AVALIANDO A PRÁTICA EXTENSIONISTA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MATURIDADE BASEADO EM GESTÃO DE PROJETOS

EVALUATING EXTENSION PRACTICE IN THE BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM: PROPOSITION OF A MATURITY MODEL BASED ON PROJECT MANAGEMENT

MARCELLUS HENRIQUE RODRIGUES BASTOS
CEFET-RJ

GUSTAVO DA SILVA MOTTA
UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

WANDERSON DUTRA GRESELE
UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

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.

AVALIANDO A PRÁTICA EXTENSIONISTA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MATURIDADE BASEADO EM GESTÃO DE PROJETOS

Objetivo do estudo
Desenvolver um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) caracterizado como um Modelo de Maturidade baseado em Gestão de Projetos para diagnosticar e avaliar a curricularização da extensão nos cursos de Administração.

Relevância/originalidade
Transforma um fenômeno qualitativo em um sistema de mensuração estruturado, preenchendo a lacuna por métricas confiáveis que diagnosticam a evolução gerencial da extensão, evitando adoções puramente simbólicas.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada e qualitativa, baseada na Design Science Research. O modelo foi construído em cinco etapas e o instrumento final (28 itens Likert) foi validado por painel de especialistas.

Principais resultados
O artefato finaliza-se em sete dimensões analíticas e cinco níveis evolutivos (Inicial a Transformador). O diagnóstico quantitativo pode ser calculado via média simples ou pelo método multicritério Analytic Hierarchy Process (AHP).

Contribuições teóricas/metodológicas
Inova integrando teoria institucional, avaliação organizacional e gestão de projetos numa ferramenta diagnóstica. Destaca-se o uso do AHP para ponderação, garantindo alta sensibilidade analítica à avaliação no ensino superior.

Contribuições sociais/para a gestão
Entrega aos gestores uma bússola acadêmica para diagnosticar gargalos profundos, organizar a complexidade universitária e orientar decisões baseadas em dados, superando o improviso das atividades na comunidade.

Palavras-chave: Modelo de Maturidade, Curricularização da Extensão, Diagnóstico Institucional, Gestão de Projetos, Administração

EVALUATING EXTENSION PRACTICE IN THE BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM: PROPOSITION OF A MATURITY MODEL BASED ON PROJECT MANAGEMENT

Study purpose
To develop a Technical-Technological Product (PTT) characterized as a Maturity Model based on Project Management to diagnose and evaluate extension curricularization in Business Administration programs.

Relevance / originality
Transforms a qualitative phenomenon into a structured measurement system, filling the gap for reliable metrics that diagnose extension management evolution, thereby avoiding purely symbolic adoptions.

Methodology / approach
Applied qualitative research based on Design Science Research. The model was built in five stages, and the final instrument (28 Likert items) was validated by an expert panel. (Limite de 42 palavras.

Main results
The artifact comprises seven analytical dimensions and five evolutionary levels (Initial to Transformative). Quantitative diagnosis can be calculated via simple average or the Analytic Hierarchy Process (AHP) multicriteria method.

Theoretical / methodological contributions
Innovates by integrating institutional theory, organizational evaluation, and project management into a diagnostic tool. Highlights include using AHP for weighting, ensuring high analytical sensitivity in higher education evaluation

Social / management contributions
Provides managers with an academic compass to diagnose deep bottlenecks, organize university complexity, and guide data-driven decisions, overcoming the improvisation of community-based activities.

Keywords: Maturity Model, Extension Curricularization, Institutional Diagnosis, Project Management, Business Administration

AVALIANDO A PRÁTICA EXTENSIONISTA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MATURIDADE BASEADO EM GESTÃO DE PROJETOS

1. INTRODUÇÃO

A Resolução CNE/CES nº 7/2018 estabeleceu um desafio central para o ensino superior brasileiro: a obrigatoriedade de integrar atividades de extensão em pelo menos 10% da carga horária dos currículos de graduação (Brasil, 2018; FORPROEX, 2012). Para os cursos de Administração, essa mudança é estratégica, pois transforma a extensão em um laboratório vivo para a aplicação de teorias na resolução de problemas reais de organizações e comunidades, permitindo o desenvolvimento simultâneo de competências técnicas (hard skills) e socioemocionais (soft skills) dos alunos (Fischer, 2014).

Apesar da exigência legal, a realidade empírica revela que as instituições frequentemente realizam adaptações superficiais (Scott, 2008). A imposição do modelo esbarra em resistências docentes, desamparo institucional e falhas estruturais de governança (Paradeise & Thoenig, 2013). Sob a ótica da Teoria Institucional, as IES sofrem pressões ambientais — coercitivas (força da lei), miméticas (cópias de modelos) e normativas (redes de especialistas) — para se adequarem à norma (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008). O grande risco atrelado a essas pressões é a ocorrência de uma "adoção simbólica": a instituição altera os documentos formais apenas para evitar sanções, mas a rotina acadêmica permanece idêntica, resultando em uma implementação puramente burocrática e esvaziada (Greenwood et al., 2008; Scott, 2008).

Nesse cenário marcado pelo improviso, coordenadores e gestores de cursos de Administração carecem de metodologias claras e métricas confiáveis para estruturar e avaliar a eficácia das iniciativas extensionistas. Para organizar essa complexidade acadêmica, a Gestão de Projetos surge como a lente metodológica capaz de definir escopos, estabelecer cronogramas e distribuir responsabilidades de forma transparente, fortalecendo a governança e reduzindo o desgaste das equipes (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Contudo, a consolidação dessa política não é imediata; ela depende de um processo de aprendizagem organizacional contínua (Argyris & Schön, 1978).

Para solucionar essa lacuna prática e avaliar a evolução desse processo em estágios, propõe-se a criação deste Produto Técnico-Tecnológico (PTT), enquadrado na modalidade "Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis". O PTT consiste no desenvolvimento de um Modelo de Maturidade da Curricularização da Extensão, desenhado para diagnosticar se a instituição opera em um cenário reativo e informal ou se já alcançou a integração orgânica e estratégica de suas práticas extensionistas (PMI, 2021).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção deste modelo de avaliação apoia-se na articulação de quatro pilares teóricos que se conectam de forma orgânica. Essa base conceitual foi desenhada para acompanhar toda a trajetória da mudança universitária: ela parte da compreensão das normativas que impulsionam a curricularização, alerta para os riscos de uma adaptação puramente superficial, apresenta a gestão de projetos como o caminho para estruturar a rotina acadêmica e, por fim, introduz os modelos de maturidade como a métrica ideal para avaliar essa evolução.

2.1. A Curricularização da Extensão no Ensino Superior

A Resolução CNE/CES nº 7/2018 estabeleceu um desafio central para o ensino superior brasileiro: a obrigatoriedade de integrar atividades de extensão em pelo menos 10% da carga horária dos currículos de graduação (Brasil, 2018; FORPROEX, 2012). Para os cursos de Administração, essa mudança é estratégica, pois transforma a extensão em um laboratório vivo

para a aplicação de teorias na resolução de problemas reais de organizações e comunidades, permitindo o desenvolvimento simultâneo de competências técnicas (*hard skills*) e socioemocionais (*soft skills*) dos alunos (Fischer, 2014).

2.2. A Teoria Institucional e as Pressões por Mudanças

Apesar da exigência legal, a realidade empírica revela que as instituições frequentemente realizam adaptações superficiais (Scott, 2008). A imposição do modelo esbarra em resistências docentes, desamparo institucional e falhas estruturais de governança (Paradeise & Thoenig, 2013). Sob a ótica da Teoria Institucional, as IES sofrem pressões ambientais — coercitivas (força da lei), miméticas (cópias de modelos) e normativas (redes de especialistas) — para se adequarem à norma e garantirem legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008). O grande risco atrelado a essas pressões é a ocorrência de uma "adoção simbólica": a instituição altera os documentos formais apenas para cumprir a lei e evitar sanções, mas a rotina acadêmica permanece idêntica, resultando em uma implementação puramente burocrática e esvaziada (Greenwood et al., 2008; Scott, 2008).

2.3. A Gestão de Projetos e a Governança Institucional

A tentativa de implementar a extensão de forma acelerada revela desafios práticos profundos, marcados por resistências docentes, falta de recursos e indefinição de responsabilidades (Paradeise & Thoenig, 2013). Para evitar que a política fracasse em meio ao improviso, a Gestão de Projetos surge como a lente metodológica capaz de organizar a complexidade acadêmica (Kerzner, 2017). Ao tratar cada disciplina de extensão como um projeto, os coordenadores conseguem estabelecer escopos claros, definir cronogramas e distribuir responsabilidades de forma transparente (PMI, 2021). Essa organização fortalece a governança institucional, reduzindo os conflitos e o sentimento de desamparo das equipes (Scott, 2008), além de permitir a definição de indicadores concretos para garantir que o impacto gerado na comunidade possa ser efetivamente medido e comprovado (Santos et al., 2020; Kerzner, 2017).

2.4. A Aprendizagem e a Maturidade Organizacional

A consolidação de uma política tão complexa não acontece de um semestre para o outro, pois depende da aprendizagem organizacional — a capacidade da instituição de revisar seus erros, documentar acertos e melhorar seus fluxos continuamente (Argyris & Schön, 1978). Para solucionar a lacuna gerencial e medir essa evolução, a Administração utiliza os Modelos de Maturidade.

Aplicar essa lógica ao ensino superior permite avaliar a curricularização como uma linha de progressão, abandonando o diagnóstico binário (se 'tem' ou 'não tem' extensão) em favor da avaliação do nível de sofisticação (Kerzner, 2017). Surge assim a oportunidade de desenvolvimento deste Produto Técnico-Tecnológico (PTT): um modelo para mapear se a instituição opera em um cenário informal e reativo ou se já atingiu um nível estratégico onde a extensão, o ensino e a avaliação de resultados ocorrem de forma orgânica e integrada (PMI, 2021).

3. MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

A proposição deste artefato decorre de um diagnóstico prévio, o qual evidenciou que a falta de governança e o improviso gerencial travavam a evolução das políticas de extensão nas universidades. Para solucionar essa lacuna organizacional, a pesquisa caracterizou-se como aplicada e qualitativa, adotando a lógica da Design Science Research, uma abordagem focada na produção de conhecimento por meio da construção e validação de artefatos voltados à resolução de problemas reais (Hevner et al., 2004; Gil, 2019).

A operacionalização e o desenvolvimento deste Produto Técnico-Tecnológico (PTT) ocorreram em cinco etapas sistemáticas:

- Revisão Teórica: Identificação dos referenciais centrais (teoria institucional, gestão de projetos e extensão universitária) que sustentam a ferramenta.
- Definição das Dimensões: Estruturação dos sete eixos analíticos de avaliação.
- Definição dos Níveis de Maturidade: Estabelecimento de uma régua de progressão institucional (do nível mais básico ao transformador).
- Construção do Instrumento: Elaboração de um questionário de 28 itens avaliados por escala Likert de cinco pontos (Likert, 1932; Hair et al., 2019). Para garantir a precisão e evitar vieses, o instrumento foi projetado para múltiplos atores (permitindo a triangulação de dados) e submetido à validação de conteúdo por um painel de especialistas em governança e gestão de projetos (Gil, 2019).
- Sistematização do Cálculo: Definição das regras de pontuação para o diagnóstico final. O método de análise gerado atua em três fases (cálculo por dimensão, agregação e nível geral) e pode ser realizado tanto por média simples quanto por ponderação multicritério (Analytic Hierarchy Process - AHP), tornando a ferramenta flexível.

4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE MATURIDADE

O modelo de maturidade proposto neste estudo deriva da articulação entre os referenciais teóricos apresentados, permitindo compreender a curricularização da extensão como um processo organizacional complexo, influenciado por pressões institucionais, estruturado por práticas de gestão e aprimorado por mecanismos de aprendizagem organizacional (Scott, 2008; Kerzner, 2017).

Ele não se configura como uma construção teórica isolada, mas como uma síntese aplicada, operacionalizada em um instrumento prático de avaliação institucional. A sua estrutura é baseada na intersecção de dimensões analíticas, níveis de maturidade, sistema de pontuação e um mecanismo de cálculo matemático.

O processo de desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico seguiu uma sequência estruturada, articulando fundamentos teóricos e etapas operacionais. A Figura 1 sintetiza as principais etapas metodológicas do modelo proposto.

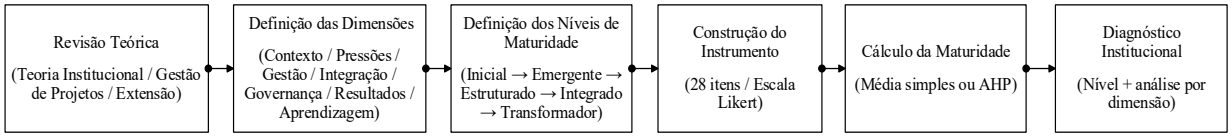


Figura 1 — Processo de Construção do Modelo de Avaliação da Curricularização da Extensão
Fonte: Elaborado pelos autores com base em DiMaggio e Powell (1983), Scott (2008), Kerzner (2017) e PMI (2021).

Conforme apresentado, o modelo desenvolvido articula referenciais teóricos e procedimentos operacionais, permitindo transformar a curricularização da extensão de um processo difuso em um sistema estruturado de avaliação da maturidade institucional.

4.1. Dimensões do Modelo

As dimensões do modelo representam os eixos de análise fundamentais associados à curricularização da extensão, definidas a partir da articulação entre a teoria institucional e a gestão de projetos (Scott, 2008; Kerzner, 2017).

Elas permitem avaliar o fenômeno de forma integrada, compreendendo elementos organizacionais, pedagógicos e gerenciais. O Quadro 1 sintetiza as sete dimensões centrais do modelo, seus respectivos objetivos diagnósticos e a fundamentação teórica que as sustenta, apresentada na coluna lateral.

Dimensão Analítica	Objetivo da Dimensão	Referencial Teórico Base
1. Contexto Institucional	Avaliar o grau de formalização, alinhamento estratégico e inserção da curricularização nas estruturas organizacionais e acadêmicas da instituição.	Brasil (2018); Scott (2008); Paradeise & Thoenig (2013).
2. Pressões Institucionais	Compreender os fatores externos e internos que influenciam a adoção da extensão, considerando pressões coercitivas, miméticas e normativas.	DiMaggio & Powell (1983); Scott (2008).
3. Gestão de Projetos	Avaliar o grau de estruturação, organização e controle, considerando práticas gerenciais voltadas ao planejamento, execução e monitoramento das ações.	Kerzner (2017); PMI (2021).
4. Integração Ensino–Extensão	Analisar a articulação entre as atividades extensionistas e o processo formativo, considerando sua contribuição para competências.	Brasil (2018); FORPROEX (2012); Fischer (2014).
5. Governança Institucional	Avaliar os mecanismos de coordenação, tomada de decisão, definição de responsabilidades e a articulação entre os atores envolvidos.	Paradeise & Thoenig (2013); PMI (2021); Scott (2008).
6. Resultados e Impactos	Mensurar a capacidade da instituição de acompanhar resultados e avaliar o impacto acadêmico e social das ações desenvolvidas.	Brasil (2018); Santos et al. (2020); Kerzner (2017).
7. Aprendizagem Institucional	Analisar a capacidade institucional de revisar práticas, incorporar melhorias e promover inovação para a evolução contínua do processo.	Argyris & Schön (1978); Scott (2008); Kerzner (2017).

Quadro 1 – Matriz Estrutural das Dimensões do Modelo
Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

4.2. Níveis de Maturidade

Os níveis de maturidade foram definidos com base na lógica de evolução organizacional, refletindo os diferentes estágios de desenvolvimento institucional diante das normativas da extensão (Kerzner, 2017). Essa estrutura compreende o processo como um *continuum*, no qual as instituições avançam da conformidade imposta para a integração estratégica (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

O modelo propõe cinco níveis progressivos: (1) Inicial, onde as práticas são inexistentes ou pontuais; (2) Emergente, caracterizado por baixa formalização; (3) Estruturado, com práticas parcialmente organizadas; (4) Integrado, com a extensão organicamente inserida na rotina; e (5) Transformador, focado em excelência e resultados estratégicos (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

4.3. Matriz de Maturidade

A matriz de maturidade constitui o elemento central do modelo, atuando como a interface onde as sete dimensões analíticas cruzam com os cinco níveis de desenvolvimento (Kerzner, 2017). Cada célula dessa matriz representa os indicadores de como uma determinada dimensão se comporta em um nível específico. Essa estrutura possibilita tanto a análise horizontal, observando a evolução de uma dimensão isolada, quanto a análise vertical, identificando o estágio geral de maturidade da instituição (PMI, 2021).

A estrutura do modelo de maturidade proposto é sintetizada na Figura 2, evidenciando a articulação entre dimensões analíticas, níveis de maturidade e sistema de avaliação.

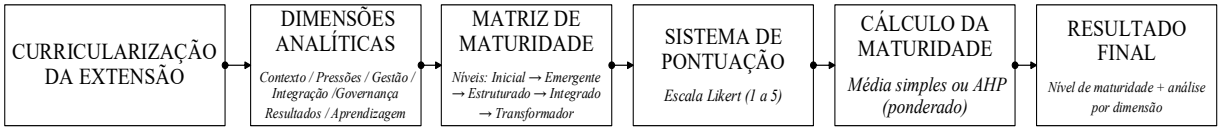


Figura 2 — Estrutura do Modelo de Maturidade da Curricularização da Extensão
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kerzner (2017), PMI (2021) e Scott (2008).

Conforme apresentado, o modelo integra componentes conceituais e operacionais, permitindo a avaliação estruturada da maturidade da curricularização da extensão e sua aplicação em diferentes contextos institucionais.

4.4. Sistema de Pontuação

Para viabilizar a aplicação prática do modelo, foi desenvolvido um sistema de pontuação que transforma as percepções qualitativas dos atores acadêmicos em indicadores quantitativos comparáveis (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Cada item do questionário diagnóstico é avaliado por meio de uma escala tipo *Likert* padronizada, que permite capturar os graus de estruturação das práticas observadas e reduzir a subjetividade do processo avaliativo (Likert, 1932; Hair et al., 2019).

Valor	Nível de Maturidade	Descrição do Cenário Institucional	Referência
1	Inicial	Prática inexistente ou não estruturada.	Likert (1932); Kerzner (2017).
2	Emergente	Prática em estágio embrionário, com baixa formalização.	Likert (1932); Kerzner (2017).
3	Estruturado	Prática organizada e com nível intermediário de sistematização.	Likert (1932); Kerzner (2017).
4	Integrado	Prática estruturada e consolidada na rotina do curso.	Likert (1932); Kerzner (2017).
5	Transformador	Prática inovadora, estratégica e orientada à melhoria contínua.	Likert (1932); Kerzner (2017).

Quadro 2 – Escala de Pontuação do Modelo
Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Para a composição do diagnóstico, a pontuação de cada dimensão é obtida a partir da média aritmética dos itens que a compõem. Nos casos em que o instrumento for aplicado a múltiplos respondentes, recomenda-se a consolidação prévia das respostas por meio da média das avaliações individuais, visando reduzir vieses e aumentar a confiabilidade estatística (Hair et al., 2019).

4.5. Cálculo do Nível de Maturidade

Os valores dimensionais obtidos no sistema de pontuação constituem a base para o cálculo da maturidade institucional. Para conferir flexibilidade à ferramenta, a apuração pode ser realizada por meio de dois métodos distintos: a Média Simples ou a Média Ponderada baseada em *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 2008).

4.5.1. Método 1: Média Simples

Aplicável a cenários onde a instituição considera que todas as sete dimensões possuem o mesmo peso estratégico. O resultado é a somatória das pontuações dimensionais dividida pelo número total de dimensões (Saaty, 2008).

Dimensão Avaliada	Valor Obtido
Contexto institucional	3
Pressões institucionais	2
Gestão de projetos	4
Integração ensino-extensão	3
Governança institucional	4
Resultados e impactos	2
Aprendizagem institucional	3
SOMATÓRIA TOTAL	**21**

Cálculo: 21 (Somatória) ÷ 7 (Dimensões) = **Maturidade 3,0**.

Tabela 1 – Exemplo de Apuração por Média Simples
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.5.2. Método 2: Média Ponderada via AHP com *rating*

Aplicável a contextos que exigem maior sensibilidade analítica, onde comitês de especialistas determinam que certas dimensões têm mais peso na política do que outras.

O cálculo utiliza a lógica do *Analytic Hierarchy Process* (AHP) com *rating*, envolvendo a normalização das avaliações dos especialistas para gerar um fator multiplicador (peso w) para cada dimensão, que depois é multiplicado pela nota obtida pela IES na escala de 1 a 5 (Saaty, 2008).

Dimensão	E1	E2	E3	Média	Peso (*w*)
Integração	5	5	4	4,67	**0,44**
Gestão	4	4	3	3,67	**0,34**
Pressões	2	2	3	2,33	**0,22**

Soma das médias = 10,67. O Peso (w) é a divisão da média pelo total (Saaty, 2008).

Tabela 2 – Exemplo de Definição de Pesos (AHP) com 3 Especialistas
Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Uma vez definidos os pesos, a pontuação obtida pela instituição no questionário é multiplicada pelo respectivo peso da dimensão. Utilizando as notas institucionais do exemplo anterior: [3 x 0,44] + [4 x 0,34] + [2 x 0,22] = 1,32 + 1,36 + 0,44. A Maturidade Ponderada Institucional (Mp) será **3,12**.

4.6. **Classificação e Interpretação dos Resultados**

O momento final do diagnóstico consiste na interpretação do valor matemático obtido. Os intervalos de classificação abaixo foram estruturados para refletir objetivamente a progressão das práticas extensionistas e subsidiar a tomada de decisão gerencial (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Intervalo Matemático	Nível Diagnosticado	Caracterização do Resultado	Referência
1,0 a 1,9	**Inicial**	A extensão opera no improviso ou de forma puramente reativa.	Kerzner (2017).
2,0 a 2,9	**Emergente**	Início de formalização, mas com processos ainda incipientes.	Kerzner (2017).
3,0 a 3,9	**Estruturado**	Atividades organizadas, com adoção de gestão de projetos.	Kerzner (2017).
4,0 a 4,5	**Integrado**	A extensão faz parte do DNA pedagógico e rotineiro do curso.	Kerzner (2017).
4,6 a 5,0	**Transformador**	Gestão de excelência, com alto impacto social e mensuração de resultados.	Kerzner (2017).

Quadro 3 – Intervalos de Classificação da Maturidade
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Essa classificação permite não apenas posicionar a instituição globalmente, mas realizar uma auditoria minuciosa por dimensão (PMI, 2021; Scott, 2008). Um curso pode, por exemplo, ser classificado globalmente no Nível Estruturado, mas apresentar um Nível Emergente na dimensão de Resultados, sinalizando aos gestores acadêmicos exatamente onde as estratégias de intervenção e os recursos devem ser alocados no próximo ciclo letivo.

5. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

O instrumento de avaliação foi desenvolvido com base nas dimensões analíticas do modelo de maturidade proposto, permitindo a operacionalização empírica da curricularização da extensão no contexto dos cursos de graduação em Administração. Cada dimensão foi

traduzida em um conjunto de itens avaliativos, elaborados a partir dos referenciais teóricos adotados, de modo a captar diferentes aspectos institucionais, pedagógicos e gerenciais do fenômeno (Scott, 2008; Kerzner, 2017).

O instrumento é composto por 28 itens distribuídos em sete dimensões, sendo cada item avaliado por meio de escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (nível inicial ou inexistente) a 5 (nível transformador ou estratégico), permitindo mensurar o grau de maturidade institucional das práticas extensionistas (Likert, 1932; Hair et al., 2019). A estrutura do instrumento permite sua aplicação junto a diferentes atores institucionais, como docentes, coordenadores e gestores acadêmicos, possibilitando a obtenção de múltiplas perspectivas sobre a implementação da política.

5.1. Dimensão 1 – Contexto Institucional

A primeira dimensão do modelo investiga o alicerce da política dentro da universidade. A curricularização da extensão não pode sobreviver como uma iniciativa isolada de um professor ou coordenador; ela precisa estar enraizada nos documentos oficiais e na cultura organizacional da IES. Por isso, esta dimensão busca avaliar o grau de formalização, o alinhamento estratégico e a inserção da extensão nas estruturas acadêmicas e administrativas da instituição (Scott, 2008; Brasil, 2018).

Ao mensurar esses elementos, o instrumento afere se a universidade conseguiu ultrapassar a barreira do discurso, transformando a extensão em uma diretriz institucional clara e apoiada por políticas acadêmicas robustas. O Quadro 4 detalha as questões que compõem este eixo de avaliação.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
1. A curricularização da extensão está formalmente prevista no projeto pedagógico do curso?	Avaliar formalização institucional	Brasil (2018); Scott (2008)
2. A extensão está alinhada ao planejamento estratégico da instituição?	Verificar alinhamento institucional	Scott (2008); Paradeise & Thoenig (2013)
3. Existem diretrizes institucionais claras para a curricularização da extensão?	Avaliar normatização interna	Brasil (2018)
4. A extensão está integrada às políticas acadêmicas do curso?	Avaliar inserção institucional	Scott (2008)

Quadro 4 – Itens de Avaliação: Contexto Institucional
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5.2. Dimensão 2 – Pressões Institucionais

As instituições de ensino superior não operam em um vácuo; elas respondem continuamente às forças do ambiente em que estão inseridas. A segunda dimensão tem como objetivo compreender exatamente quais fatores externos e internos estão influenciando a adoção da curricularização, mapeando a atuação das pressões coercitivas, miméticas e normativas no contexto organizacional (DiMaggio & Powell, 1983).

Compreender a origem dessa força motriz é vital para o diagnóstico da maturidade. Uma instituição guiada unicamente pela obrigação legal (coerção) tende a adotar práticas superficiais e simbólicas apenas para evitar sanções.

Em contrapartida, cursos que buscam ativamente modelos de excelência externa (mimetismo) ou que são impulsionados pela qualificação de seu corpo docente (normatismo) apresentam maior potencial de internalização genuína da mudança (Scott, 2008; DiMaggio & Powell, 1983). O Quadro 5 apresenta os itens que rastreiam essas pressões.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
5. A curricularização da extensão foi implementada principalmente por exigência legal?	**Avaliar pressão coercitiva**	DiMaggio & Powell (1983)
6. A instituição adotou práticas com base em experiências de outras IES?	Avaliar isomorfismo mimético	DiMaggio & Powell (1983)

7. A formação dos docentes influenciou a implementação da extensão?	Avaliar pressão normativa	DiMaggio & Powell (1983)
8. A instituição busca legitimidade por meio da curricularização da extensão?	Avaliar institucionalização	Scott (2008)

Quadro 5 – Itens de Avaliação: Pressões Institucionais
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5.3. **Dimensão 3 – Gestão de Projetos**

O distanciamento entre o que é planejado no nível estratégico e o que é efetivamente executado no cotidiano acadêmico é um dos maiores gargalos da gestão universitária. Para mitigar esse risco, a terceira dimensão avalia o grau de estruturação, organização e controle das atividades extensionistas por meio da lente metodológica da gestão de projetos (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Neste eixo, o questionário investiga se as práticas da extensão são conduzidas de forma improvisada ou se contam com objetivos definidos, cronogramas exequíveis, ferramentas de apoio administrativo e monitoramento contínuo.

A presença dessas ferramentas gerenciais reduz as incertezas da execução, facilita a alocação de recursos e garante que as entregas gerem o valor esperado para a sociedade e para o aluno (PMI, 2021). As métricas de avaliação desta dimensão estão consolidadas no Quadro 6.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
9. As atividades extensionistas são planejadas com objetivos definidos?	Avaliar planejamento estruturado	Kerzner (2017); PMI (2021)
10. Existe cronograma estruturado para execução das atividades extensionistas?	Avaliar organização do tempo	PMI (2021)
11. As atividades extensionistas são monitoradas ao longo do tempo?	Avaliar controle de execução	Kerzner (2017)
12. São utilizadas ferramentas de gestão para acompanhamento das atividades?	Avaliar maturidade gerencial	PMI (2021)

Quadro 6 – Itens de Avaliação: Gestão de Projetos
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5.4. Dimensão 4 – Integração Ensino–Extensão

A verdadeira essência da Resolução CNE/CES nº 7/2018 não reside em criar atividades extracurriculares isoladas, mas sim em fundir a extensão com o ensino tradicional.

Por essa razão, a quarta dimensão foca na análise da articulação pedagógica, investigando como a teoria vista em sala de aula é aplicada nas intervenções sociais e organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de competências (Brasil, 2018; Fischer, 2014). Para os cursos de Administração, esse eixo é o coração do processo formativo.

Avaliar essa dimensão significa verificar se o aluno atua como protagonista da aprendizagem experiencial, lidando com problemas reais de mercado ou de comunidades, e se essa vivência retorna para a disciplina em formato de conhecimento consolidado (Fischer, 2014; FORPROEX, 2012). O Quadro 7 detalha os indicadores dessa integração.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
13. As atividades extensionistas estão integradas às disciplinas do curso?	Avaliar integração curricular	Brasil (2018); FORPROEX (2012)
14. Existe articulação entre teoria e prática nas atividades extensionistas?	Avaliar integração pedagógica	Fischer (2014)
15. Os estudantes participam de atividades vinculadas ao currículo?	Avaliar aprendizagem experiencial	Brasil (2018)
16. A extensão contribui para o desenvolvimento de competências dos estudantes?	Avaliar impacto formativo	Fischer (2014)

Quadro 7 – Itens de Avaliação: Integração Ensino-Extensão
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5.5. Dimensão 5 – Governança Institucional

Processos de mudança complexos exigem lideranças claras e comunicação eficiente. A quinta dimensão volta-se à estrutura humana e organizacional, buscando avaliar os mecanismos de coordenação, a tomada de decisão e a articulação entre os diferentes atores — docentes, coordenadores e alta gestão — durante a execução da política de extensão (Paradeise & Thoenig, 2013).

Quando as responsabilidades são difusas e não há fluxos de comunicação estruturados, a curricularização tende a gerar resistências e sobrecarga de trabalho.

Assim, diagnosticar a governança institucional é fundamental para atestar se a instituição atua como facilitadora do processo (oferecendo suporte e mediação de conflitos) ou se as equipes acadêmicas estão operando em isolamento e desamparo (Scott, 2008; PMI, 2021). O Quadro 8 apresenta os itens avaliativos dessa estrutura.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
17. Existem responsáveis definidos pela gestão da extensão no curso?	Avaliar estrutura organizacional	PMI (2021); Paradeise & Thoenig (2013)
18. Há coordenação entre docentes e gestores nas atividades extensionistas?	Avaliar articulação institucional	Scott (2008)
19. Existem mecanismos formais de tomada de decisão sobre a extensão?	Avaliar governança decisória	Paradeise & Thoenig (2013)
20. A comunicação entre os envolvidos no processo é estruturada?	Avaliar coordenação de fluxos	PMI (2021)

Quadro 8 – Itens de Avaliação: Governança Institucional
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5.6. Dimensão 6 – Resultados e Impactos

O esforço demandado pela curricularização perde sua razão de ser se a universidade for incapaz de comprovar o valor que gera para a sociedade. A sexta dimensão tem o objetivo pragmático de avaliar a capacidade da instituição de mensurar, acompanhar e utilizar os resultados das atividades extensionistas de forma sistêmica (Brasil, 2018; Santos et al., 2020).

Instituições com alta maturidade não apenas aplicam projetos, mas possuem métricas e indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar tanto o desenvolvimento acadêmico do aluno quanto a mitigação dos problemas da comunidade atendida. Além disso, esta dimensão afere se os dados colhidos no final dos projetos retroalimentam as instâncias de decisão, permitindo ajustes estratégicos nos currículos (Kerzner, 2017). O Quadro 9 detalha o foco da mensuração.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
21. Os resultados das atividades extensionistas são avaliados sistematicamente?	Avaliar avaliação de desempenho	Brasil (2018)
22. Existem indicadores para mensurar o impacto das ações extensionistas?	Avaliar precisão da mensuração	Santos et al. (2020)
23. A extensão gera impacto social mensurável?	Avaliar impacto social direto	Brasil (2018)
24. Os resultados são utilizados para tomada de decisão institucional?	Avaliar uso estratégico dos dados	Kerzner (2017)

Quadro 9 – Itens de Avaliação: Resultados e Impactos
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5.7. Dimensão 7 – Aprendizagem Institucional

O estágio máximo de maturidade organizacional não se atinge com a mera adoção de uma prática, mas com a capacidade de evoluí-la. A sétima e última dimensão analisa a aprendizagem institucional, focando na habilidade da IES de revisar continuamente suas metodologias, registrar a memória de seus projetos e incorporar inovações ao processo (Argyris & Schön, 1978).

Neste cenário, avalia-se se as falhas em projetos anteriores são documentadas como lições aprendidas e se as boas práticas são disseminadas entre os diferentes cursos da instituição. É essa cultura de melhoria contínua que garante que a política da extensão não se torne um

modelo engessado e obsoleto com o passar do tempo (Scott, 2008; Kerzner, 2017). O Quadro 10 consolida as questões finais do instrumento.

Pergunta do Instrumento	Objetivo da Questão	Referência
25. A instituição revisa suas práticas extensionistas periodicamente?	Avaliar aprendizagem organizacional	Argyris & Schön (1978)
26. Há incorporação de melhorias com base em experiências anteriores?	Avaliar melhoria contínua	Argyris & Schön (1978)
27. Existe registro e disseminação de boas práticas extensionistas?	Avaliar memória organizacional	Scott (2008)
28. A instituição promove inovação nas práticas extensionistas?	Avaliar evolução e inovação	Kerzner (2017)

Quadro 10 – Itens de Avaliação: Aprendizagem Institucional
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O conjunto composto por estas sete dimensões e suas 28 variáveis analíticas consolida a engenharia do Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Mais do que um mero checklist normativo, o instrumento atua como um mapa de calor gerencial, capaz de diagnosticar gargalos profundos na operação acadêmica e traduzi-los em métricas acionáveis para a alta gestão.

Uma vez estabelecido o rigor científico do seu desenho e a mecânica do seu funcionamento, torna-se necessário demonstrar a aderência, o impacto e a viabilidade de aplicação deste artefato no mercado educacional. É a partir dessa necessidade que a seção seguinte apresenta a caracterização do produto.

6. CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A consolidação de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) exige que o artefato desenvolvido transcenda a sua formulação metodológica e demonstre, de forma clara, o seu valor pragmático e científico. Após a estruturação da matriz de maturidade e a apresentação do instrumento de avaliação, torna-se imprescindível caracterizar a ferramenta para atestar a sua viabilidade de inserção no mercado educacional e sua relevância acadêmica.

A curricularização da extensão é um fenômeno multidimensional que demanda planejamento, coordenação de múltiplos atores e avaliação contínua. Portanto, desenhar uma solução estruturada para gerenciar esse cenário não é apenas um desafio pedagógico, mas, essencialmente, a resolução de um problema complexo da área de Administração e Governança (Scott, 2008; Kerzner, 2017).

Para atestar o rigor e a validade deste artefato, as subseções a seguir detalham a caracterização do produto orientando-se por cinco eixos fundamentais exigidos para ferramentas de alto desempenho: a aderência à área de avaliação, o impacto gerado, a aplicabilidade em diferentes contextos, o caráter inovador e a complexidade inerente ao seu desenvolvimento.

6.1. Aderência do Produto Técnico-Tecnológico

O produto apresenta elevada aderência à área de Administração (especialmente em Gestão de Projetos e Avaliação Organizacional), pois soluciona o desafio complexo de planejar, coordenar e monitorar a curricularização da extensão (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Scott, 2008). Dialoga diretamente com a formação do administrador ao focar na aplicação de teorias à resolução de problemas reais (Fischer, 2014) e apoia-se de forma robusta na Teoria Institucional para compreender as pressões de isomorfismo no ensino superior (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

6.2. Impacto do Produto Técnico-Tecnológico

Apresenta alta capacidade de transformação (impacto potencial) no ambiente acadêmico. O modelo contribui oferecendo métricas baseadas em evidências para que as

Instituições de Ensino Superior (IES) orientem suas decisões estratégicas, aprimorem a formação dos alunos (Fischer, 2014) e, sobretudo, reduzam a subjetividade durante os processos avaliativos e regulatórios conduzidos por órgãos como MEC e INEP (Brasil, 2018; PMI, 2021).

6.3.Aplicabilidade do Produto Técnico-Tecnológico

ossui alta aplicabilidade potencial e replicabilidade escalável e irrestrita. O PTT pode ser empregado com facilidade por múltiplos atores institucionais (docentes, gestores, avaliadores) para compor diagnósticos globais triangulados (Scott, 2008). Sua estrutura permite que seja aplicado desde auditorias internas de cursos até avaliações institucionais amplas em diferentes universidades (Kerzner, 2017).

6.4. Inovação do Produto Técnico-Tecnológico

Caracteriza-se por um nível médio a alto de inovação (inovação incremental a radical). Inova ao transformar um fenômeno predominantemente qualitativo e normativo em um sistema estruturado e objetivo de mensuração (Kerzner, 2017; Scott, 2008; PMI, 2021). Destaca-se ainda por incorporar o método Analytic Hierarchy Process (AHP) com rating como mecanismo de ponderação, o que confere ao modelo uma sensibilidade analítica superior às ferramentas tradicionais de avaliação (Saaty, 2008).

6.5. Complexidade do Produto Técnico-Tecnológico

Alta. O modelo exige a associação de novos conhecimentos e a interação sistêmica de diversos atores — docentes, discentes, gestores acadêmicos e comunidade externa (Paradeise & Thoenig, 2013). A matriz desenvolvida capta simultaneamente os aspectos institucionais, pedagógicos e gerenciais da IES, equilibrando um elevado rigor metodológico com a viabilidade de uso na rotina universitária (Scott, 2008; Kerzner, 2017; PMI, 2021).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) oferece uma resposta prática ao desafio da curricularização da extensão, evitando que a adequação legal se restrinja a uma adoção simbólica e improvisada sob as pressões do ambiente (Brasil, 2018; DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood et al., 2008; Scott, 2008). Ao fundamentar-se na Gestão de Projetos, o Modelo de Maturidade organiza a complexidade universitária por meio de dimensões analíticas e métricas objetivas (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Essa estrutura garante que alunos, docentes e comunidade interajam de forma fluida (Freeman, 1984), assegurando o desenvolvimento efetivo de competências técnicas (hard skills) e socioemocionais (soft skills) conectadas às necessidades do mercado (FORPROEX, 2012; Fischer, 2014).

Apesar do rigor metodológico na construção do artefato, a ferramenta apresenta como limitações a necessidade de aplicação empírica em larga escala e a dependência da visão de especialistas na ponderação matemática via AHP (Saaty, 2008). Como passos futuros, recomenda-se a replicação do instrumento em diferentes realidades regionais e a sua potencial transformação em um software automatizado de diagnóstico contínuo. Dessa forma, o PTT consolida a extensão como uma prática baseada em planejamento e resultados reais (Kerzner, 2017), reforçando o papel central dos cursos de Administração como motores de inovação e transformação na sociedade (Brasil, 2018).

Referências

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. ISBN: 978-0201001747

Brasil. (2018). *Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018*. Estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira. Ministério da Educação.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Fischer, T. (2014). Universidade, sociedade e formação profissional: O papel da extensão universitária. *Revista de Administração Pública, 48*(3), 573–589. https://doi.org/10.1590/0034-76121632

FORPROEX. (2012). *Política nacional de extensão universitária*. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. ISBN: 978-0273019138

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas. ISBN: 978-8597020991

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage. ISBN: 978-1412931236

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage. ISBN: 978-1473756540

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly, 28*(1), 75–105. https://doi.org/10.2307/25148625

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley. ISBN: 978-1119165354

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1–55.

PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute. ISBN: 978-1628256642

Paradeise, C., & Thoenig, J. C. (2013). Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. *Organization Studies, 34*(2), 189–218. https://doi.org/10.1177/0170840612473550

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences, 1*(1), 83–98. https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

Santos, B. S., Menezes, M. P., & Nunes, J. A. (2020). Extensão universitária e impacto social: Avaliação e indicadores. *Revista Brasileira de Extensão Universitária, 11*(2), 123–140.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage. ISBN: 978-1412957366