ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E A CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO: EVITANDO A CONFORMIDADE SIMBÓLICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DE PROJETOS

INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND EXTENSION CURRICULARIZATION: AVOIDING SYMBOLIC CONFORMITY IN THE BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM THROUGH PROJECTS

MARCELLUS HENRIQUE RODRIGUES BASTOS
CEFET-RJ

ISABEL CRISTINA SCAFUTO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

GUSTAVO DA SILVA MOTTA
UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E A CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO: EVITANDO A CONFORMIDADE SIMBÓLICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DE PROJETOS

Objetivo do estudo
Analisar como pressões isomórficas influenciam a curricularização da extensão nos cursos de Administração, considerando o papel da gestão de projetos para evitar a conformidade cerimonial.

Relevância/originalidade
Articula a teoria do isomorfismo institucional à gestão de projetos, preenchendo a lacuna empírica sobre como as instituições podem superar a adaptação meramente normativa e cerimonial na extensão.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa e estudo multicasos em instituições do eixo RJ-SP-MG. Utilizou-se análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com 45 participantes, incluindo docentes, coordenadores, gestores e um especialista

Principais resultados
A exigência legal atua como pressão coercitiva. Instituições públicas tendem a uma implementação burocrática, enquanto as privadas a veem como oportunidade. A gestão de projetos diferenciou integrações substantivas de cerimoniais

Contribuições teóricas/metodológicas
Demonstra que o isomorfismo explica a convergência formal, mas a gestão de projetos atua como o mecanismo mediador que justifica as variações operacionais, evitando a conformidade cerimonial.

Contribuições sociais/para a gestão
Fornece evidências de que imposição normativa sem suporte metodológico gera adaptações vazias. Recomenda práticas estruturadas de projetos e capacitação docente contínua para integrar a extensão de forma efetiva.

Palavras-chave: Isomorfismo Institucional, Curricularização da Extensão, Gestão de Projetos, Conformidade Simbólica, Administração

INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND EXTENSION CURRICULARIZATION: AVOIDING SYMBOLIC CONFORMITY IN THE BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM THROUGH PROJECTS

Study purpose
To analyze how isomorphic pressures influence extension curricularization in Business Administration programs, considering the role of project management in avoiding ceremonial conformity.

Relevance / originality
Articulates institutional isomorphism theory with project management, filling the empirical gap on how institutions can overcome purely normative and ceremonial adaptation in extension.

Methodology / approach
Qualitative research and multiple-case study in RJ-SP-MG institutions. Content analysis of semi-structured interviews with 45 participants, including faculty, coordinators, managers, and an expert was used.

Main results
Legal requirement acts as coercive pressure. Public institutions lean towards bureaucratic implementation, while private ones see an opportunity. Project management differentiated substantive integrations from ceremonial ones.

Theoretical / methodological contributions
Demonstrates that isomorphism explains formal convergence, but project management acts as the mediating mechanism justifying operational variations, thus avoiding ceremonial conformity.

Social / management contributions
Provides evidence that normative imposition without methodological support generates empty adaptations. Recommends structured project practices and continuous faculty training to effectively integrate extension.

Keywords: Institutional Isomorphism, Extension Curricularization, Project Management, Symbolic Conformity, Business Administration

ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E A CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO: EVITANDO A CONFORMIDADE SIMBÓLICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DE PROJETOS

1. INTRODUÇÃO

A curricularização da extensão, impulsionada pela Resolução CNE/CES nº 7/2018 (Brasil, 2018), exige que as Instituições de Ensino Superior (IES) integrem atividades extensionistas em no mínimo 10% da carga horária, fortalecendo a articulação universidade-sociedade (Tommasino & Cano, 2016; Francisco et al., 2020).

Contudo, a implementação ainda apresenta dificuldades estruturais, especialmente no alinhamento com os Projetos Pedagógicos de Curso (Fernandes, 2023; Ribeiro et al., 2023). Para operacionalizar essa integração, a gestão de projetos consolida-se como abordagem estratégica nas práticas acadêmicas, oferecendo planejamento e monitoramento capazes de ampliar o impacto das ações (PMI, 2017; Sandhu et al., 2024; Armenia et al., 2019; Rehan et al., 2024).

A teoria do isomorfismo institucional contribui para compreender esse processo, explicando que as organizações respondem a pressões coercitivas, miméticas e normativas em busca de legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983).

Na curricularização, tais pressões frequentemente geram adequações cerimoniais, resultando em implementações mais formais do que substantivas, sem impacto efetivo na formação (Scafuto, Backes & Maccari, 2017; Versiani et al., 2018; Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991).

Apesar do potencial da gestão de projetos para evitar essa conformidade simbólica, ainda são limitados os estudos empíricos que articulem essa prática gerencial às pressões institucionais na extensão.

Diante dessa lacuna, e constituindo um recorte de uma investigação mais ampla, este estudo analisa como as pressões isomórficas influenciam a curricularização em cursos de Administração, considerando o papel da gestão de projetos. Por meio de um estudo multicasos com IES brasileiras, utilizando entrevistas, análise documental e de conteúdo, a pesquisa contribui ao evidenciar os mecanismos institucionais que orientam a política e ao posicionar a gestão de projetos como suporte central à inovação pedagógica e organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. História da Extensão Universitária no Brasil

A extensão universitária no Brasil passou por transformações históricas significativas (Gerhardt, 2022; Silva et al., 2022). Entre 1910 e a década de 1970, predominou uma abordagem assistencialista, sem vínculos consolidados com ensino e pesquisa (Silva et al., 2022; Batista & Kerbauy, 2018).

A partir da redemocratização e com marcos como a Constituição Federal de 1988 e a LDB de 1996, a extensão tornou-se dimensão fundamental e dialógica da educação (Brasil, 1988; Gadotti, 2017; Silva et al., 2020). Mais recentemente, a Resolução CNE/CES nº 7/2018 consolidou a obrigatoriedade de alocar 10% da carga horária para essas atividades práticas (Brasil, 2018).

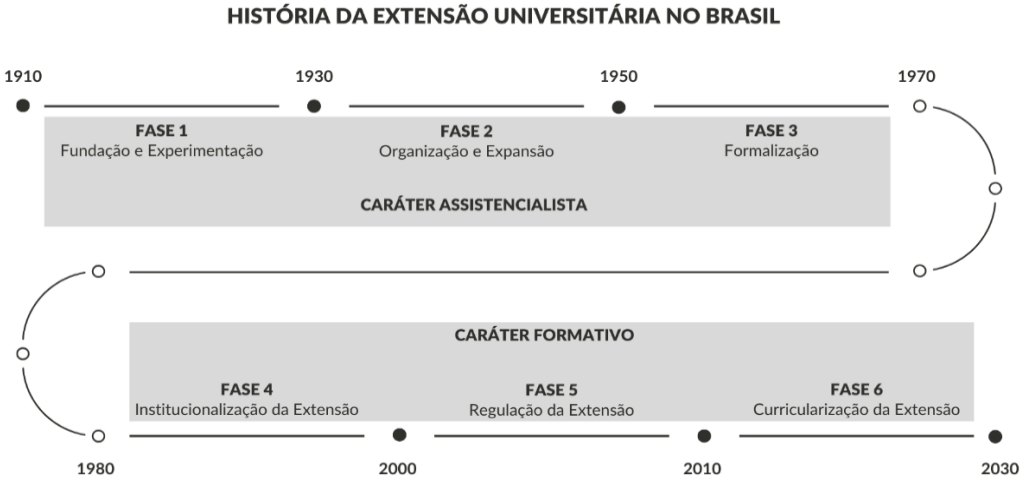


Figura 1 - História da extensão universitária no Brasil
Fonte: elaborado pelos autores (2026)

2.2. Práticas comuns de extensão nos cursos de Administração no Brasil

Nos cursos de Administração, a extensão assume três abordagens principais (Agarwal & Ahmed, 2015; Guerra et al., 2018): prestação de serviços por meio de consultorias organizacionais (Akpan, 2016; Chikweche & Bressan, 2020); extensão dialógica, baseada na troca de saberes (Freire, 1996; Arvaja & Hämäläinen, 2021); e iniciativas de inovação e empreendedorismo, como empresas juniores e incubadoras (Kim et al., 2020; Boldureanu et al., 2020). Independentemente do formato adotado, essas práticas reforçam a universidade como ativo agente de transformação social (McLean, 2023; Deus, 2020).

2.3. Desafios da curricularização da extensão

A curricularização enfrenta múltiplos desafios que extrapolam a adequação normativa, englobando dimensões complexas (Fernandes, 2023; Souza & Kochhann, 2023; Diaz et al., 2023.

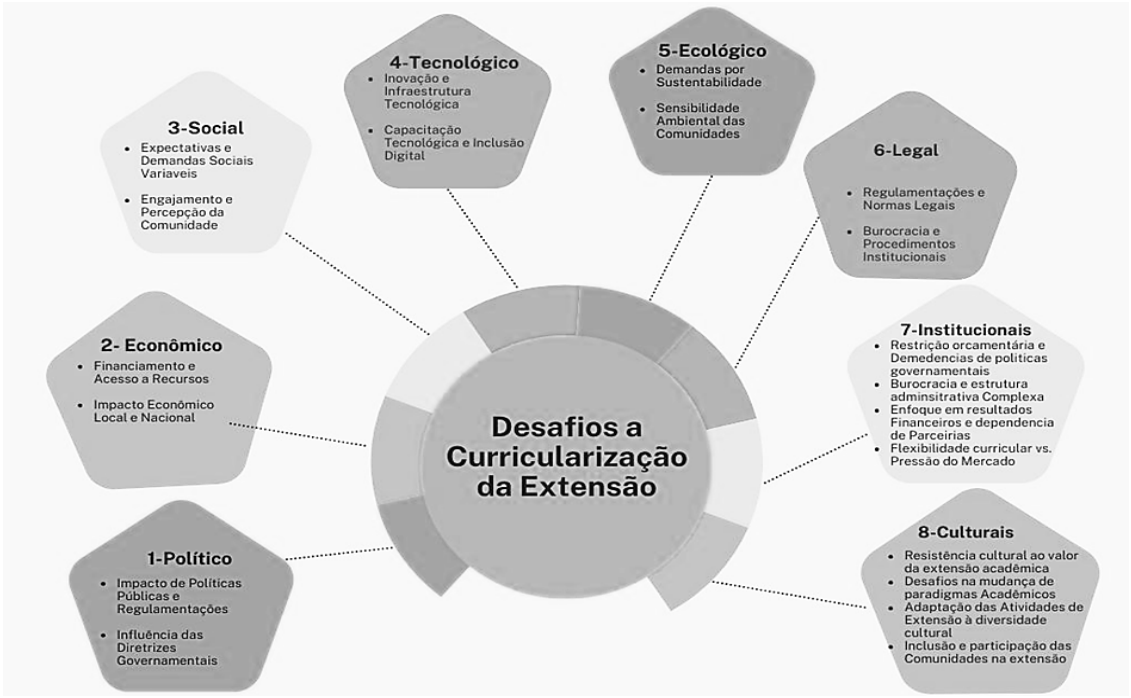


Figura 2 – Desafios da curricularização da extensão
Fonte: elaborado pelos autores (2026)

Nas esferas político-normativa e econômica, a obrigatoriedade legal elevou a pressão por reestruturação em cenários de forte restrição orçamentária, notadamente nas instituições públicas (Silva et al., 2022; Gonçalves et al., 2023; Rasmussen, 2021).

No âmbito institucional e organizacional, as públicas sofrem com a rigidez burocrática, enquanto as privadas enfrentam pressões financeiras que limitam a profundidade social das ações (Pansonato et al., 2023; Fioreze, 2020; Romani-Dias et al., 2024).

Socioculturalmente, a extensão frequentemente permanece tratada como atividade marginal no meio acadêmico (Deggs, 2021; Francisco et al., 2020; Breternitz, 2023). Por fim, dimensões tecnológicas, como desigualdades de acesso, e socioambientais, como a agenda dos ODS, ampliam a complexidade operacional de sua execução (Omodan, 2024; Johnson et al., 2019; Cembranel et al., 2024).

2.4. Gestão de projetos na extensão universitária

A gestão de projetos tem se consolidado como abordagem estruturada para orientar iniciativas educacionais e acadêmicas (Guo et al., 2020; Farooq et al., 2022; Carreiro, Maccari & Scafuto, 2023; Soares, 2024; PMI, 2017; Varajão et al., 2020; Maciel-Monteon et al., 2020; Wiese et al., 2024).

Na curricularização, oferece a base metodológica para integrar o planejamento, a alocação de recursos e o monitoramento das ações (Brasil, 2018; Fernandes, 2023; Castro & Ribeiro, 2023).

A definição de escopos e o uso de cronogramas favorecem a clareza de responsabilidades, engajando *stakeholders* e mitigando o improviso (Arantes do Amaral & Matsusaki, 2016; Francisco et al., 2020; Bryde & Leighton, 2009; Porter, 2019; Siddique et al., 2019). Paralelamente, atua como recurso pedagógico, associando teoria à prática para o aprimoramento de competências profissionais (Sousa et al., 2020; Meinhardt & Casagrande, 2024)..

2.5. Teoria do Isomorfismo Institucional e a Gestão de Projetos na Curricularização da Extensão

A teoria do isomorfismo institucional fundamenta a homogeneização de práticas organizacionais diante de pressões externas (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Freitas-Martins et al., 2021; Coutet, 2022). A obrigatoriedade estabelecida pela legislação (Brasil, 2018) configura uma forte pressão coercitiva direta para alterar os Projetos Pedagógicos (Scott, 2014; Zapp & Ramirez, 2019; Ribeiro et al., 2020).

Em paralelo, pressões miméticas levam à reprodução de modelos de universidades de referência, enquanto pressões normativas difundem diretrizes por meio de associações acadêmicas.

Nesse cenário, a institucionalização da gestão de projetos representa uma estratégia de legitimação, embora corra o risco de conflitar com a natureza orgânica da extensão se não for bem balizada (Zucker, 1987; Silva et al., 2016; Correa-Gillieron & Silva, 2021; Correia et al., 2023; DiMaggio & Powell, 1983). Contudo, organizações podem reinterpretar e negociar com essas pressões e não apenas acatá-las passivamente (Oliver, 1991; Greenwood et al., 2011).

Assim, a gestão de projetos atua não apenas como instrumento operacional burocrático, mas como estratégia de reconfiguração institucional que evita que a mudança resulte em uma conformidade meramente cerimonial.

3. MÉTODO

3.1. Abordagem metodológica

A pesquisa adotou a estratégia de estudo multicaso para compreender como a gestão de projetos é aplicada na curricularização da extensão em cursos de Administração de diferentes contextos. Essa escolha permite analisar fenômenos complexos em ambientes reais e favorece comparações organizacionais (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989). Selecionaram-se cursos com pelo menos oito anos de funcionamento, garantindo maturidade institucional e participação em ciclos do SINAES (Brasil, 2004; INEP, 2017). A investigação concentrou-se no eixo Rio de Janeiro–São Paulo–Minas Gerais, dada a sua relevância na oferta de ensino superior (INEP, 2022). As IES foram classificadas quanto à natureza jurídica e porte para analisar diferenças estruturais e de governança.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

A coleta ocorreu via entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se um roteiro com 21 questões para atores institucionais e outro com 17 para um especialista. Após um pré-teste com dois participantes (cujas falas foram transcritas via *Tactiq*® para ajustes do roteiro), as entrevistas definitivas foram realizadas via *Google Meet*®, totalizando cerca de 60 horas de gravação (média de 80 minutos por entrevista). A amostra seguiu o critério de saturação teórica, totalizando 45 participantes: docentes, coordenadores e gestores de IES públicas e privadas, além do especialista.

Tabela – Perfil e distribuição dos participantes

Natureza Jurídica	Sigla do Curso	Docentes	Coordenadores	Gestores	Total por Curso
PÚBLICAS	**V**	3	1	8	12
	M	5	1	-	6
	F	3	1	-	4
	J	2	1	1	4
	R	2	1	-	3
PRIVADAS	**A**	5	1	2	8
	B	2	1	-	3
	O	2	1	1	4
ESPECIALISTA	**-**	-	-	1	1
TOTAL GERAL		**24**	**8**	**13**	**45**

Tabela 1 – Perfil e distribuição dos participantes
Fonte: elaborado pelos autores (2026)

3.3. Procedimentos de análise dos dados

Os dados — referentes a um recorte de um projeto mais amplo — foram tratados por análise de conteúdo (Bardin, 2011) via software *MAXQDA*®. A codificação seguiu lógica predominantemente dedutiva, baseada em dois blocos analíticos.

O primeiro, Isomorfismo Institucional, estruturou-se nas pressões coercitivas, miméticas e normativas (DiMaggio & Powell, 1983). O segundo, Gestão de Projetos, contemplou a integração teoria–prática, ferramentas administrativas, metodologias ágeis, TICs e inovação (Kerzner, 2017; PMI, 2017).

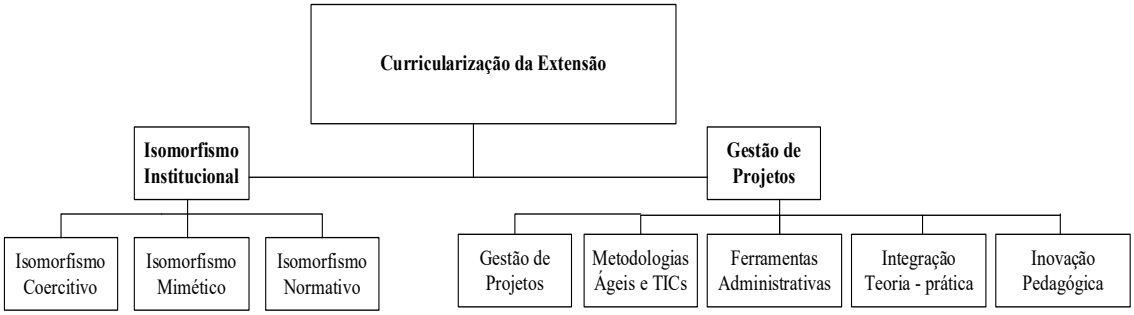


Figura 3 – Mapa de blocos
Fonte: elaborado pelos autores(2026)

O uso de um dicionário de códigos reduziu subjetividades e facilitou a triangulação qualitativa e quantitativa dos padrões recorrentes. Embora dedutiva, a análise assimilou elementos emergentes, utilizando quadros-síntese ao final de cada bloco para avaliar se a gestão de projetos operou apenas como instrumento de conformidade ou como uma verdadeira estratégia de adaptação organizacional (Oliver, 1991; Greenwood et al., 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. BLOCO 1- Isomorfismo institucional

Este bloco analisa como pressões externas influenciaram a curricularização nas IES investigadas. Conforme a literatura, organizações convergem práticas diante de pressões coercitivas, miméticas e normativas (DiMaggio & Powell, 1983). Neste estudo, manifestam-se pela Resolução CNE/CES nº 7/2018, observação de experiências externas e atuação de redes acadêmicas.

Entre os docentes, o isomorfismo coercitivo revelou-se pela percepção da obrigatoriedade normativa, vista inicialmente como imposição externa, mas também reinterpretada por muitos como uma oportunidade pedagógica para "fundir o conhecimento acadêmico" à prática social. O isomorfismo mimético ocorreu de forma exploratória, por meio de buscas pontuais por referências (como UnB e Insper), configurando uma observação indireta em vez de articulação estruturada. O isomorfismo normativo deu-se via consultas esporádicas a fóruns (como ABMES), revelando-se fragmentado.

Para os coordenadores, a pressão coercitiva impulsionou o cumprimento rigoroso de prazos, gerando apreensão inicial, embora experiências prévias com projetos tenham suavizado a adaptação. O mimetismo mostrou-se mais ativo, englobando visitas técnicas e benchmarking contínuo. O isomorfismo normativo consolidou-se por meio da participação em conselhos de ensino, reuniões da ANDIFES e diálogos interinstitucionais.

No nível dos gestores, o isomorfismo coercitivo representou a necessidade de resposta imediata para a reestruturação das matrizes, mesmo sendo reconhecida como uma "chance de humanização". O isomorfismo mimético baseou-se na busca por modelos operacionais consolidados em outras IES. Já o normativo efetivou-se fortemente pela presença em fóruns nacionais (como o COGRAD) e no diálogo com avaliadores.

A visão do especialista (ESP1) reforça que a exigência legal atuou como um "chacoalhão" coercitivo no modelo tradicional, ressaltando que as práticas miméticas e normativas ocorrem fortemente via redes como CLADEA e ANGRAD.

Categoria	Tipo de Instituição	N	Percepção de imposição	Percepção de oportunidade
Docentes (Base)	Públicas	15	11 (73,3%)	4 (26,7%)
	Privadas	9	2 (22,2%)	7 (77,8%)
Coordenadores	Públicas	5	2 (40,0%)	3 (60,0%)

	Privadas	3	**0 (0,0%)**	**3 (100,0%)**
Gestores	**Públicas**	9	**7 (77,8%)**	**2 (22,2%)**
	Privadas	3	**3 (100,0%)**	**0 (0,0%)**

Tabela 2 – Percepções dos atores institucionais sobre a curricularização da extensão: imposição regulatória versus oportunidade institucional
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados indicam que a percepção de imposição regulatória é mais forte entre gestores e docentes das instituições públicas, enquanto nas instituições privadas a política tende a ser percebida com maior frequência como oportunidade institucional.

Categoria	**Tipo de Instituição**	**N**	**SIM (Buscou Modelos Externos)**	**NÃO (Não Buscou)**
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**12 (80,0%)**	**3 (20,0%)**
	Privadas	9	**5 (55,6%)**	**4 (44,4%)**
Coordenadores	**Públicas**	5	**3 (60,0%)**	**2 (40,0%)**
	Privadas	3	**3 (100,0%)**	**0 (0,0%)**
Gestores	**Públicas**	9	**9 (100,0%)**	**0 (0,0%)**
	Privadas	3	**3 (100,0%)**	**0 (0,0%)**

Tabela 3– Evidências de benchmarking na curricularização da extensão entre atores institucionais
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados indicam que a busca por modelos externos ocorre principalmente entre gestores e coordenadores, refletindo seu papel estratégico na implementação da política.

Categoria	**Tipo Instituição**	**N**	**SIM (Acessou Redes)**	**NÃO (Isolado)**
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**7 (46,7%)**	**8 (53,3%)**
	Privadas	9	**5 (55,6%)**	**4 (44,4%)**
Coordenadores	**Públicas**	5	**3 (60,0%)**	**2 (40,0%)**
	Privadas	3	**2 (66,7%)**	**1 (33,3%)**
Gestores	**Públicas**	9	**9 (100,0%)**	**0 (0,0%)**
	Privadas	3	**3 (100,0%)**	**0 (0,0%)**

Tabela 4 – Evidências de acesso a redes acadêmicas e especialistas na implementação da curricularização da extensão
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A síntese dos dados indica que a percepção de imposição regulatória é mais forte entre gestores e docentes públicos. Nas IES privadas, a política foi mais frequentemente tratada como oportunidade. A busca por modelos e o acesso a redes ocorrem principalmente na gestão e coordenação. Contudo, os relatos mostram que as instituições recorreram a práticas organizacionais para materializar a mudança, levando a análise ao bloco seguinte..

4.2. BLOCO 2 - GESTÃO DE PROJETOS

O Bloco 2 reúne evidências sobre o uso de práticas gerenciais para estruturar atividades complexas, englobando ferramentas, metodologias ágeis e inovação pedagógica (PMI, 2021; Kerzner, 2017; De Medeiros et al., 2025; Ribeiro et al., 2023).

Para os docentes, há reconhecimento do potencial da gestão de projetos, mas com diferenças formais. Nas IES públicas, a adoção é limitada e muitas vezes prejudicada pela falta de capacitação técnica do professor. Nas privadas, o uso é mais institucionalizado, lidando com desafios de "empresas reais" mediados por ferramentas como Canvas, 5W2H e plataformas digitais (Trello, Miro). A inovação pedagógica, amparada por metodologias ágeis, enfrenta entraves tecnológicos no setor público, mas é rotineira no setor privado.

Entre os coordenadores, a curricularização evidenciou a necessidade orgânica de estruturação. Em cursos públicos, a gestão foi frequentemente descrita como "intuitiva", ocorrendo de forma mais empírica. Em contraste, nas IES privadas houve forte adoção gerencial, utilizando ferramentas como SWOT, Matriz GUT, Ishikawa e cronogramas bem delineados.

Na percepção dos gestores, a gestão de projetos é estratégica. Todavia, nas instituições públicas, sua presença depende fortemente de iniciativas individuais de cada coordenação de curso. Nas IES privadas, a ênfase no planejamento estruturado é sistêmica ("não se faz nada sem plano de ação"), mitigando as dificuldades operacionais iniciais.

Categoria	Tipo de Instituição	N	Aplicou práticas de GP	Ausência de práticas de GP
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**5** (33,3%)	**10** (66,7%)
	Privadas	9	**9** (100,0%)	**0** (0,0%)
Coordenadores	**Públicas**	5	**3** (60,0%)	**2** (40,0%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)
Gestores	**Públicas**	9	**1** (11,1%)	**8** (88,9%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)

Tabela 5 – Adoção de práticas de gestão de projetos na curricularização da extensão entre atores institucionais - Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados indicam maior institucionalização das práticas de gestão de projetos nas instituições privadas. Nas instituições públicas, sua adoção aparece de forma mais limitada e muitas vezes dependente de iniciativas individuais.

Categoria	Tipo de Instituição	N	Integração real	Integração burocrática
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**13** (86,7%)	**2** (13,3%)
	Privadas	9	**8** (88,9%)	**1** (11,1%)
Coordenadores	**Públicas**	5	**4** (80,0%)	**1** (20,0%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)
Gestores	**Públicas**	9	**6** (66,7%)	**3** (33,3%)
	Privadas	3	**2** (66,7%)	**1** (33,3%)

Tabela 6 – Percepções sobre a integração entre teoria e prática na curricularização da extensão Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados mostram que a integração entre teoria e prática é amplamente reconhecida pelos participantes. Ainda assim, alguns relatos indicam que, em determinados contextos, a curricularização ocorre de forma mais burocrática do que efetivamente transformadora.

Categoria	Tipo de Instituição	N	SIM (Aplicou Ferramentas)	NÃO (Ausência / Improviso)
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**9** (60,0%)	**6** (40,0%)
	Privadas	9	**8** (88,9%)	**1** (11,1%)
Coordenadores	**Públicas**	5	**3** (60,0%)	**2** (40,0%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)
Gestores	**Públicas**	9	**5** (55,6%)	**4** (44,4%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)

Tabela 7 – Uso de ferramentas administrativas na implementação da curricularização da extensão Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Observa-se maior uso sistemático de ferramentas administrativas nas instituições privadas. Nas instituições públicas, essas ferramentas aparecem de forma mais fragmentada no planejamento das atividades extensionistas.

Categoria	Tipo de Instituição	N	SIM (Aplicou Ágil / TICs)	NÃO (Burocracia Tradicional)
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**4** (26,7%)	**11** (73,3%)
	Privadas	9	**8** (88,9%)	**1** (11,1%)
Coordenadores	**Públicas**	5	**4** (80,0%)	**1** (20,0%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)
Gestores	**Públicas**	9	**2** (22,2%)	**7** (77,8%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)

Tabela 8 – Adoção de metodologias ágeis e tecnologias digitais na curricularização da extensão - Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados revelam maior integração de metodologias ágeis e tecnologias digitais nas instituições privadas. Nas instituições públicas, seu uso aparece de forma mais limitada.

Categoria	Tipo de Instituição	N	SIM (Aplicou Inovação)	NÃO (Tradicional)
Docentes (Base)	**Públicas**	15	**9** (60,0%)	**6** (40,0%)
	Privadas	9	**6** (66,7%)	**3** (33,3%)
Coordenadores	**Públicas**	5	**3** (60,0%)	**2** (40,0%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)
Gestores	**Públicas**	9	**4** (44,4%)	**5** (55,6%)
	Privadas	3	**3** (100,0%)	**0** (0,0%)

Tabela 9 – Evidências de inovação pedagógica associadas à curricularização da extensão
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A integração teoria-prática foi amplamente reconhecida. Os achados evidenciam que a curricularização favoreceu a incorporação da gestão de projetos nos cursos de Administração, operando como mecanismo organizacional de resposta às pressões institucionais e como estratégia de adaptação educacional (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Kerzner, 2017; PMI, 2021).

O especialista (ESP1) reforça essa premissa, argumentando que a lógica temporal ("início, meio e final") dos projetos estrutura as atividades, tornando o uso de metodologias ágeis e as revisões de cronograma mecanismos orgânicos que dão propósito à formação discente.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise empírica permitiu um diálogo consistente com o referencial teórico, evidenciando que a curricularização da extensão resulta da interação entre pressões institucionais e práticas organizacionais mobilizadas para a sua implementação. A Resolução CNE/CES nº 7/2018 atuou como mecanismo coercitivo, impondo a extensão aos currículos. Contudo, enquanto instituições públicas tenderam a ver a política como uma imposição regulatória, parte das instituições privadas a ressignificou como oportunidade de inovação, evidenciando respostas estratégicas às pressões institucionais (Oliver, 1991).

Além disso, processos miméticos levaram gestores e coordenadores a recorrerem a experiências externas e *benchmarking* como mecanismos de legitimação (Tolbert & Zucker, 1999). O isomorfismo normativo manifestou-se de forma complementar via redes acadêmicas e associações (como ANDIFES, ANGRAD e CLADEA), que difundem padrões e reforçam a legitimidade das práticas adotadas (Scott, 2014).

Apesar da convergência formal dos currículos, as variações na operacionalização remetem ao conceito de *decoupling* (Meyer & Rowan, 1977). As instituições públicas apresentaram maiores indícios de conformidade cerimonial, adequando formalmente os PPCs sem transformar de fato as práticas pedagógicas, enquanto as privadas negociaram ativamente com as pressões de forma estratégica (Oliver, 1991).

Nesse cenário, a gestão de projetos atua como o elemento que explica como a mudança é efetivamente implementada. IES com práticas gerenciais estruturadas apresentaram maior clareza, definição de responsabilidades e organização, diferindo frontalmente daquelas com implementações intuitivas e dependentes de iniciativas individuais. Conclui-se, portanto, que a efetividade da curricularização depende menos da imposição regulatória normativa e muito mais da capacidade institucional de coordenar as ações extensionistas, atuando a gestão de projetos como uma força mediadora indispensável.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como as pressões isomórficas influenciam a curricularização da extensão e qual o papel da gestão de projetos nesse complexo processo. Os resultados indicam de forma clara que a integração curricular ultrapassa a mera adequação formal, exigindo uma transformação institucional profunda de naturezas pedagógica, organizacional e cultural.

O estudo confirma a atuação do isomorfismo institucional: pressões coercitivas (legais) impulsionaram a reorganização, enquanto estratégias miméticas (cópias de modelos de referência) e normativas (fóruns e redes acadêmicas) apoiaram a institucionalização. Entretanto, as respostas não foram homogêneas: instituições públicas apresentaram uma implementação notadamente mais burocrática, enquanto as privadas tenderam a reinterpretar a política como oportunidade estratégica.

O achado central evidencia o papel estruturante da gestão de projetos. Instituições que organizaram suas atividades com objetivos, etapas e responsabilidades claras alcançaram maior integração teoria-prática e melhor atendimento às demandas sociais, enquanto aquelas sem tais práticas sofreram com a alta fragmentação das ações. Teoricamente, o estudo demonstra que o isomorfismo explica a convergência formal, mas é insuficiente para justificar as variações operacionais diárias, posicionando a gestão de projetos como o mecanismo exato que diferencia implementações substantivas de implementações cerimoniais. Na prática, evidencia-se que a imposição normativa sem o devido suporte metodológico gera apenas conformidade formal, recomendando-se o uso de práticas estruturadas de projetos aliadas à capacitação docente contínua.

As limitações da pesquisa incluem o foco exclusivo nos cursos de Administração, recortes geográficos limitados ao eixo RJ-SP-MG e o momento inicial da política pública. Pesquisas futuras devem focar na expansão para outras áreas do saber, incluir a percepção dos estudantes e buscar abordagens longitudinais no tempo. Em suma, a curricularização só atinge o seu verdadeiro potencial de integrar universidade e sociedade quando é amparada pela gestão de projetos como capacidade organizacional estruturante, evitando a mera conformidade cerimonial.

Referências

Agarwal, N., & Ahmed, F. (2015). Developing collective learning extension for rapidly evolving information system courses. *Education and Information Technologies*, 22, 7-37. https://doi.org/10.1007/s10639-015-9394-4.

Akpan, I. (2016). The Efficacy of Consulting Practicum in Enhancing Students' Readiness for Professional Career in Management Information Systems: An Empirical Analysis. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 14, 412-440. https://doi.org/10.1111/DSJI.12109.

Arantes do Amaral, J. A., & Matsusaki, C. T. M. (2016). The dynamics of connecting universities, non-governmental organizations and community members by means of academic projects directed at people in need. *Educational Action Research*, *25*(2), 280–299. https://doi.org/10.1080/09650792.2016.1147368

Armenia, S., Dangelico, R., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/SU11092664.

Arvaja, M., & Hämäläinen, R. (2021). Dialogicality in making sense of online collaborative interaction: A conceptual perspective. *Internet High. Educ.*, 48, 100771. https://doi.org/10.1016/J.IHEDUC.2020.100771.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Batista, Z. N., & Kerbauy, M. T. M. (2018). A gênese da extensão universitária brasileira no contexto de formação do ensino superior. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 13*(3), 916-930. https://doi.org/10.21723/riaee.v13.n3.2018.11178

Boldureanu, G., Ionescu, A., Bercu, A., Bedrule-Grigoruță, M., & Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su12031267.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal.

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC.

BRASIL. (2004). *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm

Brasil. (2018). Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. Brasília: MEC.

Breternitz, D. (2023). DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA : UM RELATO DE EXPERIÊNCIA . *Cidadania Em Ação: Revista De Extensão E Cultura*, *5*(1), 167–170. https://doi.org/10.5965/2594641205012021167

Bryde, D.; Leighton, D. (2009). Improving project management practice through lessons learned. International Journal of Project Management, v. 27, n. 5, p. 475–483. DOI: 10.1016/j.ijproman.2008.07.001

Carreiro, E. de L. P., Maccari, E. A., & Scafuto, I. C. (2023). Teaching and learning in Project Management: what are the challenges? Revista De Administração Da UFSM, 16(3), e10. https://doi.org/10.5902/1983465973972

Castro, M. C. S., & Ribeiro, S. F. (2023). Formação de professores: Nova racionalidade via extensão universitária. *Cadernos De Pesquisa*, *53*, e09898. https://doi.org/10.1590/198053149898

Cembranel, P., Gewehr, L., Moro, L., Fuchs, P., Birch, R., & Guerra, J. (2024). The pivotal role of higher education institutions in cultivating a sustainable development goals-centric culture. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. https://doi.org/10.1108/ijshe-01-2024-0057.

Chikweche, T., & Bressan, A. (2020). An investigation on the need for business advisors who can respond to the changing needs of small business enterprises faced with a dynamic

operating environment.*Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34, 94 - 118. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1723463.

Correa-Gillieron, E. M., & Silva, R. C. (2021). Ferramentas da gestão estratégica: Bussiness Model Canvas e Identidade Institucional aplicadas a um Projeto de Extensão Universitária. Brazilian Journal of Business 3(5), 3995-4012. DOI: https://doi.org/10.34140/bjbv3n5-033

Correia, T. de S., Santos, R. F. dos, & Paiva, S. B. (2023). Isomorfismo institucional: Análise de relatos integrados de empresas abertas na Itália e nos Estados Unidos. Revista de Contabilidade da UFBA, 16(1), e2135. https://doi.org/10.9771/rcufba.v16i1.43533

Coutet, K. (2022). Institutional pressures and strategic responses in higher education institutions. Higher Education Policy, v. 35, n. 3, p. 435–452. DOI: 10.1057/s41307-021-00238-5

De Medeiros Pereira, A., Lucena, E., Silva, J., Vilar, M., & Da Costa, M. (2025). Bases teórico-conceituais e metodológicas para adoção da educação interprofissional: uma análise a partir do PET-Saúde Interprofissionalidade. *Medicina (Ribeirão Preto)*. https://doi.org/10.11606/issn.2176-7262.rmrp.2024.234844.

Deggs, D. (2021). Setting the Vision for Campus Outreach and Engagement., 274-284. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6560-5.CH017.

Demb, A., & Wade, A. (2012). Reality Check: Faculty Involvement in Outreach & Engagement. *The Journal of Higher Education*, 83, 337 - 366. https://doi.org/10.1353/JHE.2012.0019.

Deus, S. de F. B. (2020). *Extensão universitária: trajetórias e desafios* [eBook]. Santa Maria, RS: Editora PRE-UFSM. ISBN 978-65-87668-01-7. Recuperado de https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26144

Diaz, J., Gusto, C., Narine, L., Jayaratne, K., & Silvert, C. (2023). Toward Diversity, Equity, and Inclusion Outreach and Engagement in Extension Education: Expert Consensus on Barriers and Strategies. *Winter 2023*. https://doi.org/10.34068/joe.61.01.21.

DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147–160. DOI: 10.2307/2095101

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550. DOI: 10.5465/amr.1989.4308385

Farooq, M., Hamid, A., Alvi, A., & Omer, U. (2022). Blended Learning Models, Curricula, and Gamification in Project Management Education. *IEEE Access*, 10, 60341-60361. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3180355.

Fernandes, M. (2023). Curricularização da extensão universitária no Brasil: desafios e perspectivas. Revista Brasileira de Educação, v. 28. DOI: 10.1590/S1413-24782023280034

Fioreze, C. (2020). A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo? *Revista Brasileira De Estudos Pedagógicos*, *101*(257), 79–98. https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i257.4356

Francisco, T. H. A., da Veiga, I. M. B., & da Cunha, L. S. (2020). Uma narrativa sobre a extensão universitária no contexto da quarta revolução industrial: As oportunidades para o desenvolvimento de competências socioemocionais. *Revista de Extensão*, *5*(1), 1-15. https://doi.org/10.18616/RE.V5I1.6335

Freire, P. (1996). *Extensão ou comunicação?* (25ª ed.). São Paulo: Paz & Terra. ISBN 978-85-7753-426-5

Freitas-Martins, M. S.; Rocha, J. A. O.; Ferreira, M. R. (2021). Institutional isomorphism in higher education organizations. Higher Education Policy, v. 34, n. 2, p. 415–433. DOI: 10.1057/s41307-020-00185-0

Gadotti, M. (2017). Extensão universitária: para quê? São Paulo: Instituto Paulo Freire.

Gerhardt, H. (2022). A contribution to Paulo Freire's theory and practice: The 'Cultural Extension Service/University of Recife' (1962–64). *Educational Philosophy and Theory*, 54, 2256 - 2274. https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2129007.

Gonçalves, E., Devincenzi, S., De Oliveira, V., Werhli, A., Vargas, A., Billa, C., Carvalho, E., & Santos, R. (2023). Inserting Extension in the Engineering Undergraduate Courses Curriculum. *2023 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, 1-7. https://doi.org/10.1109/FIE58773.2023.10343060.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2011). The SAGE handbook of organizational institutionalism (2nd ed.). SAGE Publications. DOI: https://doi.org/10.4135/9781526415066

Guerra, J., Garcia, J., Lima, M., Barbosa, S., Heerdt, M., & Berchin, I. (2018). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674-1690. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.11.179.

Guo, P., Saab, N., Post, L., & Admiraal, W. (2020). A review of project-based learning in higher education: Student outcomes and measures. *International Journal of Educational Research*, 102, 101586. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101586.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022). *Censo da Educação Superior 2022: Resumo Técnico*. Brasília: INEP. Recuperado de https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2022.pdf

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2017). *Instrumento de avaliação de cursos de graduação: Reconhecimento e renovação de reconhecimento*. Brasília, DF: INEP. Recuperado de https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf

Johnson, M., Danvers, E., Hinton-Smith, T., Atkinson, K., Bowden, G., Foster, J., Garner, K., Garrud, P., Greaves, S., Harris, P., Hejmadi, M., Hill, D., Hughes, G., Jackson, L., O'Sullivan, A., ÓTuama, S., Brown, P., Philipson, P., Ravenscroft, S., Rhys, M., Ritchie, T., Talbot, J., Walker, D., Watson, J., Williams, M., & Williams, S. (2019). Higher Education Outreach: Examining Key Challenges for Academics. *British Journal of Educational Studies*, 67, 469 - 491. https://doi.org/10.1080/00071005.2019.1572101.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Hoboken: Wiley. ISBN: 978-1119165354

Kim, M., Lee, J., Roh, T., & Son, H. (2020). Social Entrepreneurship Education as an Innovation Hub for Building an Entrepreneurial Ecosystem: The Case of the KAIST Social Entrepreneurship MBA Program. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su12229736.

Maciel-Monteon, M. et al. (2020). Project management practices in higher education innovation projects. International Journal of Project Management, v. 38, n. 4, p. 248–260. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.12.002

McLean, S. (2023). Champions of democracy or agents of professionalization? The extension era at the universities of Toronto, Queen's, and McMaster.*Canadian review of sociology = Revue canadienne de sociologie*. https://doi.org/10.1111/cars.12449.

Medeiros, M. M. de. (2017). A extensão universitária no Brasil - um percurso histórico. BARBAQUÁ, 1(1), 9–16. Recuperado de https://periodicosonline.uems.br/index.php/barbaqua/article/view/1447

Meinhardt, M., & Casagrande, C. A. (2024). Curricularização da extensão: a interação dialógica entre universidade e sociedade e seus impactos na formação dos estudantes de graduação. *INTERFACES DA EDUCAÇÃO*, *15*(43), 414–433. https://doi.org/10.61389/inter.v15i43.8783

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. DOI: 10.1086/226550

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 145–179. DOI: 10.5465/amr.1991.4279002

Omodan, B. (2024). Redefining university infrastructure for the 21st century: An interplay between physical assets and digital evolution. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3468.

Pansonato, R., Paula, A. D., Souza, C., Alves, E., Schneider, E. I., Francisco, L. F. C., & Silva, R. (2023). Desafios Docentes para a Implantação de Atividades Extensionistas no Ensino Superior à Distância. https://doi.org/10.17143/ciaed.xxviiiciaed.2023.230324

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 6. ed. Newtown Square:

Porter, S. (2019). Project management in higher education institutions. International Journal of Educational Management, v. 33, n. 3, p. 441–452. DOI: 10.1108/IJEM-04-2018-0132

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 7. ed. Newtown Square: PMI.

Rasmussen, P. (2021). Educational research – public responsibility, private funding? *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 8, 65 - 74. https://doi.org/10.1080/20020317.2021.2018786.

Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Project manager's leadership behavioural practices – A systematic literature review. *Asia Pacific Management Review*. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.12.005.

Ribeiro, A., Da Silva Pinto, N., Filho, L., Ayres, M., & Oliveira, S. (2020). Projeto de Extensão "Gestão de serviços em instituições do Terceiro Setor". , 17, 61-78. https://doi.org/10.5007/1807-0221.2020v17n36p61.

Ribeiro, N., Malafaia, C., Neves, T., & Menezes, I. (2023). The impact of extracurricular activities on university students' academic success and employability. *European Journal of Higher Education*, 14, 389 - 409. https://doi.org/10.1080/21568235.2023.2202874.

Romani-Dias, M., Filho, J., Moraes, G., Barbosa, A., Kerschbaumer, F., & Santos, D. (2024). Predatory competition, student expectations, unclear purpose: University leaders' perceptions of the 'neoliberal future' of higher education in Brazil. *British Educational Research Journal*. https://doi.org/10.1002/berj.4107.

Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, *19*(7), e0306702. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702

Scafuto, I. C.; Backes, D.; Maccari, E. A. (2017). Institutional pressures and management practices in higher education. Journal of Higher Education Policy and Management, v. 39, n. 5, p. 552–567. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1354753

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. Thousand Oaks: Sage.

Siddique, K., Ahad, M., & Din, W. (2019). Management and Evaluation of Communication and Coordination Practices among Multi Stakeholders in Complex Engineering Projects in Pakistan. *European Scientific Journal ESJ*, *15*(3), 354. https://doi.org/10.19044/ESJ.2019.V15N3P354

Silva, E. P. da, Gripa, S., & Santos, J. D. de S. (2022). Extensão universitária: análise histórica a partir da legislação educacional: University extension: historical analysis from educational legislation. *Ponto De Vista Jurídico*, *11*(2), 162–169. https://doi.org/10.33362/juridico.v11i2.3379

Silva, R. R., Teixeira, M. R. S., & Rodrigues, F. T. R. de L. (2016). Uma Análise da Gestão de Projetos de Extensão de uma Instituição Federal de Ensino. *Revista De Gestão E Secretariado*, *7*(3), 150–171. https://doi.org/10.7769/gesec.v7i3.502

Silva, R., Campani, A., & Negreiros, J. (2020). Contribuição da extensão para uma docência universitária inovadora: um estudo a partir do programa de ligas da enfermagem da Universidade Estadual Vale do Acaraú. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 15, 1615-1628. https://doi.org/10.21723/riaee.v15iesp2.13835.

Soares, A. (2024). Entrelaçamento ensino, pesquisa e extensão. O papel da universidade para grupos de mães de pessoas com deficiência. *Revista Diálogos e Perspectivas em Educação Especial*. https://doi.org/10.36311/2358-8845.2024.v11n3.e0240030.

Sousa, I. da L., Nakashima, R. H. R., & Gutberle, J. (2020). A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: espaço de comunicação e de transformação social. *Cadernos De Pesquisa*, *27*(4), 372–395. https://doi.org/10.18764/2178-2229.v27n4p372-395

Souza, A., & Kochhann, A. (2023). Extensionist training in the landscape of opportunities and challenges for reframing teacher education in K-12 settings: A systematic literature review. Revista foco. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n10-065.

Souza, C. (2017). The Politics and Ethics of Extensão Universitária in Brazil: Engaging Communities in Teaching and Scholarship. *Transformation*, 27, 51-64. https://doi.org/10.1353/TNF.2017.0005.

Souza, T. Z. de. (2019). A extensão popular e a produção do conhecimento conversitário. *Cadernos De Pesquisa*, *26*(2), 237–256. https://doi.org/10.18764/2178-2229.v26n2p237-256

Tolbert, P., & Zucker, L. (1999). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy (Eds.) The institutionalization of institutional theory (pp. 169-184). SAGE Publications Ltd, https://doi.org/10.4135/9781446218556.n6

Tommasino, H., & Cano, A. (2016). Modelos de extensión universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: tendencias y controversias. *Universidades,* (67),7-24.[fecha de Consulta 23 de Abril de 2025]. ISSN: 0041-8935. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37344015003

Varajão, J.; Colomo-Palacios, R.; Silva, H. (2020). Project management practices in educational environments. Education and Information Technologies, v. 25, p. 455–472. DOI: 10.1007/s10639-019-09939-5

Versiani, Â. F., Monteiro, P. R. R., & Rezende, S. F. L. de. (2018). Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de Ensino Fundamental. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(3), 382–395. https://doi.org/10.1590/1679-395165934

Wiese, E., Hatlevik, I., & Daza, V. (2024). How can universities ensure quality of practice in initial teacher education?. *Teaching and Teacher Education*. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104462.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Thousand Oaks: Sage.

Zapp, M., & Ramirez, F. (2019). Beyond internationalisation and isomorphism – the construction of a global higher education regime. *Comparative Education*, 55, 473 - 493. https://doi.org/10.1080/03050068.2019.1638103.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. Annual Review of Sociology, v. 13, p. 443–464. DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303