanhados dentro dos prazos pactuados na etapa 1, podendo ser feitas, se necessário, correções de rumos. Também será feita avaliações parciais no decorrer da execução desses projetos e uma avaliação final.

Atribuições de responsabilidades: adotar um contrato de gestão com relação ao desenvolvimento dos projetos de extensão, definindo metas, prazos de execução e responsabilidades.

Monitoramento: será realizado desde o início da implantação e de forma constante, utilizando-se de ferramentas da informática e de reuniões específicas com cada um dos líderes de projetos.

Segundo Trosa (2001) mensurar desempenho reduz as tarefas administrativas complexas a números e isso limita a capacidade que os agentes têm de achar melhores e mais adequadas soluções aos usuários. Dessa forma, é preciso:

- *Sempre interpretar indicadores quantitativos e qualitativos* – os indicadores não devem ser utilizados como absolutos. Qualquer indicador deve ser interpretado.
- *Dar a palavra aos usuários* – o usuário não pode ser esquecido.
- *Distinguir os indicadores quantitativos e os indicadores qualitativos* – são ambos necessários e se completam.
- *Ter indicadores quantitativos que se cruzam e se complementam* – ter indicadores que permitam cruzamentos e assegurem a confiabilidade do julgamento realizado.

Portanto, utilizaremos indicadores quantitativos:

- Indicadores quantitativos em valor absoluto (p. ex., **de tempo**: cumprimento das metas – prazo 12 meses)
- Indicadores quantitativos específicos a um serviço (isto é, específicos a cada projeto, p. ex., **recursos financeiros e humanos**).

Também utilizaremos indicadores qualitativos tais como:

- Indicadores sobre a qualidade da gestão orçamentária dos projetos;
- Indicadores da satisfação dos usuários/beneficiários do projeto.

5.3 - Recursos: Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto (recursos humanos, financeiros, materiais, instalações, etc.)

Utilizar-se-á os recursos humanos, financeiros, materiais, instalações, já existentes dentro da Pró-Reitoria. Trata-se primordialmente de uma mudança na cultura organizacional. Realizar-se-ão treinamentos específicos pra os recursos humanos a baixo custo (seminários, *workshops*, etc.).

5.4 - Resultados esperados: Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor.

As metas serão definidas previamente ao início dos projetos de extensão e serão contratualizadas, isso é, será definido na forma de um contrato de gestão como, quando, quais os responsáveis, quanto custará, etc. para atingir essas metas.

Como metas principais da mudança organizacional que se fará com a adoção da gestão por resultados esperam-se a redução do tempo de tramitação e execução do projeto de extensão bem como a redução dos custos desse em 20%.

Criar-se-ão, em conjunto com os líderes de projetos de extensão, indicadores quantitativos que mensurem o grau de sucesso no cumprimento das metas. Esses indicadores serão responsáveis pelo constante monitoramento dos projetos de extensão, estarão em um sistema de informática com suas informações publicizadas.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas: O que pode dar errado e o que fazer nestes casos.

Realizar uma mudança organizacional, propondo uma cultura organizacional diferenciada, como já está indicado na literatura, encontra sempre resistências.

Um dos riscos esperados é uma possível diminuição do ritmo execução dos projetos de extensão nos primeiros meses após a mudança realizada, com o risco até mesmo, de paralisia de alguns deles.

Medidas de prevenção e de correção poderão ser tomadas a qualquer tempo e em qualquer etapa da mudança organizacional que visa à implantação da gestão de resultados.

Tais medidas se traduziriam em revisão de metas, de prazos, de recursos financeiros e humanos para os projetos onde haverá a implantação da

gestão de resultados, podendo chegar até ao nível de uma revisão geral da contratualização firmada, pois se trata de um piloto de implantação dessa nova forma de gestão e que permitiria, em última instância, tal repactuação.

No caso de se detectar, através do monitoramento, que algum erro ou desvio, está acontecendo em determinado projeto, poder-se-á criar força tarefa que analise rapidamente o caso e proponha imediata correção de rumos, conforme se pretende deixar acordado previamente no contrato de gestão do projeto.

6 - CONCLUSÃO

Ao propormos um projeto técnico com o objetivo de solucionar problemas na gestão dos projetos de extensão da Pró-Reitoria de Extensão e Inovação do IFPR temos como objetivo poder contribuir para o aumento da eficácia e da eficiência desses projetos. Fazer mais e melhor com os mesmos recursos humanos, financeiros, técnicos, materiais, etc.

Fomos buscar na gestão pública moderna fundamentos teóricos que embasassem uma solução ao problema levantado: a necessidade de melhores técnicas e ferramentas para gerenciar os projetos de extensão.

Como ferramenta escolhida propusemos a gestão por resultados dos projetos de extensão, dentro de um contexto maior de mudança organizacional, necessária para efetivamente solucionar o problema.

O Estado, em um mundo globalizado e em constante mudança, não fica alheio as grandes transformações. Nem tampouco a gestão pública. Novas ferramentas de gestão surgem a cada instante, contribuindo para a mudança de paradigmas existentes.

Adotar a gestão por resultados é traduzir os objetivos por resultados. É utilizar instrumentos contratuais, definindo metas, indicadores e monitoramento desses resultados.

Levantamos o principal problema na gestão dos projetos, como já citado acima, por meio de uma pesquisa semi-estruturada com a direção do Departamento de Extensão da Pró-Reitoria. Com isso realizamos um diagrama que relacionasse efeito com as causas existentes (diagrama de Ishikawa).

De posse dessas definições foi possível preparar um plano de ação, definindo a forma de implantação, as etapas, as responsabilidades e o monitoramento necessário para acompanhar e avaliar o sucesso dos projetos e, em última instância, também o sucesso da mudança organizacional proposta ao Departamento.

Metas, indicadores, recursos necessários, possíveis problemas e correções não ficaram de fora dessa proposta de projeto técnico. O projeto aponta o início de um caminho que precisa ser aprofundado.

A implantação da gestão por resultados demandará muito diálogo entre as partes envolvidas, sem o qual a mudança na cultura organizacional não ocorrerá. Implantar e operacionalizar mudanças sem diálogo, de cima para baixo, é arriscar-se a obter um grande fracasso.

Ao se estabelecer esses novos instrumentos de gestão, por meio de contratualização pactuada entre as partes, metas definidas de comum acordo, instrumentos de monitoramento e avaliação constantemente discutidos, podemos criar bases sólidas para a implantação e continuidade das mudanças necessárias a uma gestão pública moderna, ágil, dinâmica e comprometida com o usuário-cidadão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. São Paulo, 1982. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. **I Seminário de Gestão de Negócios - FAE**, 2004. v. 1. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>, acesso em: agosto de 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. São Paulo, 2000.

CARVALHO, M. M. de. e QUELHAS, O. L. G. Processo de Mudança Organizacional em Instituição Pública Brasileira. A Opinião dos Funcionários e as Ações Decorrentes. **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, julho de 2009.

CUNHA, M. P. e REGO, A. **As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente**. Faculdade de Economia, Universidade de Lisboa, 2002.

FORD, J.D. e FORD, L.W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, 20(03). p.541-570, 1995.

GRANHA, E. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo, 2009. Tese de Doutorado, Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, EAESP/FGV.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

MARTINS, H. F. Gestão para resultados nas universidades. **Brasil Econômico**, 02 de março de 2011. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/ggestao-para-resultados-nas-universidades_98808.html>, acesso em: agosto de 2011.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. Discontinuous Change: leading organizational transformation. **The Jossey-Bass Management series**. San Francisco, p.3-44, 1995.

OSBORNE, D. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 9. ed. Brasília: MH Comunicação, 1997.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Consulting Psychologists Press: Palo Alto, California, p.719-822, 2003.

ROBBINS, S. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, p.394-423, 1999.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

(Para ser aplicado junto aos gestores dos projetos de extensão da Pró-Reitoria de Extensão)

1 – Quais os **principais problemas** existentes na gestão de projetos de extensão?

2 - Quais as **principais causas** dos problemas existentes na gestão de projetos de extensão?

3 - Quais as **principais conseqüências** dos problemas existentes na gestão de projetos de extensão?