



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO DE PROGRAMAS INTERDISCIPLINARES PARA A TERCEIRA IDADE EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE FLORIANÓPOLIS

**Flora Moritz da Silva**  
UFSC  
[floramds@gmail.com](mailto:floramds@gmail.com)

**André Tiago Dias da Silva**  
UDESC  
[andre.tiago@ufsc.br](mailto:andre.tiago@ufsc.br)

**Alexandre Marino Costa**  
UFSC  
[alexandre.marino@ufsc.br](mailto:alexandre.marino@ufsc.br)

**Rudimar Antunes da Rocha**  
UFSC  
[rrudimar@hotmail.com](mailto:rrudimar@hotmail.com)

### Resumo

O objetivo deste artigo é descrever os processos de gestão de Programas Interdisciplinares para a Terceira Idade das universidades públicas de Florianópolis, “Universidades da Terceira Idade”, movimento que desde a década de 70 vem crescendo no mundo. Apesar de o Brasil contar com mais de 200 projetos deste tipo e uma crescente população idosa, há poucos recursos destinados a tais programas, bem como pouca pesquisa sobre a gestão dos mesmos. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre universidade, Universidade da Terceira Idade e gestão universitária e foram estudados o caso do Núcleo de Estudos da Terceira Idade da UFSC e do Grupo de Estudos da Terceira Idade da UDESC, por meio de pesquisa documental e de entrevistas com os dirigentes de cada programa. Conclui-se que os programas analisados são inovações sociais e têm desenvolvido inovações na forma de organizar e coordenar suas atividades, conhecem seu público, trazem um ambiente aberto e propício ao diálogo, e buscam *feedback* para melhoria contínua de suas atividades. No entanto, carecem de autonomia de recursos, o que limita o planejamento da gestão, e não têm participação no Planejamento Estratégico Universitário. As universidades estudadas não têm políticas institucionais explícitas e consolidadas voltadas à pessoa idosa.

**Palavras-chave:** Terceira Idade; Gestão Universitária; Educação Permanente.

## 1. INTRODUÇÃO

A população brasileira está envelhecendo rapidamente, demandando pesquisas sobre as questões da Terceira Idade de todas as áreas do conhecimento. As universidades têm um papel estratégico em colocar suas funções a serviço da sociedade. Nos anos 70, surge em Toulouse um projeto pioneiro dentro da universidade, ligado a uma realidade emergente do envelhecer que incluía a ideia de realização pessoal e envelhecimento ativo, pensado também como um instrumento de pesquisa para melhorar a condição do envelhecimento. Em 1982, a Organização das Nações Unidas (ONU) convocou a 1º Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, estabelecendo metas acerca do envelhecimento. As chamadas Universidades da Terceira Idade (UnTIs) foram se disseminando, chegando ao Brasil no início da década de 80. Apesar de chamadas de universidades, muitas destas instituições caracterizavam-se como atividades de extensão ou aperfeiçoamento, o que, em muitos casos, ainda é realidade.

Em 1994, foi criada a Lei 8442, Política Nacional do Idoso (PNI) e o Conselho Nacional do Idoso cujo objetivo foi assegurar seus direitos sociais, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade; definindo que seriam consideradas idosas as pessoas maiores de 60 anos. No inciso III do art. 10 desta lei, são elencadas “competências dos órgãos e entidades públicos (...) na área da educação”, aqui destacando-se a adequação de currículos e métodos a programas de educação destinados à terceira idade; a inserção de conteúdos voltados ao processo de envelhecimento nos currículos mínimos dos distintos graus de ensino formal; inclusão de Gerontologia e Geriatria em cursos superiores como disciplinas curriculares; e o apoio à universidade aberta para a terceira idade (BRASIL, 1994, s/p.). Em 2003, cria-se o Estatuto do Idoso, visando assegurar os direitos consagrados pelas políticas públicas voltadas à pessoa idosa, com uma visão de longo prazo, citando no Cap. V Art. 25 que: O Poder Público apoiará a criação de universidade aberta para as pessoas idosas (BRASIL, 2003).

Apesar de haver mais de 200 programas deste tipo no Brasil, oferecidos a um público que cresce cada vez mais, Cachioni (2012) aponta que as UnTIs no país não conseguem muitos investimentos e relaciona esta realidade à pouca produção de pesquisa e geração de conhecimentos para a população idosa. Em um estudo em um dos primeiros Núcleos que trabalhou com as características de uma UnTI no Brasil, Silva (2013) identificou pouca autonomia financeira, apesar do trabalho sério, atendendo centenas de idosos por semestre.

Em 2005 foi publicado no Brasil o documento da Organização Mundial de Saúde (OMS) “Envelhecimento Ativo: uma política de saúde”, Projeto de Política de Saúde que visa fornecer “informações para a discussão e formulação de planos de ação que promovam um envelhecimento saudável e ativo” (OMS, 2005, p. 04). O capítulo 5 deste documento apresenta diretrizes de políticas em direção a um envelhecimento saudável. O contexto brasileiro é chegar ao ano 2025 como sexto país do mundo em número de idosos. Entretanto, ainda é grande a desinformação sobre o tema e seus desafios. O projeto propõe ações estruturadas em três pilares básicos: saúde, participação e segurança (OMS, 2005).

Há propostas de ações nos três pilares que podem ser desenvolvidas aproveitando a expertise de UnTIs. Na saúde, destaca-se a educação para a prevenção, acessibilidade a serviços com um bom nível de qualidade e treinamento e educação para cuidadores. Na participação, educação e oportunidades de aprendizagem durante o curso da vida; reconhecer e permitir a participação ativa de idosos em atividades de desenvolvimento econômico e voluntárias, de acordo com suas necessidades, preferências e capacidades; e incentivo a participação integral dos idosos na vida familiar e comunitária. Quanto à segurança, assegurar proteção e dignidade aos idosos, por meio de seus direitos e necessidades. Propostas de ações políticas podem ser consideradas diretrizes estratégicas, e os três pilares se interligam, todos podendo ser aprimorados em conjunto a programas universitários (OMS, 2005).

Destaca-se a importância de promover as bases de conhecimento sobre gerontologia e geriatria através de iniciativas interdisciplinares e intersetoriais de treinamento e pesquisa, sobretudo as direcionadas a países em desenvolvimento, que enfrentam índices rápidos e sem precedentes de envelhecimento populacional. As UnTIs alinham-se ao documento “Envelhecimento ativo: uma política de saúde” (OSM, 2005), sendo que seu fortalecimento no Brasil auxiliaria na concretização de muitas das ações propostas pelo documento.

Diversos programas para idosos são desenvolvidos em universidades brasileiras, mas com características muito heterogêneas: alguns, iniciativas tímidas e pontuais de extensão, às vezes, chamados UnTIs apenas por adotar tal nome, mas que talvez com algum apoio, tivessem o potencial para efetivamente sê-lo; até programas permanentes, que abarcam várias ações, centenas de pessoas, o tripé universitário, alguns com preparação de recursos humanos em gerontologia, que se caracterizam como UnTI, mesmo que não adotem tal nome.

Sabendo que a gestão é muito importante para a perenidade de instituições e projetos, o objetivo desta pesquisa é **descrever os processos de gestão dos programas permanentes interdisciplinares para a terceira idade em universidades públicas de Florianópolis**, aqui adotados como UnTIs. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre universidade, UnTIs e gestão universitária. Além disso, utilizou-se pesquisa documental sobre as universidades e os programas investigados; e por meio de entrevistas semiestruturadas, contactou-se os dirigentes de cada programa, um pertencente à Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e outro à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Ao final deste artigo, pretende-se relatar a estrutura das UnTIs nas Universidades Públicas de Florianópolis, e mediante as teorias da Gestão Universitária e as práticas ocorridas nos programas, almeja-se ressaltar as melhores ideias, visando ao fortalecimento de UnTIs.

## 2. A PROMOÇÃO DE AÇÕES DE TERCEIRA IDADE EM UNIVERSIDADES

A universidade é uma instituição secular, com diferentes características e objetivos ao longo da história. Nem toda Instituição de Ensino Superior (IES) é uma universidade. No Brasil, o Art.207 da Constituição Federal define que as universidades são IES que “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

A palestra que divulgou os dados do Censo da Educação Superior de 2012 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2013, s/p.) demonstra que “das 2.416 instituições de educação superior do Brasil, apenas 8% são Universidades e detêm mais de 54% dos alunos, são, portanto, grandes instituições”. Em 2012, o Censo apontava 193 universidades, com mais da metade das matrículas de graduação do Ensino Superior. Ainda que mais de 87% das IES brasileiras sejam privadas, ao falar de universidades, este número se equilibra: uma busca realizada em agosto de 2014 no sistema e-MEC do Ministério da Educação (MEC, 2014) registra mais universidades públicas do que privadas, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1: Número de Universidades Brasileiras por Categoria Administrativa.**

Categoria Administrativa	Número	Percentual Acumulado
Pública Municipal	1	0,5%
Pública Estadual	38	20%
Pública Federal	63	52%
Privadas sem fins lucrativos	64	84,7%
Privadas com fins lucrativos	20	95%
Beneficentes	10	100%

**Fonte:** Dados da Consulta Avançada do e-MEC- ago./2014 (MEC, 2014).

Todas as universidades apresentam uma importante função social, que ultrapassa a simples reprodução de conhecimento. Mainardes, Alves e Raposo (2010) explicam que dentre as inúmeras modificações que as universidades vêm sendo exigidas nos últimos anos, está a necessidade de incluir na missão o serviço à comunidade além do ensino e da pesquisa, pensando em estratégias norteadas pelas demandas sociais contemporâneas. Souza (2010, p.42) ressalta a necessidade do relacionamento positivo entre a universidade e comunidade, sobretudo a extensão como “possibilidade de manter vínculos concretos com a sociedade como um todo”, sendo fundamental que esta esteja incorporada no projeto pedagógico da IES.

Mainardes *et al* trazem o conceito de universidades empreendedoras, no negócio do conhecimento, da tríplice hélice, sobre inovação e cooperação entre universidade, empresa e governo em redes para satisfazer os interesses da comunidade. Daí a importância de se trabalhar a inovação social nas universidades, abordagem ainda em construção e afirmação no meio acadêmico. Parte disso, se deve ao conceito *schumpeteriano* de inovação tecnológica que tem a ideia de resultado econômico, ou seja, o lucro; enquanto a inovação social tem como resultado o social. Os autores que abordam o tema o definem como uma nova resposta/solução de efeito duradouro (em termos de relações sociais, procedimentos, práticas e/ou produtos e serviços) que busca solucionar um problema, situação insatisfatória; ou oportunidade da sociedade em geral. (CLOUTIER, 2003; ANDREW; KLEIN, 2010; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011).

Petitclerc (2003) apresenta a questão da inovação social a partir de uma concepção geral da teoria das transformações sociais, sob três dimensões: as interações sociais, as organizações e as instituições, apresentando uma matriz com dois níveis de análise: (1) microssocial, onde são identificadas as interações sociais como vetores da ação inovadora, assim como as organizações como lócus para a transformação das estruturas sociais; (2) macrossocial, com os movimentos sociais como ponto principal da ação inovadora e as instituições como vetores da transformação estrutural. Ao tratar das interações sociais, o autor destaca às redes e às demais formas de reciprocidade como promotoras das inovações sociais na atualidade. Na perspectiva microssocial, as organizações seriam um meio para superação de interesses particulares, promovendo a aspiração a projetos inovadores com graus mais elevados de generalidade. Em alguns casos, ela permitiria ancorar projetos inovadores de forma mais durável no tempo do que aqueles impulsionados por determinadas redes sociais.

Além da relação com o governo, Souza (2010) ressalta a importância de gerir parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa, formando redes.

### **2.1 Universidades da Terceira Idade**

Para falar das UnTI, Cachioni (2012) vai à França da década de 60, que após momentos difíceis do Pós-Segunda Guerra, introduziu uma política de integração da velhice em 1962 tendo em vista reformas administrativas, modificando a imagem das pessoas nessa faixa etária. Os novos aposentados, com poder aquisitivo médio, representavam uma conotação de velhice diferente de estereótipos negativos. O termo “terceira idade” surgiu na França, “sinônimo de envelhecimento ativo e independente”. Em 1968, foram criadas na França as Universidade do Tempo Livre, conforme Cachioni (2012, p. 2), “pensadas pelos políticos franceses da educação para proporcionar alfabetização, informações sobre saúde, educação religiosa e educação para o trabalho a adultos” desfavorecidos na educação. Arruda (2007) caracteriza o programa como pioneiro, visando ocupar a vida dos aposentados e favorecer as relações sociais entre estes, não trazendo uma proposta de educação permanente, mas a promoção de atividades ocupacionais e lúdicas. Tal programa foi o precursor da Universidade da Terceira Idade, que em 1973, na Universidade de Toulouse, surgiria por meio de um projeto do Professor Pierre Vellas, voltado para modificar a imagem social do idosos e proporcionar a integração entre gerações. O projeto fez sucesso e logo a novidade foi divulgada pelo país e para diversos outros países.

Posteriormente foi fundada a *Association Internationale des Universités du Troisième Age* (AIUTA), uma federação de UnTIs e outras instituições com outros títulos, porém objetivos semelhantes, que focam-se, sobretudo no crescimento pessoal do idoso e no modo como estes desenvolverão de forma livre e autônoma seus papéis na sociedade (AIUTA, 2014). O órgão é reconhecido pela ONU, pela OSM, entre outras organizações internacionais (ARRUDA, 2007).

O nome “Universidade da Terceira Idade” faz analogia a universidade medieval, na qual as aulas eram conferências procuradas pelas pessoas interessadas. Em algumas UnTIs o campus abre as portas aos idosos que desejam atualizar seus conhecimentos, na maioria das vezes sem exigências de escolaridade formal. Ao longo do tempo, foram desenvolvidos programas variados em relação a modalidades, formas de estrutura e funcionamento (FRUTUOSO, 1999).

O termo “Universidade da Terceira Idade” é universal, e em sua origem, correspondia a cursos de extensão universitária e de atualização cultural, voltado para um segmento específico da população, numa perspectiva de educação permanente ou continuada. Epistemologicamente, apresenta contribuição interdisciplinar, diversas ciências e disciplinas dirigidas para um projeto comum. “Por isso, as Universidades da Terceira Idade deveriam estar necessariamente atreladas a uma Instituição de Ensino Superior, pois este é o lugar de investigação, de sistematização e de transmissão do conhecimento” (GOMES, LOURES e ALENCAR, p.120, 2005).

A pesquisa de Frutuoso (1999) traz a origem de alguns dos modelos, todos iniciados na Europa, posteriormente adaptados em todo o mundo. Com grande aceitação, muitas das UnTIs europeias abriram suas portas para pessoas alfabetizadas com mais de 45 anos, enquanto outras optaram pelo atendimento de pessoas com mais de 60 anos, com qualquer escolaridade. No fim da década de 70, as UnTIs se espalharam pela Europa, muitas seguindo o modelo de Toulouse. Outro modelo francês - "Universidade para a Terceira Idade" surgiu em Nantèrre, no qual a universidade abre suas portas para que idosos frequentem suas aulas sem a exigência de exame ou diploma, podendo cursar disciplinas oferecidas a alunos de curso superior, oferecendo uma convivência intergeracional nas aulas. Outro modelo envolvendo a temática da Terceira Idade, é relativo aos cursos de formação e treinamento em Gerontologia para profissionais (em nível de extensão e especialização) e cursos de preparação para a aposentadoria.

Cachioni e Neri (2004) expõem a grande diversidade na proposta de estruturação de UnTIs, já que cada instituição toma suas decisões sobre as mesmas. Na palestra realizada na Semana do Ensino, Pesquisa e Extensão (SEPEX) da UFSC, Cachioni (2013) falou sobre a evolução destes Programas em três gerações: (1) em 1974, com unidades satélites da universidade em estações de verão e inverno e com o Modelo de Nantèrre; (2) no início dos anos 80, caracterizada por programas educacionais mais amplos, direcionados também a uma população de aposentados cada vez mais nova e escolarizada, e com os centros de pesquisas gerontológicas; (3) por fim, ao final dos anos 80, destacando-se a participação, a autonomia e a integração, com pesquisas feitas junto (para, com e pelos) estudantes da terceira idade.

Além dos modelos franceses, Arruda (2007) cita Pacheco ao trazer o modelo inglês, originado em Cambridge em 1981. Percebendo que especialistas de todas as áreas envelhecem e se aposentam, orientou-se a criação de um espaço de troca dentro das universidades. Essa interação de conhecimentos das pessoas envolvidas no projeto aumentaria as relações interpessoais entre gerações, esperando-se a partir de tal integração, projetos comuns com a colaboração profissional, a integração com a universidade e com a sociedade. O modelo inglês é resultado da modificação do modelo francês, estabelecendo que os participantes do programa podem atuar como professores ou alunos, já que a experiência de vida proporciona aos idosos um nível de conhecimentos que devem ser compartilhados.

No Brasil, Cachioni (2013) destaca o Serviço Social do Comerciário (SESC) como pioneiro na criação de programas para a terceira idade, na década de 1960, com os primeiros grupos de convivência; e na de 70, com as primeiras escolas abertas a terceira idade.

A partir da década de 1980 as universidades brasileiras começaram a dar espaço às UnTIs, tanto para a população idosa, como para profissionais interessados no estudo das questões do envelhecimento. A UFSC, em Florianópolis, e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foram pioneiras no país, respectivamente com o Núcleo de Estudos da Terceira Idade (NETI) e o Núcleo Integrado de Estudos e Apoio a Terceira Idade (NIEATI), ambas com início em 1982. Em 1990 foi criada a UnTI da PUC de Campinas, utilizando o Modelo Francês (CACHIONI, 2013). A autora aponta esta década, como o apogeu das UnTI, e o crescimento do número de cursos de especialização em Gerontologia em universidades no Brasil.

Pinto (2003, p. 467) explana sobre a polêmica suscitada pelo uso do termo “universidade” e levanta possibilidade de refletir sobre sua adequação em termos linguísticos. Entretanto, a autora afirma ousar “chamar de fixo por força do uso que lhe é conferido pelos falantes” o termo “universidade da terceira idade”. Assim, aqui ressalta-se que nem todos os projetos UnTIs utilizam essa nomenclatura.

## **2.2 Gestão Universitária**

As universidades vêm buscando profissionalizar sua gestão, importante também para instituições públicas: como os recursos são limitados, investi-los de forma responsável é um compromisso para com a sociedade, financiadora dos recursos públicos. Isso não significa ser refém do imediatismo, nem adotar ferramentas de gestão da iniciativa privada sem a devida adaptação. Souza (2010) explica que mesmo com semelhanças entre a gestão universitária e a gestão organizacional em geral, a primeira tem aspectos organizacionais diferenciados que demandam repensar os modelos de gestão: considerar o contexto em geral e as peculiaridades do contexto acadêmico. A pesquisa do autor elenca aspectos que fazem a gestão universitária ser tão peculiar, como objetivos ambíguos, inúmeros grupos de interesses buscando influenciar decisões, mudanças normalmente reativas, processo decisório predominado pela natureza política, estrutura descentralizada na qual decisões são diluídas nos órgãos colegiados, especialização, em decorrência da elevada autonomia fundamentada no profissionalismo, maior fragmentação interna, tradição, e atividades com difícil mensuração para avaliar o desempenho.

A universidade tem caráter interdisciplinar e interage com grande diversidade de segmentos sociais, sendo uma organização complexa. Mainardes *et al* (2010) abordam tal complexidade ao explicar que a estrutura organizacional universitária caracteriza-se como uma burocracia profissional, onde os níveis da base constituem-se por peritos com autonomia para trabalhar - a alta direção precisa negociar com a base. Mesmo buscando incorporar modelos empresariais para a gestão, as universidades têm uma missão diferenciada, que origina distintos climas e culturas. Esse é um aspecto importante, mas não o único. Por seus objetivos, as universidades influenciam o meio no qual estão inseridas, bem como são influenciadas por este.

Silveira (2014) destaca os seguintes elementos como importantes para o sucesso na gestão em instituições de educação: criatividade, ambiente de trabalho propício e aberto ao diálogo; relacionamento harmonioso no trabalho e avaliação crítica tanto das pessoas quanto dos processos. Para o autor, a forte relação entre as instituições de ensino e a sociedade demanda que as primeiras sejam abertas e relacionadas com a comunidade, trazendo complexidade à gestão, nos diferentes tipos de relações que se dá nesta estrutura compartilhada.

Devido à complexidade, Souza (2010) argumenta que as pesquisas sobre a universidade não se restringem a teorias administrativas: os modelos são fragmentados e na

maioria das universidades ainda é incipiente a cultura de planejamento estratégico e avaliação. Em contrapartida, o ambiente é propício à criatividade. “Na área acadêmica prevalece o poder dos grupos na tomada de decisão, e na área administrativa, as decisões são tomadas pelos gestores” (SOUZA, 2010, p. 31), ou seja, pela estrutura de poder estabelecida. Para o autor, indicadores de avaliação da qualidade são importantes, bem como aprendizagem contínua para minimizar a natureza política predominante nas decisões, gestão de equipes para facilitar o compartilhamento de conhecimentos, pois a morosidade é colocada como principal característica do processo decisório das universidades.

O planejamento traz aspectos subjetivos e objetivos. Para Meyer Jr e Meyer (2004) o Planejamento Estratégico nas universidades combina aspectos racionais, políticos e simbólicos.

Souza *et al* (2012) demonstram que a formulação de estratégias está ligada ao planejamento, explicando que a regulamentação impõe às IES procedimentos que, de certa maneira, limitam o contexto gerencial: do ponto de vista formal, as IES estão condicionadas a planejar suas estratégias segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Souza *et al* (2012) demonstram que o processo de formação e implementação de estratégias em razão da regulamentação governamental, envolve a produção do PDI, “um documento formal de planejamento estratégico” formulado para atender a exigências legais. Assim o sistema legal do setor educacional superior brasileiro impõe limitações à atuação gerencial das IES, obrigando-as a seguir padrões isomórficos. O *feedback* do processo de elaboração e implementação de estratégias que determina sua continuidade, culminando em aprendizagem estratégica, mesmo quando estratégias deliberadas deixam de ser implementadas pela IES.

A organização é outra função a ser pensada na gestão, definida por Maximiano (2004) como “o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura, classificação ou ordem”. É parte do processo decisório como todas as funções da administração, sendo alguns exemplos de decisões desta função a divisão do trabalho, a atribuição de responsabilidades e o estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação. Já a função “dirigir” relaciona-se às funções do administrador colocadas por Fayol: duas das funções desenvolvidas por Fayol foram agrupadas, as funções “comandar” e “coordenar”, de modo a construir a função dirigir. Para Fayol “Comandar representa dirigir e orientar a organização e sua equipe. Coordenar, por sua vez, significa unificar as ações coletivas” (FLORES-PEREIRA, 2010, p.64). Silveira (2014) afirma que os dirigentes, gestores, professores e corpo técnico de instituições de ensino atualmente trabalham mediante diversas pressões, e que as complexas relações sistêmicas imbricadas neste contexto envolvem, dentre outros fatores, o jogo de poder e de interesses.

Vários autores (SILVEIRA, 2014; SOUZA, 2010; MAINARDES *et al*, 2010) expõem a necessidade de profissionalizar a gestão, o que não é uma tarefa simples - quando se assume um plano apenas para responder a uma formalidade, corre-se o risco das decisões não serem implementadas. Ao assumir um modelo de gestão deve-se ter cuidado para não engessar e/ou criar apenas mais procedimentos burocráticos. A profissionalização é importante e justifica a pesquisa de formas a auxiliar a gestão de programas institucionais permanentes, como as UnTIs, geralmente inseridas na macroestrutura universitária, mas com função de coordenação. Uma boa organização pode descentralizar o processo decisório.

A última das funções interliga às demais. O controle, na administração corresponde ao “processo de produzir e usar informações para tomar decisões sobre a execução de atividades e sobre os objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 359). O monitoramento constante ajuda a comparar o que está sendo feito com os objetivos iniciais, pensando em como assegurar a efetivação de tais objetivos ou às vezes, em mudanças nos próprios objetivos, ou pequenas correções. O controle retroalimenta o processo de planejamento.

Lima, Lima e Soares (2012) explicam que os indicadores no ensino superior tendem a ser históricos e incapazes de alertar as IES para as mudanças, pois não apresentam uma imagem das questões estratégicas da instituição. Além disso, há uma tendência de as organizações limitarem seus controles à dimensão financeira. A pesquisa dos autores expõe que apesar do discurso atual ser na direção de uma valorização da responsabilidade social nas organizações, tal perspectiva não parece não ser um indicador de gestão valorizado pelas IES, lacuna que deve ser repensada. Ressalta-se que ações que reflitam o compromisso social universitário precisam de um processo de avaliação não só em relação aos resultados para as pessoas que são atendidas, razão de ser do projeto, mas sobre aspectos acadêmicos, administrativos e operacionais, pois o projeto precisa de manutenção e sustentabilidade, e portanto, infraestrutura e recursos. Silveira (2014) ressalta a necessidade de uma avaliação crítica, e que isso exige equipes amadurecidas e o desenvolvimento de uma cultura do aprendizado no ambiente em que está sendo avaliado.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo é uma pesquisa teórica, caracterizada como aquela que articula conceitos e sistematiza a produção de uma área de conhecimento, com o objetivo de criar novos questionamentos, incorporando e aprofundando o estado da arte de determinado assunto (MINAYO, 2002). A abordagem é qualitativo-descritiva, onde dados são adquiridos pelo contato com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos e descrevê-los sem manipular ou interferir na realidade (BECKER, 1997).

O objeto de estudo desta pesquisa são os Programas Permanentes Interdisciplinares para a Terceira Idade pioneiros em universidades públicas de Florianópolis, aqui chamados de UnTIs por adotar as características destes programas. A cidade possui duas Universidades Públicas: uma federal e outra estadual. Na UFSC, o Núcleo de Estudos da Terceira Idade (NETI) é um dos primeiros do país; e na UDESC, o Grupo de Estudos da Terceira Idade (GETI) é o mais antigo programa de extensão da Instituição, considerando um programa como o “conjunto de Ações de Extensão, inter-relacionados com clareza de diretrizes e orientados a um objetivo comum. O Programa deve ter no mínimo 03 (três) Ações de Extensão correlacionadas as Áreas Temáticas, podendo agregar, projetos, cursos, eventos e prestação de serviços” (UDESC, 2011).

Em relação aos meios a pesquisa é bibliográfica porque antes da saída de campo, buscou-se fundamentação em assuntos pertinentes à temática; de campo, já que investigação empírica foi a campo para entrevistar gestores das UnTIs pesquisadas e; documental, pois utilizou-se de documentos e sites das universidades e programas pesquisados.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em 2014/02, com os gestores do NETI e do GETI. As entrevistas foram gravadas e posteriormente tiveram o conteúdo validado pelos entrevistados. Para análise dos dados utilizou-se a análise documental e análise de conteúdo das entrevistas, transcritas e analisadas mediante os dados levantados.

### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

O programa de extensão GETI foi implantado em 1989 na UDESC, pela Pró-reitora comunitária e a colaboração de professores, sobretudo Centro de Ciências da Saúde e Esporte (CEFID). Ele caracteriza-se como um projeto pioneiro no trabalho voltado à pessoa idosa na UDESC. Inicialmente, as reuniões do GETI ocorriam na Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade, no Itacorubi (Florianópolis, SC). Suas atividades iniciais eram ações gerontológicas pontuais como cursos e capacitações, indo até as comunidades. O GETI teve grande influência da Professora Elisabete Anderle (*in memoriam*), com os aspectos educacionais. Outras influências do Grupo podem ser vistas a partir da formação de seus

coordenadores: Professor Sérgio Eduardo Parucker, geriatra; Professora Giovana Zarpellon Mazo e Professora Lourdes Maria Fetter da Luz, ambas educadoras físicas.

Inicialmente o Programa tinha um caráter exclusivamente educacional, mas aos poucos foi ampliando-se para área da saúde, visto ao potencial do centro que lhe sediou: em 1996 o GETI ganhou uma sede no CEFID a partir de ações mais efetivas de professores deste Centro. O potencial dos projetos de extensão está muito atrelado ao viés de formação dos professores coordenadores e ao potencial do Centro que o projeto está inserido. Mazo *et al.*(2010) colocam que as atividades do grupo se desenvolvem dentro de uma concepção de educação permanente.

Com o passar dos anos o GETI foi ampliando suas ações, contanto atualmente com oito modalidades de atividades físicas, quatro projetos educativos socioculturais e dois projetos de fisioterapia (GETI, 2014). Destaca-se ainda o Núcleo de Psicologia e a Hidroterapia para a Comunidade como ações de extensão parceiras.

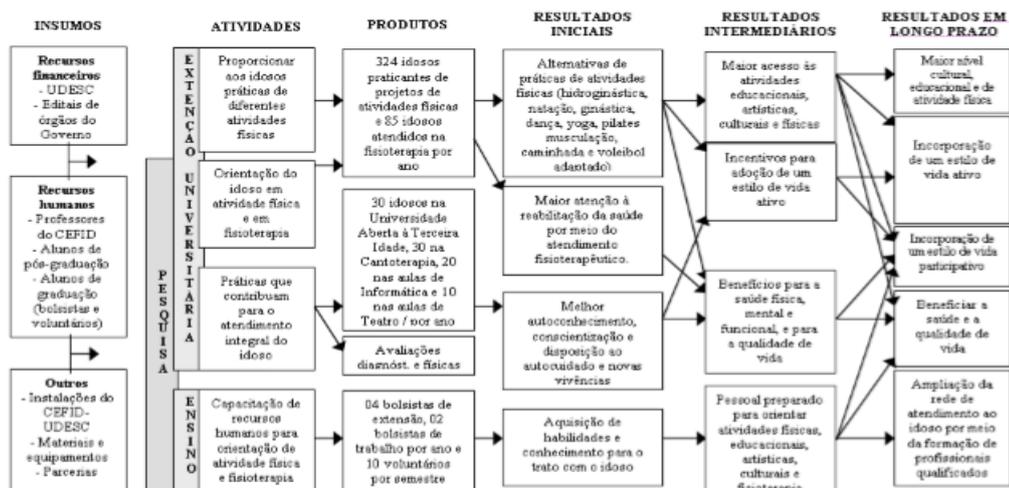
O GETI atende mais de 350 pessoas de ao menos 55 anos de idade, e algumas de suas atividades têm fila de espera para matrícula. No entanto, a intenção não é ampliar o número de vagas, porque não cabe à universidade suprir as carências do município. As atividades de hidroginástica e natação já têm três turmas ofertadas, e ampla lista de espera. Além da estrutura oferecida, o Grupo está formando Recursos Humanos para atuar nesse tipo de projeto. Portanto, deve-se lutar por piscinas públicas, por exemplo, para propiciar essa vivência à comunidade. Devido a demanda maior do que a oferta, a propaganda do GETI ocorre pelo boca-a-boca e pelo site. No meio acadêmico, o trabalho é amplamente divulgado por meio de publicações.

O objetivo geral do GETI é “Melhorar a qualidade de vida do idoso cidadão através da articulação e integração da extensão, do ensino e da pesquisa na comunidade universitária” (Mazo *et al.*, 2010). O deslocamento do projeto para um Centro foi importante para o Programa conseguir mais recursos e bolsistas, e propiciar a integração proposta em seu objetivo geral. Em 2006, foi criado o Laboratório de Gerontologia (LAGER), vinculado também ao GETI, agregando ao processo: a extensão movida junto à pesquisa. Há alunos da graduação atuando no grupo, proporcionando o trabalho dentro do tripé universitário.

O GETI conta com bolsistas de extensão e de iniciação científica, com bolsas de igual valor. O bolsista de extensão é um graduando que faz uma capacitação e começa a atuar em um projeto, geralmente supervisionado por um pós-graduando. Apesar de proporcionar o tripé, devido a fragmentação da estrutura universitária, o GETI é cadastrado e estrutura-se como um Programa de Extensão, e dentro dele faz-se a ligação com o ensino e a pesquisa. Há uma coordenação do GETI que não é de dedicação exclusiva: um docente aloca 6 horas ao programa.

Depois, há professores coordenadores de cada atividade e voluntários externos, como o professor de música, que assina um termo de voluntariado com a UDESC. Há também voluntários pós-graduandos vinculados ao LAGER. Não há funcionários técnico administrativos alocados no projeto. O apoio administrativo é feito pelos bolsistas, capacitados e com perfil para o trabalho. Os bolsistas de iniciação científica trabalham por tarefa, e os de extensão têm menor flexibilidade no horário, porque desempenham um horário no projeto, mas as horas que sobram são para capacitação e reuniões. Mazo *et al.* (2010, p. 13) apresentam um “modelo lógico de funcionamento do programa GETI”, apresentado na Figura 1.

**Figura 1:** Modelo lógico de funcionamento do GETI



Fonte: Mazo et al, 2010. p. 13

Além da capacitação, todas as tarefas são descritas por escrito. Um desafio na gestão de pessoas é o valor das bolsas, pouco atrativas, porém fora do âmbito da coordenação do GETI. Todas as atividades oferecidas são gratuitas e o Programa não possui um orçamento anual próprio, o que causa limitações para autonomia no planejamento. Seus recursos vêm do edital anual do Programa de Apoio à Extensão da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade (PAEX)/ UDESC, onde o Programa concorre com todos os projetos de extensão da UDESC por recursos. A UDESC financia os bolsistas de extensão e o CEFID fornece algum suporte quando o Programa solicita, por exemplo, transporte. Alguns recursos externos vêm de editais do MEC SESU, dinheiro que chega para a conta da UDESC, e a partir daí estão envolvidos os processos licitatórios, aos quais o Programa deve se adaptar em questões de prazos-

Assim, o planejamento semestral é realizado em cima das questões acadêmicas das quais o Programa têm alcance: no final do semestre são realizados seminários com todos os integrantes do GETI e com idosos representantes das turmas: avalia-se o semestre para saber como melhorar o próximo semestre. A partir desta reunião, por exemplo, percebeu-se que se fosse limitado o número de atividades por idoso no Programa, seriam abertas aproximadamente 80 vagas para novos participantes. Assim, mudou-se a regra e agora, cada participante pode se inscrever em apenas uma atividade física e até duas socioculturais.

Para adaptar-se a tal regra, quem tem mais frequência, tem prioridade na data da matrícula, para escolher a atividade. É um desafio evitar as faltas em projetos gratuitos. Para atividades ofertadas duas vezes por semana, o participante pode faltar até duas vezes por mês, do contrário, é preciso uma justificativa comprovada. Há duas semanas de matrículas: a primeira, para os alunos já pertencentes ao programa, sendo os dias iniciais para os de maior assiduidade; e a segunda semana, na qual vagas remanescentes são ofertadas para novos alunos.

No período da matrícula, no auditório, há um local para conferir se o participante veio no dia correto. Passada a triagem, o participante passa para o cadastro, onde há atendentes em computadores. Lá, preencherá uma ficha diagnóstica, com dados cadastrais e informações sobre saúde, dados estes que vão direto ao *google docs*, e terminado o processo, o aluno recebe um comprovante de matrícula, necessário para iniciar uma atividade. Para trocar de atividade ou turno é preciso que os alunos formalizem a troca pessoalmente. Na folha de chamada de cada turma, junto ao nome do participante há o telefone de um contato a ser utilizado em caso de emergência. A secretaria do GETI mantém o cadastro dos participantes impresso e digital.

Antes do início das aulas no ano letivo, além da matrícula, todos os alunos realizam uma bateria de testes físicos, bem como são aplicados diferentes instrumentos de avaliação,

conforme planejamento prévio. Estas avaliações servem para auxiliar no diagnóstico e planejamento das aulas, e para pesquisas. Os praticantes de atividade física precisam apresentar atestado médico. É confeccionada ao participante uma carteirinha do programa e incentiva-se o uso da camiseta do GETI. A partir daí, são feitas reuniões individualizadas com o bolsista da atividade e seu supervisor, para falar do perfil da turma e planejar as aulas. Além desta, há uma reunião semanal de toda a equipe para discutir sobre o andamento das atividades, a organização de eventos, pesquisas, capacitações e organização.

O CEFID passa por uma reestruturação, na qual um novo prédio será construído. Por força da mobilização comunitária, o prédio permanecerá na região aonde já está atualmente. O Projeto “Novo CEFID” resultará em um Centro verticalizado, atentando-se à acessibilidade. O GETI teve voz durante o projeto e terá uma sala. Atualmente, há apenas um escritório, ao lado da sala LAGER. Outras atividades são realizadas em espaços comuns do CEFID. Não há preocupação em criar espaços para atividades físicas específicos aos idosos, porque não promoveria a intergeracionalidade e haveria espaços ociosos. O que foi conquistado no novo projeto é que os espaços compartilhados sejam também adequados ao idoso. Muitas conquistas de espaço para as atividades já estão estabelecidas. A maior dificuldade é com salas de aula, que concorrem com o espaço dos cursos de graduação e pós-graduação.

As atividades surgem de ideias de professores, alunos e de demandas dos idosos. Também enfatiza-se a realização de parcerias e redes. Dentro da UDESC, as aulas de teatro são realizadas por estagiários do curso de teatro, por exemplo. O GETI avança em novos projetos com base nas demandas: o trabalho com Parkinsonianos, por exemplo, já é feito com atividade física na UFSC, então o GETI faz o trabalho voltado a fisioterapia. O objetivo trocar, potencializar o que já está construído. Há projetos que nascem junto ao GETI e depois crescem, viram outros programas, mas ficam vinculados a ele. A UDESC tem um representante no Conselho Estadual do Idoso e o GETI intercambia informações com professores de outros projetos com características de UnTIS. Em 2014 um trabalho de conclusão de curso foi realizado com o objetivo de avaliar de modo multidimensional o GETI, e os dados desta avaliação serão aproveitados para auxiliar em sua gestão.

O NETI iniciou suas atividades em 1982, por uma Professora do Serviço Social e outra da Enfermagem, com a ideia de promover a discussão e as práticas na área da gerontologia, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas à pessoa idosa, porém como no âmbito da UFSC não haviam ações nesse sentido, buscou parcerias com outras instituições, ofertando cursos de noções básicas de gerontologia. Em 1983, suas atividades foram oficializadas com a missão de: “redescobrir, recriar de forma integrada, sistematizar e socializar o conhecimento de gerontologia, desenvolvendo atividades para promover as pessoas da terceira idade no meio acadêmico e comunitário, como sujeitos em transformação e transformadores” (NETI, 2014). Desde a sua criação esteve vinculado à extensão. No início, os integrantes atuavam no levantamento das necessidades da comunidade local para atividades voltadas ao idoso e em atividades que abordavam o processo de envelhecimento, como o Grupo de convivência 5 de maio que ocorre até hoje, além da oferta de cursos de preparação para aposentadorias para outras instituições. As atividades de extensão regulares para a comunidade começaram a ser oferecidas em 1986, por meio de ações de educação permanente e na promoção do envelhecimento saudável, para pessoas com idade a partir de 50 anos.

Além das ações de extensão, o NETI se configura como um espaço de ensino e pesquisa, se desenvolvendo de modo interdisciplinar e contribuindo para a sistematização e socialização do conhecimento gerontológico por meio da formação profissional, com o curso de Especialização em Gerontologia (*lato sensu*); campo de estágios e pesquisas acadêmicas; suporte e produções acadêmicas por meio dos grupos de pesquisa que atuam em parceria,

como o Grupo de Pesquisa e Estudos sobre o cuidado de saúde de pessoas idosas (GESPI), ou realizadas por seus integrantes.

A gestão do NETI sempre foi atrelada ao cargo de Coordenação, função gratificada com indicação oriunda da reitoria, porém, originada por um encaminhamento feito pelo gestor ocupante do cargo. As coordenadoras foram respectivamente a fundadora Prof.<sup>a</sup> Neusa Mendes Guedes (*in memorian*), assistente social; a Técnica-Administrativa em Educação (TAE) Jussara Bayer, bacharel em letras; a Prof.<sup>a</sup> Ângela M. Alvarez, enfermeira; e a TAE, Jordelina Schier, enfermeira. Todas com pós-graduação vinculada à área de gerontologia e que exerciam alguma atividade/ação relacionada ao NETI antes do cargo de coordenação. O coordenador tem relação direta com a atividade fim de educação gerontológica, exercendo a gestão voltada pela experiência com o trato e a educação voltada ao idoso. Destaca-se o papel da fundadora Prof.<sup>a</sup> Lúcia Hisako Takase Gonçalves, principalmente na formação das duas últimas gestoras, pois ela foi orientadora no doutorado de enfermagem dessas e ambas participam do GESPI, fundado pela Prof. Lúcia junto ao NETI. Não há duração definida para a função de coordenação.

O Núcleo não contém orçamento anual específico para planejamento de suas ações, o que limita a possibilidade e autonomia no planejamento. Seus recursos provêm da liberação de recursos da Pró-reitora de Extensão (PROEX), que devem ser solicitados quando necessários. A Fundação de Pesquisas Socioeconômicas (FEPESE) paga quatro profissionais para atuarem exclusivamente no NETI, e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU) auxilia na administração dos recursos financeiros oriundos das taxas de matrículas – simbólicas, pagas no início da atividade - cobradas dos alunos que frequentam cursos/oficinas. A participação em editais também é fonte de recursos, porém ainda muito pequena devido à falta de estrutura no número de servidores e restrições técnicas contidas nos editais.

A falta de um orçamento específico destinado ao NETI cria uma grande dificuldade tanto no planejamento e execução das atividades, quanto nas melhorias e ampliação de serviços. Por conta desse aspecto, o nível de incerteza nas tomadas de decisão torna-se alto em todos os processos de uma maneira geral. Pode-se notar tal reflexo nas ações de aquisição: dos produtos, serviços e equipamentos, por exemplo.

Inicialmente o Núcleo não contava com uma sede própria, utilizando uma sala cedida por um departamento, e encontrando muitas dificuldades com relação ao espaço físico, até ocorrer a mobilização dos alunos/voluntários e servidores que reivindicaram ao Pró-reitor da época um espaço para que houvesse as reuniões e atividades do Núcleo. Atualmente, o NETI possui uma estrutura que conta com salas de aula, sala de estudo, de professores; secretaria; coordenação; espaços para apoio aos projetos desenvolvidos no Núcleo e ao Centro Estudantil, além de um espaço para lanche com o objetivo de integração. Só nas atividades de extensão realizadas em 2014/01, estavam matriculados 621 alunos, distribuídos em 27 cursos, que totalizaram 45 turmas. Essa demanda não é suprida apenas na sede – o NETI utiliza outras estruturas do Campus, sobretudo salas de aulas de alguns Centros de Ensino, com um foco também na intergeracionalidade e na proposta que os alunos tenham contato com o ambiente acadêmico. Para tanto, a cada semestre, a administração do Núcleo precisa solicitar aos Centros a liberação dos espaços, nem sempre conseguindo garantir o espaço do semestre anterior para a atividade. Não há uma padronização na forma de efetuar os pedidos - cada centro tem um fluxo de trabalho e especificações diferentes para solicitação de espaços. Os Centros só liberam os espaços caso todas suas ações de ensino, pesquisa e extensão sejam atendidas.

Há também as atividades em consonância com o NETI, atividades da UFSC que não pertencem ao NETI, mas tem seu apoio, realizam trocas, às vezes estudos em conjunto. São exemplos atividades de saúde e as atividades físicas. Fora da universidade o Núcleo mantém

também diversas parcerias. Alguns exemplos são o SESC, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE), a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), entre outros órgãos e entidades.

A atual gestão do NETI implementou reuniões pedagógicas e integrativas durante o início de cada semestre letivo, visando capacitar e integrar aqueles que exercem funções pedagógicas, administrativas e voluntárias no Núcleo com assuntos pertinentes ao processo de envelhecimento, além de informações sobre a gestão, datas e atividades importantes e projetos futuros. É uma forma de capacitar os envolvidos no desempenho de suas funções. O Núcleo também apoia/organiza/participa de eventos científicos e profissionais na área da gerontologia, sempre integrando as pessoas envolvidas em suas ações, nesses eventos. Órgãos externos buscam o NETI para capacitações mais específicas por meio de palestras/fóruns/simpósios, que o Núcleo sempre visa atender.

A Coordenação trabalha com um modelo de gestão democrático e acessível a todos, o que é positivo no sentido de proximidade da comunidade/envolvidos nas ações, mas que por outro lado, acarreta grande acúmulo de atividades a serem executadas. Essa facilidade do contato é cultural, da forma como os gestores construíram essa relação ao longo do tempo. O corpo de profissionais que atuam no NETI é composto por: 2 TAES (incluindo a coordenadora); 1 professora efetiva; 4 profissionais (contratados pela FEPESE) que atuam além de outras funções, como professoras no NETI; 2 bolsistas de extensão, pagos pela PROEX; 20 professores da UFSC que atuam como coordenadores de projetos, sendo 3 já aposentados; 11 alunos de pós-graduação que atuam em projetos; 60 alunos de graduação que participam de atividades diretas no Núcleo; 10 voluntários que atuam em atividades de docência e no apoio as rotinas administrativas. Os profissionais que atuam no NETI estão vinculados ao seu departamento de origem, no caso dos professores, que coordenam a ação de extensão que é vinculada ao NETI, participando de processos e outras formas de seleção para terem a sua disposição bolsistas específicos para atuarem nessas ações, quando necessário.

A forma de ingresso dos professores ao NETI é feita por meio de apresentação de um projeto de extensão à coordenação onde são avaliadas questões como metodologia, princípios, objetivos. A partir desse projeto, são alinhados estes aspectos com as características do NETI, caso necessário e aprovado pelos proponentes. No caso dos alunos, o ingresso é feito no período de matrículas que ocorre no início de cada semestre letivo, tendo como principal pré-requisito a idade estabelecida pelo Núcleo. O processo de matrícula conta com a ajuda das voluntárias que realizam o atendimento aos interessados, efetuando as inscrições, dando informações e todo suporte necessário. Essa prática tem o objetivo de tornar mais acessível a informação e a troca de experiência aos envolvidos, já que as voluntárias participaram/participam de muitas atividades do Núcleo e conhecem os detalhes do funcionamento, além de ser uma importante forma de integração e protagonismo dessas voluntárias. Os alunos inseridos em atividades que duram mais de 1 semestre têm sua rematrícula efetuada de maneira automática a partir do controle de presença realizado pelos diários dos professores para o semestre seguinte.

Os principais canais de comunicação e divulgação são folders e o *site*. As associações e parceiros do NETI também ajudam na divulgação, além da divulgação da UFSC. O boca-a-boca, entretanto, ainda é a forma predominante de divulgação do Núcleo.

No início de cada semestre os professores e alunos recebem um documento de recomendações para serem realizadas durante o semestre, além de datas importantes de eventos e telefones de contato. A Secretária do Núcleo, com o apoio das voluntárias costuma ir até as salas de aula efetuar um contato de boas-vindas e fortalecer a comunicação entre alunos e instituição. No final dos semestres, os professores encaminham à secretaria propostas de novas atividades ou a não continuação no próximo semestre, relatório das atividades executadas junto com o diário de classe que consta a lista de alunos que concluíram a

atividade. Diante dessas informações ao final de cada ano o Núcleo elabora um relatório anual com todas as informações sobre as atividades executadas onde encaminha a PROEX, neste ano de 2014, segundo a coordenação, esse relatório será publicado site do Núcleo e encaminhado a todos os parceiros do programa. Em 2013 foi realizado um levantamento para caracterizar o público atendido pelo NETI, publicado em Congresso Nacional de Geriatria e Gerontologia. Em 2013, um estudo de caso no NETI verificou que o mesmo é apontado pela parte estratégica da UFSC como exemplo de Compromisso Social desta universidade (SILVA, 2013). Também se realizou uma análise dos pontos fortes e fracos do NETI, atualizada na Figura 2.

**Figura 2.** Pontos fortes e fragilidades do NETI

Pontos Fortes	Fragilidades
Clareza do seu norte; Ajuda no resgate da autoestima e abre as portas para a integração; Valoriza a ideia das pessoas; Construção com a ajuda da sociedade - sua base é “fazer junto”, É um multiplicador; transmite informações importantes Papel agregador significativo de fazer a universidade sair do campus e atingir a comunidade; Há um potencial grande para o grupo da população que o Núcleo trabalha.	Precisa demarcar melhor seu território dentro da universidade; Divulgação de pesquisas, avançando como Núcleo de Estudos; Espaço físico; Falta de recursos próprios; Estrutura administrativa muito enxuta – ampla dependência do voluntariado; Pouca autonomia; Dificuldade de exteriorizar suas oportunidades.

**Fonte:** Adaptado de Silva (2013).

O Núcleo vem realizando alguns estudos em busca de uma nova posição na estrutura organizacional da UFSC, devido a sua limitação de autonomia pela não participação de decisões de alocação dos recursos e principalmente do Planejamento Estratégico em Geral, porém, até o momento não ocorreram alterações nesse sentido.

## 5 CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo descrever os processos de gestão das UnTIs das universidades públicas de Florianópolis, o NETI, da UFSC, e o GETI, da UDESC, programas que não se intitulam “UnTIs”, como a maioria dos projetos pioneiros no Brasil, mas que se caracterizam como tal. Em uma das entrevistas, foi enfatizado que os novos programas utilizam a nomenclatura “UnTI” ou “Universidade Aberta a Terceira Idade – UNATI”, mas não é o nome que dará identidade ao programa. Para Cachioni (2013), a educação é um dos princípios norteadores das UnTIs, o que ocorre nos dois casos estudados. Enfatiza-se que estes projetos pioneiros estiveram ligadas a muitas conquistas políticas relatadas no início deste artigo.

Os dois projetos podem ser encarados como inovações sociais, são permanentes, desenvolvem ensino, pesquisa e extensão, mobilizando um grande número de pessoas. No entanto, não há participação de seus representantes na elaboração do Planejamento Estratégico nem no PDI das universidades. Resgata-se que o planejamento nas universidades combina aspectos racionais, políticos e simbólicos (MEYER JR e MEYER, 2014), e que apesar do público crescente da terceira idade, nem a UFSC nem a UDESC têm políticas institucionais explícitas e consolidadas voltadas à pessoa idosa. Além disso, apesar da extensão ser colocada no tripé universitário como sendo tão importante quanto a pesquisa e o ensino – e efetivamente o ser- não carrega o mesmo *status* para os professores, sendo a atividade menos incentivada neste tripé. Ressalta-se que a cultura de planejamento estratégico e de avaliação ainda é incipiente na maioria das universidades (SOUZA, 2010): No Plano 20 da UDESC nada é falado sobre a Terceira Idade; tampouco na síntese do planejamento

estratégico das unidades universitárias da UFSC. Assim, em relação ao planejamento, o que ocorre nos Programas é um planejamento tácito/operacional, ficando a questão estratégica um pouco enfraquecida e restrita a hierarquia superior aos programas. O fato de nas duas instituições não existir uma política institucional que envolva a questão do envelhecimento da sociedade, acarreta uma dificuldade para os gestores que buscam efetivar suas ações de maneira paralela a outras ações contempladas em tais políticas.

Há diversos pontos, tantos positivos, quanto negativos nos quais o GETI e o NETI apresentam aspectos semelhantes. Em ambos os casos, a gestão busca um aprofundamento e um melhoramento de suas ações por meio de parcerias com outros grupos, órgãos e associações. Construir redes é importante, criando e potencializando parcerias em todas as esferas.

Em muitas situações os processos não são formalizados e a identidade/experiências dos gestores são determinantes nos processos de tomada de decisão. Em nenhum dos casos, ocorreu uma capacitação/especialização na área administrativa para os gestores dos programas, muito voltado para um conhecimento empírico. Aparentemente há uma intenção de manter o *status quo* dos departamentos de origem dos gestores, nos processos de transição e de futuros gestores.

A pouca estrutura funcional pode ser uma das causas das dificuldades da gestão de mobilizar recursos para os programas. A maioria das decisões são do tipo não programadas e são limitadas, pois estão atreladas a um departamento ou à Pró-Reitora, de onde são originados os recursos para execução das ações/atividades. A falta de autonomia em relação aos recursos implica em grandes limitações na gestão dos programas.

Há uma dificuldade de comunicação das ações realizadas pelos programas no ambiente acadêmico - muitas ações ficam restritas ao conhecimento apenas dos participantes ou envolvidos. A Universidade como uma organização complexa, ao mesmo tempo que possibilita a execução de muitas ações/parcerias entre os centros, oferece pouca estrutura aos programas.

Destaca-se que a gestão desses programas conta com profissionais altamente capacitados no que tange o processo de envelhecimento humano, com formação nessa área e comprometidos, sendo que suas ações são efetivas no que propõem, pois atendem um número grande de pessoas com idade a partir de 50 anos, número que cresce a cada semestre. Prova disso é que o principal meio de divulgação é o “boca a boca”, a indicação.

O fato de ambos os programas serem os mais antigos de suas respectivas Instituições, mostra a importância dessas ações, que tem na mobilização de diversos atores institucionais e da comunidade seus principais promotores/incentivadores. O reconhecimento de outros setores da sociedade como ALESC, Câmara Municipal de Florianópolis, e instituições privadas reforça tal entendimento, pois as ações extrapolam o ambiente acadêmico, além de serem importantes promotoras de inovações sociais. Apesar da dependência estrutural/financeira as ações têm em seus alunos seus principais promotores e contribuintes na solução de problemas que acontecem por conta dessa situação. A inserção do voluntariado faz com que os programas consigam atender a comunidade, mesmo com algumas dificuldades durante a execução das atividades.

Projetos de UnTI podem congregam todas as disciplinas, das sociais às exatas, passando até pelo pessoal da moda, por exemplo. É necessário repensar em como os programas se estruturam dentro das universidades públicas, no sentido de fortalece-los, mas sem perder sua identidade. Os programas analisados têm desenvolvido inovações também na forma de organizar e coordenar suas atividades, conhecem seu público, trazem um ambiente aberto e propício ao diálogo, e buscam *feedback* para melhoria contínua de suas atividades. Quanto mais expertises se desenvolver a pessoa idosa, mais preparados estaremos para a pirâmide populacional que já está se desenhando.

## REFERÊNCIAS

- ANDREW, C.; KLEIN, J. L. **Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better.** Montréal: CRISES, 2010.
- ARRUDA, Ivan Eduardo De Abreu. Reflexões sobre o idoso e o programa Universidade da Terceira Idade. **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**, Passo Fundo, v. 4, n. 2, p.94-113, jul./dez. 2007.
- AIUTA (França). **Historique.** Disponível em: <<http://aiu3a.com/HISTORIQUE.html>>. Acesso em: 28 Set. 2014.
- BECKER, Howard S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais.** 3ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.
- BIGNETTI, L.P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, Vol. 47, N. 1, p. 3-14, jan/abr 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) > Acesso em: 13 ago. 2014.
- \_\_\_\_\_. Lei 8442 de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18842.htm)> Acesso em 30 jul. 2014.
- \_\_\_\_\_. Lei 10.741 de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm)> Acesso em 30 jul. 2014.
- CACHIONI, Meire. Universidade da Terceira Idade: história e pesquisa. **Revista Temática Kairós Gerontologia**, 15 (7), 01-08, dez. 2012. Online ISSN 2176-901X. Print ISSN 1516-2567. São Paulo (SP), Brasil: FACHS/NEPE/PEPGG/PUC-SP.
- \_\_\_\_\_. **Educação e Envelhecimento Humano no Contexto das Universidades Brasileiras.** 12ª SEPEX. 25, out. 2013. 54 slides. Apresentação em PowerPoint.
- CACHIONI, Meire; NERI, Anita Liberalesso. Educação e gerontologia: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**, Passo Fundo, v. 1, n.1, p.99-115, jan./jun. 2004.
- E-MEC (Brasil). Ministério da Educação. Governo Federal. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados:** consulta avançada. Disponível em <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesos em: 13 ago. 2014.
- FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. Repensando a Função Dirigir: uma Análise a partir de Livros Introdutórios de Administração. **Revista Gestão.Org**, Recife, 8 (1):61-80 – Jan/Abr 2010
- FRUTUOSO, Dina. **A Terceira Idade na Universidade:** Relacionamento entre gerações no 3º Milênio. Rio de Janeiro: Editora Ágora da Ilha, 1999.
- GETI (UDESC). **Grupo de Estudos da Terceira Idade – Geti.** Disponível em: <<http://www.cefid.udesc.br/?id=1327>>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- GOMES, Lucy; LOURES, Marta Carvalho; ALENCAR, Josélia. Universidades. **História da Educação**, Pelotas, v. 9, n. 17, p.119-135, jan./jun. 2005.
- INEP (Brasil). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. Principais Resultados do Censo 2012. **III Encontro Nacional do Censo da Educação Superior.** Foz do Iguaçu (PR), Nov. 2013.
- LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Maurício Andrade de; SOARES, Thiago Coelho. A utilização do Balanced Scorecard em Instituições De Ensino Superior. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife, v.6, n. 3, p. 1-13, jul./set. 2012

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. As instituições de Ensino Superior no Século XXI: desafios para a gestão e relacionamento com os *stakeholders*. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. p. 131- 161.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed.São Paulo: Atlas, 2004.

MAZO, Giovana Zarpellon, *et al.* Programa de Extensão Grupo de Estudos da Terceira Idade - GETI: uma proposta de promoção de saúde voltada à pessoa idosa. **UDESC em ação**, Florianópolis (SC), v. 4, n. 1, p. 1-15, 2010.

MEYER JR, Victor; MEYER, Bernardo. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010.

NETI. UFSC. **Apresentação**. Disponível em: <<http://neti.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 31 ago. 2014.

OMS. **Envelhecimento Ativo: uma política de saúde**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. 60p.

PETITCLERC, Martin. **Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales. Cahier du Crises**, no 313, 2003.

PINTO, Maria Da Graça Lisboa Castro. As universidades da Terceira Idade em Portugal. **Revista da Faculdade de Letras**, Porto, XX, II, p.467-478, 2003.

SILVA, Flora Moritz da. **Universidade e Compromisso Social: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina no Núcleo de Estudos da Terceira Idade**. 2013. 183 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2013.

SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. O Processo de Formação de Estratégias na Instituição de Educação Superior Privada: Múltiplos Interesses Articulados no Formalismo. **REGE**. São Paulo, v. 19, n. 3, jul./set. 2012: 435-452.

SILVEIRA, André Stein da. Aprender Onde Se Ensina: Complexidades No Campo Da Gestão. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 3, n. 1, mar. 2014: 79-95.

SOUZA. Irineu Manoel de. Contribuições para a Construção de uma Teoria de Gestão Universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. p. 17-47.

UDESC. **Resolução nº 007/2011 – CONSUNI**. Dispõe e dá outras providências sobre a Política de Extensão da UDESC. Florianópolis: UDESC, 2011. 23.p.