OPERACIONALIZANDO A EXTENSÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOCENTE E GERENCIAL

OPERATIONALIZING EXTENSION IN THE BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM: DEVELOPMENT OF A FACULTY AND MANAGERIAL TRAINING PROGRAM

MARCELLUS HENRIQUE RODRIGUES BASTOS
CEFET-RJ

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.

OPERACIONALIZANDO A EXTENSÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOCENTE E GERENCIAL

Objetivo do estudo
Desenvolver um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) estruturado como programa de capacitação em gestão de projetos, focado em apoiar docentes, gestores e coordenadores na implementação da curricularização da extensão em Administração.

Relevância/originalidade
Preenche a lacuna do "como fazer", traduzindo a lógica de projetos em conteúdo formativo prático. Solução essencial para superar ações fragmentadas e fortalecer as capacidades organizacionais das instituições.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada qualitativa que estruturou o PTT baseando-se no ciclo de vida de projetos. O processo ocorreu em quatro etapas de desenvolvimento, adequando as ferramentas gerenciais à realidade acadêmica.

Principais resultados
O produto gerado consiste em cinco cursos modulares de 20h (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento), integrando ferramentas metodológicas a atividades extensionistas para estruturar a prática universitária.

Contribuições teóricas/metodológicas
Integração pioneira entre gestão de projetos, teoria institucional e ensino em um modelo contínuo. Transforma exigências normativas em capacitação sistemática, articulando formalmente as esferas do ensino, extensão e gestão.

Contribuições sociais/para a gestão
Capacita o corpo acadêmico para planejar e executar projetos aplicados, mitigando resistências. Melhora a formação de estudantes de Administração, tornando-os mais atuantes na solução de demandas reais da comunidade.

Palavras-chave: Programa de Capacitação, Gestão de Projetos, Curricularização da Extensão, Inovação Pedagógica, Administração

OPERATIONALIZING EXTENSION IN THE BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM: DEVELOPMENT OF A FACULTY AND MANAGERIAL TRAINING PROGRAM

Study purpose
To develop a Technical-Technological Product (PTT) structured as a project management training program, focused on supporting faculty, managers, and coordinators in implementing extension curricularization in Business Administration.

Relevance / originality
Fills the "how-to" gap by translating project logic into practical formative content. An essential solution to overcome fragmented actions and strengthen the organizational capacities of higher education institutions.

Methodology / approach
Applied qualitative research that structured the PTT based on the project life cycle. The process occurred in four development stages, adapting managerial tools

Main results
The product consists of five 20-hour modular courses (Initiation, Planning, Execution, Monitoring, and Closure), integrating methodological tools with extension activities to structure university practice.

Theoretical / methodological contributions
Pioneering integration of project management, institutional theory, and education into a continuous model. Transforms normative requirements into systematic training, formally articulating teaching, extension, and management.

Social / management contributions
Trains the academic body to plan and execute applied projects, mitigating resistance. Improves the education of Business Administration students, making them more active in solving real community demands.

Keywords: Training Program, Project Management, Extension Curricularization, Pedagogical Innovation, Business Administration

OPERACIONALIZANDO A EXTENSÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOCENTE E GERENCIAL

1. INTRODUÇÃO

A implementação da curricularização da extensão tem se revelado um processo complexo que transcende a adequação formal dos currículos, exigindo profundas mudanças pedagógicas, organizacionais e culturais nas instituições de ensino superior (FORPROEX, 2012; Sousa, 2010; Plummer et al., 2021; Gomes et al., 2024; Fontenele, 2024; Miguel, 2023; Trentin et al., 2024). Sob a perspectiva da teoria institucional, as IES buscam responder a pressões coercitivas associadas ao ambiente regulatório, ao mesmo tempo em que adaptam tais exigências às suas realidades, o que configura um processo em construção e com diferentes níveis de adoção (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008; Greenwood et al., 2008; Kezar & Eckel, 2002; Paradeise & Thoenig, 2013).

Nesse cenário, os principais desafios emergem na dificuldade do "como fazer", resultando frequentemente em iniciativas fragmentadas, falhas de coordenação e limitações no acompanhamento das ações extensionistas (Santos et al., 2020; Morges & Lara, 2024; Wociechoski & Catani, 2023). Nos cursos de Administração, essa questão ganha ainda mais relevância, pois, embora a área reúna competências intrínsecas de planejamento, organização e gestão, nota-se que essas habilidades nem sempre são mobilizadas de forma intencional na operacionalização da extensão (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Gomes et al., 2024).

Para superar esses obstáculos, a gestão de projetos apresenta-se como uma abordagem capaz de estruturar esse processo, oferecendo ferramentas para planejamento, definição de responsabilidades e avaliação de resultados (Bredillet et al., 2013; Müller et al., 2019; Zwikael et al., 2023). Contudo, a eficácia dessa adoção depende criticamente da capacitação dos atores institucionais, sendo a formação de docentes, gestores e coordenadores um elemento central para conduzir as mudanças e proporcionar aos discentes experiências de aprendizagem mais reais e organizadas (Fischer, 2014; Kolb, 1984; Kezar & Eckel, 2002).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo desenvolver um programa de capacitação estruturado como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), enquadrado na categoria “Curso para formação profissional” da CAPES (Área 27), voltado à implementação da curricularização da extensão em cursos de Administração. Ao propor um programa modular baseado nas fases do ciclo de vida de projetos, busca-se oferecer uma solução aplicada e replicável que fortaleça as capacidades organizacionais das instituições e sistematize a formação de seus atores (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008; Bredillet et al., 2013).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Curricularização da extensão e transformação no ensino superior

A extensão universitária deixou de ser apenas complementar para assumir função central na formação acadêmica e na relação entre universidade e sociedade (FORPROEX, 2012; Sousa, 2010; Fischer, 2014; Plummer et al., 2021). No Brasil, esse movimento intensificou-se com a Resolução CNE/CES nº 7/2018, que tornou obrigatória a inserção da extensão nos currículos, demandando maior integração entre formação e demandas sociais, além de ampliar as experiências de aprendizagem dos discentes (Gomes et al., 2024; Fontenele, 2024; Trentin et al., 2024; Miguel, 2023; Kolb, 1984).

Apesar desses avanços, a implementação exige mudanças metodológicas e de gestão acadêmica. Estudos apontam dificuldades na reorganização curricular, na articulação entre disciplinas e na avaliação das atividades, o que reforça a necessidade de abordagens

estruturadas para organizar a curricularização de forma integrada, especialmente nos cursos de Administração (Morges & Lara, 2024; Wociechoski & Catani, 2023).

2.2. Teoria institucional e pressões isomórficas no ensino superior

A teoria institucional oferece suporte para compreender a mudança no ensino superior frente a pressões regulatórias (Scott, 2008). Organizações em um mesmo campo tendem ao isomorfismo coercitivo (exigências legais), mimético (imitação de práticas) e normativo (disseminação de saberes) (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood et al., 2008). Assim, a curricularização decorre da obrigatoriedade coercitiva da Resolução nº 7/2018, acompanhada por práticas miméticas e normativas disseminadas entre as IES (Seyfried, Ansmann & Pohlenz, 2019; Paradeise & Thoenig, 2013).

Contudo, as respostas a essas pressões não são homogêneas, variando conforme a cultura organizacional e as competências das instituições (Kezar & Eckel, 2002; Clark, 1998). Logo, o sucesso da curricularização depende da capacidade institucional de traduzir essas exigências em práticas estruturadas de gestão acadêmica.

2.3. Gestão de projetos como abordagem para mudança organizacional

A gestão de projetos é reconhecida como eficaz para implementar iniciativas organizacionais complexas, permitindo estruturar etapas, definir responsabilidades e acompanhar resultados (Kerzner, 2017; PMI, 2021). No ensino superior, essa abordagem apoia mudanças institucionais e inovações pedagógicas, reduzindo a fragmentação de processos por meio de ferramentas como EAP, Gráfico de Gantt, RACI e métodos ágeis (Bredillet et al., 2013; Müller et al., 2019; Trihastuti et al., 2024).

Na curricularização da extensão, a gestão de projetos atua como um mecanismo de mediação entre as pressões institucionais e a prática organizacional. Ao transformar diretrizes em processos estruturados, ela reduz ambiguidades, melhora a coordenação e promove a integração estratégica entre ensino, pesquisa, extensão e gestão acadêmica (Santos et al., 2020; Kerzner, 2017; PMI, 2021; Müller et al., 2019).

2.4. Capacitação como elemento crítico para implementação

A efetividade da implementação de políticas educacionais, como a curricularização da extensão, está diretamente relacionada à capacidade dos atores institucionais de compreender e operacionalizar as mudanças propostas. Nesse sentido, a capacitação de docentes, coordenadores e gestores, aliada à inserção estruturada dos discentes, torna-se um elemento crítico para o sucesso dessas iniciativas (Seyfried et al., 2019; Fischer, 2014).

A literatura sobre mudança organizacional no ensino superior destaca que processos de transformação dependem do desenvolvimento de competências individuais e coletivas, especialmente na adoção de novas práticas pedagógicas e no engajamento dos discentes em experiências aplicadas (Kezar & Eckel, 2002; Kolb, 1984). A ausência de formação adequada tende a gerar resistências, dificuldades de coordenação e limitações na implementação das mudanças.

No contexto da gestão de projetos, a capacitação assume papel ainda mais relevante, uma vez que a aplicação de ferramentas e metodologias exige conhecimentos específicos que nem sempre fazem parte da formação tradicional de docentes e gestores (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Assim, a oferta de cursos estruturados contribui para reduzir lacunas de conhecimento e fortalecer a capacidade institucional de gestão, especialmente nos cursos de Administração.

Dessa forma, a proposição de um programa de capacitação baseado em gestão de projetos se justifica como uma estratégia para transformar conhecimento teórico em prática aplicada, contribuindo para a operacionalização da curricularização da extensão, para a melhoria da gestão acadêmica e para o fortalecimento do protagonismo discente.

2.5. Síntese teórica e lacuna de pesquisa

A análise da literatura evidencia que, embora haja avanços na compreensão da curricularização da extensão e de seus impactos na formação acadêmica, ainda persistem limitações na sua operacionalização nas instituições de ensino superior. Observa-se a ausência de soluções que integrem abordagens teóricas e ferramentas práticas, capazes de apoiar docentes e gestores na condução dessas iniciativas, bem como de inserir os discentes em experiências organizadas de aprendizagem.

Nesse sentido, a articulação entre teoria institucional, extensão universitária e gestão de projetos oferece uma base consistente para o desenvolvimento de soluções aplicadas, como o programa de capacitação proposto neste estudo. Essa integração permite compreender não apenas as pressões que impulsionam a mudança, mas também os mecanismos necessários para sua efetiva implementação (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008; Kerzner, 2017).

Assim, o presente estudo busca contribuir ao propor um Produto Técnico-Tecnológico voltado à capacitação de atores institucionais, especialmente docentes e gestores de cursos de graduação em Administração, oferecendo uma abordagem prática, replicável e alinhada às demandas do ensino superior.

3. MÉTODO

3.1. Natureza e abordagem da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo desenvolver um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) voltado à capacitação de atores institucionais para a implementação da curricularização da extensão. Diferentemente de abordagens exclusivamente analíticas, a pesquisa aplicada busca gerar soluções com potencial de uso direto em contextos organizacionais, contribuindo para a melhoria de práticas e processos (Gil, 2019).

A escolha dessa abordagem está relacionada ao caráter prático da proposta, que consiste na construção de um programa de capacitação estruturado para docentes, gestores acadêmicos e coordenadores de curso, especialmente no contexto dos cursos de Administração. O objetivo é apoiar a operacionalização da curricularização da extensão, considerando tanto as exigências normativas quanto os desafios organizacionais enfrentados pelas instituições, além de favorecer a inserção estruturada dos discentes em atividades extensionistas.

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa adota uma perspectiva qualitativa, adequada para a análise de fenômenos organizacionais complexos, como processos de mudança no ensino superior. Essa abordagem permite articular fundamentos teóricos com sua aplicação prática, considerando a atuação de diferentes atores institucionais e os contextos nos quais estão inseridos (Creswell & Creswell, 2018; Flick, 2018).

3.2. Estratégia de pesquisa

A estratégia adotada consiste no desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico estruturado como um programa de capacitação, fundamentado na integração entre referencial teórico e um modelo conceitual previamente elaborado. Esse modelo corresponde a um framework de gestão de projetos aplicado à curricularização da extensão, utilizado como base para a organização dos conteúdos formativos.

No campo da Administração, a proposição de produtos e instrumentos voltados à gestão é reconhecida como uma forma relevante de aplicação do conhecimento científico em contextos reais (Gil, 2019; Creswell & Creswell, 2018). Nesse sentido, o PTT proposto busca traduzir conceitos teóricos em uma solução formativa, orientada à capacitação prática de docentes e gestores para a condução de processos institucionais complexos.

A integração entre os fundamentos teóricos e a estrutura do programa de capacitação é apresentada na Figura 1, que sintetiza os elementos que orientam o desenvolvimento do produto.

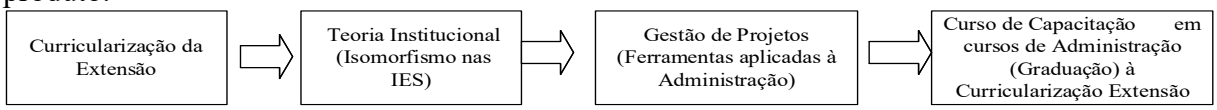


Figura 1: Integração teórica para o desenvolvimento do produto técnico-tecnológico
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O framework adotado neste estudo está organizado em cinco fases, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, seguindo a lógica do ciclo de vida de projetos amplamente discutida na literatura de gestão (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Essa organização permite sistematizar a curricularização da extensão, oferecendo uma base clara para sua operacionalização, com definição de etapas, responsabilidades e acompanhamento das ações, envolvendo docentes e discentes ao longo do processo.

A utilização desse framework como base para o programa de capacitação reforça seu caráter aplicado, ao transformar a lógica da gestão de projetos em conteúdo formativo. A literatura aponta que essa abordagem é especialmente útil na condução de mudanças organizacionais e educacionais complexas, sobretudo quando há necessidade de coordenação entre múltiplos atores, definição de etapas e alinhamento entre estratégia e execução (Bredillet et al., 2013; Müller et al., 2019; Kerzner, 2017).

3.3. Procedimentos de desenvolvimento do PTT

O desenvolvimento do curso de capacitação foi orientado pela adaptação do framework de gestão de projetos ao formato educacional, permitindo sua utilização como instrumento de formação para docentes e gestores acadêmicos, além de apoiar, de forma indireta, a atuação estruturada dos discentes em atividades extensionistas. Esse processo está alinhado à lógica da pesquisa aplicada, na qual conhecimentos teóricos são convertidos em soluções práticas voltadas à melhoria de processos organizacionais (Gil, 2019; Creswell & Creswell, 2018).

A construção do curso seguiu um processo organizado em quatro etapas, conforme apresentado na Figura 2.

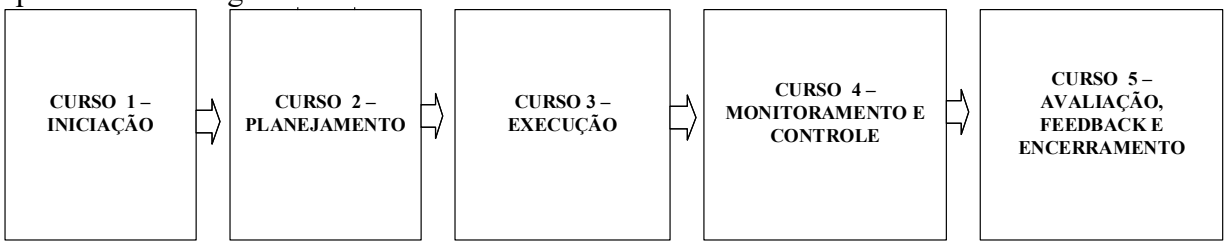


Figura 2: Etapas de construção do curso de capacitação
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Na primeira etapa, foram definidos os eixos conceituais do curso, com base na curricularização da extensão, na teoria institucional e na gestão de projetos. Essa definição buscou garantir coerência entre o conteúdo formativo e os desafios da implementação da extensão no ensino superior, considerando seus impactos pedagógicos, organizacionais e institucionais (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008; Gomes et al., 2024; Fontenele, 2024).

Na segunda etapa, foram selecionadas ferramentas de gestão de projetos associadas às fases do framework, considerando sua aplicação no contexto das instituições de ensino superior. Essa seleção envolveu instrumentos de análise, planejamento, gestão de stakeholders e acompanhamento de resultados, com base na literatura da área, que destaca a importância da definição de escopo, cronograma, responsabilidades e mecanismos de controle em iniciativas organizacionais complexas (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Santos et al, 2020).

Na terceira etapa, os conteúdos foram organizados em módulos didáticos alinhados às fases do framework, permitindo uma abordagem progressiva do processo de implementação. Essa organização facilita a compreensão das etapas e favorece a aplicação prática das ferramentas pelos participantes, especialmente docentes e gestores, além de apoiar a inserção estruturada dos discentes em atividades extensionistas.

Na quarta etapa, foi realizada a validação conceitual e a adequação do curso ao contexto dos cursos de graduação em Administração, considerando as especificidades da formação em gestão e a necessidade de integração entre teoria, prática e impacto social. Essa etapa buscou assegurar a coerência da proposta e sua aplicabilidade no contexto acadêmico, alinhando os conteúdos às competências esperadas na formação em Administração (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Gomes et al., 2024).

3.4. Estruturação do curso como artefato tecnológico

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido neste estudo consiste em um programa de capacitação estruturado com base no framework de gestão de projetos aplicado à curricularização da extensão. O programa é composto por cursos independentes, cada um com carga horária de 20 horas, correspondentes às fases do ciclo de vida de projetos - *Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento* - permitindo sua aplicação de forma modular ou integrada no contexto dos cursos de graduação em Administração. A estrutura do programa pode ser visualizada na Figura 3.

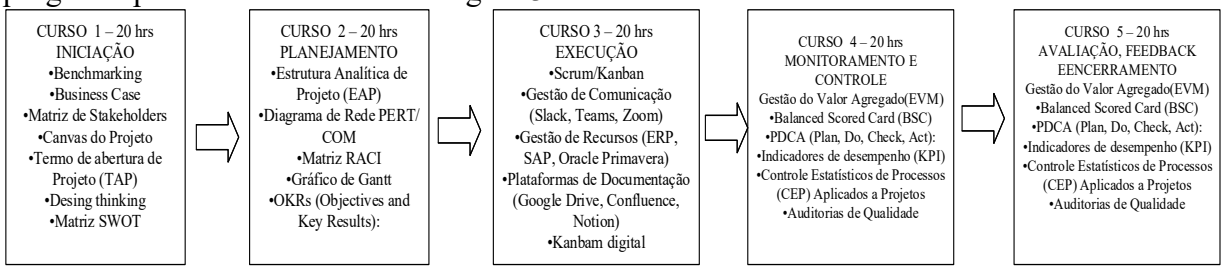


Figura 3: Estrutura modular do programa de capacitação baseado no ciclo de vida de projetos, com cursos independentes de 20 horas por fase, aplicada aos cursos de Administração
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Cada curso articula conteúdos conceituais e atividades práticas, com foco na aplicação de ferramentas de gestão no contexto da curricularização da extensão. A proposta foi concebida para ser flexível, podendo ser adaptada a diferentes realidades institucionais e ofertada nas modalidades presencial, híbrida ou a distância, ampliando seu uso em ações de formação docente, capacitação de gestores e organização das atividades desenvolvidas pelos discentes (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Essa flexibilidade amplia o potencial de disseminação do produto, permitindo sua adoção por instituições com diferentes níveis de maturidade na curricularização da extensão, além de favorecer sua utilização como instrumento de desenvolvimento institucional e apoio à gestão acadêmica, especialmente nos cursos de Administração.

3.5. Limitações e perspectivas de validação

Embora o programa de capacitação tenha sido desenvolvido com base em um framework estruturado e em fundamentos teóricos consolidados, sua aplicação empírica ainda não foi realizada no contexto deste estudo. Assim, pesquisas futuras podem avaliar sua implementação em instituições de ensino superior, especialmente em cursos de Administração, analisando seus efeitos na organização da curricularização da extensão e no desenvolvimento de competências docentes, gerenciais e discentes relacionadas à gestão de projetos e à atuação extensionista.

Além disso, estudos futuros podem investigar a efetividade do programa em diferentes contextos institucionais, considerando variáveis como tipo de instituição, área do conhecimento e nível de maturidade organizacional. Essas análises podem contribuir para o refinamento da proposta e sua adaptação a diferentes realidades.

O programa também apresenta potencial de integração com outras iniciativas institucionais, como programas de formação docente, cursos de extensão e trilhas de aprendizagem. Nesse sentido, pode apoiar tanto a capacitação de atores institucionais quanto a atuação dos discentes em projetos estruturados, ampliando seu alcance e aplicabilidade no ensino superior (Gil, 2019; Creswell & Creswell, 2018).

4. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA A CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

O Produto Técnico-Tecnológico proposto neste estudo consiste em um programa de capacitação voltado à implementação da curricularização da extensão em cursos de graduação em Administração, com base em princípios e ferramentas da gestão de projetos. A proposta se apoia na literatura que reconhece a gestão de projetos como uma abordagem eficaz para organizar iniciativas complexas, especialmente aquelas que envolvem múltiplos atores institucionais, como docentes, discentes e gestores, além de contextos marcados por incerteza (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Müller et al., 2019).

No ensino superior, a curricularização da extensão tem sido entendida como um processo de transformação institucional que exige articulação entre ensino, pesquisa e extensão, além de mudanças pedagógicas e organizacionais nas instituições (FORPROEX, 2012; Sousa, 2010; Gomes et al., 2024). No entanto, a ausência de abordagens estruturadas para sua implementação ainda representa um dos principais desafios, impactando a atuação docente e a inserção dos discentes em experiências extensionistas mais organizadas (Santos et al. , 2020; Morges & Lara, 2024).

Diante desse cenário, o programa proposto busca transformar o framework de gestão de projetos em uma solução educacional aplicada, permitindo que docentes e gestores utilizem ferramentas para planejar, executar e acompanhar a curricularização da extensão. Ao mesmo tempo, favorece a participação ativa dos discentes em processos organizados de aprendizagem. Essa proposta reforça o papel da capacitação na condução de mudanças organizacionais no ensino superior (Kezar & Eckel, 2002; Scott, 2008).

Além disso, a proposta dialoga com a teoria institucional ao reconhecer que a curricularização ocorre em um ambiente marcado por pressões coercitivas, miméticas e normativas. Nesse contexto, sua efetividade depende não apenas da conformidade regulatória, mas da capacidade de docentes, gestores e estruturas acadêmicas de traduzirem essas exigências em práticas organizacionais concretas (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

4.1. Finalidade e público-alvo do programa

A finalidade do programa é capacitar docentes, coordenadores e gestores acadêmicos para planejar, organizar, executar e monitorar a curricularização da extensão em cursos de Administração, utilizando ferramentas e práticas da gestão de projetos. Essa proposta está alinhada à literatura que destaca a importância do desenvolvimento de competências organizacionais para a implementação de mudanças no ensino superior (Kezar & Eckel, 2002; Clark, 1998).

O público-alvo principal é composto por docentes, coordenadores de curso e gestores acadêmicos vinculados aos cursos de graduação em Administração. Dependendo do contexto institucional, o programa também pode envolver técnicos administrativos e discentes com

atuação em projetos extensionistas, especialmente em ambientes que valorizam a aprendizagem ativa e o protagonismo discente (Fischer, 2014; Trentin et al., 2024).

A delimitação aos cursos de Administração se justifica pela proximidade entre as competências desenvolvidas nesses cursos e os princípios da gestão de projetos, como planejamento, organização, liderança e controle (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Além disso, esses cursos frequentemente envolvem atividades relacionadas à análise organizacional, empreendedorismo e intervenção social, o que facilita a integração com ações extensionistas.

Destaca-se ainda o papel dos cursos de Administração como espaços estratégicos dentro das instituições de ensino superior, capazes de apoiar a disseminação de práticas de gestão aplicadas à curricularização da extensão. Nesse sentido, podem contribuir não apenas para a formação interna, mas também para a capacitação de docentes e gestores de outras áreas, além da organização de demandas sociais, empresariais e institucionais (Gomes et al. , 2024).

4.2. Estrutura geral do programa

O programa foi estruturado em cinco cursos de 20 horas, cada um correspondente a uma fase do framework de gestão de projetos. Essa organização segue a lógica do ciclo de vida de projetos, que estrutura iniciativas em etapas sequenciais e interdependentes, favorecendo maior controle, coordenação e eficiência na condução de processos complexos, especialmente no contexto educacional (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Embora independentes, os cursos são articulados por uma lógica sistêmica e cíclica, permitindo que os conhecimentos desenvolvidos em uma etapa retroalimentem as demais. Essa abordagem está alinhada a modelos de aprendizagem organizacional e melhoria contínua (Argyris & Schön, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1997).

Dessa forma, o programa não deve ser compreendido como uma sequência rígida, mas como uma trilha modular de formação que combina aprofundamento por etapa com visão integrada do processo. Essa perspectiva dialoga com modelos contemporâneos de formação profissional, que valorizam flexibilidade, progressão do aprendizado e aplicação prática em contextos reais, envolvendo diretamente docentes e discentes (Kolb, 1984; Bredillet et al., 2013).

A estrutura proposta está organizada da seguinte forma:

- Curso 1: Iniciação da curricularização da extensão
- Curso 2: Planejamento da curricularização da extensão
- Curso 3: Execução da curricularização da extensão
- Curso 4: Monitoramento da curricularização da extensão
- Curso 5: Encerramento e aprendizagem institucional na curricularização da extensão

Cada curso contempla objetivos específicos, conteúdos conceituais, ferramentas de gestão, atividades práticas e resultados esperados, em consonância com a literatura de gestão de projetos, que enfatiza a integração entre planejamento, execução e controle no desenvolvimento de competências organizacionais (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Em conjunto, os cinco cursos promovem o desenvolvimento progressivo de competências relacionadas à organização da curricularização da extensão nos cursos de Administração, contribuindo para que a política institucional seja traduzida em práticas acadêmicas mais consistentes e alinhadas às demandas sociais e organizacionais, com participação ativa de docentes e discentes (Gomes et al.; Fischer, 2014).

Para sintetizar a estrutura do programa, apresenta-se o Quadro 1, que organiza os cursos a partir das fases do ciclo de vida de projetos, destacando objetivos, conteúdos, ferramentas e exemplos aplicados à curricularização da extensão. O quadro permite uma visão integrada do produto, evidenciando sua lógica modular e sua aplicabilidade no contexto dos cursos de Administração.

Curso (20h)	Fase	Objetivo	Conteúdos e Ferramentas	Exemplo aplicado à curricularização da extensão	Resultados Esperados
Curso 1	Iniciação	Compreender o contexto e definir diretrizes	Benchmarking; Business Case; Matriz de Stakeholders; Canvas do Projeto; Termo de abertura de Projeto (TAP); Desing Thinking; Matriz SWOT	Levantamento de demandas da comunidade local (ex: apoio a pequenos negócios, projetos sociais, ONGs)	Diagnóstico institucional; definição inicial de projetos extensionistas
Curso 2	Planejamento	Estruturar a implementação	Estrutura Analítica de Projeto (EAP); Diagrama de Rede; PERT/CPM; Matriz RACI; Gráfico de Gantt; OKRs (Objectives and Key Results)	Planejamento de projeto de consultoria para microempresas ou gestão pública local	Plano estruturado; definição de cronograma, papéis e metas
Curso 3	Execução	Implementar ações extensionistas	Scrum/Kanban; Gestão de Comunicação (Slack, Teams, Zoom); Gestão de Recursos (ERP, SAP, Oracle Primavera);Lean Thinking; Plataformas de Documentação (Google Drive, Confluence, Notion); Kanbam digital	Execução de projeto de extensão (ex: consultoria empresarial, educação financeira, empreendedorismo) com participação de discentes	Integração entre docentes, discentes e comunidade; execução organizada
Curso 4	Monitoramento	Avaliar e ajustar ações	Gestão do Valor Agregado(EVM); Balanced Scored Card (BSC); PDCA (Plan, Do, Check, Act); Indicadores de desempenho (KPI); Controle Estatísticos de Processos (CEP) Aplicados a Projetos; Auditorias de Qualidade	Avaliação de impacto dos projetos (ex: melhoria de processos em empresas atendidas, satisfação da comunidade)	Sistema de monitoramento; análise de desempenho
Curso 5	Encerramento	Consolidar aprendizados	Relatório de Encerramento; Reunião de Lições Apreendidas; Pesquisa de Satisfação dos Stakeholders; Avaliação de Satisfação dos Stakeholders; Focus Group (grupos focais); Storytelly com Dados	Apresentação de resultados em eventos acadêmicos e devolutiva à comunidade	Registro de aprendizados; melhoria contínua; institucionalização

Quadro 1: Estrutura do programa de capacitação baseado no ciclo de vida de projetos aplicado à curricularização da extensão em cursos de Administração, com exemplos de aplicação prática
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.2.1. Curso 1: Iniciação da curricularização da extensão (20h)

O primeiro curso tem como foco a fase de iniciação, considerada essencial para a construção das bases estratégicas, institucionais e pedagógicas da curricularização da extensão. Nessa etapa, o objetivo é apoiar os participantes na compreensão do contexto organizacional, na identificação de desafios e oportunidades e na definição de diretrizes iniciais para a implementação da proposta no curso de Administração. A literatura de gestão de projetos destaca que a clareza na definição do problema, dos objetivos e dos stakeholders é determinante para o sucesso das iniciativas (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

No contexto do ensino superior, essa fase envolve a análise do ambiente institucional e o alinhamento entre os atores envolvidos, incluindo docentes, discentes, coordenadores e parceiros externos, sendo influenciada por fatores culturais e organizacionais (Clark, 1998; Kezar & Eckel, 2002). Além disso, a teoria institucional contribui para compreender como as organizações respondem a pressões externas e internas, influenciando a adoção de novas práticas acadêmicas (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

As ferramentas centrais dessa fase incluem *Benchmarking, Business Case, Matriz de Stakeholders, Canvas do Projeto, Termo de abertura de Projeto (TAP), Desing Thinking e Matriz SWOT*. Essas ferramentas são amplamente utilizadas para apoiar a análise estratégica, a identificação de oportunidades e a construção de soluções inovadoras (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Brown, 2009). Aplicadas à curricularização da extensão, permitem estruturar o diagnóstico institucional, identificar demandas sociais, organizacionais e acadêmicas e orientar a tomada de decisão inicial por parte de docentes e gestores, com participação ativa dos discentes.

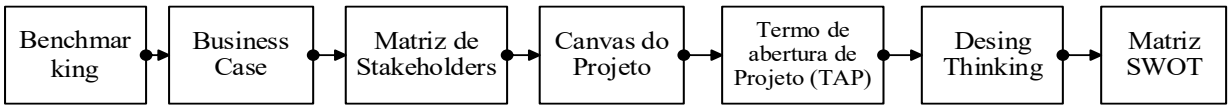


Figura 4 Fase de Iniciação – Diagnóstico Institucional e Definição de Diretrizes para a Extensão.
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

4.2.2. Curso 2: Planejamento da curricularização da extensão (20h)

O segundo curso corresponde à fase de planejamento, cujo objetivo é transformar as diretrizes iniciais em ações estruturadas, com definição de escopo, atividades, responsabilidades e cronograma. Essa etapa é central na gestão de projetos, pois contribui para reduzir incertezas e aumentar a previsibilidade dos resultados (PMI, 2021; Kerzner, 2017).

Estudos indicam que o planejamento estruturado está diretamente associado ao desempenho de projetos, especialmente em contextos complexos que envolvem múltiplos stakeholders (Zwikael & Smyrk, 2012; Serrador & Turner, 2015). No ensino superior, essa fase contribui para melhorar a coordenação entre docentes, discentes e gestores, favorecendo a integração entre ensino, extensão e gestão acadêmica (Bredillet et al., 2013).

As ferramentas utilizadas incluem *Estrutura Analítica de Projeto (EAP), Diagrama de Rede, PERT/COM, Matriz RACI, Gráfico de Gantt e OKRs (Objectives and Key Results)*. Esses instrumentos permitem decompor o projeto em partes gerenciáveis, organizar atividades, definir responsabilidades e estabelecer metas claras (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Müller, Drouin & Sankaran, 2019).

No contexto da curricularização da extensão em cursos de Administração, sua aplicação contribui para organizar as ações extensionistas, definir papéis entre docentes e discentes e reduzir improvisações, aumentando a consistência da implementação.

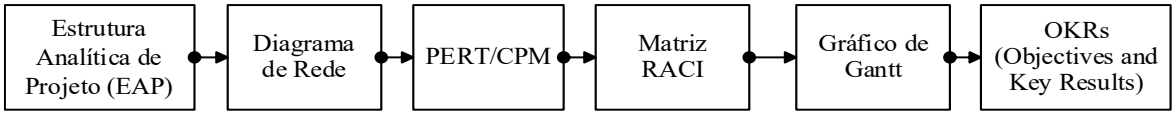


Figura 5: Fase de Planejamento – Estruturação de Escopo, Cronograma e Metas das Ações Extensionistas
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

4.2.3. Curso 3: Execução da curricularização da extensão (20h)

O terceiro curso aborda a fase de execução, voltada à implementação das ações planejadas. Essa etapa envolve a mobilização de recursos, a coordenação de equipes e a realização das atividades extensionistas no contexto dos cursos de Administração. A literatura de gestão de projetos destaca que é nessa fase que o valor do projeto é efetivamente gerado (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

No contexto educacional, a execução da curricularização da extensão exige articulação entre docentes, discentes e comunidade externa, além de capacidade de adaptação a cenários dinâmicos e às demandas reais da sociedade e das organizações (Fischer, 2014; Kezar & Eckel, 2002). Também envolve desafios relacionados à comunicação, ao engajamento dos discentes e à gestão de equipes em ambientes colaborativos.

As principais ferramentas dessa etapa incluem *Scrum/Kanban, Gestão de Comunicação (Teams, Zoom), Gestão de Recursos (ERP, SAP), Lean Thinking; Plataformas de Documentação (Google Drive, Confluence) e Kanbam digital*.

Metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, são amplamente utilizadas para organizar fluxos de trabalho e aumentar a eficiência em contextos complexos (Rigby et al., 2016). A gestão da comunicação e dos recursos contribui para o alinhamento entre os atores envolvidos, favorecendo a execução das atividades (PMI, 2021).

Essas ferramentas permitem maior flexibilidade e controle durante a execução, favorecendo a adaptação às demandas institucionais e contribuindo para que os discentes atuem de forma mais ativa e estruturada em projetos reais, alinhados às demandas sociais e organizacionais.

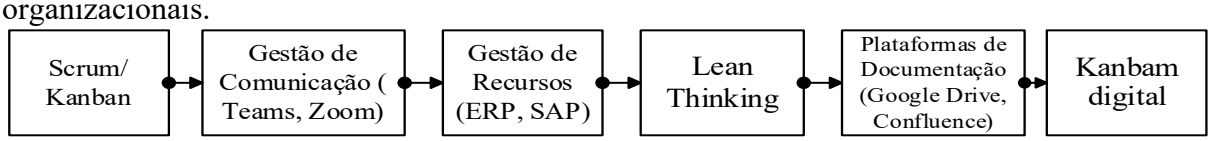


Figura 6 : Fase de Execução – Implementação Prática e Mobilização de Recursos na Extensão
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

4.2.4. Curso 4: Monitoramento da curricularização da extensão (20h)

O quarto curso corresponde à fase de monitoramento, cuja finalidade é acompanhar o andamento das ações, avaliar resultados e apoiar ajustes ao longo do processo. Essa etapa é fundamental para garantir a efetividade dos projetos e apoiar a tomada de decisão baseada em evidências (PMI, 2021; Kerzner, 2017).

No ensino superior, o monitoramento assume papel estratégico ao envolver dimensões pedagógicas, institucionais e sociais, como a atuação docente, a participação dos discentes, o impacto das ações e a integração curricular (Seyfried et al. , 2019). Nesse contexto, a construção de indicadores e instrumentos de avaliação torna-se essencial para compreender os resultados e orientar melhorias.

As ferramentas dessa fase incluem *Gestão do Valor Agregado(EVM), Balanced Scored Card (BSC), PDCA (Plan, Do, Check, Act), Indicadores de desempenho (KPI), Controle Estatísticos de Processos (CEP) Aplicados a Projetos e Auditorias de Qualidade*.

A literatura destaca que o uso de indicadores contribui para melhorar a gestão e o desempenho organizacional, permitindo acompanhar resultados, apoiar decisões e identificar oportunidades de melhoria (Kaplan & Norton, 1996; PMI, 2021).

No contexto dos cursos de Administração, essas ferramentas favorecem maior transparência, controle e aprendizagem institucional, além de possibilitar que docentes e discentes acompanhem de forma estruturada os resultados das ações extensionistas.

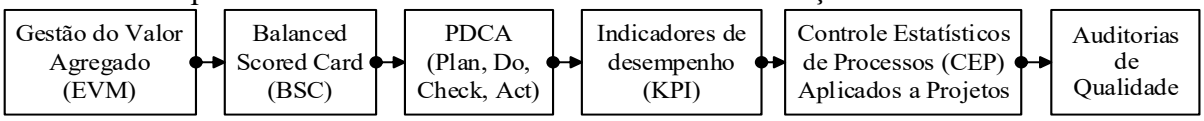


Figura 7: Fase de Monitoramento – Avaliação de Desempenho e Ajuste Estratégico das Ações
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

4.2.5. Curso 5: Encerramento e aprendizagem institucional (20h)

O quinto curso aborda a fase de encerramento, entendida como o momento de consolidação dos resultados e sistematização dos aprendizados gerados ao longo do processo. Essa etapa é essencial para transformar experiências em conhecimento organizacional e apoiar ciclos futuros de melhoria (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

A literatura sobre aprendizagem organizacional destaca que a reflexão sobre práticas, a sistematização de lições aprendidas e a disseminação do conhecimento são fundamentais para o aprimoramento contínuo das organizações (Argyris & Schön, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1997). No contexto da extensão universitária, essa fase permite avaliar impactos acadêmicos, institucionais e sociais, fortalecendo a integração entre universidade e sociedade e a atuação de docentes e discentes em projetos com relevância prática (Fischer, 2014).

As ferramentas utilizadas incluem *Relatório de Encerramento,Reunião de Lições Apreendidas, Pesquisa de Satisfação dos Stakeholders, Avaliação de Satisfação dos Stakeholders, Focus Group (grupos focais), Storytelly com Dados das ações extensionistas*.

Essas práticas contribuem para institucionalizar o conhecimento gerado, apoiar decisões futuras e consolidar a curricularização da extensão como prática estruturada nos cursos de Administração.

Ao final dessa fase, espera-se que os participantes sejam capazes de sistematizar os resultados das ações, identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a aprendizagem institucional. Esse processo envolve diretamente docentes e discentes, tanto na análise das experiências quanto na construção de novos ciclos de aplicação, promovendo a continuidade e o aprimoramento das iniciativas ao longo do tempo.

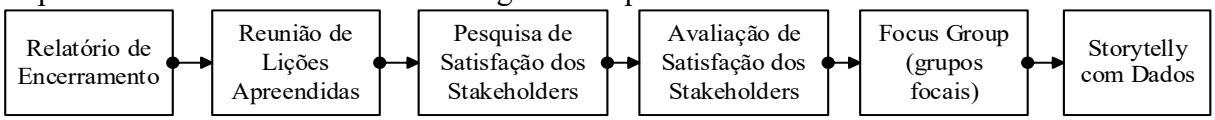


Figura 8: Fase de Encerramento – Consolidação de Resultados e Aprendizagem Institucional.
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

5. CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

5.1. Aderência

O Produto Técnico-Tecnológico apresenta aderência direta à área de Administração, especialmente nos campos de gestão de projetos, gestão organizacional e gestão educacional. Sua aplicação está voltada aos cursos de graduação em Administração, nos quais competências como planejamento, organização, liderança e controle são centrais na formação profissional (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

Além disso, o produto contribui para a integração entre teoria e prática no ensino de Administração, ao articular ferramentas gerenciais com a curricularização da extensão. Isso

favorece o desenvolvimento de competências aplicadas em contextos organizacionais e sociais, com participação direta de docentes e discentes em projetos estruturados. Dessa forma, também dialoga com áreas como educação superior e desenvolvimento institucional, ao tratar a extensão como um processo de gestão (Scott, 2008; Kezar & Eckel, 2002).

Destaca-se ainda o papel dos cursos de Administração como espaços estratégicos dentro das instituições de ensino superior, capazes de apoiar a disseminação de práticas de gestão aplicadas à curricularização da extensão e contribuir para a capacitação de outras áreas.

5.2. Impacto

O impacto do produto manifesta-se em três dimensões: institucional, pedagógica e social.

No âmbito institucional, o programa contribui para organizar a curricularização da extensão de forma mais integrada, reduzindo a fragmentação das iniciativas e fortalecendo a articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

No plano pedagógico, o impacto está associado ao fortalecimento de metodologias ativas e da aprendizagem experiencial, com estudantes de Administração atuando em projetos reais e desenvolvendo competências como tomada de decisão, trabalho em equipe e resolução de problemas (Kolb, 1984; Bredillet et al., 2013).

Sob a perspectiva social, o produto amplia a atuação dos cursos de Administração junto à comunidade, aplicando conhecimentos de gestão na resolução de problemas organizacionais e sociais, reforçando o papel da universidade como agente de desenvolvimento local (FORPROEX, 2012; Fischer, 2014).

Esse movimento contribui para posicionar os cursos de Administração como protagonistas na organização e encaminhamento de demandas sociais, empresariais e institucionais.

5.3. Aplicabilidade

O programa apresenta elevada aplicabilidade nos cursos de Administração, pois foi estruturado com base em ferramentas e práticas amplamente utilizadas no campo da gestão. Sua organização em cursos independentes de 20 horas permite implementação gradual, conforme o nível de maturidade institucional e as necessidades de cada curso.

Além disso, pode ser ofertado em modalidades presencial, híbrida ou a distância, ampliando sua viabilidade. A familiaridade dos cursos de Administração com ferramentas de gestão de projetos também facilita sua adoção por docentes e gestores, bem como sua integração às atividades desenvolvidas pelos discentes (Kerzner, 2017; PMI, 2021).

A estrutura modular favorece ainda sua replicabilidade em diferentes instituições, permitindo adaptações a distintos contextos organizacionais, curriculares e regionais.

O produto também apresenta potencial de expansão para outras áreas, especialmente com apoio dos cursos de Administração, que podem atuar como referência na disseminação de práticas estruturadas de curricularização da extensão.

5.4. Inovação

O caráter inovador do produto está na integração entre curricularização da extensão e gestão de projetos no contexto dos cursos de Administração. Embora esses temas sejam amplamente discutidos, sua articulação como estratégia estruturada de implementação ainda é pouco explorada (Müller, Drouin & Sankaran, 2019).

A proposta também se diferencia ao organizar a capacitação em formato modular, com cursos independentes alinhados às fases do ciclo de vida de projetos. Isso permite maior flexibilidade e adaptação às diferentes realidades institucionais, além de facilitar sua aplicação prática por docentes e discentes.

Outro aspecto relevante é a incorporação de uma lógica cíclica de melhoria contínua, permitindo que os participantes revisem e aprimorem suas práticas com base em experiências e resultados acumulados, fortalecendo o desenvolvimento institucional ao longo do tempo (Argyris & Schön, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1997).

5.5. Complexidade

O produto apresenta elevado grau de complexidade, especialmente nos cursos de Administração, por envolver a articulação entre múltiplos atores, como docentes, coordenadores, gestores, discentes e parceiros externos. Essa característica é própria dos processos de curricularização da extensão, que exigem integração entre dimensões organizacionais, pedagógicas e sociais (Kezar & Eckel, 2002).

Além disso, o programa integra conhecimentos de diferentes áreas, combinando fundamentos da Administração, da educação superior e da teoria institucional com ferramentas práticas de gestão de projetos. Essa convergência amplia sua complexidade, mas também potencializa sua capacidade de gerar impactos mais abrangentes.

Por outro lado, a estrutura modular contribui para tornar essa complexidade mais gerenciável, permitindo uma implementação progressiva e adaptada à realidade de cada curso. Esse formato favorece o avanço gradual dos docentes e gestores, ao mesmo tempo em que possibilita a inserção estruturada dos discentes nas atividades extensionistas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um Produto Técnico-Tecnológico voltado à implementação da curricularização da extensão em cursos de graduação em Administração, a partir da articulação entre teoria institucional e gestão de projetos.

Os resultados indicam que a curricularização deve ser compreendida como um processo de transformação organizacional, influenciado por pressões institucionais e dependente de práticas de gestão capazes de traduzir diretrizes em ações estruturadas no contexto dos cursos de Administração (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008).

A proposição de um programa de capacitação estruturado em cinco cursos, alinhados às fases do ciclo de vida de projetos, apresenta-se como uma solução aplicada para apoiar docentes e gestores na condução desse processo. Essa abordagem contribui para reduzir a fragmentação das iniciativas, ampliar a coordenação entre atores institucionais e fortalecer a gestão da curricularização da extensão nos cursos de Administração (Kerzner, 2017; PMI, 2021; Müller et al., 2019).

No contexto dos cursos de Administração, o estudo reforça seu papel como agente articulador e mediador institucional. Ao incorporar práticas de gestão de projetos, esses cursos passam a atuar como eixo estruturante na organização da curricularização, com potencial para apoiar outras áreas na adoção de práticas mais sistematizadas, em consonância com a literatura sobre mudança organizacional no ensino superior (Kezar & Eckel, 2002; Clark, 1998; Bredillet et al., 2013).

Além disso, evidencia-se o potencial dos cursos de Administração como espaços de aproximação entre universidade e sociedade. Nesse processo, docentes e discentes atuam na identificação e resolução de problemas reais, aplicando conhecimentos de gestão em contextos organizacionais e sociais, o que amplia o sentido da formação gerencial e reforça o papel da universidade como agente de transformação social (Fischer, 2014; FORPROEX, 2012).

Sob a perspectiva pedagógica, a proposta fortalece a aprendizagem experiencial e o protagonismo discente, ao inserir estudantes de Administração em projetos estruturados e orientados por práticas de gestão, favorecendo o desenvolvimento de competências como tomada de decisão, trabalho em equipe e visão sistêmica (Kolb, 1984; Bredillet et al., 2013).

Do ponto de vista institucional, a organização estruturada da curricularização contribui para integrar políticas e práticas acadêmicas, ampliar a capacidade de monitoramento e fortalecer processos de aprendizagem organizacional nos cursos de Administração (Kaplan & Norton, 1996; Argyris & Schön, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1997). Esse movimento também pode fortalecer a identidade desses cursos, posicionando-os como espaços dinâmicos, conectados à realidade e socialmente relevantes.

Apesar das contribuições, o estudo apresenta limitações. A principal refere-se à ausência de aplicação empírica do Produto Técnico-Tecnológico, o que restringe a avaliação de seus efeitos em contextos reais. Além disso, embora o modelo tenha sido desenvolvido no contexto da Administração, sua aplicação em outras áreas pode demandar adaptações metodológicas e pedagógicas.

Nesse sentido, abre-se uma agenda relevante para pesquisas futuras. Estudos podem investigar a aplicação do programa em cursos de Administração de diferentes instituições, analisando seus efeitos na organização da curricularização, no desenvolvimento de competências gerenciais e no impacto social das ações extensionistas. Também são pertinentes análises comparativas entre áreas, níveis de maturidade institucional e modelos de implementação.

Além disso, o produto apresenta potencial de desdobramento em novas soluções aplicadas, como manuais operacionais, plataformas digitais de apoio à gestão da curricularização e programas de capacitação voltados a diferentes áreas. Nesse cenário, os cursos de Administração podem atuar como núcleos de referência na disseminação de práticas estruturadas de gestão aplicadas à curricularização da extensão.

Dessa forma, o estudo evidencia o papel dos cursos de Administração como agentes centrais na organização, mediação e difusão da curricularização da extensão, reforçando sua relevância acadêmica, institucional e social.

Referências

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. ISBN: 9780201001747

Bredillet, C., Conboy, K., Davidson, R., & Walker, D. (2013). Project management as a dynamic and social practice: Rethinking project management. *International Journal of Managing Projects in Business, 6*(4), 743–759. DOI: 10.1108/IJMPB-09-2013-0048

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business. ISBN: 9780061766084

Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon. ISBN: 9780080433547

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage. ISBN: 9781506386706

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. DOI: 10.2307/2095101

Fischer, T. (2014). Extensão universitária e desenvolvimento social: desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Extensão Universitária, 5*(1), 9–18.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage. ISBN: 9781526445650

Fontenele, I. C. (2024). A curricularização da extensão no Brasil: história, concepções e desafios. *Revista Katálysis*, *27*, e97067. https://doi.org/10.1590/1982-0259.2024.e97067

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

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.). Atlas. ISBN: 9788597020991

Gomes, M., Alvim, R., & Cunha, J. (2024). Curricularização da extensão no ensino superior: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Contemporânea*.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage. ISBN: 9781847873347

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. ISBN: 9780875846514

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley. ISBN: 9781119165354

Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education. *The Journal of Higher Education, 73*(4), 435–460. DOI: 10.1080/00221546.2002.11777159

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall. ISBN: 9780132952613

Miguel, J. C. (2023). A curricularização da extensão universitária no contexto da função social da universidade . *Práxis Educacional*, *19*(50), e11534. https://doi.org/10.22481/praxisedu.v19i50.11534

Morges, R. N., & Lara, L. G. A. (2024). Desafios da Curricularização da Extensão: Um debate necessário. Revista Brasileira de Extensão Universitária. DOI: 10.29327/2303474.15.3-15

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Organizational project management as a field of research: A review of the literature. *International Journal of Project Management, 37*(3), 393–406. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.03.013

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. ISBN: 9780195092691

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

Plummer, R., Witkowski, S., Smits, A., & Dale, G. (2021). The issue of performance in Higher education institution-community partnerships: A Canadian perspective. Journal of Higher Education Policy and Management. DOI: 10.1080/1360080X.2020.1858386

PMI – Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). ISBN: 9781628256642

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50.

Santos, E. A. M., Oliveira, J., & Michaloski, A. O. (2020). Usabilidade da gestão de projetos em ações de extensão em universidade pública federal: mapeamento, desafios e oportunidades. Em Extensão. DOI: 10.14393/REE-v19n1a2020-52354

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage. ISBN: 9781412958567

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal, 46*(1), 30–39. DOI: 10.1002/pmj.21468

Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: The adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary Education and Management, 25*(2), 115–129. DOI: 10.1007/s11233-019-09018-3

Sousa, A. L. L. (2010). *A história da extensão universitária*. Campinas: Editora Alínea. ISBN: 978-85-7516-364-9

Trentin, D. T. (2024). Protagonismo discente e curricularização da extensão. DOI: 10.33448/rsd-v13i11.47412

Trihastuti, D., Gunawan, I., Sianto, M. E., & Natalia, P. (2024). Managing projects in higher education institutions: a study on critical success factors. International Journal of Project Organisation and Management. DOI: 10.1504/IJPOM.2024.139255

Wociechoski, D. P., & Catani, A. M. (2023). Curricularização da extensão e suas relações com o acesso à educação superior nos PNEs. DOI: 10.14393/REPOD-v12n3a2023-68893

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). *Project management for the creation of organisational value*. Springer. DOI: 10.1007/978-1-4471-3865-0