O DESCOMPASSO ENTRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA E A DINÂMICA TERRITORIAL: DESAFIOS DA INDISSOCIABILIDADE E DA AUTONOMIA NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

MELINA ALVES GOMES [1];
MARIA LETICIA ALVARENGA CORRÊA[2]

[1] Pontifícia *Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – melinalvess@gmail.com*
[2] Pontifícia *Universidade Católica de Minas Gerais Minas - PUC Minas – leticialvarenga95@gmail.com*

Resumo
O presente estudo, ainda em fase de construção, Este artigo analisa o descompasso entre a gestão administrativa universitária e a dinâmica das ações de extensão, pautando-se na tensão entre a rigidez burocrática e a necessidade de flexibilidade no campo. A partir de um estudo de caso no Eixo Povos Quilombolas do Programa SABIAS (PUC Minas), a investigação discute como a burocracia institucional e a escassez de recursos agravadas por políticas de austeridade comprometem o princípio da indissociabilidade.
Utilizando os conceitos de Ecologia dos Saberes e Escuta Ativa, o trabalho demonstra que o "viés ofertista" e o tempo do campo são negligenciados por mecanismos de controle focados exclusivamente em fiscalização contábil. Conclui-se que a superação desse cenário exige a transição da extensão como atividade-meio para atividade-fim, propondo uma evolução da ferramenta de aprendizagem organizacional que priorize o impacto social, a soberania tecnológica e a construção dialógica de conhecimentos, garantindo a autonomia operacional necessária às práticas engajadas.

Palavras-chave: Extensão Universitária. Inovação Social.Ecologia dos Saberes. Gestão Burocrática.

1 - Introdução

O presente estudo, ainda em fase de construção, apresenta a tríade ensino-pesquisa-extensão constitui o pilar das universidades brasileiras. Todavia, enquanto o ensino e a pesquisa dispõem de métricas de custos e processos consolidados, a extensão enfrenta barreiras administrativas severas. O desafio contemporâneo reside na aplicação de ferramentas de controle gerencial que respeitem o caráter não extrativista e participativo das ações comunitárias, garantindo o acesso aos recursos institucionais sem negligenciar a conformidade legal.

Este princípio da indissociabilidade, consagrado pelo Artigo 207 da Constituição Federal, enfrenta na prática um hiato crítico: o descompasso entre a rigidez administrativa e a fluidez das demandas sociais. Conforme defendem Almeida e Oliva (2004), a extensão deve ser consolidada como atividade-fim, dotada de independência funcional e apta a gerar conhecimento a partir da realidade. Contudo, a estrutura que a sustenta ainda opera sob uma lógica de "atividade-meio", engessada por burocracias que frequentemente ignoram as dinâmicas territoriais.

Este estudo analisa como a escassez orçamentária, agravada por políticas de austeridade (COSTA; CRUZ, 2024) e pela centralização decisória, cria obstáculos à inovação

social. O foco recai sobre a contradição entre o "tempo da burocracia" — marcado por calendários internos inflexíveis — e o "tempo do campo", onde comunidades exigem respostas ágeis e diálogos horizontais. Objetiva-se refletir sobre uma gestão que suporte a ecologia dos saberes e a soberania tecnológica, evitando que pesquisadores subjacentes necessitem subsidiar ações institucionais com recursos próprios.

Objetifica-se refletir sobre modelos de gestão universitária capazes de sustentar a ecologia dos saberes, a soberania tecnológica e o compromisso social da universidade, evitando que os pesquisadores e extensionistas necessitem subsidiar ações institucionais com recursos próprios. Busca- se ainda discutir a necessidade de mecanismo de monitoramento e avaliação que transcende a lógica estritamente financeira, reconhecendo os impactos sociais,culturais e formativos produzidos pelas ações extensionistas.

Dessa forma, propõe compreender a extensão não apenas como uma dimensão complementar da universidade, mas como um espaço que produção de conhecimento critico, transformação social e fortalecimento democratico.

2 - Metodologia

Propõe-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva, estruturada em dois eixos:

1- Revisão Bibliográfica Sistemática: Análise dos conceitos de indissociabilidade, inovação social e extensão digital com base nos autores selecionados (Souza et al., 2017; Klaumann; Tatsch, 2023; Peschanski et al., 2025).

2- Estudo de Caso Comparativo e Relato de Experiência: Análise das ações extensionistas desenvolvidas pelo Eixo Povos Quilombolas do Programa SABIAS, pertencente ao PPGA (Programa de Pós graduação) da PUC Minas.. A metodologia foca na observação participante e nas dificuldades encontradas em lidar com os processos institucionais de solicitação de recursos e execução financeira, contrastando os prazos com as urgências de demandas nas comunidades atendidas.

3 - Análise e Discussão

O Conflito de Temporalidades e o Viés Ofertista

Os dados revelam que a universidade ainda sofre de um "viés ofertista" (KLAUMANN; TATSCH, 2023). Em Brumadinho e no Ribeirão, a prática exige uma escuta sensível e construção coletiva, mas os mecanismos de financiamento impõem soluções prontas e prazos que não respeitam o tempo da maturação social. A gestão opera em ciclos anuais rígidos, enquanto o campo opera em ciclos de vida e de resistência. Este conflito não é apenas "atraso de verba", mas o que Boaventura de Sousa Santos chama de razão metonímica: a universidade pode tomar a sua parte o saber científico/burocrático pelo todo desconsiderando a realidade social, pois metodologias engajadas também consideram outras formas de conhecimento.

O descompasso identificado no Quilombo do Ribeirão revela que o "viés ofertista" (KLAUMANN; TATSCH, 2023) é, na verdade, um sintoma de uma cegueira epistemológica. Ao chegar ao território com soluções pré-fabricadas e cronogramas rígidos, a instituição ignora o que Boaventura de Sousa Santos define como Ecologia dos Saberes. Esse conceito pressupõe que o conhecimento científico deve dialogar em pé de igualdade com os saberes práticos, ancestrais e populares. No entanto, a burocracia universitária impõe uma

"monocultura do tempo", onde apenas o tempo do relógio institucional é legítimo, deslegitimando o tempo dos vínculos e a organização comunitária.

Metodologias engajadas atuam em crítica ao caráter extrativista das pesquisas , através da Escuta Ativa (Rogers, 1957) propõe uma postura de vulnerabilidade do pesquisador, permitindo que a demanda surja do território e não do edital de fomento.

Quando a gestão administrativa engessa a ação extensionista, ocorre o que SANTOS (2000) chama de "desperdício de experiência", onde a invisibilidade de saberes e práticas comunitárias não é levado em consideração por não caber nos formulários institucionais . A insistência no viés ofertista transforma a extensão em uma via de mão única, onde a universidade "ensina" mas não acompanha as dinâmicas territoriais.

Assim, a proposta de uma interação dialógica (SOUZA et al., 2017) só se efetiva quando a universidade reconhece que o tempo do campo não representa um "atraso", mas sim uma temporalidade distinta que exige uma gestão financeira e administrativa igualmente flexível e pluralista. Sem essa adaptação, a extensão universitária permanece como um exercício de poder, e não de emancipação.

Um resultado alarmante dessa desconexão é a constatação de que, devido à morosidade na liberação de verbas e à complexidade na prestação de contas, ações essenciais são mantidas por meio de recursos próprios dos pesquisadores. Isso evidencia que a extensão, embora teoricamente uma atividade-fim, carece de independência funcional (ALMEIDA; OLIVA, 2004). A falta de suporte técnico e o acesso limitado a equipamentos institucionais obrigam o pesquisador a atuar na lacuna deixada pelo Estado.

Além disso, a sobrecarga burocrática produz impactos diretos na continuidade das ações extensionistas e no bem-estar dos pesquisadores envolvidos. O tempo destinado ao preenchimento de formulários, solicitações administrativas e prestações de contas frequentemente ultrapassa o tempo dedicado à construção coletiva com as comunidades. Esse cenário evidencia uma contradição institucional: embora a extensão seja reconhecida como um dos pilares da universidade, sua operacionalização ainda ocorre sob estruturas administrativas pouco preparadas para lidar com a complexidade dos territórios e das relações humanas estabelecidas no campo

Diante disso, superar o descompasso entre a gestão e o campo exige mais do que o simples aporte de recursos; requer uma reforma profunda na cultura organizacional universitária. Essa reorganização pode ser estruturada a partir dos seguintes eixos:

- Descentralização e flexibilização financeira: Adequar a gestão orçamentária para atender às especificidades e dinâmicas das comunidades tradicionais e áreas de vulnerabilidade socioambiental.
- Fluxo contínuo de recursos: Institucionalizar canais institucionais que evitem o desembolso financeiro pessoal por parte de docentes e discentes para a execução das atividades.
- Estruturas de apoio multidisciplinares**:** Consolidar o reconhecimento da extensão como atividade-fim por meio de frentes de suporte que extrapolem os limites da sala de aula tradicional.

Também se faz necessária a criação de mecanismos institucionais de resposta rápida para situações emergenciais vivenciadas no território, garantindo maior autonomia às equipes extensionistas. A burocracia universitária, quando

> excessivamente centralizada, dificulta ações que dependem de agilidade e adaptação constante às demandas comunitárias. Dessa forma, flexibilizar procedimentos não significa abrir mão da transparência, mas reconhecer que a extensão opera em contextos dinâmicos e socialmente complexos

Somente ao alinhar o relógio administrativo às urgências do território, a universidade poderá cumprir sua função social de forma ética, não extrativista e verdadeiramente transformadora. Desse modo, garante-se que o conhecimento gerado com o campo retorne à sociedade como ferramenta de soberania e ciência cidadã.

A escassez de recursos para a extensão não é um fenômeno isolado, mas o resultado direto de políticas de austeridade fiscal inseridas em um contexto neoliberal (COSTA; CRUZ, 2024). Esse cenário promove um desmonte financeiro, forçando muitas vezes as Instituições de Ensino Superior (IES) a operarem sob uma lógica de eficiência empresarial que ignora a complexidade social do campo.

O impacto mais perverso dessa lógica é a transferência da responsabilidade estatal para o indivíduo: diante da paralisia burocrática e da ausência de repasses, pesquisadores e extensionistas acabam por utilizar recursos próprios para garantir que as ações no campo não sejam interrompidas.

Nesse sentido, a permanência das ações extensionistas depende não apenas de financiamento, mas do reconhecimento institucional do trabalho relacional construído no território. A criação de vínculos de confiança demanda continuidade, presença e comprometimento ético, aspectos que não podem ser mensurados apenas por indicadores quantitativos de produtividade acadêmica. Assim, fortalecer a extensão universitária implica também reconhecer os impactos subjetivos, sociais e políticos produzidos pela interação entre universidade e comunidade

Essa "privatização do ônus" da pesquisa evidencia uma falha estrutural, onde a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão só se mantém graças ao compromisso ético do profissional, que assume para si o custo de uma função que deveria ser integralmente provida pelas universidades como atividade-fim (ALMEIDA; OLIVA, 2004). O vínculo com o campo extrapola o tempo da pesquisa, pois a presença da universidade de pesquisadores, traz perspectivas de novas visões de mundo, reciprocidade, empatia e vínculos com pessoas que são muito mais do que dados de pesquisa.

Em suma, a importância de rever os procedimentos burocráticos reside na transição de uma controladoria focada apenas na fiscalização contábil para uma gestão voltada à **aprendizagem organizacional**. A eficiência não deve ser medida pela economia de gastos, mas pelo **impacto social efetivo** e pela capacidade de transformar a universidade em uma ferramenta de soberania tecnológica e ciência cidadã. Somente com uma gestão financeira descentralizada e flexível será possível garantir que o conhecimento gerado no campo retorne à sociedade de forma ética e emancipatória.

3.1 A complexidade da atuação no campo

A complexidade do campo em Brumadinho MG, especificamente no Quilombo do Ribeirão pelo Programa SABIAS (PUC Minas), ilustra esses desafios logísticos e humanos. A distância geográfica exige deslocamentos planejados que nem sempre se alinham à rigidez dos fluxos administrativos, enquanto o contato em zona rural dificulta a comunicação imediata.

Somam-se a isso situações inesperadas, como o falecimento de membros da comunidade, problemas climáticos, mudanças nas dinâmicas locais ou a ausência de lideranças comunitárias, fatores que podem exigir o cancelamento ou remarcação de ações previamente organizadas. Essas alterações impactam diretamente a relação construída entre universidade e comunidade, uma vez que os moradores criam expectativas em torno das visitas e das atividades desenvolvidas pela universidade no território. Nesse contexto, a burocracia institucional frequentemente demonstra dificuldade em compreender o caráter humano e imprevisível da extensão universitária. Respeitar essas urgências e reorganizações faz parte do compromisso ético da extensão, que reconhece os sujeitos envolvidos para além de dados estatísticos ou objetos de pesquisa, valorizando vínculos de reciprocidade, confiança e empatia.

A extensão universitária, enquanto pilar da tríade que sustenta o ensino superior brasileiro, encontra sua base no princípio da indissociabilidade, conforme estabelece o Artigo 207 da Constituição Federal. Contudo, a prática revela um hiato crítico entre a rigidez das normas administrativas e a fluidez das demandas sociais no território. Para superar esse cenário, Almeida e Oliva (2004) defendem que a extensão deve ser consolidada como uma "atividade-fim", dotada de autonomia funcional e capaz de gerar conhecimento a partir da realidade, rompendo com a lógica de ser meramente uma "atividade-meio" engessada por burocracias institucionais.

Esse descompasso entre gestão institucional e realidade territorial manifesta-se no conflito entre o chamado ‘tempo da burocracia’, marcado por calendários fixos, prestação de contas e processos centralizados, e o ‘tempo do campo’, que exige flexibilidade, escuta e respostas mais horizontais. Klaumann e Tatsch (2023) identificam, nesse cenário, um ‘viés ofertista’ das universidades, caracterizado pela tendência de impor soluções prontas, cronogramas rígidos e metodologias previamente definidas, desconsiderando os processos de construção coletiva e os tempos sociais das comunidades

Para que a extensão cumpra seu papel transformador, é essencial adotar a Escuta Ativa (Rogers, 1957), permitindo que as demandas emergem do território e não apenas de editais. Esse diálogo em pé de igualdade caracteriza a Ecologia dos Saberes, onde o conhecimento científico interage com saberes ancestrais e populares, evitando o que Boaventura de Sousa Santos (2000) chama de "desperdício de experiência" ou a invisibilidade de práticas comunitárias que não se encaixam em formulários rígidos.

Portanto, repensar os procedimentos burocráticos da extensão universitária significa deslocar o foco de uma fiscalização meramente contábil para uma lógica de aprendizagem organizacional, centrada no impacto social, na valorização dos sujeitos envolvidos e na construção coletiva do conhecimento. Mais do que cumprir exigências administrativas, a extensão deve fortalecer processos de transformação social, promovendo autonomia comunitária, justiça social e soberania tecnológica nos territórios onde atua

4- Considerações

A eficiência na gestão de recursos para extensão não deve ser medida pela economia de gastos, mas pela capacidade de transformar o orçamento público em impacto social efetivo. A controladoria deve evoluir de um órgão de fiscalização estática para um parceiro estratégico que entende a extensão como um processo vivo e dinâmico.

A transformação da extensão de uma “atividade-meio” para uma “atividade-fim” exige que a gestão universitária abandone o foco no controle de insumos e passe a priorizar a

entrega de valor social. A burocracia atual é um resquício de uma administração gerencial que privilegia a legalidade formal em detrimento da efetividade material, muitas vezes desconsiderando o alcance dos objetivos sociais e comunitários.É preciso compreender que a eficiência na gestão de recursos não deve ser avaliada apenas pela contenção de despesas, mas principalmente pela capacidade de promover mudanças concretas na realidade social. Nesse sentido, a controladoria precisa deixar de atuar apenas como mecanismo de fiscalização e assumir uma postura de apoio estratégico, contribuindo para que as ações extensionistas alcancem seus propósitos de formação cidadã, diálogo social e transformação coletiva.

A burocracia atual, herança de uma lógica administrativa excessivamente formalista, deve abrir espaço para práticas orientadas pela efetividade e pelo impacto social. Assim, o Monitoramento e Avaliação (M&A) precisa ultrapassar a simples prestação de contas contábil e caminhar para uma perspectiva de aprendizagem organizacional, na qual os resultados sejam analisados também a partir das experiências vividas pelas comunidades envolvidas.

Nessa perspectiva, o sucesso de uma ação extensionista deve ser medido pela transformação do território, pela construção coletiva do conhecimento e pela reciprocidade de saberes entre universidade e sociedade. Mais do que indicadores financeiros, é necessário considerar os impactos sociais, culturais e educativos produzidos pelas ações, garantindo que essas experiências acadêmicas junto às comunidades não sejam reduzidas a relatórios burocráticos ou sufocadas por balancetes financeiros.

Além disso, a gestão extensionista precisa reconhecer que os territórios possuem dinâmicas próprias, marcadas por tempos sociais distintos daqueles impostos pelos calendários administrativos institucionais. Em comunidades tradicionais, quilombolas e rurais, a construção de vínculos demanda continuidade, presença e respeito às formas locais de organização social. Dessa maneira, modelos excessivamente centralizados de gestão acabam dificultando a efetividade das ações e comprometendo a confiança estabelecida entre universidade e comunidade.

Nesse sentido, a flexibilização não significa ausência de controle, mas sim uma construção de mecanismos de gestão mais sensíveis à realidade do campo.Uma gestão extensionista deve conciliar a transparência ,responsabilidade pública e autonomia operacional.Isso implica em reconhecer que a extensão universitária trabalha com relações humanas,contextos vulneráveis e processos seletivos que não podem ser totalmente previstos e padronizados.

Referências

ALMEIDA, A. de; OLIVA, V. J. **A Extensão Universitária Como Atividade Fim. Interagir: Pensando a Extensão,** Rio de Janeiro, n. 5, p. 27-36, jan./jun. 2004.

COSTA, D. F. da; CRUZ, A. G. **O financiamento da extensão universitária no Brasil: escassez de recursos e as disputas pelo papel social da universidade**. XI Congresso Nacional de Educação (CONEDU), 2024.

FREITAS, C. C. G. et al. **Educação financeira: uma experiência extensionista.** Em Extensão, Uberlândia, v. 20, n. 1, p. 44-56, jan.-jun. 2021.

KLAUMANN, A. P.; TATSCH, A. L. **A Extensão Universitária como um caminho para a Inovação Social: análises a partir da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Revista Brasileira de Inovação, Campinas (SP), v. 22, e023006, p. 1-34, 2023.

PESCHANSKI, J. A. et al**. Emergência da extensão universitária digital: boas práticas e direcionamentos.** Texto Livre, Belo Horizonte, v. 18, e56372, 2025.

SOUZA, R. E. S. et al. **As ações de extensão universitária na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro: registros da trajetória e reflexões sobre o monitoramento e a avaliação dos projetos.** Democracia e Direitos, v. 2, n. 2, 2017.

ALMEIDA, Alecsandra de; OLIVA, Vagner José. **A Extensão Universitária como Atividade Fim.** [S. l.], 2004.

COSTA, Danielle Fernandes da; CRUZ, Andreia Gomes. O financiamento da extensão universitária no Brasil: escassez de recursos, políticas de austeridade fiscal e o contexto neoliberal**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação,** Araraquara, 2024.

FREITAS, Carlos Cesar Garcia et al. Educação financeira: uma experiência extensionista. **Revista Conexão UEPG**, Ponta Grossa, v. 17, p. 1-15, 2021.

KLAUMANN, Ana Paula; TATSCH, Ana Lúcia. A Extensão Universitária como um caminho para a Inovação Social: um olhar para as Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA,** São Paulo, v. 17, n. 4, 2023.

PESCHANSKI, João Alexandre; JURNO, Amanda Chevtchouk; HILSENBECK FILHO, Alexander Maximilian. **Emergência da extensão universitária digital: boas práticas e direcionamentos**. [S. l.], 2025.

ROGERS, C. R. **Psicoterapia e consulta psicológica**. Lisboa: Moraes, 1957.
SANTOS, B. de S.. **A Crítica da Razão Indolente: Contra o Desperdício da Experiência.** São Paulo: Cortez, 2000.

SOUZA, Roberto Eduardo Santos et al. **As ações de extensão universitária na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro: um breve balanço da experiência recente** (2015-2016). Revista do Serviço Público, Brasília, v. 68, n. 2, p. 453-478, abr./jun. 2017.