



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

ANTÔNIA DE JESUS ANDRADE BRAGA

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PROGRAMA  
INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE EXTENSÃO (PIBEX): UMA  
PROPOSIÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

SEROPÉDICA  
2026





ANTÔNIA DE JESUS ANDRADE BRAGA

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PROGRAMA  
INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE EXTENSÃO (PIBEX): UMA  
PROPOSIÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre(a)**, Área de concentração: Gestão e Estratégia.

**Orientador(a):** Prof(a). Dr(a). Débora Vargas Ferreira Costa.

SEROPÉDICA  
2026

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B795g Braga, Antônia de Jesus Andrade, 1989-  
Gerencimaneto de Projetos do Programa  
Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX): uma  
proposição do Instituto Federal do Amazonas / Antônia  
de Jesus Andrade Braga. - Seropédica, 2026.  
135 f.: il.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Gestão  
e Estratégia, 2026.

1. Gestão de projetos. 2. Extensão universitária.  
3. Institutos Federais de Educação. 4. Capacitação de  
servidores públicos. 5. Tecnologia social. I.  
Ferreira, Débora Vargas, 1982-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia III.  
Título.

É permitida a cópia parcial ou total desta Dissertação, desde que seja citada a fonte

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Amazonas (IFAM), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



**TERMO Nº 110 / 2026 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.010112/2026-49**

**Seropédica-RJ, 05 de março de 2026.**

**ANTÔNIA DE JESUS ANDRADE BRAGA**

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE EXTENSÃO  
(PIBEX): UMA PROPOSIÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre(a) no  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia,  
Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Dissertação aprovada em 05 de março de 2026.

**BANCA EXAMINADORA:**

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a). Débora Vargas Ferreira Costa - Orientador(a) – UFRRJ

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a). Daniel Ribeiro de Oliveira - Membro interno – UFRRJ

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a). Maria Francisca Moraes de Lima - Membro externo – IFAM

*(Assinado digitalmente em 06/03/2026 13:31 )*  
DANIEL RIBEIRO DE OLIVEIRA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
PPGE (12.28.01.00.00.00.05)  
Matricula: 2652268

*(Assinado digitalmente em 07/03/2026 08:27 )*  
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 055.863.796-51

*(Assinado digitalmente em 06/03/2026 12:42 )*  
MARIA FRANCISCA MORAIS DE LIMA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 238.770.062-72

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **110**, ano: **2026**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **05/03/2026** e o  
código de verificação: **a4d774ee67**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por sua infinita graça, por me fortalecer nos momentos de incerteza e por me permitir chegar até aqui com fé, coragem e esperança.

À minha família, base essencial da minha trajetória, expresso minha eterna gratidão. Em especial, à minha irmã Maria Cassiana, também mestranda do Programa, que foi meu verdadeiro porto seguro. Seu apoio incondicional, incentivo diário e companheirismo foram decisivos para que eu tivesse coragem de ingressar no mestrado e, sobretudo, forças para permanecer nele. Sua presença fez toda a diferença ao longo dessa caminhada.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), expresso minha sincera gratidão pela oferta de uma formação acadêmica de excelência. Os conhecimentos adquiridos ao longo dessa trajetória foram fundamentais não apenas para o meu desenvolvimento profissional, mas também para o meu crescimento pessoal, contribuindo para que eu me tornasse um ser humano mais crítico, sensível e comprometido com a educação. Essa formação impactou diretamente minha atuação no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), permitindo que eu me tornasse uma profissional mais preparada, consciente e dedicada às demandas da minha prática.

Ao Instituto Federal do Amazonas (IFAM), pela oportunidade de crescimento acadêmico, profissional e humano proporcionada por meio deste Programa de Pós-Graduação.

À Pró-Reitoria de Extensão do IFAM, nas pessoas da Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Francisca Moraes de Lima, Dra. Aline Zorzi e Rosiene Barboza, minha sincera gratidão pelo apoio, disponibilidade e sensibilidade. Vocês não mediram esforços para me auxiliar sempre que possível, contribuindo de forma significativa para que este percurso fosse mais leve e possível.

Aos colegas de turma, agradeço pelas trocas, pelo apoio mútuo, pelas partilhas de conhecimento e pelas experiências vividas, que enriqueceram minha formação e tornaram essa jornada mais significativa.

Por fim, mas não menos importante, deixo meu agradecimento especial à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Débora Vargas, pela dedicação, paciência, escuta atenta e orientação segura. Sua confiança, incentivo e compromisso foram fundamentais para a construção deste trabalho e para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Gratidão!

*“A educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.”*  
**(Paulo Freire)**

## RESUMO

BRAGA, Antônia de Jesus Andrade. **Gerenciamento de Projetos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX): Uma Proposição do Instituto Federal do Amazonas**. 2026. 127p. Dissertação (Mestrado em Gestão e estratégia). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2026.

Este estudo analisou os desafios enfrentados na gestão dos projetos vinculados ao Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), com foco no período de 2023 a 2024, marcado pela obrigatoriedade da utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) em todas as etapas do programa. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritivo-analítica, tendo como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica, a análise documental de editais, normativas e relatórios institucionais, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos de extensão dos diferentes *campi* do IFAM. Os resultados evidenciaram fragilidades recorrentes ao longo do ciclo de vida dos projetos, especialmente nas etapas de submissão, planejamento, acompanhamento, avaliação e prestação de contas, associadas à complexidade dos fluxos administrativos, à multiplicidade de atores institucionais e à ausência de um programa sistematizado de capacitação para os coordenadores. Constatou-se que as dificuldades enfrentadas não se restringem à elaboração técnica das propostas, estando fortemente relacionadas à gestão do processo extensionista como um todo. Como resposta às lacunas identificadas, foi proposta a criação do EXTENSIFAM, uma tecnologia social voltada à qualificação da gestão extensionista institucional, estruturada a partir de eixos formativos, sistematização de boas práticas e padronização de procedimentos. O produto encontra-se em fase de aplicação piloto e validação preliminar junto a três *campi* do IFAM, por meio de avaliação participativa e análise qualitativa das percepções dos usuários. Essa etapa tem como finalidade verificar sua aplicabilidade, aderência institucional e viabilidade operacional. A proposta busca fortalecer a autonomia dos coordenadores, reduzir inconsistências formais, otimizar os fluxos de trabalho e promover maior alinhamento entre os projetos de extensão, as diretrizes institucionais e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Conclui-se que a adoção de estratégias estruturadas de capacitação e organização processual constitui elemento relevante para o aprimoramento da governança extensionista, configurando o EXTENSIFAM como contribuição aplicada em processo de consolidação no âmbito do IFAM.

**Palavras-chave:** gestão de projetos; extensão universitária; institutos federais; capacitação; tecnologia social.

## ABSTRACT

BRAGA, Antônia de Jesus Andrade. **Project Management of the Institutional Extension Scholarship Program (PIBEX): A Proposal from the Federal Institute of Amazonas.** 2026. 127p. Dissertation (Master's Degree in Management and Strategy). Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2026.

This study analyzed the challenges faced in the management of projects linked to the Institutional Extension Scholarship Program (PIBEX) of the Federal Institute of Amazonas (IFAM), focusing on the period from 2023 to 2024, marked by the mandatory use of the Integrated Academic Activities Management System (SIGAA) in all stages of the program. The research is characterized as applied, with a qualitative approach and a descriptive-analytical nature. The methodological procedures included a literature review, documentary analysis of institutional regulations, calls for proposals and reports, as well as semi-structured interviews conducted with extension project coordinators from different IFAM campuses. The results revealed recurring weaknesses throughout the project life cycle, especially in the stages of submission, planning, monitoring, evaluation and accountability, associated with the complexity of administrative flows, the multiplicity of institutional actors and the absence of a systematized training program for coordinators. It was found that the difficulties encountered go beyond the technical preparation of proposals and are strongly related to the management of the extension process as a whole, which affects the efficiency, effectiveness and social impact potential of the projects developed. In response to the identified gaps, the creation of EXTENSIFAM was proposed as a social technology aimed at improving institutional extension management. It is structured around training axes, the systematization of best practices, and the standardization of procedures. The product is currently in the pilot implementation and preliminary validation phase across three IFAM campuses, through participatory evaluation and qualitative analysis of users' perceptions. This stage aims to verify its applicability, institutional alignment, and operational feasibility. The proposal seeks to strengthen coordinators' autonomy, reduce formal inconsistencies, optimize workflow processes, and promote greater alignment between extension projects, institutional guidelines, and the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda. It is concluded that the adoption of structured training and process-organization strategies constitutes a relevant element for enhancing extension governance, positioning EXTENSIFAM as an applied contribution currently undergoing consolidation within IFAM.

**Keywords:** project management; university extension; federal institutes; training; social technology.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> – Mapa dos <i>campi</i> do IFAM.....                                         | 16 |
| <b>Figura 2</b> – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) destacados na pesquisa..... | 20 |
| <b>Figura 3</b> – Estrutura organizacional da seção da metodologia.....                      | 50 |
| <b>Figura 4</b> – Esqueleto do EXTENSIFAM.....                                               | 64 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Etapas do ciclo de vida dos projetos do PIBEX e principais fragilidades identificadas.....              | 15 |
| <b>Quadro 2</b> – Benchmarking: práticas de gestão de projetos de extensão em Instituições de Ensino Superior (IES).....  | 48 |
| <b>Quadro 3</b> – Etapas da análise qualitativa das entrevistas PIBEX.....                                                | 65 |
| <b>Quadro 4</b> – Classificação do EXTENSIFAM como Produto Técnico e Tecnológico.....                                     | 75 |
| <b>Quadro 5</b> – Articulação entre problemas identificados, eixos do EXTENSIFAM e impactos institucionais esperados..... | 77 |
| <b>Quadro 6</b> – Estrutura do EXTENSIFAM e suas finalidades.....                                                         | 78 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- [**ABNT**] [Associação Brasileira de Normas Técnicas]
- [**CAPES**] [Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior]
- [**CF**] [Constituição Federal]
- [**CONSUP**] [Conselho Superior]
- [**EAD**] [Ensino a Distância]
- [**EXTENSIFAM**] [Tecnologia Social para Qualificação da Gestão Extensionista no IFAM]
- [**FIC**] [Formação Inicial e Continuada]
- [**FORPROEXT**] [Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras]
- [**IFAM**] [Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas]
- [**IFMG**] [Instituto Federal de Minas Gerais]
- [**IFRS**] [Instituto Federal do Rio Grande do Sul]
- [**IFs**] [Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia]
- [**LDB**] [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional]
- [**MEC**] [Ministério da Educação]
- [**ODS**] [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável]
- [**ONU**] [Organização das Nações Unidas]
- [**PDI**] [Plano de Desenvolvimento Institucional]
- [**PIBEX**] [Programa Institucional de Bolsas de Extensão]
- [**PMBOK**] [Project Management Body of Knowledge]
- [**PMI**] [Project Management Institute]
- [**PNDP**] [Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas]
- [**SCRUM**] [Framework ágil para gerenciamento de projetos]
- [**SIGAA**] [Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas]
- [**SINAES**] [Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior]
- [**SUAP**] [Sistema Unificado de Administração Pública]
- [**UFRGS**] [Universidade Federal do Rio Grande do Sul]
- [**UFRJ**] [Universidade Federal do Rio de Janeiro]
- [**UFRRJ**] [Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro]
- [**UFPR**] [Universidade Federal do Paraná]
- [**USP**] [Universidade de São Paulo]

## SUMÁRIO

|           |                                                                                                                 |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                         | <b>13</b> |
| 1.1.      | Contextualização e situação problema .....                                                                      | 13        |
| 1.1.1     | Caracterização da organização .....                                                                             | 17        |
| 1.2       | Pergunta de pesquisa .....                                                                                      | 17        |
| 1.3       | Objetivos .....                                                                                                 | 18        |
| 1.3.1     | Objetivo Geral .....                                                                                            | 18        |
| 1.3.2     | Objetivos específicos .....                                                                                     | 18        |
| 1.4       | Delimitação do Objeto de Pesquisa.....                                                                          | 18        |
| 1.5       | Justificativa Teórica, Prática e Social .....                                                                   | 19        |
| 1.5.1.    | Relevância Teórica .....                                                                                        | 20        |
| 1.5.2.    | Relevância Prática.....                                                                                         | 20        |
| 1.5.3.    | Relevância Social.....                                                                                          | 21        |
| <b>2.</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                                                                              | <b>23</b> |
| 2.1       | Gestão de Pessoas na Administração Pública .....                                                                | 24        |
| 2.1.1     | Mapeamento de Processos Organizacionais na Administração Pública .....                                          | 25        |
| 2.1.2     | Capacitação para Projetos de Extensão .....                                                                     | 28        |
| 2.2       | Gestão em Instituições Federais de Ensino .....                                                                 | 35        |
| 2.2.1     | Gestão de Projetos de Extensão.....                                                                             | 38        |
| 2.2.2     | Estudos empíricos e pesquisas relacionadas ao tema .....                                                        | 42        |
| <b>3.</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                                                        | <b>51</b> |
| 3.1       | Natureza e Tipo da Pesquisa .....                                                                               | 51        |
| 3.2       | Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção .....                                                               | 52        |
| 3.3.      | Técnicas e procedimentos de coleta de dados.....                                                                | 52        |
| 3.3.1.    | Instrumentos de Pesquisa.....                                                                                   | 53        |
| 3.4.      | Técnicas de análise de dados.....                                                                               | 53        |
| 3.4.1     | Análise de Conteúdo Documental .....                                                                            | 53        |
| 3.4.2     | Análise das Entrevistas Qualitativas.....                                                                       | 54        |
| 3.5.      | Alinhamento Metodológico para o Alcance dos Objetivos da Pesquisa.....                                          | 55        |
| 3.6.      | Fase de Validação do Produto Técnico .....                                                                      | 56        |
| 3.7.      | Procedimentos Éticos .....                                                                                      | 57        |
| <b>4.</b> | <b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                                             | <b>59</b> |
| 4.1       | Resultados da Análise Documental do PIBEX no IFAM .....                                                         | 59        |
| 4.1.1     | Manual de Extensão do IFAM: diretrizes conceituais e limites operacionais....                                   | 59        |
| 4.1.2     | Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023: estrutura normativa e organização da política de extensão .....              | 60        |
| 4.1.3     | Editais PIBEX 2023 e 2024: estrutura organizacional, critérios e operacionalização da política de fomento ..... | 61        |
| 4.1.4     | Execução, monitoramento e encerramento: conformidade normativa e dimensões formativas.....                      | 63        |

|       |                                                                                                                       |           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.5 | Síntese analítica da análise documental.....                                                                          | 64        |
| 4.2   | Resultados das Entrevistas .....                                                                                      | 65        |
| 4.2.1 | Procedimentos de análise das entrevistas e construção das categorias .....                                            | 66        |
| 4.2.2 | Submissão dos Projetos aos PIBEX: Burocracia e Desigualdade Territorial.....                                          | 67        |
| 4.2.3 | Usabilidade do SIGAA: Sistema de controle versus apoio à gestão .....                                                 | 69        |
| 4.2.4 | Planejamento e Execução: Gestão adaptabilidade e centralidade do coordenador                                          | 69        |
| 4.2.5 | Monitoramento e acompanhamento: Fragilidade do caráter formativo .....                                                | 70        |
| 4.2.6 | Prestação de Contas e Encerramento: Clareza normativa e limites reflexivos...                                         | 71        |
| 4.2.7 | Gestão de Bolsistas, Capacitação Institucional e Cultura da Extensão .....                                            | 72        |
| 4.2.8 | Impactos da Extensão e Fechamento Analítico .....                                                                     | 72        |
| 4.2.9 | Síntese Analítica Integrada dos Achados das Entrevistas .....                                                         | 73        |
| 5.    | <b>PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO.....</b>                                                                             | <b>77</b> |
| 5.1   | Fundamentação Conceitual do EXTENSIFAM como Tecnologia Social.....                                                    | 77        |
| 5.2   | Enquadramento do EXTENSIFAM como Produto Técnico e Tecnológico (CAPES)                                                | 78        |
| 5.3   | Estrutura e Componentes do EXTENSIFAM .....                                                                           | 80        |
| 5.4   | Aplicação Piloto, Validação e Entrega do Produto Técnico .....                                                        | 82        |
|       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                     | <b>84</b> |
|       | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                              | <b>87</b> |
|       | <b>APÊNDICES.....</b>                                                                                                 | <b>97</b> |
|       | APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....                                               | 97        |
|       | Declaração do pesquisador:.....                                                                                       | 98        |
|       | APÊNDICE B – Instrumento de entrevista semiestruturada com os coordenadores de<br>projetos sujeitos da pesquisa ..... | 99        |
|       | APÊNDICE C - Instrumento de Avaliação - EXTENSIFAM .....                                                              | 100       |
|       | APÊNDICE D - Plano de Implementação e Transferência Institucional do EXTENSIFAM<br>.....                              | 101       |
|       | APÊNDICE E - Relato do Produto Técnico e Tecnológico (PTT).....                                                       | 107       |
|       | ANEXO I - RESOLUÇÃO Nº 063/CONSUP/IFAM, 20 DE SETEMBRO DE 2023 .....                                                  | 115       |
|       | ANEXO II - PARECER CONSUBSTANCIADO CEP .....                                                                          | 130       |

## **1. INTRODUÇÃO**

Esta seção apresenta o contexto da pesquisa, situando o problema investigado e destacando a relevância da temática no âmbito da gestão pública, com foco na gestão de projetos de extensão em instituições federais de ensino.

A escolha da temática desta pesquisa está diretamente relacionada à trajetória profissional da autora no âmbito da Pró-Reitoria de Extensão do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), especialmente na atuação com os projetos vinculados ao Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX), considerado uma das principais ações extensionistas da instituição. A vivência cotidiana na gestão desses projetos possibilitou a identificação de desafios recorrentes associados aos fluxos operacionais, às exigências institucionais e às dificuldades enfrentadas pelos coordenadores ao longo do ciclo de vida das ações extensionistas. Além disso, a proposta deste estudo alinha-se à natureza aplicada do mestrado profissional, que orienta a investigação de problemas concretos do contexto de trabalho, com vistas à proposição de soluções. Nesse sentido, a presente pesquisa emerge da articulação entre experiência prática e reflexão acadêmica, buscando contribuir para o aprimoramento da gestão do PIBEX no IFAM.

### **1.1. Contextualização e situação problema**

A gestão de projetos na administração pública consolida-se como um elemento essencial para a eficiência e a efetividade das políticas e programas governamentais. No contexto das Instituições Federais de Ensino, essa prática assume especial relevância, particularmente no âmbito dos programas de extensão, cuja finalidade é promover a interação entre a academia e a sociedade.

O Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) insere-se nesse cenário como um mecanismo estratégico de fomento a iniciativas que articulam ensino, pesquisa e extensão. Regulamentado pela Resolução nº 063/CONSUP/IFAM, de 2023, o PIBEX visa fortalecer a produção e a divulgação do conhecimento, promovendo impactos sociais por meio da participação ativa de estudantes e docentes em projetos voltados às demandas comunitárias.

Entre os anos de 2015 e 2024, o PIBEX aprovou aproximadamente 630 projetos de extensão, distribuídos entre 11 e 17 *campi*, com variações significativas no número de propostas selecionadas e no volume de recursos financeiros disponibilizados a cada edital. No período mais recente, delimitado por esta pesquisa (2023 e 2024), foram aprovados 134

projetos, evidenciando a relevância e a abrangência do programa no âmbito institucional.

Observa-se, contudo, que esse crescimento quantitativo ocorre em paralelo ao aumento da complexidade dos procedimentos administrativos, especialmente a partir de 2023, quando passou a ser obrigatória a utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) em todas as etapas dos projetos de extensão. A centralização dos processos no sistema intensificou as exigências formais, ampliando o número de etapas, documentos obrigatórios e validações institucionais necessárias para a submissão, execução e encerramento dos projetos.

Nesse contexto, o período compreendido entre 2023 e 2024 representou um marco relevante na trajetória do PIBEX no IFAM, especialmente em razão da obrigatoriedade da utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) em todas as etapas do programa. Tal medida configurou-se como um movimento de fortalecimento institucional, ao promover maior padronização, rastreabilidade e alinhamento normativo dos processos extensionistas.

A consolidação de instrumentos tecnológicos de gestão, entretanto, implica novas dinâmicas organizacionais e exige a ampliação das competências gerenciais dos coordenadores de projetos, que passam a atuar em um ambiente mais estruturado e formalizado. Nesse cenário, os desafios identificados não devem ser compreendidos como fragilidades isoladas, mas como elementos inerentes a um processo de amadurecimento institucional, no qual a expansão quantitativa e a sofisticação procedimental demandam estratégias complementares de apoio e qualificação.

Assim, a presente pesquisa parte da compreensão de que o fortalecimento da governança extensionista não se limita à consolidação normativa ou tecnológica, mas envolve também o desenvolvimento de capacidades institucionais voltadas à gestão eficiente do ciclo de vida dos projetos. Sob essa perspectiva, a investigação busca contribuir para o aprimoramento contínuo da política de extensão do IFAM, alinhando-se ao compromisso institucional com a qualidade, a transparência e o impacto social das ações desenvolvidas.

A análise do fluxo operacional do PIBEX demonstrou que o processo envolve múltiplos atores institucionais, tais como proponentes, gestores de extensão dos campi, Pró-Reitoria de Extensão e avaliadores externos, além de diversos pontos de decisão e comunicação paralela, frequentemente realizados por meio de e-mail e procedimentos manuais. Esse desenho processual, embora assegure controle e conformidade normativa, eleva a probabilidade de falhas formais, retrabalho e atrasos, especialmente nas etapas de submissão das propostas, indicação de bolsistas, monitoramento das atividades e prestação de contas.

Nesse contexto, os dados quantitativos indicaram que as dificuldades enfrentadas pelos coordenadores de projetos não se restringem à elaboração técnica das propostas, mas estão fortemente associadas à gestão do processo extensionista como um todo. Tal cenário reforça a necessidade de investigar, de forma aprofundada, os gargalos existentes e de propor estratégias que contribuam para a qualificação da gestão dos projetos do PIBEX no IFAM.

Diante desse cenário, o volume expressivo de projetos aprovados, aliado à complexidade do fluxo operacional do programa, evidencia que a gestão dos projetos de extensão no IFAM envolve desafios que extrapolam a dimensão normativa e administrativa. A multiplicidade de etapas, atores institucionais e exigências procedimentais impacta diretamente a capacidade dos coordenadores de conduzir os projetos de forma eficiente ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Nesse sentido, a análise documental dos editais, regulamentos e registros institucionais do PIBEX, associada à observação do fluxo processual do programa, permite identificar fragilidades recorrentes em diferentes etapas da gestão dos projetos de extensão, desde a submissão das propostas até a fase de encerramento e prestação de contas. Essas fragilidades são sistematizadas a seguir, de modo a evidenciar os principais pontos críticos que fundamentam a problemática desta pesquisa.

A análise documental do PIBEX, no período de 2015 a 2024, revelou fragilidades nos processos de submissão, acompanhamento, avaliação e prestação de contas dos projetos. Entre os principais pontos críticos identificados, destacam-se:

- a) **Submissão e Seleção dos Projetos:** O processo de inscrição é efetivado pelo Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), exigindo o preenchimento de formulários detalhados e anexação de documentos obrigatórios, como anuências institucionais. Contudo, há registros de desclassificações frequentes por erros formais e dificuldades técnicas enfrentadas pelos proponentes.
- b) **Planejamento e Estruturação dos Projetos:** Embora a exigência de um cronograma detalhado seja um avanço na organização dos projetos, nem sempre há suporte adequado para garantir a eficiência na formulação das propostas, o que pode comprometer uma execução eficaz das iniciativas.
- c) **Acompanhamento e Monitoramento:** A entrega de relatórios mensais e a comprovação de frequência dos bolsistas são requisitos obrigatórios. No entanto, a ausência de um sistema de monitoramento mais dinâmico e automatizado gera dificuldades na avaliação contínua dos impactos dos projetos.

- d) **Capacitação e Suporte aos Coordenadores e Equipes:** Apesar da importância do PIBEX, não há um programa formal de capacitação para os coordenadores de projetos, o que pode impactar na qualidade das propostas e na gestão dos recursos disponíveis.
- e) **Gestão de Parcerias e Comunicação:** A comunicação entre os projetos e as comunidades beneficiadas ocorre, em muitos casos, por meio de eventos institucionais, como a Mostra de Extensão do IFAM. No entanto, estratégias mais robustas de divulgação e articulação com parceiros externos poderiam potencializar o impacto das ações desenvolvidas.
- f) **Avaliação de Impacto e Prestação de Contas:** A finalização dos projetos exige a apresentação de relatórios detalhados e o fornecimento de contas dos recursos utilizados. Entretanto, há dificuldades na sistematização e consolidação dos dados, tornando o processo burocrático e, por vezes, oneroso para os participantes.

Conforme demonstrado no Quadro 1, é possível identificar as fragilidades por etapa do processo de gestão dos projetos de extensão no IFAM:

**Quadro 1** – Etapas do ciclo de vida dos projetos do PIBEX e principais fragilidades identificadas

| Nº  | ETAPA                                                    | AÇÃO                                                                | FRAGILIDADE                                                                                             |
|-----|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I   | <b>Submissão e Seleção dos Projetos</b>                  | Submissão via SIGAA e avaliação pelo Banco de Avaliadores           | Erros formais e dificuldades técnicas recorrentes que resultam em desclassificações                     |
| II  | <b>Planejamento e Estruturação dos Projetos</b>          | Modelo de projeto e cronograma detalhado                            | Ausência de suporte adequado à elaboração das propostas                                                 |
| III | <b>Acompanhamento e Monitoramento</b>                    | Relatórios mensais e controle de frequência dos bolsistas via SIGAA | Falta de sistema automatizado de monitoramento                                                          |
| IV  | <b>Capacitação e Suporte aos Coordenadores e Equipes</b> | Comunicação por e-mail, WhatsApp e reuniões online                  | Inexistência de programa formal de capacitação para os coordenadores                                    |
| V   | <b>Gestão de Parcerias e Comunicação</b>                 | Interação via eventos institucionais                                | Estratégias de articulação e divulgação insuficientes                                                   |
| VI  | <b>Avaliação de Impacto e Prestação de Contas</b>        | Relatórios finais e comprovação de resultados                       | Dificuldade na sistematização e consolidação das informações, tornando o processo burocrático e oneroso |

Fonte: Elaborado pela Autora (2026).

A literatura sobre gestão de projetos destaca a importância da padronização de processos e da adoção de boas práticas para minimizar riscos e melhorar os resultados (PMI, 2021). No setor público, desafios como burocracia, rigidez institucional e limitações de recursos impactam diretamente a efetividade das ações organizacionais (MACHADO, 2024). No caso específico do IFAM, evidencia-se a necessidade de um modelo de gestão mais

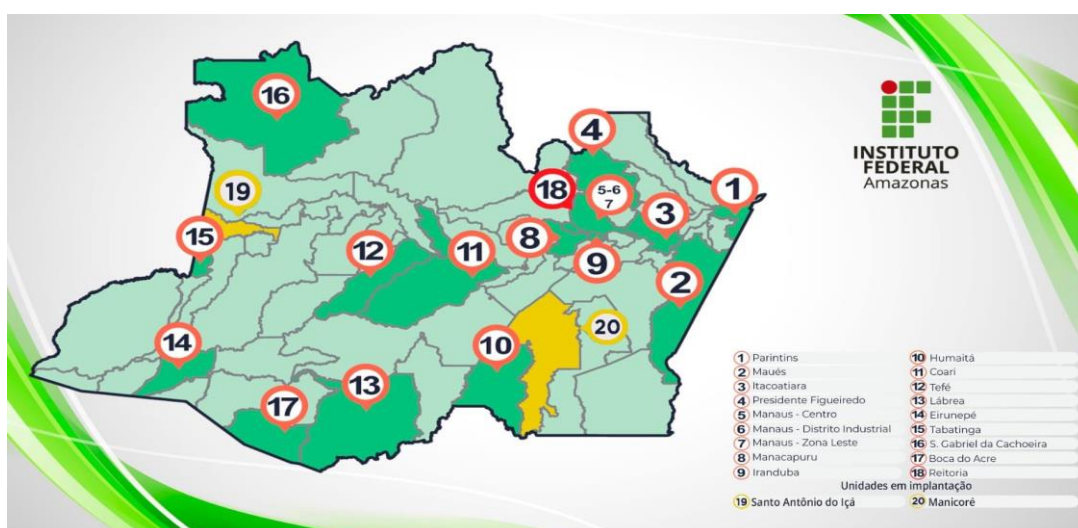
estruturado para os projetos do PIBEX, especialmente diante da crescente demanda por iniciativas extensionistas alinhadas ao desenvolvimento socioeconômico regional.

Diante desse contexto, o problema central desta pesquisa consistiu em identificar os principais desafios e limitações na gestão dos projetos do PIBEX no IFAM e propor melhorias que garantam maior eficiência e efetividade das ações desenvolvidas. Essa abordagem contribui para o aprimoramento dos processos internos do programa e para o fortalecimento da extensão universitária como pilar estratégico da missão institucional do IFAM.

### 1.1.1 Caracterização da organização

O IFAM é uma instituição de educação que promove o ensino nos níveis básico, técnico e tecnológico, incluindo programas de formação e qualificação de trabalhadores, licenciaturas, bacharelados e cursos de pós-graduação. A instituição possui natureza jurídica de uma autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, conforme parágrafo único do art. 1 da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A instituição possui 01 (uma) Reitoria, 17 (dezessete) campi implantados e 02 (duas) unidades em implantação, distribuídos no estado do Amazonas, conforme ilustrado na figura 1.

**Figura 1 - Mapa dos campi do IFAM**



Fonte: Comunicação Social/Reitoria (2026).

## 1.2 Pergunta de pesquisa

Diante da situação-problema apresentada, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão:

Quais são os principais desafios na gestão das etapas de submissão, desenvolvimento e conclusão dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM, no período de 2023 a 2024, e de que forma estratégias de gestão podem contribuir para a melhoria desses processos?

### **1.3 Objetivos**

Para responder à questão de pesquisa apresentada, se estabeleceram-se os objetivos geral e específicos.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar as principais lacunas na gestão das etapas de submissão, desenvolvimento e conclusão dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM, no período de 2023 a 2024, e propor uma tecnologia social voltada à qualificação da gestão extensionista institucional.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- I. Revisar, via referencial teórico, as concepções dos autores em relação à capacitação de servidores e gerenciamento de projetos de extensão no contexto educacional;
- II. Realizar pesquisa documental referente aos anos de 2023 e 2024 sobre a condução dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM, identificando padrões e práticas existentes;
- III. Realizar, in loco, entrevista direcionada a coordenadores de projetos de extensão do PIBEX, visando compreender a condução dos projetos, as principais dificuldades encontradas, bem como mapear desafios e oportunidades de melhoria;
- IV. Propor a criação do EXTENSIFAM – Tecnologia Social para Qualificação da Gestão Extensionista no IFAM.

### **1.4 Delimitação do Objeto de Pesquisa**

A presente pesquisa delimita-se à análise da gestão dos projetos de extensão vinculados ao PIBEX do IFAM com foco no período de 2023 a 2024. O estudo concentra-se nos desafios enfrentados ao longo do ciclo de vida dos projetos, abrangendo as etapas de submissão, execução, monitoramento, prestação de contas e apresentação de resultados, considerando aspectos administrativos, operacionais e metodológicos.

A escolha desse recorte temporal justifica-se por representar um marco institucional na gestão dos projetos de extensão, uma vez que, a partir de 2023, tornou-se obrigatória a

utilização do SIGAA em todas as etapas do PIBEX. Essa mudança alterou significativamente o fluxo de gestão dos projetos, ao introduzir novas exigências procedimentais e instrumentos de controle, tornando o período analisado adequado para a compreensão dos desafios contemporâneos da gestão extensionista no IFAM.

A investigação foi conduzida por meio de análise documental dos registros institucionais do PIBEX, incluindo editais, relatórios técnicos e normativas internas, bem como por pesquisa empírica, a partir da realização de entrevistas com 17 coordenadores de projetos de extensão. Os participantes foram selecionados por serem responsáveis por projetos que concluíram integralmente todas as etapas previstas no PIBEX nos anos de 2023 ou 2024, sendo considerado um coordenador por campus, em consonância com o quantitativo atual de 17 *campi* do IFAM. Essa estratégia de seleção visa garantir representatividade institucional, contemplando diferentes realidades administrativas e territoriais da instituição.

Ressalta-se que a pesquisa não abrange o total de projetos submetidos ou aprovados no âmbito do PIBEX, concentrando-se em um recorte intencional e qualificado, composto por coordenadores que vivenciaram todas as etapas do processo de gestão dos projetos de extensão. Além disso, o estudo não contempla análises históricas anteriores ao período delimitado, tampouco projetos de extensão externos ao escopo do PIBEX.

No que se refere à delimitação espacial, a pesquisa restringiu-se ao IFAM, não se estendendo a outras instituições federais de ensino. A abordagem metodológica fundamenta-se na revisão de literatura, na pesquisa documental e na coleta de dados primários junto aos coordenadores de projetos de extensão, permitindo o aprofundamento nas especificidades do PIBEX e subsidiando a proposição de estratégias voltadas à qualificação da gestão e ao aprimoramento da eficiência dos projetos de extensão no âmbito institucional.

### **1.5 Justificativa Teórica, Prática e Social**

A gestão eficiente dos projetos de extensão em Instituições Federais de Ensino é fundamental para garantir a efetividade das ações voltadas ao desenvolvimento social e acadêmico. O PIBEX do IFAM desempenha papel estratégico na articulação entre ensino, pesquisa e extensão, promovendo a inserção de estudantes e docentes na identificação e no enfrentamento de demandas sociais. No entanto, a identificação de fragilidades nas etapas de submissão, desenvolvimento e conclusão dos projetos evidenciaram a necessidade de aprimoramento dos processos administrativos e metodológicos, justificando a realização da presente pesquisa sob as perspectivas teórica, prática e social.

### 1.5.1. Relevância Teórica

Sob o ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para os campos da administração pública, da gestão de pessoas e da gestão de processos organizacionais, ao propor uma solução voltada à qualificação institucional de coordenadores de projetos de extensão. O estudo alinha-se à literatura que destaca a importância da capacitação continuada, da sistematização de práticas e da padronização de fluxos como estratégias essenciais para o fortalecimento da governança pública (PMI, 2021; SALM *et al.*, 2019).

Além disso, dialoga com estudos que compreendem a extensão universitária como instrumento de transformação social (FREIRE, 2016), ao considerar que o alcance e o impacto das ações extensionistas dependem diretamente da qualidade de sua gestão e do preparo técnico dos agentes envolvidos. A proposta do EXTENSIFAM apresenta caráter inovador ao integrar dimensões formativas, gerenciais e participativas em um ambiente institucional estruturado a partir de demandas reais, com foco na valorização do trabalho extensionista.

Essa abordagem amplia o debate acadêmico sobre tecnologias sociais aplicadas à gestão pública, explorando seu potencial de qualificação organizacional e de indução de mudanças nos processos e nas práticas da administração educacional. Dessa forma, a pesquisa contribui para o avanço teórico nas áreas de gestão de pessoas, gestão de projetos e inovação institucional no setor público.

### 1.5.2. Relevância Prática

A relevância prática deste estudo residiu na possibilidade de desenvolvimento de uma tecnologia social de apoio à gestão extensionista no IFAM, com foco na capacitação dos coordenadores de projetos, na sistematização de boas práticas e na criação de instrumentos de escuta e avaliação. A aplicação-piloto do EXTENSIFAM permite mapear dificuldades, testar soluções e consolidar um modelo institucional de formação continuada, com potencial de replicação em outros contextos da Rede Federal.

A proposta responde diretamente às lacunas identificadas nos processos de submissão, execução e prestação de contas dos projetos do PIBEX, contribuindo para a redução de erros, a padronização de procedimentos e o aumento da eficiência da gestão extensionista. Ademais, a pesquisa subsidiará os gestores na tomada de decisão, ao disponibilizar indicadores qualitativos produzidos a partir da percepção dos atores envolvidos.

Como resultados esperados, destacam-se a melhoria dos fluxos de trabalho, o fortalecimento da autonomia dos servidores, a valorização da extensão como política pública estratégica e a institucionalização de práticas colaborativas de gestão.

### 1.5.3. Relevância Social

A dimensão social da pesquisa está diretamente relacionada ao compromisso do IFAM com a democratização do conhecimento e com a promoção da inclusão social. Projetos de extensão adequadamente geridos apresentam maior potencial de gerar impactos positivos nas comunidades atendidas, especialmente naquelas historicamente excluídas dos processos formais de desenvolvimento.

Ao propor uma tecnologia social voltada à qualificação do planejamento, da execução e da avaliação das ações extensionistas, o EXTENSIFAM configura-se como instrumento de fortalecimento institucional e de promoção da cidadania. A escuta ativa dos beneficiários, prevista como componente do produto técnico, reforça o compromisso com a responsabilidade social e com a efetividade das ações desenvolvidas.

Adicionalmente, a proposta está alinhada à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, especialmente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 – Educação de Qualidade, 10 – Redução das Desigualdades, 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes e 17 – Parcerias e Meios de Implementação, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) destacados na pesquisa



Fonte: Organização das Nações Unidas (ONU), 2015.

Em síntese, ao qualificar os agentes envolvidos e aprimorar os processos que sustentam os projetos de extensão, a pesquisa reforça o papel do serviço público como espaço de escuta, aprendizagem e transformação social. O EXTENSIFAM representa um esforço institucional orientado ao fortalecimento da extensão, contribuindo para que esta cumpra, de forma qualificada, sua função social e educacional.

Considerando o contexto apresentado, evidencia-se que o aprimoramento da gestão dos projetos do PIBEX no IFAM demanda uma análise que articule fundamentos teóricos,

evidências empíricas e proposições estratégicas voltadas ao fortalecimento institucional. A delimitação do problema, dos objetivos e das justificativas desta pesquisa estabeleceu as bases para a compreensão dos desafios identificados na condução dos projetos extensionistas, situando a investigação no campo da gestão pública educacional. Nesse sentido, o capítulo seguinte apresenta o referencial teórico que sustenta a análise proposta, abordando os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas, mapeamento de processos, capacitação institucional, governança em instituições federais de ensino e gestão de projetos de extensão, os quais fundamentam a interpretação dos dados e a construção do produto técnico.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No Capítulo 1, apresenta-se a introdução, contemplando a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação do estudo e as justificativas teórica, prática e social. O Capítulo 2 reúne o referencial teórico, abordando os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas na administração pública, ao mapeamento de processos organizacionais, à capacitação para projetos de extensão e à gestão em instituições federais de ensino. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a caracterização da pesquisa, os sujeitos, as técnicas de coleta e análise de dados, bem como os aspectos éticos envolvidos. No Capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, à luz do referencial teórico. Por fim, o Capítulo 5 apresenta o produto técnico e tecnológico proposto, seguido das considerações finais, nas quais são sintetizadas as principais contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica dos temas inerentes aos objetivos de estudo desta pesquisa e está dividido em cinco partes.

Inicialmente, o capítulo aborda a **gestão de pessoas na administração pública**, considerando sua evolução histórica, seus princípios normativos e os desafios associados ao desenvolvimento e à valorização de servidores no setor público. Em seguida, discute-se o **mapeamento de processos organizacionais**, enfatizando sua relevância para a visualização de fluxos de trabalho, a padronização de procedimentos e o fortalecimento da governança e da transparência em organizações públicas, com implicações para a qualificação de rotinas administrativas e para a redução de retrabalho e inconsistências formais. Na sequência, aprofunda-se o debate sobre **capacitação para projetos de extensão**, destacando competências necessárias para planejamento, execução, monitoramento, avaliação e prestação de contas em iniciativas extensionistas, especialmente em contextos institucionais marcados por normativas e sistemas informatizados de gestão.

Posteriormente, o capítulo contextualiza a **gestão em instituições federais de ensino**, com ênfase nas especificidades organizacionais e de governança dos Institutos Federais, buscando compreender como a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão se materializa em políticas e práticas institucionais. A seção seguinte discute a **gestão de projetos de extensão**, mobilizando contribuições da literatura de gerenciamento de projetos e de extensão universitária para compreender as particularidades da atuação extensionista em instituições públicas e os desafios associados ao ciclo de vida dos projetos. Por fim, apresenta-se um conjunto de **estudos empíricos e pesquisas relacionadas ao tema**, com o propósito de evidenciar tendências, abordagens e soluções adotadas por instituições públicas de ensino na qualificação da gestão extensionista, oferecendo subsídios comparativos e aprendizados relevantes para o contexto analisado.

Dessa forma, ao reunir e articular esses aportes, o capítulo estabelece as bases conceituais necessárias para a interpretação dos achados empíricos e para a compreensão dos fatores organizacionais, procedimentais e formativos que incidem sobre a gestão dos projetos do PIBEX. Além disso, o referencial teórico apresentado contribui para sustentar a elaboração do EXTENSIFAM como tecnologia social orientada à qualificação da gestão extensionista institucional, em consonância com as demandas identificadas no contexto do IFAM.

## 2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A gestão de pessoas na administração pública evoluiu historicamente em consonância com as transformações nos modelos organizacionais do Estado e com as novas exigências sociais. Diferentemente do setor privado, que prioriza produtividade e competitividade, a administração pública orienta-se por princípios constitucionais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme disposto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

No Brasil, a trajetória da gestão de pessoas foi marcada por três modelos predominantes: o patrimonialista, caracterizado pelo favorecimento político; o burocrático, iniciado com a Reforma de 1936 e consolidado com a institucionalização dos concursos públicos; e o gerencial, proposto na década de 1990 como alternativa modernizadora, fundamentada na lógica da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1998; PACHECO; FISCHER, 2020).

O modelo gerencial incorporou práticas como gestão por desempenho, flexibilização de processos e valorização por mérito. Entretanto, sua implementação não ocorreu de forma homogênea, enfrentando resistências culturais e limitações normativas (DI PIETRO; CAVALCANTE, 2021). Nesse contexto, a estabilidade funcional e a rigidez administrativa ainda se configuram como obstáculos à inovação em diversos órgãos públicos.

O fortalecimento da gestão estratégica de pessoas requer a articulação entre capacitação contínua, reconhecimento profissional e mecanismos objetivos de avaliação de desempenho (SILVA, A; SILVA, C. E., 2022). Nesse sentido, o Decreto nº 9.991/2019 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), estabelecendo diretrizes para a qualificação dos servidores federais com base em competências alinhadas às metas institucionais (BRASIL, 2019).

A legislação brasileira, por meio da Lei nº 8.112/1990, regula o regime jurídico dos servidores públicos federais, definindo critérios para ingresso, progressão e capacitação. Contudo, a heterogeneidade das instituições públicas demanda adaptações locais, condicionadas à disponibilidade orçamentária e à capacidade de gestão no setor público (MATTOS; MARTINS, 2020).

Nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a gestão de pessoas apresenta desafios específicos decorrentes da complexidade organizacional e da diversidade de funções. A coexistência de carreiras técnico-administrativas e docentes, com distintas cargas horárias e atribuições, exige modelos de gestão mais flexíveis e integrados (FERNANDES; MENEZES, 2021).

Entre as abordagens contemporâneas, destaca-se a gestão por competências, que busca alinhar o desenvolvimento profissional às necessidades estratégicas da instituição. Esse modelo possibilita identificar lacunas de desempenho e planejar ações de capacitação mais eficazes (DUTRA, 2019). Contudo, sua implementação requer mapeamento detalhado de funções e competências, o que ainda não está consolidado em muitos órgãos públicos (CUNHA; COSTA, 2020).

A avaliação de desempenho, embora prevista legalmente, ainda apresenta fragilidades na sua aplicação. Em muitos casos, é conduzida de forma burocrática, sem critérios claros ou impacto efetivo na gestão (ALBUQUERQUE; RAMOS, 2021).

Nesse contexto, a capacitação dos servidores assume papel central na modernização da administração pública. No entanto, os programas de formação ainda são frequentemente pontuais e fragmentados, limitando seu potencial transformador (SANCHES; OLIVEIRA, 2022). O uso de tecnologias educacionais, especialmente plataformas de ensino a distância, surge como alternativa para ampliar o alcance e a efetividade das ações formativas.

Nos Institutos Federais, a capacitação é estratégica para a execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão, os quais demandam competências multidisciplinares e capacidade de articulação com a sociedade (SOUZA; RIBEIRO, 2021). Nesse sentido, metodologias ativas de aprendizagem, como formação por pares, grupos de estudo e mentorias, contribuem para o aumento do engajamento e da aprendizagem significativa (FARIA; LIMA, 2020).

Apesar desses avanços, a resistência à inovação ainda representa um desafio relevante. A cultura organizacional, muitas vezes orientada pela estabilidade e pelo cumprimento estrito de normas, tende a dificultar a adoção de práticas inovadoras. A superação desse cenário requer liderança institucional, políticas de incentivo e um ambiente favorável à experimentação (BATISTA; ALMEIDA, 2023a).

Dessa forma, a modernização da gestão de pessoas na administração pública não depende apenas da adoção de instrumentos formais, mas da capacidade institucional de integrar práticas de desenvolvimento profissional a uma cultura organizacional alinhada às especificidades do setor público. Nos Institutos Federais, esse desafio é ampliado pela coexistência de múltiplas carreiras e funções, exigindo a articulação entre planejamento estratégico, autonomia profissional e compromisso social.

### 2.1.1 Mapeamento de Processos Organizacionais na Administração Pública

O mapeamento de processos organizacionais é amplamente discutido na literatura da

administração como um instrumento essencial para a compreensão, análise e aprimoramento das atividades desenvolvidas pelas organizações. Davenport (2019) concebe os processos organizacionais como conjuntos estruturados de atividades inter-relacionadas que produzem resultados específicos para clientes internos ou externos, sendo fundamentais para a criação de valor e para o alcance dos objetivos institucionais. Nessa perspectiva, o mapeamento de processos possibilita tornar explícita a forma como o trabalho é efetivamente realizado, evidenciando fluxos, responsabilidades, interfaces e pontos de decisão que estruturam a dinâmica organizacional.

No contexto da administração pública, a adoção do mapeamento de processos assume relevância particular em razão das características próprias do setor, tais como a complexidade organizacional, a multiplicidade de atores institucionais, o rigor normativo e a necessidade permanente de transparência e prestação de contas à sociedade. Baldam et al. (2017) destacam que o mapeamento de processos permite compreender de maneira detalhada como as atividades são executadas, favorecendo a identificação de gargalos, redundâncias, sobreposições de responsabilidades e falhas procedimentais. Segundo esses autores, essa abordagem constitui uma base estruturante para iniciativas de padronização, racionalização administrativa e melhoria do desempenho organizacional.

A literatura sobre gestão pública contemporânea aponta que a orientação por processos está diretamente associada aos esforços de modernização do Estado e ao fortalecimento da governança pública. Cavalcante e Cunha (2020) argumentam que a gestão orientada por processos contribui para o alinhamento entre as rotinas operacionais e os objetivos estratégicos das organizações públicas, promovendo maior integração entre áreas, clareza na definição de papéis e responsabilidades e aprimoramento dos mecanismos de coordenação e controle das atividades institucionais. Nesse sentido, o mapeamento de processos é compreendido como um elemento estruturante para a implementação de modelos de gestão mais eficientes e transparentes no setor público.

Outro aspecto recorrente na administração pública refere-se à dependência de conhecimentos tácitos e à informalidade na condução de procedimentos administrativos. De acordo com o Ministério da Economia (BRASIL, 2018), a ausência de processos formalmente mapeados e documentados pode gerar insegurança jurídica, retrabalho, inconsistências na execução das atividades e dificuldades na continuidade administrativa. O mapeamento de processos contribui para mitigar essas fragilidades ao explicitar etapas, fluxos decisórios, responsabilidades e interfaces entre unidades organizacionais, favorecendo maior previsibilidade, padronização e confiabilidade na execução das rotinas institucionais.

No campo da gestão de processos, Harmon (2019) destaca que o mapeamento constitui a base para iniciativas de melhoria contínua, uma vez que possibilita a compreensão do estado atual dos processos e subsidia a proposição de modelos futuros mais eficientes. No setor público, essa lógica revela-se particularmente relevante, pois permite avaliar criticamente práticas consolidadas e propor ajustes orientados à eficiência, à efetividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A relação entre mapeamento de processos e gestão de projetos também é amplamente discutida na literatura. Kerzner (2022) ressalta que organizações que possuem processos claramente definidos e mapeados tendem a apresentar maior maturidade em gestão de projetos, uma vez que reduzem incertezas operacionais, fortalecem a coordenação entre os envolvidos e facilitam o acompanhamento das etapas do ciclo de vida dos projetos. Nesse contexto, o mapeamento de processos contribui para a definição clara de responsabilidades, prazos, entregas e mecanismos de controle, elementos essenciais para o sucesso das iniciativas organizacionais.

Quando aplicado a programas institucionais no setor público, como os projetos de extensão desenvolvidos em instituições federais de ensino, o mapeamento de processos assume papel ainda mais estratégico. Esses programas envolvem diferentes unidades organizacionais, gestores, docentes, estudantes e instâncias administrativas, exigindo elevado grau de articulação e coordenação. A literatura indica que a inexistência de processos sistematizados pode comprometer a efetividade das ações, dificultar o cumprimento de prazos e ampliar a ocorrência de inconsistências formais ao longo do ciclo de vida dos projetos (BALDAM et al., 2017; CAVALCANTE; CUNHA, 2020).

Além disso, estudos sobre gestão pública educacional ressaltam que o mapeamento de processos contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, ao apoiar a tomada de decisão, a transparência e a aprendizagem organizacional. Pollitt e Bouckaert (2017) destacam que as reformas da gestão pública assumem diferentes configurações conforme os contextos institucionais, enquanto Secchi (2021) aponta que a sistematização de processos constitui elemento central para a consolidação de políticas públicas mais efetivas, especialmente em contextos institucionais complexos e normativamente regulados.

Com base nessas contribuições teóricas, o mapeamento de processos organizacionais é compreendido como um instrumento analítico relevante para a qualificação da gestão pública, ao permitir a compreensão aprofundada da dinâmica institucional e subsidiar a proposição de melhorias nos fluxos de trabalho. Essa abordagem oferece suporte teórico consistente para análises que buscam identificar fragilidades, pontos críticos e oportunidades de

aprimoramento em processos administrativos complexos, como aqueles relacionados à gestão de programas e projetos no âmbito da administração pública educacional.

### 2.1.2 Capacitação para Projetos de Extensão

A capacitação de servidores públicos para a gestão de projetos de extensão constitui um fator essencial para a elevação da qualidade técnica e da efetividade das ações promovidas pelas instituições de ensino superior. No âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), a crescente complexidade das demandas institucionais exige um planejamento estratégico refinado, bem como mecanismos de acompanhamento capazes de assegurar a coerência entre os objetivos propostos e os resultados obtidos. A ausência de uma política institucional de capacitação continuada compromete o desempenho organizacional, uma vez que a qualificação dos servidores públicos constitui elemento essencial para a eficiência institucional e a qualidade dos serviços prestados (PEREIRA et al., 2025).

O impacto social dessas iniciativas está intrinsecamente vinculado à competência técnica, à visão estratégica e à formação crítica dos servidores responsáveis pela coordenação, execução e avaliação das ações extensionistas. Dessa forma, torna-se imprescindível a construção de programas estruturados de capacitação que não apenas contemplem os aspectos operacionais da gestão de projetos, mas também considerem as especificidades da extensão como prática formativa, socialmente engajada e comprometida com o desenvolvimento regional (CASTRO; MOREIRA, 2021).

A extensão universitária, conforme definida pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras FORPROEXT (2015), é um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, promovendo a interação transformadora entre a instituição e a sociedade. Para que essa interação seja bem-sucedida, é fundamental que os gestores e servidores encarregados da condução desses projetos estejam capacitados para planejar, executar, monitorar e avaliar as ações de extensão, garantindo que elas atinjam seus objetivos e promovam impacto social relevante.

A gestão pública impõe desafios próprios que devem ser cuidadosamente considerados na estruturação de programas de capacitação voltados à extensão universitária. Diferentemente do setor privado, no qual há relativa liberdade para ajustes estratégicos e realocação de recursos conforme as demandas do mercado, o setor público encontra-se submetido a um arcabouço normativo rígido, que condiciona as decisões administrativas a critérios legais e institucionais (REZENDE; LOPES, 2020). Essa característica exige que os

programas de formação destinados aos servidores públicos envolvam não apenas competências técnicas ligadas à gestão de projetos, mas também conhecimentos sobre a legislação vigente, as diretrizes da política educacional brasileira e as especificidades da prestação de contas no serviço público.

Conforme destacam Pereira e Andrade (2021), a eficácia das ações extensionistas em instituições públicas está diretamente relacionada à capacidade dos gestores de interpretar e aplicar os marcos legais que regem a atuação extensionista, o que inclui desde a correta submissão de propostas até a conformidade com os mecanismos de controle interno e externo. Nesse contexto, a capacitação deve ir além da mera qualificação instrumental, incorporando dimensões político-institucionais e ético-sociais que influenciam o planejamento, a execução e a avaliação dos projetos de extensão no setor público.

A formação de gestores extensionistas deve contemplar, portanto, um conjunto de competências essenciais, incluindo planejamento estratégico, captação de recursos, comunicação institucional e avaliação de impacto. Além disso, é necessário que os servidores desenvolvam habilidades interpessoais, como mediação de conflitos, negociação e trabalho em equipe, uma vez que os projetos de extensão envolvem a interação com diversos atores sociais. Conforme apontam Silva e Teixeira (2021), um dos principais desafios enfrentados na execução de projetos de extensão é a falta de conhecimento sobre os processos administrativos e financeiros exigidos para a prestação de contas e a execução orçamentária das ações.

A ausência de capacitação adequada pode levar a problemas como a descontinuidade dos projetos, dificuldades na articulação com a comunidade e falhas na gestão dos recursos disponíveis. Além disso, a falta de formação específica na área de extensão pode comprometer a avaliação dos impactos gerados pelos projetos, dificultando a obtenção de dados concretos sobre os benefícios das ações desenvolvidas. Segundo Ribeiro (2019), a capacitação contínua dos servidores públicos envolvidos com a extensão universitária deve ser tratada como uma prioridade institucional, garantindo que os profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios da gestão extensionista e maximizar os resultados das iniciativas.

A implementação de ações de formação continuada voltadas à extensão universitária tem se consolidado como estratégia relevante em instituições de ensino superior, contribuindo para o aprimoramento das práticas extensionistas. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por meio de sua Pró-Reitoria de Extensão, desenvolve diversas atividades formativas, incluindo cursos, eventos e programas de extensão que contemplam a qualificação

de participantes e coordenadores de projetos. Essas iniciativas envolvem ações de aperfeiçoamento, planejamento e acompanhamento das atividades extensionistas, evidenciando o papel da formação continuada na melhoria da execução e gestão dos projetos (UFRGS, 2025).

Experiências dessa natureza corroboram a importância do investimento sistemático na qualificação dos servidores públicos como estratégia essencial para o aprimoramento da eficiência, da aderência institucional e da efetividade das ações no âmbito da extensão universitária. Nesse sentido, a capacitação técnica, aliada à compreensão das finalidades sociais da extensão, contribui para a formação de profissionais mais conscientes do papel transformador que os projetos podem exercer na comunidade (FORPROEXT, 2015; CUNHA; COSTA, 2020).

Outro aspecto crítico da qualificação para a extensão universitária reside na constante atualização diante das transformações metodológicas e tecnológicas da área. Com o avanço das tecnologias digitais, emergem novas possibilidades para o aprimoramento da gestão de projetos, especialmente por meio de plataformas virtuais que facilitam o monitoramento das ações, a comunicação entre as equipes e a transparência na aplicação dos recursos públicos. Essas ferramentas contribuem para a otimização de fluxos administrativos e para a ampliação do alcance e da efetividade dos projetos extensionistas (SOUZA; TEIXEIRA, 2022).

Nesse sentido, é imprescindível que os programas de capacitação incorporem conteúdos que envolvam não apenas as rotinas burocráticas da gestão, mas também habilidades relacionadas ao uso de sistemas informacionais, plataformas colaborativas, metodologias ativas de ensino-aprendizagem e indicadores de avaliação qualitativa (FERNANDES; OLIVEIRA, 2020). O domínio dessas competências permite uma atuação mais estratégica por parte dos gestores extensionistas e contribui para a institucionalização de boas práticas.

Dessa forma, a qualificação continuada dos servidores públicos envolvidos com a extensão deve ser compreendida como investimento estruturante na modernização da administração pública. Mais do que uma exigência normativa, trata-se de uma política formativa que contribui para o fortalecimento do vínculo entre instituição e sociedade. Como destacam Lima e Silva (2023), a consolidação da extensão como vetor de transformação social depende da preparação crítica e técnica dos seus agentes executores. Servidores capacitados atuam com maior segurança, legitimidade e compromisso, contribuindo para a democratização do conhecimento e para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades atendidas pelas instituições públicas de ensino superior.

A capacitação contínua dos servidores públicos constitui um fator relevante para o aprimoramento das práticas profissionais e para o fortalecimento da atuação institucional. Programas de formação contribuem para o desenvolvimento de competências e para o engajamento no ambiente de trabalho, ao passo que, no contexto da extensão universitária, favorecem a qualificação da gestão e das atividades extensionistas (CUNHA; COSTA, 2020; OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

Os desafios relacionados à capacitação para projetos de extensão transcendem a simples disponibilização de cursos formais e pontuais. É necessário que as instituições adotem uma abordagem sistêmica, que envolva múltiplas estratégias pedagógicas e fomente uma cultura de aprendizagem contínua entre os servidores públicos (FONSECA; ALMEIDA, 2021). Modelos eficazes de qualificação incorporam mentorias, grupos de estudos, intercâmbios de experiências e práticas reflexivas voltadas à gestão crítica de projetos sociais (BATISTA; SILVA, 2020).

Essa abordagem deve ser integrada aos demais instrumentos de desenvolvimento institucional, articulando-se com os planos de carreira, as avaliações de desempenho e os indicadores de impacto social das ações extensionistas. Conforme Lima e Ferreira (2022), a desarticulação entre setores administrativos, acadêmicos e extensionistas ainda compromete a efetividade dos programas formativos. Dessa forma, a articulação intersetorial torna-se elemento chave para o fortalecimento da capacitação no serviço público educacional.

Nos Institutos Federais e nas universidades públicas, a qualificação dos servidores extensionistas deve ser tratada como elemento estruturante para o sucesso dos projetos e para o alcance das metas institucionais (MENDONÇA; VIEIRA, 2023). O comprometimento institucional com a formação continuada é condição para o desenvolvimento de ações efetivas, inclusivas e alinhadas às necessidades sociais. Investir em servidores preparados tecnicamente e sensíveis aos contextos locais amplia a relevância social da atuação extensionista (COSTA; PRADO, 2021).

A modernização da gestão pública passa pela qualificação dos quadros profissionais, sobretudo daqueles que atuam na mediação entre universidade e sociedade. A formação de gestores de extensão contribui para a institucionalização de práticas de planejamento, monitoramento e avaliação, essenciais ao fortalecimento da governança universitária e à melhoria da efetividade das ações extensionistas (CAVALCANTE; CUNHA, 2020; FORPROEXT, 2015). Ao promover políticas de formação que valorizem competências voltadas à gestão social de projetos, ao uso de ferramentas tecnológicas e à análise de impacto, as instituições reforçam seu compromisso com a democratização do ensino e com a

inclusão produtiva dos territórios onde atuam (SOUZA; TEIXEIRA, 2022). Essa qualificação técnica e ética fortalece o papel da extensão como vetor de inovação social, reconhecendo os saberes comunitários como parte fundamental do processo formativo.

Para que essas ações sejam eficazes, é necessário adotar um planejamento pedagógico estruturado, baseado em diagnóstico institucional, evidências empíricas e participação ativa dos servidores envolvidos (FERNANDES; MENEZES, 2021). A ausência de sistematização nas práticas de capacitação compromete não apenas os resultados dos projetos, mas também o engajamento dos profissionais com a missão institucional da extensão. No contexto específico dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a diversidade de perfis profissionais, as demandas de atendimento regionalizado e a complexidade das ações desenvolvidas exigem modelos de formação que considerem as singularidades da gestão pública extensionista (PEREIRA; ANDRADE, 2021). Isso inclui desde o conhecimento normativo até a capacidade de articulação intersetorial e de mobilização comunitária.

A consolidação da capacitação como política de Estado exige, portanto, não apenas recursos financeiros, mas também vontade política, clareza institucional e indicadores de acompanhamento (CUNHA; COSTA, 2020). A formação dos gestores extensionistas deve ser pensada como parte da responsabilidade social da instituição pública, articulando ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável. Dessa forma, a qualificação técnica e humana dos servidores públicos que atuam na extensão universitária não é apenas um instrumento de melhoria gerencial, mas sim um compromisso com a construção de uma universidade crítica, transformadora e alinhada às demandas da sociedade contemporânea (LIMA; SILVA, 2023).

A administração pública é tradicionalmente regida por normativas rígidas e processos burocráticos que, se não forem bem geridos, podem comprometer a execução de projetos. No caso da extensão universitária, esses desafios são ampliados pelo caráter multidisciplinar das ações e pela necessidade de articulação com diferentes setores da sociedade. Conforme apontam Souza e Almeida (2020), a capacitação dos servidores deve incluir não apenas treinamentos técnicos, mas também o desenvolvimento de habilidades estratégicas para a gestão de projetos em um ambiente complexo e dinâmico.

Diante da complexidade que envolve a gestão de projetos de extensão, diversas instituições públicas de ensino têm envidado esforços para qualificar seus servidores por meio de programas formativos que integrem teoria e prática. Nesse contexto, iniciativas de capacitação extensionista, como modelos de formação por pares, evidenciam a importância de processos formativos contínuos e contextualizados, capazes de fortalecer a atuação dos profissionais e aprimorar as práticas extensionistas. Essa qualificação exige abordagens que

transcendam a formação técnica instrumental, incorporando dimensões pedagógicas, éticas e metodológicas (BATISTA; ALMEIDA, 2023).

Entre os principais modelos de formação adotados, destacam-se os Cursos de Formação Inicial e Continuada (FICs), amplamente utilizados por Institutos Federais e Universidades Públicas. Esses cursos constituem uma estratégia relevante para a introdução de conceitos relacionados à gestão pública, legislação aplicada, planejamento participativo e metodologias voltadas à atuação extensionista. A flexibilidade de oferta – presencial ou em plataformas digitais – amplia o acesso dos servidores e permite sua adaptação às especificidades regionais e institucionais (CUNHA; COSTA, 2020).

Outro modelo relevante são os Workshops e Oficinas Temáticas, cuja proposta metodológica baseia-se na aprendizagem por meio da resolução de problemas reais e do enfrentamento de desafios práticos. Oficinas voltadas ao planejamento estratégico, à elaboração de projetos, à captação de recursos e à prestação de contas têm se mostrado eficazes na construção de competências operacionais (ALMEIDA; FERREIRA, 2020). Tais formatos formativos também incentivam a troca de experiências entre os participantes, o que favorece a produção coletiva de soluções aplicáveis aos contextos extensionistas.

Por fim, os Programas de Mentoria e Acompanhamento Formativo emergem como uma estratégia inovadora, especialmente em instituições que possuem cultura organizacional consolidada na área de extensão. A presença de servidores experientes atuando como mentores contribui para a transmissão de conhecimentos tácitos e para a construção de uma cultura de excelência e responsabilidade institucional (CUNHA; MATTOS, 2022).

A capacitação institucional tem se mostrado uma estratégia relevante na formação de gestores, ao favorecer o desenvolvimento de competências e a qualificação das práticas profissionais no âmbito da extensão universitária. Experiências desenvolvidas em instituições como os Institutos Federais evidenciam que processos formativos contínuos contribuem para o aprimoramento das atividades extensionistas e para a melhoria da atuação dos profissionais envolvidos (TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2022). Segundo Dutra (2019), a capacitação por competências permite alinhar o desenvolvimento profissional dos servidores com as demandas institucionais.

Um exemplo bem-sucedido de estrutura de capacitação voltada à gestão de projetos de extensão foi implementado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), que instituiu um programa de formação continuada específico para gestores extensionistas. De acordo com Silva e Almeida (2020), a proposta do IFRS incluiu módulos sobre gestão financeira, elaboração de projetos, avaliação de impacto e prestação de contas, propiciando o

desenvolvimento de competências técnicas e estratégicas fundamentais para a melhoria da condução dos projetos. A sistematização do programa e seu alinhamento com as diretrizes institucionais fortaleceram a eficiência dos processos extensionistas no âmbito da instituição.

Outro modelo relevante pode ser observado em instituições públicas de ensino que vêm adotando práticas de acompanhamento baseadas em indicadores de desempenho e gestão por resultados. A Universidade Federal do Paraná (UFPR), por exemplo, tem desenvolvido iniciativas voltadas ao monitoramento e à qualificação da gestão de projetos extensionistas, evidenciando a importância do uso de ferramentas de controle e acompanhamento das ações. Essas estratégias contribuem para o fortalecimento da transparência na aplicação de recursos, para a melhoria do planejamento e para a qualificação dos processos de avaliação dos projetos em execução (CAVALCANTE; CUNHA, 2020; COSTA; PRADO, 2021).

A implementação de modelos estruturados de capacitação, entretanto, enfrenta diversos obstáculos institucionais. Entre os principais desafios, destacam-se a resistência de parte dos servidores à formação contínua, a sobrecarga de trabalho que dificulta a participação em cursos e oficinas, e as limitações estruturais e organizacionais que impactam a oferta regular de ações formativas (FONSECA; MORAES, 2022). Apesar desses entraves, experiências consolidadas em instituições públicas evidenciam que a criação de políticas institucionais de valorização da capacitação pode estimular o engajamento dos servidores e promover uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo.

Além disso, a capacitação para projetos de extensão deve contemplar aspectos associados à inovação e ao uso intensivo de tecnologias aplicadas à gestão pública. O avanço das ferramentas digitais ampliou significativamente as possibilidades de organização, comunicação e controle de processos em tempo real, favorecendo a execução eficiente de projetos (BARBOSA; FERREIRA, 2022). Nesse sentido, a incorporação de metodologias ágeis, como o framework SCRUM, tem se mostrado uma alternativa eficaz para otimizar a alocação de recursos, reduzir a burocracia e aumentar a adaptabilidade das equipes diante de demandas dinâmicas, ao priorizar ciclos iterativos, colaboração e foco em resultados (SUTHERLAND, 2020).

A articulação entre diferentes setores institucionais é condição indispensável para assegurar a efetividade dos programas de capacitação voltados à extensão universitária. Segundo Ribeiro e Santos (2021), essa articulação deve envolver não apenas os servidores diretamente ligados à execução dos projetos, mas também docentes, técnicos administrativos e gestores que, de maneira indireta, contribuem para a estruturação das ações extensionistas. A integração intersetorial favorece o compartilhamento de boas práticas, a valorização da

cultura extensionista e o alinhamento estratégico das ações formativas com os objetivos institucionais mais amplos (MOURA; SILVA, 2022).

Outro elemento estruturante na capacitação de servidores públicos para a extensão é a incorporação de mecanismos sistemáticos de avaliação dos programas formativos. A construção de indicadores de desempenho voltados à mensuração da efetividade das ações de capacitação permite ajustar o conteúdo, o formato e a periodicidade das formações às reais necessidades dos profissionais (COSTA; PRADO, 2021). Além disso, pesquisas institucionais periódicas podem identificar lacunas de aprendizagem, obstáculos operacionais e demandas emergentes relacionadas à gestão extensionista, promovendo uma cultura organizacional baseada em dados e evidências (ALMEIDA; SANTOS, 2022).

A análise comparativa com experiências internacionais revela a relevância de políticas públicas consolidadas de educação continuada para servidores públicos. Em países como Finlândia e Canadá, a qualificação para projetos comunitários e ações sociais é parte integrante da formação inicial dos gestores públicos, o que contribui para a internalização precoce de valores relacionados à equidade, inclusão e inovação institucional (WATTS; LAM, 2020). Conforme ressaltam Barreto e Lima (2023), modelos estrangeiros baseados em formação continuada, suporte técnico permanente e cultura de accountability oferecem paradigmas importantes para o aperfeiçoamento da gestão pública extensionista brasileira.

A adoção de modelos estruturados de formação, combinada ao uso intensivo de tecnologias educacionais e à integração entre setores acadêmicos e administrativos, representa um conjunto de fatores decisivos para o sucesso dos programas de capacitação (FERNANDES; NOGUEIRA, 2021). Ao investir de forma sistemática e planejada na qualificação dos servidores, os Institutos Federais não apenas aprimoram a qualidade dos projetos de extensão, mas também reforçam seu papel como agentes de transformação social, consolidando a extensão universitária como um dos pilares da educação pública de qualidade (TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2022).

## **2.2 Gestão em Instituições Federais de Ensino**

A articulação entre diferentes setores institucionais é condição indispensável para assegurar a efetividade dos programas de capacitação voltados à extensão universitária. Segundo Ribeiro e Santos (2021), essa articulação deve envolver não apenas os servidores diretamente ligados à execução dos projetos, mas também docentes, técnicos administrativos e gestores que, de maneira indireta, contribuem para a estruturação das ações extensionistas.

A integração intersetorial favorece o compartilhamento de boas práticas, a valorização da cultura extensionista e o alinhamento estratégico das ações formativas com os objetivos institucionais mais amplos (MOURA; SILVA, 2022).

Outro elemento estruturante na capacitação de servidores públicos para a extensão é a incorporação de mecanismos sistemáticos de avaliação dos programas formativos. A construção de indicadores de desempenho voltados à mensuração da efetividade das ações de capacitação permite ajustar o conteúdo, o formato e a periodicidade das formações às reais necessidades dos profissionais (COSTA; PRADO, 2021). Além disso, pesquisas institucionais periódicas podem identificar lacunas de aprendizagem, obstáculos operacionais e demandas emergentes relacionadas à gestão extensionista, promovendo uma cultura organizacional baseada em dados e evidências (ALMEIDA; SANTOS, 2022).

A análise comparativa com experiências internacionais revela a relevância de políticas públicas consolidadas de educação continuada para servidores públicos. Em países como Finlândia e Canadá, a qualificação para projetos comunitários e ações sociais é parte integrante da formação inicial dos gestores públicos, o que contribui para a internalização precoce de valores relacionados à equidade, inclusão e inovação institucional (WATTS; LAM, 2020). Conforme ressaltam Barreto e Lima (2023), modelos estrangeiros baseados em formação continuada, suporte técnico permanente e cultura de accountability oferecem paradigmas importantes para o aperfeiçoamento da gestão pública extensionista brasileira.

A adoção de modelos estruturados de formação, combinada ao uso intensivo de tecnologias educacionais e à integração entre setores acadêmicos e administrativos, representa um conjunto de fatores decisivos para o sucesso dos programas de capacitação (FERNANDES; NOGUEIRA, 2021). Ao investir de forma sistemática e planejada na qualificação dos servidores, os Institutos Federais não apenas aprimoram a qualidade dos projetos de extensão, mas também reforçam seu papel como agentes de transformação social, consolidando a extensão universitária como um dos pilares da educação pública de qualidade (TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2022).

Os Institutos Federais possuem uma estrutura organizacional diferenciada, com reitoria, campi distribuídos por diferentes regiões e um modelo de gestão democrática, no qual a participação da comunidade acadêmica é essencial para a formulação das políticas institucionais. Conforme apontam Silva e Souza (2020), a governança nos IFs deve equilibrar a autonomia institucional com o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), garantindo que as decisões administrativas sejam tomadas de maneira eficiente e transparente.

A gestão dos IFs envolve múltiplos desafios, incluindo a alocação eficiente de recursos financeiros, a qualificação dos servidores, a formulação de políticas acadêmicas alinhadas às demandas regionais e a implementação de projetos de extensão e inovação tecnológica. Segundo Oliveira *et al.* (2021), um dos principais desafios enfrentados pelos Institutos Federais é a necessidade de conciliar a oferta de cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação, garantindo que todos os níveis de ensino tenham infraestrutura adequada e corpo docente qualificado.

A transparência e a participação democrática são princípios fundamentais da gestão dos IFs. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/1996) estabelece que as instituições de ensino devem garantir a gestão democrática, o que implica na participação de docentes, técnicos administrativos e estudantes nos processos decisórios. Segundo Ribeiro e Santos (2021), os conselhos superiores dos IFs desempenham papel essencial na definição das políticas institucionais, assegurando que as decisões sejam tomadas de forma colegiada e representativa.

Outro aspecto fundamental da gestão dos IFs é a articulação entre ensino, pesquisa e extensão. A indissociabilidade desses três pilares é um princípio norteador das instituições federais de ensino e deve ser garantida por meio de políticas institucionais que incentivem a integração entre as diferentes atividades acadêmicas. Conforme apontam Santos e Almeida (2022), a extensão universitária nos IFs tem um papel estratégico na promoção da inovação e no desenvolvimento regional, sendo fundamental que sua gestão seja eficiente e alinhada aos objetivos institucionais.

A gestão financeira dos Institutos Federais é um dos aspectos mais desafiadores da administração pública educacional. Os recursos destinados às instituições são oriundos do orçamento da União e estão sujeitos a restrições e contingenciamentos, o que exige um planejamento rigoroso para garantir a execução dos programas institucionais. Segundo Fernandes *et al.* (2020), a capacidade de captar recursos externos, por meio de parcerias com o setor produtivo e agências de fomento, tem se tornado uma estratégia fundamental para complementar o orçamento institucional e garantir a continuidade dos projetos de ensino, pesquisa e extensão.

A inovação na gestão dos IFs também passa pelo uso de tecnologias para otimizar os processos administrativos e acadêmicos. A adoção de sistemas de gestão integrada, como o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) e o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA), tem permitido maior eficiência na administração dos recursos e no acompanhamento das atividades institucionais. Segundo Costa e Oliveira (2021), a

digitalização dos processos administrativos tem contribuído para a transparência e a eficiência da gestão dos Institutos Federais, reduzindo a burocracia e melhorando o atendimento à comunidade acadêmica.

A gestão de pessoas nos IFs também é um fator determinante para a qualidade do ensino e das atividades acadêmicas. O regime jurídico dos servidores públicos federais, estabelecido pela Lei nº 8.112/1990, impõe regras específicas para a contratação, progressão na carreira e capacitação dos servidores. Conforme apontam Almeida e Silva (2020), a valorização dos servidores por meio de políticas de capacitação contínua e reconhecimento profissional é essencial para garantir a motivação e o engajamento dos docentes e técnicos administrativos.

Por fim, a avaliação institucional é um mecanismo fundamental para garantir a qualidade da gestão dos IFs. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004, estabelece critérios para a avaliação das instituições de ensino superior, incluindo a análise da infraestrutura, do corpo docente, dos cursos oferecidos e dos impactos sociais das atividades desenvolvidas. Segundo Lopes e Ferreira (2019), os resultados das avaliações institucionais devem ser utilizados para a formulação de políticas de melhoria contínua, garantindo que os IFs cumpram sua missão de oferecer educação pública, gratuita e de qualidade.

### 2.2.1 Gestão de Projetos de Extensão

A gestão de projetos desempenha um papel fundamental no planejamento, na execução e na avaliação de iniciativas voltadas ao desenvolvimento institucional e social. No contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), a gestão de projetos de extensão adquire relevância estratégica ao integrar ensino e pesquisa com as demandas concretas da sociedade, promovendo a democratização do saber e a transformação social (PIMENTA; CUNHA, 2021). Para compreender a complexidade da gestão de projetos de extensão, é necessário, primeiramente, analisar os fundamentos gerais da gestão de projetos e, posteriormente, adaptá-los às especificidades inerentes às atividades extensionistas no âmbito dos IFs, considerando suas finalidades públicas, os marcos legais e os valores sociais envolvidos (RODRIGUES; NASCIMENTO, 2022).

A gestão de projetos é uma disciplina que envolve o planejamento, a organização, a execução, o monitoramento e o encerramento de iniciativas temporárias, com o objetivo de alcançar resultados específicos dentro de prazos e orçamentos predefinidos (Project

Management Institute - PMI, 2021). Segundo Kerzner (2017), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Dessa forma, a gestão de projetos visa garantir que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz, minimizando riscos e otimizando o uso dos recursos disponíveis.

Os princípios fundamentais da gestão de projetos, conforme definidos pelo Project Management Institute (PMI), envolvem cinco grupos de processos interdependentes que estruturam a condução eficiente de qualquer projeto organizacional. São eles: (I) Iniciação, que compreende a definição dos objetivos, o escopo, a justificativa e a identificação dos stakeholders; (II) Planejamento, etapa em que se desenvolve o plano de trabalho, se identificam os recursos necessários e se estabelece o cronograma de execução; (III) Execução, momento de implementação das atividades planejadas, com atenção à alocação eficaz de recursos e à comunicação entre os envolvidos; (IV) Monitoramento e Controle, que visa acompanhar o progresso do projeto, detectar desvios em relação ao plano original e realizar os ajustes necessários; e (V) Encerramento, etapa dedicada à avaliação dos resultados obtidos, à documentação das lições aprendidas e à formalização do término do projeto (PMI, 2021).

A aplicação desses princípios na administração pública requer adaptações, pois a gestão de projetos em instituições governamentais está sujeita a regulamentos específicos, exigências legais e critérios de prestação de contas. Segundo Vargas (2020), os gestores públicos enfrentam desafios adicionais, como restrições orçamentárias, burocracia e a necessidade de atender a interesses múltiplos e, muitas vezes, conflitantes.

No âmbito dos Institutos Federais, a gestão de projetos demanda alinhamento com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), bem como com os objetivos estratégicos definidos nos planos de desenvolvimento institucionais (PDIs). Esse alinhamento é essencial para assegurar a coerência das ações com as políticas públicas educacionais e para potencializar o impacto das iniciativas no território de abrangência da instituição (SILVA; MENEZES, 2022). Ademais, os projetos de extensão frequentemente envolvem a participação simultânea de estudantes, docentes e técnicos administrativos, o que impõe a necessidade de um modelo de gestão que promova a colaboração, a interdisciplinaridade e a corresponsabilidade entre os diferentes agentes envolvidos (PEREIRA; OLIVEIRA, 2023).

Os projetos de extensão são caracterizados pela interação entre a instituição acadêmica e a sociedade, promovendo a aplicação do conhecimento acadêmico na solução de problemas comunitários e no desenvolvimento social e econômico. Segundo o Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEXT, 2015), a extensão universitária é um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa,

fortalecendo o compromisso social das instituições de ensino superior.

A gestão de projetos de extensão nos Institutos Federais apresenta especificidades que a distinguem substancialmente da gestão de projetos em outras áreas institucionais. Essas diferenças decorrem da natureza social, multidisciplinar e participativa da extensão universitária, que exige abordagens gerenciais próprias. Segundo Lima e Rocha (2022), os principais desafios enfrentados pelos gestores de projetos de extensão incluem:

- I. Multidisciplinaridade – Os projetos de extensão frequentemente integram diferentes áreas do conhecimento, o que demanda articulação entre saberes diversos, exigindo planejamento colaborativo, flexibilidade metodológica e capacidade de mediação entre perspectivas disciplinares distintas;
- II. Interação com a Comunidade – A presença ativa da comunidade como parte do processo extensionista impõe o uso de metodologias participativas, comunicação dialógica e estratégias que favoreçam o protagonismo social nos processos decisórios e na execução das ações (CARVALHO; MARTINS, 2021);
- III. Captação e Gestão de Recursos – A sustentabilidade financeira dos projetos de extensão está frequentemente vinculada à obtenção de financiamentos por meio de editais públicos, parcerias institucionais ou termos de cooperação. Isso exige dos gestores domínio sobre instrumentos de captação, elaboração de propostas, e conformidade com regras de prestação de contas (FERNANDES; RIBEIRO, 2023);
- IV. Avaliação de Impacto Social – Ao contrário de projetos com foco exclusivamente interno, os projetos de extensão precisam demonstrar resultados concretos junto à comunidade externa. Isso implica o uso de metodologias avaliativas específicas, que permitam mensurar o impacto social, cultural e econômico das ações realizadas (SOUZA; LIMA, 2022).

De acordo com Silva *et al.* (2019), um dos maiores desafios na gestão de projetos de extensão é a necessidade de equilibrar os interesses acadêmicos com as demandas comunitárias. Isso exige um modelo de governança que incentive a participação ativa dos diferentes atores envolvidos e que permita flexibilidade na adaptação dos projetos às necessidades emergentes da sociedade.

Outro aspecto essencial na gestão de projetos de extensão é a importância da capacitação dos gestores e participantes. Segundo Oliveira e Santos (2021), a ausência de formação específica para a gestão de projetos extensionistas pode comprometer a qualidade das ações desenvolvidas, resultando em problemas como falta de continuidade dos projetos,

dificuldades na comunicação com os beneficiários e falhas na prestação de contas.

Para garantir a eficiência e a efetividade dos projetos de extensão, diferentes metodologias e ferramentas podem ser aplicadas. Entre as abordagens mais utilizadas, destacam-se:

- I. Metodologia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – Desenvolvida pelo PMI, essa abordagem propõe uma estrutura detalhada para a gestão de projetos, sendo amplamente utilizada em diferentes setores (PMI, 2021).
- II. SCRUM e Metodologias Ágeis – Modelos de gestão ágil, como o SCRUM, permitem maior flexibilidade e adaptação dos projetos às mudanças, favorecendo a colaboração e o aprendizado contínuo (SUTHERLAND, 2020).
- III. Canvas de Projetos – O Business Model Canvas adaptado para projetos de extensão pode ser uma ferramenta útil para estruturar e visualizar os principais elementos de um projeto extensionista.
- IV. Indicadores de Impacto Social – A definição de indicadores específicos para mensurar os resultados das ações extensionistas é fundamental para garantir a avaliação e melhoria contínua dos projetos (GOMES *et al.*, 2020).

Nos Institutos Federais, algumas instituições já vêm adotando práticas inovadoras voltadas à gestão eficiente de projetos de extensão. O Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), por exemplo, estruturou um Escritório de Projetos com o objetivo de oferecer suporte técnico, orientação metodológica e capacitação contínua aos gestores extensionistas. Essa iniciativa tem promovido a profissionalização da gestão de projetos, otimizando a utilização de recursos, padronizando processos e ampliando os resultados das ações desenvolvidas junto à comunidade (LOPES; BARBOSA, 2021). Modelos como esse demonstram o potencial transformador de estruturas administrativas especializadas no suporte às atividades de extensão.

A gestão de projetos de extensão nos Institutos Federais configura-se simultaneamente como um desafio e uma oportunidade estratégica para aprofundar a integração entre ensino, pesquisa e extensão. Conforme apontam Martins e Costa (2023), a adoção de boas práticas de gestão, associada à capacitação permanente dos servidores e à aplicação de metodologias gerenciais eficazes, contribui significativamente para o aprimoramento da qualidade e do impacto dos projetos extensionistas. Além disso, o fortalecimento da governança institucional, por meio de estruturas formais de monitoramento e avaliação, é um dos pilares para assegurar a sustentabilidade das ações desenvolvidas.

Dessa maneira, investir na gestão qualificada de projetos de extensão representa mais do que uma demanda administrativa: trata-se de um compromisso ético e político com a função social dos Institutos Federais. Ao promover a democratização do conhecimento e fomentar o desenvolvimento social e econômico de suas comunidades, os IFs reafirmam sua missão institucional e fortalecem o papel transformador da educação pública (ALMEIDA; SOUSA, 2022).

## 2.2.2 Estudos empíricos e pesquisas relacionadas ao tema

Os Institutos Federais e Universidades Federais exercem papel central na promoção da extensão universitária, a qual visa integrar o conhecimento acadêmico às demandas sociais, fortalecendo o compromisso das instituições públicas com o desenvolvimento local e nacional. No entanto, essas instituições enfrentam entraves estruturais significativos, entre os quais se destacam a rigidez burocrática, a escassez de recursos financeiros e a necessidade de conformidade com as diretrizes normativas do Ministério da Educação (MEC) (FONSECA; MORAES, 2022). A gestão eficiente dos projetos de extensão, diante desse cenário, exige modelos administrativos que conciliem inovação, legalidade e efetividade. Estudos recentes têm apontado a importância da estruturação sistêmica da gestão extensionista como estratégia para otimizar a execução dos projetos e ampliar seu impacto social (CASTRO; LIMA, 2023). Um dos exemplos mais relevantes nesse contexto é o modelo adotado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), que criou um Escritório de Projetos voltado para a organização e acompanhamento dos projetos de extensão. Segundo Silva e Almeida (2020), essa estrutura permite maior eficiência na captação de recursos, no monitoramento das atividades e na avaliação dos impactos sociais dos projetos desenvolvidos.

Da mesma forma, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) implementou um sistema de gestão digital para projetos de extensão, facilitando a comunicação entre coordenadores, bolsistas e beneficiários das ações. De acordo com Costa e Pereira (2021), essa abordagem tem permitido maior transparência e eficiência na gestão dos recursos aplicados, além de ampliar o alcance das atividades extensionistas. A experiência dessas instituições demonstra que a adoção de metodologias estruturadas e o uso de tecnologias na gestão dos projetos de extensão são estratégias eficazes para garantir a sustentabilidade e a efetividade das iniciativas.

As universidades públicas brasileiras têm adotado diversas estratégias com o objetivo de aperfeiçoar a gestão de projetos de extensão, integrando de maneira articulada ensino,

pesquisa e impacto social. Dentre essas iniciativas, destaca-se a experiência da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que instituiu um Comitê Permanente de Extensão com a finalidade de supervisionar, apoiar e padronizar a execução das ações extensionistas em todas as unidades acadêmicas. Essa estrutura contribui para o acompanhamento sistemático dos projetos, fortalece o controle institucional e assegura maior alinhamento com as políticas públicas de educação superior (NASCIMENTO; RIBEIRO, 2021). Conforme apontam Silva e Andrade (2022), comitês ou núcleos de extensão permanentes representam mecanismos eficazes de governança, capazes de elevar os padrões de qualidade e efetividade das práticas extensionistas. Outro caso relevante é o da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que implementou um sistema de editais contínuos para financiamento de projetos de extensão. Segundo Ferreira e Lima (2020), essa abordagem garante que os docentes e estudantes tenham acesso a recursos durante todo o ano, permitindo maior planejamento e continuidade das ações desenvolvidas.

O impacto das iniciativas institucionais voltadas à qualificação da gestão de projetos de extensão tem se mostrado expressivo, ampliando o alcance das ações extensionistas e promovendo benefícios concretos e mensuráveis para as comunidades atendidas. A implementação de mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação tem sido um diferencial nas universidades públicas, permitindo o aperfeiçoamento contínuo das práticas extensionistas com base em dados e evidências empíricas (MARTINS; LOPES, 2022). Essa abordagem fortalece a tomada de decisões estratégicas, potencializa o uso eficiente dos recursos e legitima o papel social da extensão no interior das instituições de ensino superior.

A correlação entre extensão universitária e desenvolvimento sustentável vem ganhando centralidade nos debates acadêmicos contemporâneos, especialmente entre instituições que buscam alinhar suas ações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas. Nesse contexto, experiências institucionais têm evidenciado a integração entre responsabilidade social, inclusão e desenvolvimento territorial como diretrizes da extensão universitária, contribuindo para a construção de práticas orientadas por impacto social (ONU, 2015; ALMEIDA; SOUSA, 2022).

O Programa UnB Sustentável foi desenvolvido com o objetivo de integrar projetos voltados para a conscientização ambiental, eficiência energética e redução de impactos ambientais nos espaços acadêmicos e comunitários. Segundo Souza *et al.* (2021), a implementação desse programa contou com o apoio de diferentes setores da universidade, garantindo uma abordagem interdisciplinar na gestão dos projetos.

A metodologia implementada pela Universidade de Brasília (UnB) para potencializar seus projetos de extensão inclui a formalização de parcerias estratégicas com organizações não governamentais, entidades comunitárias e órgãos públicos, o que amplia significativamente o alcance e o impacto social das ações desenvolvidas. Complementarmente, a instituição estruturou um sistema de avaliação contínua que possibilita mensurar os resultados obtidos e realizar ajustes periódicos com base nas demandas e nos contextos locais (GOMES; PEREIRA, 2023). Essa abordagem fortalece a efetividade dos projetos e promove um ciclo virtuoso de aprendizagem institucional e inovação social.

A experiência da UnB revela o potencial transformador da extensão universitária como ferramenta de sustentabilidade e responsabilidade social, reforçando o papel das universidades como agentes ativos na dinamização do desenvolvimento comunitário. Segundo Barbosa e Fernandes (2023), a extensão universitária orientada por princípios de participação social, corresponsabilidade e avaliação contínua tende a produzir efeitos duradouros nas comunidades, consolidando a educação superior pública como promotora de justiça social e desenvolvimento sustentável.

Nesse mesmo eixo, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) tem se destacado por adotar um modelo de parcerias institucionais orientado pela lógica de cofinanciamento e coprodução do conhecimento. Esse modelo permite que os projetos extensionistas sejam desenvolvidos de forma colaborativa com empresas, organizações da sociedade civil e administrações públicas municipais e estaduais, ampliando não apenas as fontes de financiamento, mas também a capilaridade social e territorial das ações (SANTOS; FERREIRA, 2021). Tais experiências demonstram como a articulação institucional pode ser um instrumento estratégico para garantir a sustentabilidade e a expansão qualificada das atividades de extensão.

Segundo Pereira e Almeida (2020), a Universidade Federal da Bahia (UFBA) implementou o Programa de Integração Comunitária com o objetivo de envolver de forma ativa os setores externos da sociedade civil na formulação, planejamento e execução de projetos de extensão. Essa estratégia tem viabilizado a realização de atividades intersetoriais nas áreas de saúde, educação, cultura e desenvolvimento econômico, atingindo diretamente comunidades vulneráveis e promovendo inclusão social por meio do conhecimento acadêmico aplicado. A iniciativa fortalece a democratização do acesso à universidade e legitima o papel social da educação superior pública.

Um dos elementos distintivos desse modelo é a criação de um banco de dados institucional de parcerias, onde docentes, estudantes e técnicos administrativos podem acessar

informações sobre oportunidades de cooperação interinstitucional, fomentos e editais específicos. Esse sistema tem contribuído significativamente para a melhoria da comunicação entre a universidade e seus parceiros externos, além de promover maior agilidade na captação de recursos e na execução coordenada dos projetos (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2021).

A experiência da UFBA exemplifica como a construção de redes colaborativas pode potencializar os efeitos da extensão universitária, assegurando que as ações desenvolvidas tenham impactos mais amplos e sustentáveis. A incorporação de tecnologias digitais à gestão dos projetos extensionistas surge como tendência consolidada nas instituições de ensino superior, promovendo maior transparência, controle e efetividade na aplicação dos recursos públicos. Nesse contexto, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) tem sido referência ao criar uma plataforma digital integrada de gestão de projetos de extensão, que permite o acompanhamento em tempo real das ações e a articulação entre diferentes setores institucionais (SILVA; MENDES, 2022).

O sistema, denominado Extensão Digital, permite que os coordenadores dos projetos realizem o acompanhamento em tempo real das atividades, façam a gestão financeira e registrem indicadores de impacto. Segundo Lima e Costa (2021), essa plataforma tem facilitado a transparência e a eficiência na administração dos recursos, além de promover maior integração entre os diversos setores da universidade.

Outro benefício evidenciado com a adoção de abordagens tecnológicas na gestão extensionista é a ampliação da participação da comunidade acadêmica. Por meio da plataforma digital implementada, estudantes e professores podem acessar o sistema institucional, consultar oportunidades de participação e acompanhar o andamento dos projetos em tempo real. Essa transparência operacional reforça o princípio da democratização do conhecimento e promove maior engajamento entre os diversos atores institucionais envolvidos (SILVA; MENDES, 2022).

Adicionalmente, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) tem investido de forma contínua na capacitação de seus servidores para a utilização eficiente da plataforma. A oferta de oficinas, manuais técnicos e tutoriais online têm garantido que os gestores extensionistas estejam aptos a operar as ferramentas digitais com autonomia e precisão, resultando em maior agilidade e controle nos processos administrativos (GOMES; RIBEIRO, 2023). A modernização dos mecanismos de gestão da extensão, portanto, não apenas otimiza os fluxos internos de trabalho, mas também fortalece a governança universitária.

A adoção de soluções digitais no gerenciamento da extensão universitária tem mostrado resultados positivos ao promover a padronização de rotinas, a consolidação de

indicadores de desempenho e a sistematização das informações. Conforme apontam Barreto e Lima (2023), a modernização dos sistemas administrativos voltados à extensão facilita o alinhamento entre planejamento institucional e ações comunitárias, contribuindo para a efetividade das práticas extensionistas.

Os Institutos Federais, por sua vez, desempenham um papel estratégico na interiorização da extensão universitária, especialmente em regiões onde o acesso ao ensino superior ainda é restrito. O Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) destaca-se por adotar uma abordagem inovadora na gestão de projetos de extensão, com foco na articulação entre demandas locais e competências acadêmicas. Uma das principais iniciativas nesse sentido é o Programa de Extensão Integrada, que conecta diferentes cursos e áreas do conhecimento para propor soluções interdisciplinares a problemas sociais concretos (SANTOS; OLIVEIRA, 2022).

Esse modelo de gestão tem promovido sinergias importantes entre os projetos liderados por docentes e estudantes, aumentando a efetividade social das ações extensionistas. Além disso, a adoção de políticas institucionais de incentivo à participação estudantil, por meio de bolsas, créditos acadêmicos e reconhecimento institucional, tem contribuído para ampliar o envolvimento dos discentes nas práticas de extensão. A experiência do IFMG ilustra como uma gestão integrada e participativa pode ampliar os impactos da extensão universitária, beneficiando tanto os estudantes, por meio da aprendizagem prática, quanto as comunidades, por meio da implementação de projetos socialmente relevantes. Os resultados demonstram que, com planejamento adequado, investimento em formação e fortalecimento das redes institucionais, é possível consolidar a extensão como vetor estruturante da educação pública (FORPROEXT, 2015; ALMEIDA; SOUSA, 2022).

Nesse mesmo campo, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) tem adotado um modelo de gestão participativa para os seus projetos de extensão, o qual assegura a inclusão de representantes da comunidade acadêmica e da sociedade civil na formulação, execução e avaliação das iniciativas. Essa abordagem está alinhada com os princípios da extensão crítica e dialógica, preconizados por Paulo Freire, que reforçam a necessidade de construção coletiva do conhecimento (TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2022).

Esse modelo é viabilizado por meio do Conselho de Extensão da UFRGS, que reúne representantes de diferentes setores da universidade, incluindo docentes, estudantes e técnicos administrativos. Segundo Ribeiro e Costa (2021), a participação ativa da comunidade acadêmica tem permitido um maior alinhamento dos projetos de extensão com as demandas reais da sociedade, garantindo maior impacto social.

Além disso, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) tem investido sistematicamente na formação dos gestores extensionistas, ofertando cursos e treinamentos voltados ao planejamento estratégico, captação de recursos e avaliação de impacto. Essa política de qualificação contínua tem proporcionado maior eficiência na condução dos projetos e fortalecido a governança institucional. Destaca-se, ainda, a elaboração de documentos orientadores e diretrizes institucionais que sistematizam procedimentos e critérios técnicos para a execução das ações extensionistas, promovendo a padronização dos processos e o alinhamento às políticas públicas educacionais (UFRGS, 2025).

O modelo adotado pela UFRGS demonstra que a gestão participativa constitui uma ferramenta potente para o fortalecimento da extensão universitária. Ao envolver a comunidade acadêmica e os atores sociais na definição das ações, a universidade assegura que os projetos estejam em sintonia com as reais necessidades dos territórios onde atua, promovendo impactos sustentáveis e socialmente relevantes (LIMA; COSTA, 2021; LIMA; ROCHA, 2022). Conforme defendem Teixeira e Oliveira (2022), a inclusão de múltiplas vozes na governança extensionista promove maior legitimidade social e estimula o protagonismo coletivo na produção do conhecimento.

No mesmo campo de inovação, observa-se que instituições de ensino superior têm buscado integrar os projetos de extensão a iniciativas voltadas à inovação social e ao desenvolvimento de competências práticas. Essa abordagem procura conectar a produção acadêmica às demandas concretas da sociedade, utilizando metodologias participativas e estratégias de gestão colaborativa. Nesse contexto, tais práticas permitem que os estudantes desenvolvam competências aplicadas ao mesmo tempo em que atuam em ações de impacto social, potencializando a formação cidadã e a relevância das atividades extensionistas (CARVALHO; MARTINS, 2021).

O principal programa voltado para essa abordagem é o USP Cidadã, que incentiva a criação de startups sociais dentro da universidade, conectando alunos e professores com organizações do terceiro setor e comunidades em situação de vulnerabilidade. Segundo Lima e Fernandes (2021), esse modelo tem permitido que os projetos de extensão gerem soluções sustentáveis, com impacto de longo prazo nas regiões atendidas.

Outro diferencial da Universidade de São Paulo (USP) na gestão de projetos de extensão é o estímulo sistemático à interdisciplinaridade como eixo articulador das iniciativas. Conforme destacam Costa e Almeida (2021), os projetos extensionistas da USP reúnem frequentemente equipes compostas por docentes, estudantes e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, promovendo a construção de soluções mais robustas, complexas e

adequadas às demandas sociais. A abordagem multidisciplinar possibilita, ainda, a articulação entre diferentes linguagens acadêmicas, saberes técnicos e experiências de campo, fortalecendo o papel da universidade como agente integrador entre ciência e sociedade.

O principal programa voltado para essa abordagem é o USP Cidadã, que incentiva a criação de iniciativas de impacto social no âmbito universitário, promovendo a articulação entre estudantes, docentes, organizações da sociedade civil e comunidades em situação de vulnerabilidade. Essa integração entre universidade e sociedade favorece a construção de soluções alinhadas às demandas concretas dos territórios, contribuindo para o desenvolvimento de práticas sustentáveis e socialmente relevantes (LIMA; FERNANDES, 2021).

Outro diferencial da Universidade de São Paulo (USP) na gestão de projetos de extensão é o estímulo sistemático à interdisciplinaridade como eixo articulador das iniciativas. Os projetos extensionistas reúnem equipes compostas por docentes, estudantes e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, promovendo a construção de soluções mais robustas e adequadas às demandas sociais. Essa abordagem possibilita a articulação entre diferentes saberes e experiências, fortalecendo o papel da universidade como agente integrador entre ciência e sociedade (PEREIRA; OLIVEIRA, 2023).

A experiência da USP reforça ainda a importância da inovação como princípio orientador da extensão universitária. Ao integrar a academia ao setor produtivo e às organizações sociais, os projetos ampliam seu alcance e contribuem para o desenvolvimento de tecnologias sociais e práticas sustentáveis, fortalecendo seu impacto social e institucional (FERREIRA; LIMA, 2020; BATISTA; ALMEIDA, 2023).

No campo da internacionalização, observa-se uma tendência crescente de expansão das fronteiras da extensão universitária. A Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), por exemplo, tem desenvolvido iniciativas voltadas à cooperação internacional em extensão, promovendo o intercâmbio de práticas, conhecimentos e experiências com instituições estrangeiras. Essas ações ampliam o escopo das atividades extensionistas e favorecem a incorporação de metodologias inovadoras (SANTOS; FERREIRA, 2021).

Essas parcerias internacionais também contribuem para a formação de estudantes e servidores com uma visão ampliada das problemáticas sociais, incentivando práticas extensionistas com foco global e compromisso social. Além disso, a participação em programas de mobilidade acadêmica e cooperação institucional fortalece a integração entre diferentes contextos acadêmicos e culturais (LIMA; ROCHA, 2022).

Encerrando este tópico, observa-se que diversas universidades e institutos federais

vêm enfrentando desafios semelhantes no que se refere à gestão de projetos de extensão. Em resposta, muitas instituições têm buscado estruturar suas práticas de forma mais estratégica, por meio da criação de estruturas de apoio à extensão, da implementação de ferramentas de monitoramento e do fortalecimento da gestão institucional. Essas estratégias favorecem a continuidade das ações, o acompanhamento sistemático e a ampliação do impacto social dos projetos (RODRIGUES; NASCIMENTO, 2022).

Com base nesse levantamento, foi elaborada o quadro 2, que reúne exemplos de boas práticas em gestão da extensão universitária adotadas por diferentes Instituições de Ensino Superior. A proposta é apresentar, de forma organizada, como cada instituição tem enfrentado os desafios extensionistas, quais estratégias têm adotado e que aprendizados podem servir de referência para o aprimoramento das práticas no contexto do IFAM.

**Quadro 2** – Benchmarking: práticas de gestão de projetos de extensão em Instituições de Ensino Superior (IES)

| INSTITUIÇÃO | MODELO DE GESTÃO / PRÁTICA ADOTADA                                        | DIFERENCIAIS / RESULTADOS                                                       | REFERÊNCIA                                                                 |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| IFRS        | Escritório de Projetos de Extensão                                        | Captação de recursos, monitoramento sistemático e avaliação de impacto          | Silva & Almeida (2020)                                                     |
| UFMG        | Sistema digital de gestão extensionista                                   | Transparência, melhoria da comunicação e ampliação do alcance das ações         | Costa & Pereira (2021)                                                     |
| UFRJ        | Comitê Permanente de Extensão                                             | Governança institucional, padronização e alinhamento com políticas públicas     | Nascimento & Ribeiro (2021); Silva & Andrade (2022)                        |
| UFSC        | Editais contínuos de extensão                                             | Continuidade dos projetos e planejamento de longo prazo                         | Ferreira & Lima (2020)                                                     |
| UnB         | Programa UnB Sustentável                                                  | Integração com ODS, interdisciplinaridade e avaliação contínua                  | Souza et al. (2021); Barbosa & Fernandes (2023)                            |
| UFBA        | Programa de Integração Comunitária e banco de parcerias                   | Ampliação da articulação institucional, financiamento e impacto social          | Pereira & Almeida (2020); Santos & Ferreira (2021)                         |
| UFPE        | Plataforma “Extensão Digital”                                             | Monitoramento em tempo real, transparência e gestão por indicadores             | Lima & Costa (2021); Silva & Mendes (2022)                                 |
| IFMG        | Programa de Extensão Integrada                                            | Integração interdisciplinar e foco em demandas locais                           | Santos & Oliveira (2022)                                                   |
| UFRGS       | Gestão participativa via Conselho de Extensão e capacitação institucional | Engajamento da comunidade, governança participativa e padronização de processos | Ribeiro & Costa (2021); UFRGS (2025)                                       |
| USP         | Programa USP Cidadã e práticas interdisciplinares                         | Inovação social, desenvolvimento de competências e impacto sustentável          | Lima & Fernandes (2021); Pereira & Oliveira (2023); Ferreira & Lima (2020) |
| UFSCAR      | Cooperação internacional em extensão                                      | Internacionalização, intercâmbio de práticas e formação global                  | Santos & Ferreira (2021); Lima & Rocha (2022)                              |

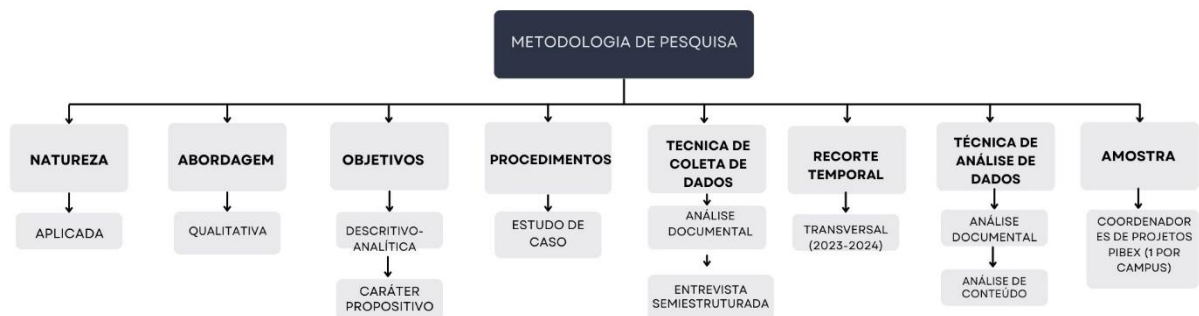
**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Silva e Almeida (2020); Costa e Pereira (2021); Nascimento e Ribeiro (2021); Silva e Andrade (2022); Ferreira e Lima (2020); Souza et al. (2021); Barbosa e Fernandes (2023); Pereira e Almeida (2020); Santos e Ferreira (2021); Lima e Costa (2021); Silva e Mendes (2022); Santos e Oliveira (2022); Ribeiro e Costa (2021); UFRGS (2025); Lima e Fernandes (2021); Pereira e Oliveira (2023); Ferreira e Lima (2020); Lima e Rocha (2022).

A articulação dos referenciais apresentados neste capítulo permite compreender que a qualificação da gestão extensionista não se restringe a aspectos operacionais, mas envolve a integração entre gestão de pessoas, organização de processos, desenvolvimento de competências e fortalecimento da governança institucional. Ao reunir essas contribuições, o referencial teórico oferece suporte para a análise dos desafios identificados no âmbito do PIBEX, evidenciando a necessidade de estratégias estruturadas de apoio à atuação dos coordenadores de projetos. Com base nesse arcabouço conceitual, o capítulo seguinte apresenta o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, detalhando a natureza do estudo, os sujeitos participantes, os procedimentos de coleta e análise de dados e os critérios éticos que orientaram a investigação.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico que orientou o desenvolvimento da pesquisa, a qual adotou uma abordagem metodológica estruturada para investigar os desafios enfrentados na submissão, no desenvolvimento e na conclusão dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM. A metodologia foi delineada com o objetivo de garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados, bem como a adequação dos métodos empregados à análise dos fenômenos investigados, conforme ilustrado na Figura 3.

**Figura 3** - Estrutura organizacional da seção metodológica



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

#### 3.1 Natureza e Tipo da Pesquisa

A presente pesquisa possui natureza aplicada, pois teve como finalidade a resolução de um problema prático da gestão pública educacional, por meio do desenvolvimento de um produto técnico com potencial de aplicação na realidade institucional. Conforme Marconi e Lakatos (2017), pesquisas aplicadas buscam gerar conhecimentos orientados à solução de problemas específicos, mantendo estreita vinculação com a prática profissional.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, adequada à compreensão aprofundada dos fenômenos sociais em seus contextos reais. De acordo com Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa permite captar significados, percepções e representações sociais dos sujeitos, sendo especialmente pertinente para a investigação de processos organizacionais complexos, como a gestão de projetos de extensão.

A pesquisa assumiu caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com problemas ainda pouco investigados, enquanto a pesquisa descritiva busca caracterizar fenômenos e estabelecer relações entre vari-

áveis observadas. Essa abordagem mostrou-se adequada ao objetivo de diagnosticar o contexto institucional e propor soluções fundamentadas.

Utilizou-se o estudo de caso como estratégia principal de investigação. Conforme Yin (2016), o estudo de caso examina fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. O caso analisado correspondeu ao PIBEX do IFAM no período de 2023 a 2024.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção**

Os sujeitos da pesquisa foram servidores docentes do IFAM que atuaram como coordenadores de projetos de extensão vinculados ao PIBEX nos anos de 2023 e 2024. A definição da amostra ocorreu por meio de amostragem intencional, conforme orientações de Gil (2019) e Minayo (2012), priorizando sujeitos com vivência direta e significativa em relação ao objeto de estudo.

Foram adotados os seguintes critérios:

Critérios de inclusão:

- Ser servidor efetivo do IFAM com atuação docente;
- Ter coordenado ao menos um projeto do PIBEX no biênio 2023–2024;
- Concordar voluntariamente em participar do estudo, com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Critérios de exclusão:

- Projetos não executados ou interrompidos antes de sua conclusão;
- Sujeitos que não exerceram a função de coordenação integral do projeto;
- Indisponibilidade para participar da entrevista.

A amostra foi composta por 17 participantes, um representante de cada campus do IFAM, assegurando representatividade institucional e diversidade de experiências.

### **3.3 Técnicas e procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas complementares:

#### **I. Análise documental:**

Realizada a partir de editais, normativas, relatórios e registros administrativos dos projetos PIBEX. Conforme Cellard (2008), essa técnica permite a reconstrução de processos institucionais e a identificação de padrões administrativos.

## II. Entrevistas semiestruturadas:

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos de extensão do PIBEX, utilizando roteiro previamente elaborado. Segundo Triviños (1987), esse instrumento possibilita captar percepções dos sujeitos com flexibilidade, mantendo coerência com os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, mediante autorização, e transcritas integralmente para análise.

### 3.3.1. Instrumentos de Pesquisa

Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice B), composto por dez questões abertas, elaboradas a partir dos eixos analíticos definidos no referencial teórico: planejamento, gestão, apoio institucional, formação e impacto extensionista.

Os dados oriundos das entrevistas constituíram o corpus empírico da pesquisa e subsidiaram diretamente o desenho funcional, os conteúdos formativos e os fluxos operacionais do EXTENSIFAM, assegurando aderência institucional e aplicabilidade do produto técnico, conforme orientações do Grupo de Trabalho (CAPES, 2019).

## 3.4. Técnicas de análise de dados

A análise dos dados obtidos na pesquisa foi conduzida com base na abordagem qualitativa e interpretativa, fundamentada nos pressupostos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). A técnica de análise foi aplicada em duas frentes: análise documental e análise das entrevistas semiestruturadas, como detalhado a seguir.

### 3.4.1 Análise de Conteúdo Documental

A análise dos documentos institucionais foi orientada pela técnica de análise de conteúdo segundo o modelo clássico de Bardin (2011). Essa técnica é definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com o objetivo de inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44).

Embora o recorte empírico da pesquisa concentre-se no período de 2023 a 2024, a análise documental considerou documentos institucionais produzidos entre 2015 e 2024, com o objetivo de compreender a evolução normativa e operacional da política de extensão no

IFAM. Esse recorte ampliado permitiu contextualizar as mudanças institucionais mais recentes, especialmente a obrigatoriedade de utilização do módulo de extensão do SIGAA a partir de 2023, bem como identificar permanências e reconfigurações nos fluxos de gestão ao longo do tempo.

A análise de conteúdo documental foi desenvolvida de forma sistemática e rigorosa, seguindo as três etapas:

- **Pré-análise:**

Na etapa de pré-análise, procedeu-se à organização do material, seleção do corpus e definição das hipóteses analíticas. Conforme Bardin (2011, p. 122), trata-se de “tornar operacionais e sistematizáveis as ideias iniciais”. Será realizada uma leitura flutuante dos documentos disponíveis e serão identificadas as categorias iniciais de análise, com base nos objetivos da pesquisa e na literatura revisada.

- **Exploração do material:**

Na etapa de exploração do material, realizou-se a codificação sistemática das unidades de registro (expressões, parágrafos, termos recorrentes). Bardin (2011, p. 128) destaca que essa etapa “realiza a decomposição do texto em unidades, a categorização e a organização do conteúdo”. As categorias serão inicialmente definidas de forma dedutiva (com base no referencial teórico) e complementadas por categorias emergentes, à medida que o material for analisado.

- **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:**

Na etapa final, os dados categorizados foram interpretados com base nos objetivos do estudo e nos referenciais teóricos da pesquisa. Os resultados da análise documental forneceram base empírica para a construção da matriz analítica que fundamentou a proposição do produto técnico EXTENSIFAM, concebido como tecnologia social complementar às normas vigentes, voltada ao apoio à gestão, à capacitação dos coordenadores e à qualificação dos processos extensionistas.

### 3.4.2 Análise das Entrevistas Qualitativas

As entrevistas semiestruturadas com os(as) coordenadores(as) dos projetos PIBEX foram analisadas com base na técnica de análise temática de conteúdo, em consonância com os fundamentos de Bardin (2011) e com as diretrizes da entrevista em profundidade apresentadas por Rubin e Rubin (2005).

Segundo Rubin e Rubin (2005, p. 3), esse tipo de entrevista busca “compreender

experiências e reconstruir eventos nos quais o pesquisador não participou”, permitindo acessar a perspectiva dos sujeitos e interpretar suas ações, valores e desafios. A flexibilidade do formato semiestruturado favorece uma escuta ativa, contextual e responsiva, fundamental para pesquisas voltadas à transformação institucional.

A análise foi organizada em três movimentos:

- **Transcrição e pré-análise:**

As entrevistas foram transcritas integralmente, assegurando fidelidade ao conteúdo verbalizado. A leitura flutuante inicial permitirá identificar trechos significativos e hipóteses analíticas preliminares.

- **Codificação temática:**

Os dados foram agrupados em **categorias temáticas**, como: dificuldades na submissão de projetos, apoio institucional, capacitação, mobilização comunitária, avaliação e sugestões de melhoria. Essa categorização foi orientada pelo referencial teórico e pela estrutura do roteiro de entrevistas (Apêndice B).

- **Interpretação e triangulação:**

A interpretação dos resultados foi realizada com base nos objetivos da pesquisa e em diálogo com os dados documentais, caracterizando uma triangulação metodológica (FLICK, 2009), que contribui para a validade e robustez dos achados. Essa análise integrou o ciclo de retroalimentação da plataforma EXTENSIFAM, assegurando que o produto técnico esteja efetivamente ancorado nas necessidades identificadas pelos usuários institucionais.

### 3.5. Alinhamento Metodológico para o Alcance dos Objetivos da Pesquisa

Para garantir que a pesquisa atinja seus objetivos, seguiu-se um alinhamento metodológico estruturado, conforme descrito a seguir:

- I. Objetivo 1: Revisar, via referencial teórico, as concepções dos autores em relação à capacitação de servidores e gerenciamento de projetos de extensão no contexto educacional → **Técnica:** Revisão bibliográfica.
- II. Objetivo 2: Realizar pesquisa documental referente aos anos de 2023 e 2024 sobre a condução dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM, identificando padrões e práticas existentes → **Técnica:** Análise documental.
- III. Objetivo 3: Realizar, in loco, entrevista direcionada a coordenadores de projetos de extensão do PIBEX, visando compreender a condução dos projetos, as

principais dificuldades encontradas, bem como mapear desafios e oportunidades de melhoria → **Técnica:** Aplicação de entrevistas e análise de conteúdo.

- IV. Objetivo 4: Propor a criação do EXTENSIFAM – Tecnologia Social para Qualificação da Gestão Extensionista no IFAM → **Técnica:** Proposição de criação e implementação de uma Tecnologia Social com base nos achados da pesquisa.

### 3.6. Fase de Validação do Produto Técnico

A etapa final da metodologia corresponde à fase de aplicação piloto e validação preliminar do protótipo do EXTENSIFAM, desenvolvida em caráter experimental junto a três *campi* do IFAM. Essa fase tem como finalidade verificar a usabilidade, aplicabilidade e efetividade das funcionalidades propostas, considerando a percepção dos usuários-alvo, coordenadores de projetos extensionistas.

A aplicação piloto está sendo conduzida mediante disponibilização da estrutura da plataforma e posterior coleta de feedback por meio de formulários online (Apêndice C), aplicados após a interação dos participantes com o protótipo. O instrumento contempla dimensões analíticas relacionadas à clareza da proposta, utilidade prática, dificuldades operacionais, sugestões de aprimoramento e percepção de impacto institucional.

A fase de validação caracteriza-se como processo em desenvolvimento, de natureza participativa e qualitativa, voltado à verificação da aderência do EXTENSIFAM às demandas institucionais identificadas ao longo da pesquisa. Essa etapa busca assegurar compatibilidade com o contexto organizacional do IFAM, bem como alinhamento às recomendações para tecnologias sociais em Programas de Pós-Graduação Profissionais, conforme orientações do Grupo de Trabalho da CAPES (2019).

Os dados provenientes dessa etapa vêm sendo analisados com base nos princípios da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011), permitindo a organização das respostas em categorias interpretativas estruturadas. Tal procedimento assegura rigor metodológico, rastreabilidade analítica e coerência entre os achados empíricos e os objetivos do produto técnico.

Ao assumir caráter formativo e processual, a avaliação do produto não se limita à mensuração de resultados imediatos, mas constitui mecanismo de refinamento progressivo da tecnologia social proposta. Os feedbacks coletados subsidiam ajustes estruturais e operacionais, fortalecendo a consistência metodológica do EXTENSIFAM e sua viabilidade de institucionalização.

### 3.7. Procedimentos Éticos

A pesquisa foi conduzida em estrita conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil, observando-se as diretrizes estabelecidas conforme as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012; 2016). Em atendimento a essas normativas, o projeto de pesquisa foi submetido previamente à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (CEP/IFAM), por meio da Plataforma Brasil.

O projeto obteve parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa, sob o número de parecer 8.009.641, com registro CAAE nº 91447725.9.0000.8119, autorizando a realização da pesquisa após análise dos aspectos metodológicos, éticos e documentais apresentados. O parecer consubstanciado reconheceu que a pesquisa atende aos princípios éticos vigentes, classificando os riscos aos participantes como mínimos, conforme registrado no documento oficial do CEP.

A participação dos sujeitos ocorreu de forma voluntária, mediante leitura, compreensão e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado em linguagem clara e acessível, conforme modelo apresentado no Apêndice A deste trabalho e aprovado pelo Comitê de Ética. O TCLE contemplou informações detalhadas sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os possíveis riscos e benefícios, bem como os direitos dos participantes, incluindo a garantia de anonimato e confidencialidade das informações prestadas.

Para assegurar o sigilo e a proteção da identidade dos participantes, os dados provenientes das entrevistas foram tratados de forma anônima, utilizando-se códigos alfanuméricos na identificação dos respondentes. Os registros de áudio, bem como as transcrições das entrevistas, permaneceram sob a guarda exclusiva da pesquisadora responsável, armazenados em ambiente digital protegido por senha, sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

O delineamento metodológico adotado assegura coerência entre a pergunta de pesquisa, os objetivos estabelecidos e as estratégias de investigação desenvolvidas, permitindo uma análise aprofundada dos desafios enfrentados na gestão dos projetos do PIBEX no IFAM. A combinação entre pesquisa documental e entrevistas com coordenadores de projetos possibilitou captar tanto os aspectos normativos quanto as percepções e experiências vivenciadas no contexto institucional. A partir desse percurso investigativo, o

capítulo seguinte apresenta e discute os resultados obtidos, articulando as evidências empíricas ao referencial teórico previamente discutido e evidenciando os elementos que subsidiam a proposição do produto técnico.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa documental e de campo, articulados e pareados aos conceitos apresentados na fundamentação teórica para responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os principais desafios na gestão das etapas de submissão, desenvolvimento e conclusão dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM no período de 2023 a 2024, e de que forma estratégias de gestão podem contribuir para a melhoria desses processos?

### **4.1 Resultados da Análise Documental do PIBEX no IFAM**

Para responder ao Objetivo Específico 2, realizou-se uma análise documental sistemática dos principais instrumentos normativos e operacionais que estruturam o PIBEX no IFAM no recorte temporal de 2023 a 2024. O corpus documental foi composto pelo Manual de Extensão do IFAM, pela Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023 e pelos Editais PIBEX de 2023 e 2024, selecionados por sua centralidade regulatória e por incidirem diretamente sobre as etapas do ciclo de vida dos projetos de extensão, desde a submissão até o encerramento.

A análise seguiu um protocolo de leitura sistemática e comparativa, orientado por quatro etapas: (i) organização do corpus e leitura exploratória, com identificação de seções-chave relacionadas a requisitos, prazos, papéis institucionais, fluxos operacionais e uso do SIGAA; (ii) construção de um quadro comparativo entre os documentos, registrando convergências, variações e lacunas normativas; (iii) categorização do conteúdo a partir das dimensões do gerenciamento de projetos — planejamento, execução, monitoramento e encerramento — articuladas às diretrizes da extensão universitária; e (iv) interpretação crítica orientada pelo referencial da gestão pública e da gestão de projetos, com foco nas implicações práticas para os coordenadores e para a governança institucional da extensão.

#### **4.1.1 Manual de Extensão do IFAM: diretrizes conceituais e limites operacionais**

O Manual de Extensão do IFAM apresenta-se como o documento orientador da política institucional de extensão, estabelecendo princípios, conceitos e diretrizes alinhados às concepções defendidas pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão (FORPROEX). O documento reafirma a extensão como prática indissociável do ensino e da pesquisa, orientada pela intera-

ção dialógica com a sociedade e pelo compromisso com o desenvolvimento social e territorial.

Do ponto de vista conceitual, o Manual cumpre papel relevante ao delimitar os objetivos da extensão, os tipos de ações extensionistas e os papéis institucionais envolvidos. Contudo, a análise evidencia que o documento possui baixo nível de detalhamento operacional, especialmente no que se refere aos procedimentos de acompanhamento contínuo dos projetos e às responsabilidades institucionais de apoio aos coordenadores ao longo da execução. Embora descreva as etapas gerais do ciclo extensionista, o Manual não explicita fluxos operacionais, instrumentos de monitoramento nem mecanismos formais de orientação contínua, o que pode gerar interpretações distintas e práticas heterogêneas entre os *campi*.

Sob a ótica da gestão de projetos, essa lacuna operacional tende a deslocar a responsabilidade pela tradução das diretrizes conceituais em práticas concretas para o(a) coordenador(a), reforçando a centralidade do esforço individual e ampliando a complexidade da gestão na ponta da política pública.

#### 4.1.2 Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023: estrutura normativa e organização da política de extensão

A Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023 constitui o principal instrumento normativo que regulamenta a política de extensão no Instituto Federal do Amazonas. Diferentemente do Manual de Extensão, que apresenta diretrizes conceituais e orientadoras, a Resolução possui caráter normativo e organizacional, sendo responsável por estruturar formalmente a extensão no âmbito institucional, definir competências e estabelecer os parâmetros gerais para o desenvolvimento das ações extensionistas.

Do ponto de vista estrutural, a Resolução encontra-se organizada em capítulos e artigos que tratam, de forma sistemática, dos princípios da extensão, das modalidades de ações extensionistas, das atribuições dos diferentes atores institucionais e dos procedimentos gerais de acompanhamento e registro. Essa organização confere ao documento clareza normativa e contribui para a padronização das práticas extensionistas no IFAM, especialmente em um contexto multicampi e territorialmente diverso.

A Resolução explicita as responsabilidades da Reitoria, da Pró-Reitoria de Extensão, das Direções de campus e dos Coordenadores de projetos, delineando uma estrutura de governança que busca assegurar a conformidade institucional das ações de extensão. No que se refere aos coordenadores, o documento estabelece deveres relacionados ao planejamento, à exe-

cução, ao acompanhamento e à prestação de contas dos projetos, bem como à correta alimentação das informações nos sistemas institucionais, especialmente o SIGAA.

Observou-se que a Resolução prioriza a formalização dos fluxos administrativos e dos registros institucionais, com ênfase na regularidade documental e na transparência dos processos. Tal abordagem é coerente com a função normativa do documento e com a necessidade de garantir uniformidade procedimental em toda a instituição. Ao mesmo tempo, essa estrutura normativa evidencia a centralidade dos instrumentos formais de controle e registro como elementos estruturantes da política de extensão.

No que se refere ao acompanhamento das ações extensionistas, a Resolução estabelece a obrigatoriedade de registros e relatórios, situando o monitoramento como parte integrante do ciclo dos projetos. Contudo, o documento apresenta essas etapas de forma geral, sem detalhar metodologias de acompanhamento pedagógico ou mecanismos sistemáticos de devolutiva institucional, o que reforça seu caráter normativo e regulatório.

De modo geral, a análise da Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023 evidencia um instrumento normativo bem estruturado do ponto de vista formal, que cumpre a função de organizar e padronizar a política de extensão no IFAM. Ao mesmo tempo, sua leitura, articulada aos demais documentos analisados e aos resultados empíricos apresentados no Capítulo 4, indica a importância de iniciativas complementares que auxiliem na operacionalização cotidiana dessas normas, especialmente no apoio aos coordenadores de projetos ao longo do ciclo extensionista.

#### 4.1.3 Editais PIBEX 2023 e 2024: estrutura organizacional, critérios e operacionalização da política de fomento

Os Editais PIBEX 2023 e 2024 constituem os principais instrumentos de operacionalização da política de fomento à extensão no IFAM, sendo responsáveis por regulamentar, em cada ciclo anual, os critérios de submissão, seleção, execução e encerramento dos projetos contemplados com bolsas de extensão. A análise desses editais permite compreender como as diretrizes normativas da política de extensão são traduzidas em procedimentos operacionais concretos.

Do ponto de vista estrutural, os editais apresentam organização semelhante, contemplando seções que tratam da apresentação do programa, dos objetivos do edital, dos requisitos para participação, das modalidades de projetos, dos critérios de avaliação, do cronograma, das obrigações dos coordenadores e bolsistas e dos procedimentos de acompanhamento e encer-

ramento. Essa padronização contribui para a previsibilidade dos processos e para a uniformização das regras aplicáveis aos diferentes *campi* do IFAM.

Os editais estabelecem, de forma clara, que a submissão das propostas deve ocorrer exclusivamente por meio do módulo de extensão do sistema SIGAA, exigindo o preenchimento integral das informações solicitadas e a anexação de documentos institucionais, como anuências das instâncias competentes do campus. Tal exigência reforça a centralidade do sistema institucional como instrumento oficial de registro e acompanhamento das ações extensionistas, garantindo a rastreabilidade administrativa dos projetos aprovados.

No que se refere à seleção dos projetos, os editais definem critérios objetivos de avaliação, contemplando aspectos como relevância social, coerência entre objetivos e metodologia, viabilidade de execução e articulação com a política institucional de extensão. A adoção desses critérios busca assegurar transparência e isonomia no processo seletivo, alinhando-se aos princípios da administração pública e às diretrizes institucionais do IFAM.

Quanto à execução dos projetos, os editais detalham as responsabilidades dos coordenadores, incluindo a gestão das atividades propostas, o acompanhamento dos bolsistas, o cumprimento da carga horária prevista e a realização dos registros exigidos no sistema institucional. Observa-se que os editais desempenham papel relevante ao explicitar essas atribuições, contribuindo para a organização das ações extensionistas e para a conformidade administrativa dos projetos financiados.

Em relação ao acompanhamento e ao encerramento, os editais estabelecem a obrigatoriedade de apresentação de relatórios e de regularização do status do projeto no SIGAA como condição para a participação em editais subsequentes. Essas disposições reforçam o caráter formal do ciclo de gestão dos projetos, assegurando o controle institucional e a prestação de contas das ações desenvolvidas.

De modo geral, a análise dos Editais PIBEX 2023 e 2024 evidenciou instrumentos bem estruturados do ponto de vista normativo e procedimental, essenciais para a organização e o fomento das ações de extensão no IFAM. Ao mesmo tempo, sua leitura articulada aos resultados empíricos apresentados na sequência do Capítulo 4 indicou que a complexidade dos procedimentos previstos nos editais demanda iniciativas complementares de orientação e apoio aos coordenadores, especialmente no que se refere à operacionalização cotidiana das exigências estabelecidas ao longo do ciclo dos projetos extensionistas.

#### 4.1.4 Execução, monitoramento e encerramento: conformidade normativa e dimensões formativas

No que se refere às etapas de execução, monitoramento e encerramento dos projetos PIBEX, os documentos analisados: Manual de Extensão, Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023 e editais PIBEX 2023 e 2024, apresentam diretrizes que buscam assegurar a regularidade administrativa, a transparência dos processos e a prestação de contas institucional das ações extensionistas desenvolvidas no IFAM.

A execução dos projetos é compreendida, nos documentos normativos, como responsabilidade direta do(a) coordenador(a), cabendo-lhe garantir o cumprimento das atividades previstas no plano de trabalho, a adequada utilização das bolsas de extensão e a observância dos prazos estabelecidos nos editais. Os registros das ações devem ser realizados de forma sistemática no sistema institucional, especialmente no módulo de extensão do SIGAA, que se consolida como o principal instrumento de acompanhamento formal dos projetos.

No que diz respeito ao monitoramento, os documentos enfatizam a obrigatoriedade de atualização das informações no sistema e a apresentação de relatórios parciais e finais, situando o acompanhamento como elemento integrante do ciclo de gestão dos projetos. Essa concepção reforça a função do monitoramento como mecanismo de controle e verificação da conformidade das ações em relação às normas institucionais e aos objetivos inicialmente propostos.

O encerramento dos projetos é tratado de forma objetiva e padronizada, estando condicionado à regularização das pendências administrativas, à entrega dos relatórios finais e à finalização do status do projeto no sistema institucional. Essas exigências são apresentadas como critérios para a participação dos coordenadores em editais subsequentes, reforçando a importância do cumprimento das etapas formais como parte da governança da política de extensão.

Embora os documentos analisados estabeleçam com clareza os procedimentos e responsabilidades relacionados à execução, ao monitoramento e ao encerramento dos projetos, observa-se que tais etapas são predominantemente abordadas sob a perspectiva da conformidade normativa. Aspectos relacionados ao acompanhamento pedagógico, à avaliação formativa das ações extensionistas e à sistematização dos aprendizados gerados ao longo da execução não são detalhados de forma explícita, ficando implícitos ou dependentes de iniciativas pontuais no âmbito dos *campi*.

Essa configuração normativa evidencia a necessidade de instrumentos complementares que auxiliem na tradução das exigências formais em práticas de gestão mais integradas, capazes de articular controle institucional, apoio aos coordenadores e fortalecimento da aprendizagem organizacional no contexto da extensão.

#### 4.1.5 Síntese analítica da análise documental

A análise documental dos instrumentos que estruturam o PIBEX no IFAM evidenciou uma política de extensão normativamente consolidada, com diretrizes claras quanto às responsabilidades institucionais, aos procedimentos administrativos e aos critérios de acompanhamento dos projetos. O Manual de Extensão, a Resolução nº 063/CONSUP/IFAM/2023 e os Editais PIBEX 2023 e 2024 cumprem papel central na organização, padronização e regulação das ações extensionistas, especialmente em um contexto institucional multicampi e territorialmente diverso.

De forma integrada, os documentos analisados mostraram uma gestão orientada à formalização dos processos e à conformidade normativa, com centralização dos registros no sistema institucional e ênfase no cumprimento de prazos e requisitos administrativos. Essa configuração é coerente com os princípios da administração pública, que privilegiam a legalidade, a impessoalidade e a transparência na implementação das políticas públicas (SECCHI, 2014).

No campo da gestão de projetos, a literatura destaca que estruturas normativas e mecanismos de controle são elementos fundamentais para assegurar previsibilidade e alinhamento institucional, especialmente em organizações públicas (KERZNER, 2017). Nesse sentido, os documentos que regulam o PIBEX estabelecem um arcabouço formal que orientam a atuação dos coordenadores e contribui para a governança da política de extensão.

Entretanto, conforme apontam estudos em gestão pública e gestão de projetos, a efetividade da implementação não depende exclusivamente da existência de normas e procedimentos, mas também da capacidade institucional de apoiar os atores responsáveis pela execução das ações (SECCHI, 2014; KERZNER, 2017). A leitura articulada dos documentos do PIBEX indicou que a operacionalização cotidiana da política de extensão exige elevado grau de envolvimento e autonomia dos coordenadores, especialmente na interpretação das normas e na condução das etapas de execução, monitoramento e encerramento dos projetos.

Observa-se, ainda, que as etapas de monitoramento e encerramento são abordadas prioritariamente sob a perspectiva do controle administrativo e do cumprimento formal das exigências institucionais. A análise documental, enquanto técnica de investigação qualitativa,

permite compreender essas características normativas e suas implicações para a prática organizacional, reforçando a importância de interpretar os documentos considerando o contexto institucional em que são produzidos e aplicados (BARDIN, 2011).

Esses achados documentais dialogam diretamente com os resultados empíricos apresentados na seção seguinte deste capítulo, evidenciando convergência entre o desenho normativo da política de extensão e as percepções dos coordenadores entrevistados. A partir dessa síntese, compreende-se que as lacunas identificadas não decorrem de fragilidades normativas, mas da necessidade de estratégias complementares de gestão que auxiliem na tradução das normas em práticas operacionais qualificadas.

Nesse contexto, a análise documental fundamenta a proposição do EXTENSIFAM, concebido como uma tecnologia social institucional voltada a apoiar a gestão dos projetos PIBEX, articulando capacitação, padronização de processos e sistematização de boas práticas, em consonância com o arcabouço normativo vigente e com as demandas identificadas no cotidiano extensionista do IFAM.

## **4.2 Resultados das Entrevistas**

Este tópico apresenta os resultados referentes ao objetivo específico 3 desta dissertação, que consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos de extensão vinculados ao PIBEX do IFAM, com o propósito de compreender, de forma aprofundada, suas experiências no gerenciamento dos projetos ao longo do ciclo extensionista.

Foram entrevistados 17 (dezessete) coordenadores, sendo um por campus, selecionados intencionalmente por terem coordenado projetos que concluíram integralmente as etapas de submissão, execução, monitoramento e encerramento no período de 2023 e 2024. Essa estratégia buscou assegurar a representatividade institucional e territorial, contemplando as diferentes realidades administrativas e infraestruturais dos *campi* do IFAM.

Em observância aos princípios éticos da pesquisa científica, especialmente no que se refere ao anonimato, à confidencialidade e à não rastreabilidade individual, os participantes não foram identificados nominalmente. Adotou-se a utilização de códigos alfanuméricos (E1, E2, E3... E17), associados exclusivamente ao campus de atuação do entrevistado(a), considerando que a dimensão territorial constitui variável analítica relevante para o estudo.

Tal procedimento permitiu preservar a identidade dos participantes, sem comprometer a compreensão do contexto organizacional e institucional das falas, em consonância com as

boas práticas de pesquisa qualitativa e com os padrões éticos exigidos em estudos desenvolvidos no âmbito de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

A distribuição territorial das entrevistas por campus é apresentada na figura 4.

**Figura 4** - Distribuição territorial das entrevistas realizadas nos *campi* do IFAM



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

#### 4.2.1 Procedimentos de análise das entrevistas e construção das categorias

A análise das entrevistas foi conduzida com base na Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), adotando-se um percurso sistemático e rigoroso, adequado à natureza qualitativa da pesquisa. Essa abordagem permitiu interpretar as percepções dos coordenadores de projetos PIBEX de forma contextualizada, considerando tanto as recorrências quanto as singularidades associadas aos diferentes *campi* do IFAM.

O processo analítico foi estruturado de modo a assegurar coerência entre os objetivos específicos da pesquisa, o material empírico e a proposição do produto técnico. Para tanto, adotou-se uma leitura progressiva das entrevistas, com atenção aos pontos de tensão ao longo do ciclo de gestão dos projetos de extensão, submissão, execução, monitoramento e encerramento, bem como, às condições institucionais que influenciam essas etapas.

Optou-se por uma categorização híbrida, combinando categorias *a priori*, orientadas pelo referencial teórico da gestão pública, da gestão de projetos e da extensão universitária, com categorias *a posteriori*, emergentes dos discursos dos participantes. Esse desenho

analítico permitiu, simultaneamente, identificar padrões institucionais e captar singularidades territoriais, fortalecendo a consistência interpretativa dos achados.

**Quadro 3** – Etapas da análise qualitativa das entrevistas PIBEX

| <b>Etapas</b>              | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constituição do corpus     | As 17 entrevistas um(a) coordenador(a) por campus foram reunidas em um único banco textual, identificadas por código alfanumérico (E1 a E17) e campus, preservando o contexto institucional e territorial.                                                                   |
| Transcrição e organização  | As falas foram transcritas integralmente e revisadas, com padronização de grafia e marcação de pausas ou ênfases apenas quando alteravam o sentido, assegurando fidelidade ao conteúdo verbalizado.                                                                          |
| Pré-análise                | Realizou-se leitura flutuante do material empírico para identificação de recorrências, contradições e pontos de tensão ao longo do ciclo PIBEX (submissão, execução, monitoramento e encerramento), com anotações marginais de termos-chave.                                 |
| Codificação                | Os trechos significativos foram recortados em unidades de registro (palavras, expressões ou fragmentos) e vinculados a unidades de contexto, evitando interpretações descoladas da narrativa original.                                                                       |
| Categorização híbrida      | Adotou-se um esquema misto, combinando categorias a priori (derivadas dos objetivos e da literatura de gestão de projetos e extensão) e categorias a posteriori (emergentes dos discursos), possibilitando comparação entre campi e análise das singularidades territoriais. |
| Tratamento e interpretação | As categorias foram sintetizadas em quadros analíticos, com seleção de excertos-âncora para citação no texto, sendo os achados articulados em uma matriz problema-causa-consequência-recomendação, que subsidiou a construção do EXTENSIFAM.                                 |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme sistematizado no Quadro 3, o percurso metodológico adotado assegurou rastreabilidade analítica, rigor interpretativo e coerência entre dados empíricos e objetivos da pesquisa. A utilização de excertos-âncora devidamente codificados permitiu ilustrar os achados sem comprometer a identidade dos participantes, fortalecendo a confiabilidade dos resultados apresentados.

Os resultados da análise das entrevistas evidenciam fragilidades estruturais e procedimentais recorrentes na gestão dos projetos PIBEX, as quais subsidiam diretamente a construção da matriz problema-causa-consequência-recomendação e fundamentam o desenvolvimento do produto técnico EXTENSIFAM, apresentado no Capítulo 5.

#### 4.2.2 Submissão dos Projetos aos PIBEX: Burocracia e Desigualdade Territorial

A etapa de submissão dos projetos ao PIBEX emerge como um dos momentos mais críticos do ciclo de gestão extensionista. Do ponto de vista da gestão de projetos, essa fase deveria concentrar esforços no planejamento, definição de escopo e viabilidade, conforme defendem (KERZNER, 2017; PMI, 2021). No entanto, os dados empíricos revelaram que a

submissão é fortemente atravessada por condicionantes burocráticos e estruturais.

Os relatos destacaram, de forma convergente, dois núcleos problemáticos: (a) retrabalho e inconsistência entre os campos do SIGAA e os modelos anexos exigidos pelos editais; e (b) obstáculos de conectividade e infraestrutura, mais agudos nos campi do interior. No Campus Eirunepé, por exemplo, o(a) coordenador(a) descreve divergência entre as perguntas do sistema e do arquivo exigido, gerando duplicidade de trabalho: “as perguntas que tem no sistema e as perguntas que tem no pdf são diferentes... você praticamente fazia dois projetos” (E3 - Campus Eirunepé). Além do retrabalho, a limitação de internet aparece como barreira material à própria participação no certame: “lá em Eirunepé, que a internet não prestava... não tinha... e aí você tinha que anexar tudo... em um local... e depois... em outro canto” (E3 - Campus Eirunepé).

Em Tefé, a dificuldade recai sobre a coleta de assinaturas físicas e o encadeamento de anuências, evidenciando um fluxo dependente de mediações humanas e tempo institucional escasso: “o mais complicado é recolher as assinaturas das chefias imediatas em tempo hábil... deveríamos ter uma forma... similar ao SIPAC... notificado para que assine” (E17 - Campus Tefé). Já em Tabatinga, a preocupação é com a falta de verificabilidade no envio de anexos, o que aumenta o risco de desclassificação por falha sistêmica: “não tinha como ter certeza se o anexo tinha sido enviado” (E16 - Campus Tabatinga).

Esses achados reforçam que, embora o SIGAA seja concebido como instrumento de padronização, ele pode produzir efeitos assimétricos quando aplicado a realidades territoriais desiguais. Do ponto de vista de gestão pública, trata-se de um problema de desenho de política e de capacidade estatal: regras uniformes, quando descoladas das condições de implementação, tendem a penalizar mais fortemente os atores em contextos de menor infraestrutura (SECCHI, 2014). Em termos de gestão de projetos, as barreiras da submissão fragilizam o planejamento inicial e podem deslocar energia do ‘escopo’ e do ‘impacto’ para a mera conformidade procedimental, contrariando a lógica de iniciação e planejamento recomendada pelo (PMBOK, 2021) e por (KERZNER, 2017).

Os relatos indicaram ainda que fatores externos ao controle do coordenador, como conectividade e infraestrutura tecnológica, impactam diretamente o acesso ao programa. Essa situação é evidenciada no excerto: “a gente que está no interior tem a questão da oscilação da internet” (E1 - Campus Avançado Boca do Acre). Sob a perspectiva da gestão pública, tal condição revela assimetria institucional, contrariando princípios de equidade e isonomia administrativa discutidos por (SECCHI, 2014).

Além disso, a exigência de transposição do projeto para o sistema institucional gera

retrabalho e insegurança quanto à fidelidade das informações, como expresso em: “a gente escreve o projeto fora e depois vai alimentando o sistema” (E19 - Campus Manaus Centro). Essa fragmentação entre documento, edital e sistema evidencia falhas de integração administrativa, apontadas por (BRESSER-PEREIRA, 1998) como típicas de modelos burocráticos pouco orientados a resultados.

#### 4.2.3 Usabilidade do SIGAA: Sistema de controle versus apoio à gestão

No que se refere ao uso do SIGAA, os dados indicaram que o sistema é percebido majoritariamente como instrumento de controle burocrático, e não como ferramenta de apoio à gestão extensionista. Essa constatação dialoga com a crítica de (SECCHI, 2014), à centralidade excessiva de mecanismos formais de controle na administração pública, em detrimento de instrumentos de apoio à tomada de decisão.

A afirmação de que “o SIGAA dificulta a implantação do projeto” (E19 - Campus Manaus Centro) sintetiza essa percepção. Em termos de gestão de projetos, sistemas institucionais deveriam facilitar o acompanhamento do ciclo do projeto, conforme indicam Kerzner (2017) e o PMI (2021), o que não se verifica plenamente no contexto analisado.

Em campi de fronteira e interior remoto, os limites do sistema tornam-se ainda mais evidentes, especialmente no envio de anexos e certificação de participantes, como relatado: “não tinha como ter certeza se o anexo tinha sido enviado” (E16 - Campus Tabatinga). Esse achado revela inadequação do sistema à diversidade das ações extensionistas, contrariando as diretrizes de flexibilidade e territorialização da extensão universitária defendidas pelo (FOR-PROEXT, 2015).

#### 4.2.4 Planejamento e Execução: Gestão adaptabilidade e centralidade do coordenador

Além do apoio institucional, surgem desafios de logística e sustentabilidade pós-projeto. Em Manacapuru, o(a) entrevistado(a) relata que precisou utilizar recursos próprios para deslocamento e destaca a descontinuidade de infraestrutura adquirida: “até mesmo transporte, eu tive que usar transporte próprio... depois do término, eles simplesmente desativam... hoje a infraestrutura está toda desligada” (E8 - Campus Manacapuru). Em Parintins, a ausência de transporte institucional é apontada como elemento que limita o alcance social: “a localização do campus distante da área urbana, aliada à falta de transporte institucional, dificulta o acesso de participantes externos” (E13 - Campus Parintins). Esses elementos sugerem que a execução do PIBEX não se encerra no cumprimento do cronograma: ela depende de condições de operação e de manutenção que extrapolam o projeto e

demandam governança institucional.

Do ponto de vista do gerenciamento de projetos, a literatura indica que recursos, partes interessadas e comunicação são áreas críticas para a entrega de resultados (PMI, 2021). Nas entrevistas, a centralidade do(a) coordenador(a) na articulação com a comunidade aparece como componente-chave para o sucesso, mas também como fonte de sobrecarga. No Campus Iranduba, por exemplo, enfatiza-se a necessidade de ‘respaldo’ institucional para sustentar compromissos com a comunidade: “a gente precisa... ter antes o respaldo dessa gestão... para que o que está sendo prometido vai ser cumprido... cria confiança na comunidade” (E5 - Campus Iranduba). A implicação é que a gestão extensionista deve operar com mecanismos de garantia institucional (apoio logístico, comunicação e tomada de decisão), reduzindo o risco de personalização do projeto.

A execução dos projetos PIBEX ocorre em um contexto marcado pela necessidade de gestão adaptativa, conceito amplamente discutido na literatura de gestão de projetos em ambientes complexos (KERZNER, 2017). Os dados indicam que o sucesso das ações depende fortemente do apoio institucional local, conforme explicitado no excerto: “sem o apoio institucional do campus, fica inviável” (E1 - Campus Avançado Boca do Acre).

A insuficiência dos recursos financeiros destinados à execução leva, em alguns casos, à transferência de custos para o próprio coordenador, como revela o relato: “eu sempre tiro dinheiro do meu bolso para executar o projeto” (E8 - Campus Manaus Centro). Sob a ótica da gestão pública, essa prática evidencia fragilidade da política institucional, uma vez que a sustentabilidade das ações passa a depender do esforço individual, em desacordo com os princípios de eficiência e responsabilidade estatal discutidos por (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Além disso, fatores territoriais e ambientais, como períodos de seca e longas distâncias até as comunidades atendidas, exigem constantes ajustes no planejamento, reforçando a necessidade de instrumentos institucionais mais flexíveis e sensíveis ao contexto, conforme defendido por Pacheco (2011) ao tratar da atuação territorial dos Institutos Federais.

#### 4.2.5 Monitoramento e acompanhamento: Fragilidade do caráter formativo

O monitoramento institucional dos projetos foi descrito como pontual e predominantemente orientado ao cumprimento de exigências formais. Conforme relatado, “o acompanhamento acontece mais no final” (E1 - Campus Avançado Boca do Acre), o que indica ausência de acompanhamento contínuo ao longo do ciclo do projeto.

Quando convidados a sugerir melhorias, alguns coordenadores propõem mecanismos de acompanhamento mais próximo e menos dependente de trâmites formais. Em Tabatinga, por exemplo, sugere-se ‘direcionar’ um(a) servidor(a) da PROEX por campus e criar canais ágeis de tira-dúvidas: “talvez... grupos de WhatsApp... direcionar... um da PROEX, para estar por campi, dando esse acompanhamento... sem tanta burocracia” (E16 - Campus Tabatinga). A mesma fala aponta necessidade de maior diálogo entre áreas (extensão e tecnologia da informação) para adequar o SIGAA às demandas do campo extensionista, o que remete à noção de governança colaborativa e integração intersetorial na administração pública.

Essas sugestões convergem com a literatura que compreende o monitoramento como processo de aprendizagem e retroalimentação, e não apenas de controle. Em ambientes de alta incerteza (territorialidade, sazonalidade ambiental, participação comunitária), a capacidade de adaptar o plano e registrar lições aprendidas é componente essencial de maturidade em gestão de projetos (KERZNER, 2017). Assim, a ausência de um acompanhamento formativo reduz a possibilidade de gerar ‘memória organizacional’ e de transformar experiências exitosas em padrões replicáveis, justamente uma das funções pretendidas pelo EXTENSIFAM.

Segundo Kerzner (2017), o monitoramento eficaz deve permitir correções de rota e aprendizagem organizacional, o que é reforçado pelo PMBOK (2021) ao destacar a importância do acompanhamento sistemático. Entretanto, os dados revelam *que* “não tem esse retorno durante a execução” (E8 - Campus Manaus Centro), limitando o caráter formativo do monitoramento.

Essa fragilidade compromete a consolidação de boas práticas extensionistas e a institucionalização do conhecimento produzido, contrariando as diretrizes da extensão universitária enquanto processo educativo contínuo, conforme defendido pelo FORPROEX (2015).

#### 4.2.6 Prestação de Contas e Encerramento: Clareza normativa e limites reflexivos

A prestação de contas é avaliada de forma relativamente positiva, sobretudo em razão da clareza normativa, como indica o relato: “não tive obstáculo para prestação de contas” (E1- Campus Avançado Boca do Acre). Tal clareza contribui para a conformidade administrativa, aspecto relevante na gestão pública (SECCHI, 2014).

Todavia, surgem tensões relacionadas ao tempo institucional disponível para reflexão e sistematização dos resultados. A exigência de produção acadêmica imediata é problematizada no excerto: “a gente ainda está em êxtase e precisa escrever artigo” (E8 - Campus Manaus

Centro), sugerindo que o encerramento do projeto nem sempre favorece análises críticas mais aprofundadas.

Além disso, limitações técnicas do sistema impactam a certificação e o registro das ações, como no caso em que “o certificado não mostrava a carga horária correta” (E16 - Campus Tabatinga), reforçando a inadequação do SIGAA para ações extensionistas complexas e itinerantes.

#### 4.2.7 Gestão de Bolsistas, Capacitação Institucional e Cultura da Extensão

A gestão de bolsistas é marcada por rigidez normativa, a rigidez normativa para substituição de bolsistas é apontada como entrave relevante, conforme o relato: “não tem como substituir o bolsista no meio do projeto” (Campus Boca do Acre). Tal limitação compromete a continuidade das ações e evidencia descompasso entre norma e prática, questão recorrente na gestão pública (SECCHI, 2014).

No campo da capacitação, os dados indicaram ausência de política institucional estruturada, com predomínio do aprendizado empírico: “pra esse projeto, não teve capacitação” (Campus Boca do Acre) e “a gente aprende fazendo” (Campus Manaus Centro). Esse modelo reforça desigualdades entre coordenadores e compromete a eficiência institucional, contrariando princípios de profissionalização da gestão defendidos por (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Por fim, a análise, a partir da fala dos entrevistados, revelou fragilidade simbólica da extensão na cultura institucional, frequentemente percebida como menos valorizada que o ensino e a pesquisa, como sintetizado no excerto: “o pessoal dá mais ênfase à pesquisa” (Campus Boca do Acre). Tal hierarquização contraria a concepção de extensão como dimensão indissociável da formação acadêmica, conforme defendido pelo FORPROEX (2015).

#### 4.2.8 Impactos da Extensão e Fechamento Analítico

Apesar das fragilidades estruturais, os impactos sociais e formativos dos projetos são amplamente reconhecidos. Relatos como “os meninos mudaram a forma de ver o tema” (Campus Tabatinga) evidenciam o potencial transformador da extensão enquanto política pública de inclusão, formação cidadã e desenvolvimento territorial, conforme destacado por (PACHECO, 2011).

De forma sintética, a análise demonstrou que a política de extensão no IFAM é sustentada pelo forte engajamento individual dos coordenadores, operando em um contexto de limi-

tações sistêmicas, formativas e culturais. Esses achados fundamentam empiricamente a proposição do EXTENSIFAM, concebido como instrumento de apoio à gestão extensionista, alinhado às demandas reais identificadas no campo empírico e aos princípios contemporâneos da gestão pública orientada a resultados.

De modo geral, a análise evidenciou que a experiência de coordenar de projetos do PIBEX no IFAM é atravessada por um conjunto de fatores que combinam dimensões técnicas (usabilidade do sistema, retrabalho, prazos, fluxos, registros), organizacionais (apoio local, infraestrutura, logística territorial, rotinas administrativas, responsabilidades concentradas) e formativas (necessidade de capacitação continuada e alinhamento conceitual sobre extensão). A partir da abordagem de Bardin (2011), o tratamento categorial permite compreender não apenas “o que” é dito, mas “como” os sentidos se organizam em torno de obstáculos, estratégias de superação e expectativas de aprimoramento.

Ao mesmo tempo, a leitura transversal revelou convergências e tensões relevantes para a gestão pública: padronização versus realidade territorial, controle burocrático versus efetividade social, e autonomia do coordenador versus suporte institucional. Esses resultados fundamentam a proposição do EXTENSIFAM como resposta aplicada, ao transformar problemas recorrentes em soluções operacionais (orientações, fluxos, instrumentos, capacitações e mecanismos de acompanhamento), estabelecendo a ponte necessária entre evidência empírica, literatura e recomendações para o aperfeiçoamento da gestão extensionista.

#### 4.2.9 Síntese Analítica Integrada dos Achados das Entrevistas

A análise integrada das 17 entrevistas realizadas com coordenadores(as) de projetos PIBEX do IFAM evidenciou um conjunto consistente de padrões empíricos que ultrapassam experiências individuais ou circunstâncias pontuais, configurando problemas estruturais da gestão extensionista institucional. Ainda que os relatos expressem diferenças de intensidade associadas às realidades territoriais e organizacionais dos campi, observa-se elevada convergência quanto aos desafios enfrentados, às estratégias de superação mobilizadas e às expectativas de aprimoramento da política de extensão.

No que se refere à submissão dos projetos, os entrevistados, de E1 a E17, reconheceram que o processo é exequível do ponto de vista técnico, porém marcado por excessiva burocratização. As falas apontaram, de forma recorrente, retrabalho advindo do desalinhamento entre edital, sistema SIGAA e documentos exigidos, bem como prazos reduzidos que comprometem o planejamento adequado das ações extensionistas. Esse quadro é agravado em campi do interior, conforme explicitado por E1, E3, E12, E16 e E17, revelando que a aplica-

ção uniforme de procedimentos administrativos, quando dissociada das condições concretas de implementação, produz assimetrias institucionais no acesso à política.

Em relação ao SIGAA, os discursos de E2, E4, E12, E13, E14 e E17 indicam que o sistema cumpre sua função administrativa básica, mas não é percebido como ferramenta de apoio efetivo à gestão dos projetos de extensão. De forma mais crítica, E3, E8 e E16 destacam que o sistema opera predominantemente como mecanismo de controle e registro, apresentando limitações para acompanhar a dinâmica própria das ações extensionistas, especialmente aquelas com forte inserção territorial e grande número de participantes externos. Esse achado evidencia um distanciamento entre os instrumentos institucionais de gestão e as necessidades reais da prática extensionista.

No âmbito do planejamento e da execução, as entrevistas revelaram a centralidade do(a) coordenador(a) como principal agente de articulação do projeto. Os relatos de E1, E3, E4, E5, E8, E10 e E13 demonstraram que o sucesso das ações depende fortemente da capacidade individual de mobilizar estudantes, estabelecer parcerias comunitárias e negociar apoio institucional local. Quando há respaldo da gestão do campus, a execução tende a ocorrer de forma mais fluida; na ausência desse suporte, os projetos são mantidos por estratégias informais e, em alguns casos, pelo uso de recursos próprios, conforme relatado por E8 e E13. Essa dinâmica evidencia uma política que se sustenta mais no engajamento individual dos coordenadores do que em mecanismos institucionais estruturados e sistematizados.

O monitoramento e acompanhamento institucional configuram uma das fragilidades mais recorrentes e consensuais nos discursos. Os entrevistados E1, E5, E8, E12, E16 e E17 convergem ao afirmar que o acompanhamento ocorre de forma pontual, concentrando-se majoritariamente no encerramento dos projetos, sem caráter formativo ao longo da execução. A ausência de feedback contínuo limita a possibilidade de ajustes, aprendizagem organizacional e consolidação de boas práticas, comprometendo a capacidade institucional de transformar experiências extensionistas em conhecimento sistematizado.

No que tange à prestação de contas e ao encerramento, as falas de E1, E2, E4, E12 e E14 indicaram que há clareza normativa suficiente para garantir a conformidade administrativa. Entretanto, E3, E8 e E16 problematizam a incompatibilidade entre o tempo institucional exigido para relatórios, certificações e produção acadêmica e o tempo necessário para a maturação das experiências extensionistas. Tal tensão reduz o potencial reflexivo do encerramento e dificulta a conversão das ações desenvolvidas em insumos para o aprimoramento contínuo da política.

A análise também evidenciou lacunas significativas no campo da capacitação institucional. Os relatos de E1, E2, E3, E8, E12 e E17 indicaram a inexistência de uma política estruturada e contínua de formação para coordenadores de projetos de extensão, prevalecendo o aprendizado empírico e informal. Essa condição aprofunda desigualdades entre campi, gera dependência de trajetórias individuais e fragiliza a eficiência da gestão extensionista. Associada a esse aspecto, emerge de forma recorrente, nas falas de E1, E3, E7, E13 e E17, a percepção de uma cultura institucional que atribui menor valor simbólico à extensão em relação ao ensino e à pesquisa, afetando reconhecimento, engajamento e motivação docente.

Apesar das fragilidades estruturais identificadas, destaca-se que todos os 17 entrevistados, sem exceção, reconhecem impactos sociais e formativos significativos decorrentes dos projetos PIBEX. Os relatos evidenciam contribuições relevantes para a permanência estudantil, a formação cidadã, o fortalecimento das comunidades locais e o papel do IFAM como ator estratégico no desenvolvimento territorial. Essa unanimidade empírica reforça a legitimidade da extensão como política pública e, simultaneamente, explicita a contradição central revelada pela pesquisa: o elevado potencial transformador da extensão convive com limitações estruturais em sua gestão institucional.

De forma sintética, os achados indicam que a política de extensão no IFAM opera, em grande medida, sustentada pelo engajamento individual dos coordenadores, e não por instrumentos institucionais plenamente consolidados. As entrevistas revelam padrões recorrentes que atravessam diferentes realidades territoriais, permitindo afirmar que os desafios identificados são sistêmicos, e não episódicos.

É a partir dessa leitura analítica integrada que se fundamenta a proposição do EXTENSIFAM. O produto técnico emerge como resposta aplicada às evidências empíricas, ao converter problemas recorrentes como burocratização excessiva, fragilidade do monitoramento, ausência de capacitação estruturada e centralização das responsabilidades no coordenador em soluções operacionais, formativas e organizacionais. Dessa forma, o EXTENSIFAM se configura como tecnologia social ancorada nas experiências concretas dos coordenadores, legitimando-se como desdobramento direto das vozes do campo empírico e como instrumento de qualificação da gestão extensionista no IFAM.

A análise integrada dos dados documentais e das entrevistas permitiram identificar desafios recorrentes ao longo do ciclo de vida dos projetos do PIBEX, evidenciando a necessidade de fortalecimento das capacidades institucionais de apoio à gestão extensionista. Os achados indicam que, embora haja avanços normativos e tecnológicos, especialmente com a consolidação do uso do SIGAA, persistem demandas relacionadas à capacitação, à padroniza-

ção de procedimentos e ao acompanhamento sistemático das ações. Esses elementos reforçam a compreensão de que o amadurecimento da governança extensionista requer instrumentos estruturados de qualificação institucional. Nesse contexto, o capítulo seguinte apresenta o produto técnico e tecnológico desenvolvido a partir das evidências levantadas, detalhando sua concepção, estrutura e potencial de aplicação no âmbito do IFAM.

## **5. PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO**

Este capítulo apresenta o produto técnico e tecnológico resultante desta pesquisa de Mestrado Profissional, denominado EXTENSIFAM – Tecnologia Social para Qualificação da Gestão Extensionista no Instituto Federal do Amazonas (IFAM). O produto foi concebido a partir dos achados empíricos obtidos na análise documental e nas entrevistas realizadas com coordenadores de projetos vinculados ao Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX), respondendo diretamente às lacunas identificadas na gestão dos projetos de extensão ao longo de seu ciclo de vida.

### **5.1 Fundamentação Conceitual do EXTENSIFAM como Tecnologia Social**

O EXTENSIFAM configura-se como uma tecnologia social institucional, voltada à qualificação da gestão extensionista no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), com foco na capacitação dos coordenadores de projetos, na padronização de processos e na sistematização de boas práticas. Sua finalidade central é apoiar os atores envolvidos na política de extensão, especialmente coordenadores de projetos PIBEX e equipes administrativas, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional e para a ampliação do impacto social das ações extensionistas.

A proposição do produto está alinhada à natureza aplicada da pesquisa e aos princípios do Mestrado Profissional, ao articular rigor acadêmico e relevância prática. Nesse sentido, o EXTENSIFAM constitui uma resposta concreta a problemas reais identificados no contexto institucional do IFAM, atendendo às demandas por soluções gerenciais contextualizadas e passíveis de incorporação às rotinas organizacionais.

Do ponto de vista conceitual, o EXTENSIFAM fundamenta-se no conceito de tecnologia social, compreendida como um conjunto de métodos, processos e instrumentos desenvolvidos a partir da interação com os usuários e orientados à solução de problemas sociais ou institucionais concretos. Diferentemente de soluções meramente normativas ou estritamente tecnológicas, a tecnologia social valoriza o conhecimento prático dos sujeitos envolvidos e busca promover mudanças sustentáveis no contexto de aplicação, a partir da apropriação coletiva das soluções propostas.

No âmbito da gestão pública, a adoção de tecnologias sociais contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, ao sistematizar práticas, reduzir a dependência de esforços individuais e promover maior equidade na implementação das políticas públicas. No contexto da extensão universitária, essa abordagem mostra-se particularmente pertinente,

considerando a diversidade territorial, social e organizacional que caracteriza os Institutos Federais e os desafios inerentes à gestão de ações extensionistas em instituições multicampi.

Os resultados apresentados no Capítulo 4 evidenciam que a gestão dos projetos PIBEX no IFAM é fortemente dependente da experiência individual dos coordenadores, revelando a ausência de instrumentos institucionais de apoio contínuo. Diante desse diagnóstico, o EXTENSIFAM não se propõe a substituir os sistemas institucionais existentes, como o SIGAA, mas a atuar de forma complementar, oferecendo orientação prática, padronização de procedimentos e suporte formativo ao longo de todo o ciclo do projeto extensionista, contribuindo para a qualificação da gestão e para o fortalecimento da política institucional de extensão.

Assim, o EXTENSIFAM não se configura como um manual normativo ou um conjunto isolado de orientações técnicas, mas como uma **tecnologia social institucional**, construída a partir das demandas reais dos sujeitos envolvidos e orientada à transformação das práticas de gestão extensionista. Seu caráter social reside na valorização do conhecimento produzido na prática, na participação dos coordenadores como sujeitos ativos do processo e na possibilidade de apropriação coletiva das soluções propostas, promovendo mudanças sustentáveis na organização e na condução dos projetos de extensão no IFAM.

## **5.2 Enquadramento do EXTENSIFAM como Produto Técnico e Tecnológico (CAPES)**

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido nesta pesquisa apresenta aderência direta à Linha 1 – Gestão de Pessoas e de Recursos Organizacionais, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ, bem como ao Projeto 1.4 – Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho, ao propor um modelo estruturado de qualificação da gestão extensionista, baseado em capacitação, padronização de processos e sistematização de práticas organizacionais, voltado ao fortalecimento da capacidade institucional e à geração de impacto social. Tal vinculação assegura coerência conforme os documentos orientadores da Área 27 da CAPES (CAPES, 2019), ao alinhar o produto aos princípios de planejamento, formação qualificada e geração de impacto, elementos centrais na ficha de avaliação. Ao propor uma tecnologia social aplicada à gestão extensionista, o EXTENSIFAM materializa a finalidade da modalidade profissional, ao transformar conhecimento científico em solução organizacional com potencial de fortalecimento da capacidade institucional e de geração de valor público.

O Quadro 4 apresenta a classificação do EXTENSIFAM como Produto Técnico e Tecnológico, conforme os critérios estabelecidos pela CAPES.

**Quadro 4** – Classificação do EXTENSIFAM como Produto Técnico e Tecnológico

| <b>Critério</b>                          | <b>Enquadramento do EXTENSIFAM</b>                                | <b>Fundamentação (Área 27 – CAPES)</b>                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo de Produção                         | Prodo Técnico e Tecnológico (PTT)                                 | Resultante de pesquisa aplicada desenvolvida no âmbito de Mestrado Profissional, com proposição de solução estruturada para problema institucional concreto.                                                                 |
| Categoria (CAPES)                        | Tecnologia Social                                                 | Caracteriza-se como método e processo organizacional voltado à resolução de fragilidades na gestão extensionista, com foco na transformação institucional e geração de valor público.                                        |
| Natureza do Produto                      | Tecnologia social institucional estruturada em eixos operacionais | Produto não material, baseado em processos, instrumentos e diretrizes organizacionais, voltado à qualificação da gestão e ao fortalecimento da capacidade institucional.                                                     |
| Origem                                   | Derivado diretamente dos resultados empíricos da pesquisa         | Construído a partir da análise documental e entrevistas com coordenadores de projetos PIBEX, assegurando vínculo explícito entre diagnóstico, evidências empíricas e solução proposta.                                       |
| Área de Aplicação                        | Gestão pública e gestão da extensão institucional                 | Aplicável à gestão de projetos de extensão em instituição pública multicampi.                                                                                                                                                |
| Público-alvo                             | Coordenadores de projetos PIBEX e equipes de extensão             | Usuários diretamente envolvidos na gestão extensionista.                                                                                                                                                                     |
| Grau de Inovação                         | Inovação incremental aplicada                                     | Reorganiza e integra conhecimentos existentes em gestão pública e extensão universitária, estruturando-os em modelo sistêmico inédito no contexto do IFAM.                                                                   |
| Grau de Complexidade                     | Médio-alto                                                        | Envolve articulação entre normativos institucionais, processos administrativos, capacitação de pessoas e aprendizagem organizacional.                                                                                        |
| Aplicabilidade                           | Alta aplicabilidade institucional                                 | Estruturado para incorporação as rotinas organizacionais, com instrumentos operacionais, trilhas formativas e mecanismos de sistematização de práticas                                                                       |
| Sustentabilidade                         | Sustentabilidade organizacional interna                           | Pode ser mantido com recursos institucionais existentes, integrando-se às rotinas da Pró-Reitoria de Extensão e aos fluxos administrativos vigentes.                                                                         |
| Impacto Esperado                         | Organizacional, formativo e social                                | Contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, melhoria da qualidade da gestão extensionista e ampliação do impacto social dos projetos, em consonância com o pilar “Impacto” da ficha de avaliação da Área 27 |
| Aderência à Ficha de Avaliação (Área 27) | Alinhamento aos pilares Programa – Formação –                     | O EXTENSIFAM contribui para o planejamento e organização da                                                                                                                                                                  |

|                 |         |                                                                                                                                     |
|-----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Impacto | extensão (Programa), qualificação dos coordenadores (Formação) e geração de valor público (Impacto), conforme diretrizes da Área 27 |
| Replicabilidade | Alta    | Possibilidade de adaptação a outras instituições públicas <i>multicampi</i> com características similares.                          |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2026), com base nas diretrizes da Área 27 – CAPES

### 5.3 Estrutura e Componentes do EXTENSIFAM

O EXTENSIFAM está estruturado em três eixos integradores, definidos a partir da triangulação entre a análise documental, as entrevistas realizadas com coordenadores de projetos PIBEX e o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Esses eixos organizam o produto técnico de forma sistêmica, assegurando coerência entre os problemas identificados, as estratégias propostas e os resultados esperados no âmbito da gestão extensionista.

O **Eixo 1 – Capacitação Extensionista** contempla ações formativas voltadas aos coordenadores de projetos PIBEX, organizadas em **trilhas de aprendizagem** alinhadas às diferentes etapas do ciclo de vida dos projetos de extensão. As trilhas abordam temas como planejamento extensionista, elaboração e submissão de projetos, gestão de bolsistas, uso do sistema institucional (SIGAA), monitoramento das ações, avaliação de impacto e encerramento dos projetos. A proposição desse eixo responde diretamente à ausência de formação institucional sistemática evidenciada na pesquisa, contribuindo para a redução de desigualdades entre os campi e para o fortalecimento da atuação dos coordenadores, especialmente daqueles em início de trajetória extensionista.

O **Eixo 2 – Padronização de Processos e Instrumentos de Apoio** concentra-se na elaboração de **instrumentos operacionais padronizados**, tais como guias orientadores para a submissão de projetos, checklists por etapa do ciclo PIBEX, modelos de planejamento, acompanhamento e encerramento, bem como roteiros para a organização de documentos e registros no sistema institucional. Esses instrumentos visam reduzir a fragmentação identificada entre edital, documentação e sistema institucional, oferecendo aos coordenadores suporte prático para o cumprimento das exigências normativas e para o gerenciamento mais eficiente dos projetos de extensão.

O **Eixo 3 – Sistematização de Boas Práticas e Aprendizagem Organizacional** tem como foco a sistematização e a disseminação das experiências extensionistas desenvolvidas no âmbito do PIBEX, por meio do registro de boas práticas, lições aprendidas e resultados alcançados. Esse eixo busca transformar experiências predominantemente individuais em

**conhecimento institucional**, fortalecendo a memória organizacional da extensão no IFAM e promovendo a aprendizagem organizacional. A sistematização das boas práticas contribui, ainda, para a replicabilidade das ações extensionistas, para o aprimoramento contínuo da política de extensão e para o reconhecimento do impacto social gerado pelos projetos.

Com base na síntese analítica dos resultados apresentados no Capítulo 4, foi possível estabelecer uma relação direta entre os principais problemas identificados na gestão dos projetos PIBEX, as evidências empíricas que os sustentam e os eixos estruturantes do EXTENSIFAM. O quadro a seguir sistematiza essa articulação, evidenciando como cada problema identificado foi associado a um eixo do produto técnico, aos respectivos direcionamentos propostos e aos impactos institucionais esperados.

**Quadro 5** – Articulação entre problemas identificados, eixos do EXTENSIFAM e impactos institucionais esperados

| <b>Problemas identificados na gestão do PIBEX</b> | <b>Evidências empíricas (Cap. 4)</b>                                | <b>Eixo do EXTENSIFAM</b>                | <b>Direcionamentos do produto técnico</b>                  | <b>Impactos institucionais esperados</b>                                      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Fragilidades nos procedimentos de submissão       | Inconsistências entre edital, modelos e sistema institucional       | Eixo 2 – Padronização de Processos       | Orientações e instrumentos para organização da submissão   | Redução de inconsistências procedimentais e maior uniformidade entre os campi |
| Limitações do sistema institucional               | Percepção do sistema como instrumento predominantemente burocrático | Eixo 2 – Padronização de Processos       | Roteiros complementares para uso do sistema                | Maior clareza nos procedimentos de registro e acompanhamento                  |
| Ausência de capacitação estruturada               | Aprendizagem predominantemente empírica                             | Eixo 1 – Capacitação Extensionista       | Trilhas formativas alinhadas às etapas do projeto          | Fortalecimento da capacidade institucional                                    |
| Centralização da gestão no coordenador            | Sobrecarga individual e dependência de esforços pessoais            | Eixo 1 e Eixo 2                          | Orientações para planejamento e organização das atividades | Maior sustentabilidade da execução dos projetos                               |
| Fragilidades no monitoramento institucional       | Acompanhamento pontual e voltado ao cumprimento formal              | Eixo 3 – Sistematização de Boas Práticas | Instrumentos de acompanhamento e registro                  | Monitoramento com caráter formativo                                           |
| Ausência de sistematização das experiências       | Perda de memória institucional                                      | Eixo 3 – Sistematização de Boas Práticas | Registro e disseminação de experiências extensionistas     | Aprendizagem organizacional e aprimoramento contínuo                          |
| Dificuldades no encerramento dos projetos         | Insegurança quanto a prazos e certificação                          | Eixo 2 e Eixo 3                          | Orientações para encerramento e organização documental     | Qualificação do processo de encerramento                                      |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2026).

De forma sintética, o Quadro 6 apresenta a estrutura do EXTENSIFAM, seus eixos constitutivos, os principais componentes de cada eixo e suas respectivas finalidades,

evidenciando a articulação entre os elementos do produto técnico e os objetivos propostos.

**Quadro 6** – Estrutura do EXTENSIFAM e suas finalidades

| <b>Eixo</b>                              | <b>Componentes principais</b>                                     | <b>Finalidade</b>                                                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Eixo 1 – Capacitação Extensionista       | Trilhas formativas, materiais orientadores e ações de capacitação | Qualificar a atuação dos coordenadores de projetos de extensão     |
| Eixo 2 – Padronização de Processos       | Guias, modelos, checklists e roteiros operacionais                | Promover maior uniformidade e eficiência nos processos de gestão   |
| Eixo 3 – Sistematização de Boas Práticas | Registro de experiências, lições aprendidas e resultados          | Fortalecer a memória institucional e a aprendizagem organizacional |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2026).

#### 5.4 Aplicação Piloto, Validação e Entrega do Produto Técnico

O EXTENSIFAM encontra-se em fase de aplicação piloto e validação preliminar, conduzida em caráter experimental junto a três campi do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), conforme descrito no percurso metodológico. Essa etapa integra o processo de consolidação do produto técnico, tendo como finalidade verificar sua usabilidade, aplicabilidade prática e aderência às demandas institucionais identificadas na análise documental e nas entrevistas realizadas com coordenadores de projetos PIBEX.

A aplicação piloto vem sendo realizada por meio da disponibilização do protótipo da tecnologia social aos participantes e posterior coleta de percepções por intermédio de formulários online estruturados (Apêndice C). O instrumento contempla dimensões relacionadas à clareza conceitual, utilidade prática, dificuldades operacionais, sugestões de melhoria e percepção de impacto institucional, permitindo análise qualitativa das contribuições registradas.

Os dados coletados nessa fase estão sendo organizados e interpretados mediante análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011), possibilitando a categorização das respostas e a identificação de padrões recorrentes, convergências e aspectos passíveis de aprimoramento. Esse procedimento assegura coerência entre a etapa avaliativa e o referencial metodológico adotado na pesquisa.

A validação, nesse contexto, caracteriza-se como processo participativo e em desenvolvimento, voltado à verificação da consistência interna do EXTENSIFAM e de sua compa-

tibilidade com o contexto organizacional do IFAM. Não se trata de certificação institucional formal, mas de etapa estruturante de refinamento metodológico, alinhada às orientações do Grupo de Trabalho da (CAPES, 2019) para produtos tecnológicos e tecnologias sociais desenvolvidas em Programas de Pós-Graduação Profissionais.

Os feedbacks obtidos até o momento evidenciam pertinência entre os eixos estruturantes do EXTENSIFAM e as lacunas identificadas na gestão dos projetos PIBEX, especialmente no que se refere à necessidade de capacitação sistematizada, padronização de procedimentos e fortalecimento do acompanhamento institucional ao longo do ciclo de vida dos projetos.

A entrega institucional do produto ocorre de forma articulada ao Plano de Implementação e Transferência Institucional (Apêndice D), o qual estabelece diretrizes operacionais para sua adoção progressiva no âmbito do IFAM. Tal plano contempla estratégias de sensibilização, implantação gradual e integração às práticas extensionistas, considerando os ajustes decorrentes do processo de validação em curso.

Dessa forma, o EXTENSIFAM apresenta-se como tecnologia social aplicada em fase de consolidação, com validação preliminar em desenvolvimento e potencial de institucionalização, configurando-se como resposta prática às evidências empíricas levantadas nesta pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os principais desafios na gestão dos projetos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), no período de 2023 a 2024, e propor uma tecnologia social voltada à qualificação da gestão extensionista institucional.

Enquanto pesquisadora e extensionista inserida no contexto institucional analisado, reconheço que o desenvolvimento desta pesquisa ultrapassou a dimensão estritamente acadêmica, configurando-se também como um processo de reflexão crítica sobre a prática profissional. A vivência cotidiana na gestão dos projetos do PIBEX permitiu não apenas a identificação dos desafios operacionais e estruturais, mas também a compreensão das dinâmicas institucionais que influenciam diretamente a condução das ações extensionistas.

Nesse sentido, a pesquisa possibilitou um deslocamento do olhar técnico para uma perspectiva mais analítica e sistêmica, evidenciando que as fragilidades identificadas não se restringem a falhas pontuais, mas refletem um estágio de desenvolvimento institucional que demanda estratégias integradas de qualificação, acompanhamento e fortalecimento da governança extensionista. Tal compreensão reforça a importância de iniciativas que articulem normatização, formação continuada e suporte organizacional.

Ademais, enquanto profissional atuante no campo da extensão, esta investigação contribuiu para o amadurecimento da minha prática, ao ampliar a capacidade de análise crítica, de tomada de decisão fundamentada e de proposição de soluções alinhadas às necessidades institucionais. O processo de construção do EXTENSIFAM, nesse contexto, não se limitou à elaboração de um produto técnico, mas representou um exercício de tradução entre teoria e prática, orientado à transformação da realidade institucional.

Os achados da análise documental e das entrevistas evidenciaram que, embora o PIBEX apresente avanços normativos e tecnológicos, especialmente com a consolidação do uso do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), persistem fragilidades relacionadas à padronização de procedimentos, à capacitação sistemática dos coordenadores e ao acompanhamento estruturado das ações ao longo do ciclo de vida dos projetos. Tais elementos indicam que o fortalecimento da governança extensionista demanda não apenas instrumentos normativos, mas também estratégias formativas e organizacionais voltadas ao desenvolvimento de capacidades institucionais.

Nesse contexto, o EXTENSIFAM foi concebido como tecnologia social aplicada, estruturada a partir das evidências empíricas levantadas na pesquisa e orientada à qualificação

da gestão dos projetos de extensão. O produto organiza-se em eixos formativos e operacionais que buscam apoiar os coordenadores na submissão, execução, monitoramento e encerramento dos projetos PIBEX, promovendo maior coerência, sistematização e alinhamento institucional.

O EXTENSIFAM encontra-se em fase de aplicação piloto e validação preliminar, desenvolvida em caráter experimental junto a três *campi* do IFAM. Essa etapa vem sendo conduzida por meio de avaliação participativa, com coleta de percepções dos usuários-alvo e análise qualitativa das contribuições registradas. Tal processo caracteriza-se como etapa formativa e de refinamento metodológico, voltada à verificação da aderência do produto às demandas institucionais e à sua viabilidade operacional no contexto organizacional da instituição.

Os resultados parciais dessa fase indicam convergência entre a proposta do EXTENSIFAM e as necessidades identificadas ao longo da pesquisa, especialmente no que se refere à capacitação estruturada, à redução de retrabalho e à organização dos fluxos de gestão extensionista. Contudo, reconhece-se que o processo de validação encontra-se em desenvolvimento, podendo gerar ajustes adicionais que contribuam para o fortalecimento progressivo da tecnologia social proposta.

A entrega institucional do produto é acompanhada de Plano de Implementação e Transferência Institucional, que estabelece diretrizes para sua adoção gradual e integração às práticas extensionistas do IFAM. Tal estratégia visa assegurar condições estruturadas para sua institucionalização, respeitando os fluxos administrativos e a dinâmica organizacional da instituição.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o debate sobre gestão de projetos de extensão em instituições públicas de ensino, ao articular fundamentos teóricos da administração pública, gestão por processos e capacitação institucional com evidências empíricas produzidas no contexto dos Institutos Federais. No âmbito profissional, oferece solução aplicada orientada ao fortalecimento da capacidade institucional e à geração de valor público.

Como limitação do estudo, destaca-se que a validação do produto encontra-se em fase preliminar, o que indica a necessidade de acompanhamento longitudinal e ampliação da aplicação em outros campi, a fim de aprofundar a análise de seus impactos organizacionais. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos em outras instituições da Rede Federal, bem como a incorporação de indicadores quantitativos que permitam mensurar efeitos de médio e longo prazo.

Conclui-se que o fortalecimento da gestão extensionista requer não apenas adequação normativa e tecnológica, mas investimento contínuo em instrumentos estruturados de qualifi-

cação institucional. Nesse sentido, o EXTENSIFAM apresenta-se como proposta aplicada em processo de consolidação, com potencial de contribuir para o aprimoramento da governança extensionista no IFAM e para o fortalecimento da extensão como política pública estratégica de transformação social.

Por fim, ressalta-se que o aprimoramento da gestão extensionista está diretamente relacionado à valorização dos sujeitos que constroem cotidianamente a extensão como prática formativa, social e transformadora, reafirmando seu papel estratégico no fortalecimento das instituições públicas e no desenvolvimento social.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; RAMOS, Marcelo. *Avaliação de desempenho no setor público: desafios e perspectivas*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 72, n. 1, p. 45–63, 2021.
- ALMEIDA, Carla; SILVA, Roberto. *Valorização e desenvolvimento de servidores públicos federais*. Revista Gestão Pública em Foco, Brasília, v. 12, n. 1, p. 55–72, 2020.
- ALMEIDA, Daniela; SANTOS, Marcos. *Avaliação institucional e governança universitária*. Revista Brasileira de Educação Superior, Campinas, v. 8, n. 2, p. 101–118, 2022.
- ALMEIDA, Maria Clara; SANTOS, Ricardo Luiz. *Avaliação institucional e extensão universitária: práticas e desafios*. Revista de Administração Pública, v. 56, n. 2, p. 234-251, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220028> . Acesso em: 06 mar. 2025.
- ALMEIDA, Rafael; SOUSA, Juliana. *Extensão universitária e compromisso social nos Institutos Federais*. Revista Educação Pública e Sociedade, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 87–104, 2022.
- ALMEIDA, Silvio; FERREIRA, Mônica. *Oficinas de capacitação em extensão: caminhos e resultados no IFRS*. Cadernos de Educação, v. 25, n. 3, p. 234-248, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-780620202583> . Acesso em: 06 mar. 2025.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H.; PUGH, K.; PEREIRA, R. *Gerenciamento de processos de negócio – BPM: uma referência para implantação prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- BARBOSA, Hélio; FERNANDES, Raquel. *Extensão universitária e ODS: desafios e oportunidades para a Agenda 2030*. Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 13, n. 4, p. 765-779, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21056/rbpp.v13n4.2023> . Acesso em: 10 jun. 2025.
- BARBOSA, Marília; FERREIRA, João. *Tecnologias digitais e gestão pública extensionista*. Revista Gestão & Sociedade, v. 16, n. 44, p. 3211-3230, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v16i44.2022> . Acesso em: 10 abr. 2025.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Luciana; LIMA, Rafael. *Políticas de formação continuada no setor público: experiências internacionais comparadas*. Revista Internacional de Administração Pública, Lisboa, v. 19, n. 1, p. 44–63, 2023.
- BATISTA, Fabiana; ALMEIDA, Victor. *Inovação e resistência cultural na administração pública brasileira*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, p. 321–340, 2023a.
- BATISTA, Flávio; ALMEIDA, Simone. *Formação por pares: inovação na capacitação extensionista*. Revista de Gestão Pública, v. 29, n. 2, p. 50-65, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.ufrj.br/gestaopublica/article/view/9840> . Acesso em: 10 jun. 2025.

BATISTA, Sônia; SILVA, Douglas. *Mentorias e inovação na extensão universitária. Educação & Sociedade*, v. 41, n. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/edu.soc.2020.1> . Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). *Produção técnica*. Brasília, 2019.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf> . Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf> . Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Economia. *Guia de Gestão de Processos de Governo*. Brasília: Ministério da Economia, 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. *Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) . Acesso em: 1 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

CARVALHO, Luiz; MARTINS, Fernanda. *Participação comunitária na extensão universitária: um estudo de caso*. Revista Interdisciplinar de Estudos Sociais, v. 7, n. 2, p. 42-61, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/ries.v7i2.123456> . Acesso em: 10 jun. 2025.

CARVALHO, Márcia; MARTINS, Pedro. *Metodologias participativas em projetos de extensão universitária*. Revista Educação & Desenvolvimento, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 45–62, 2021.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Documento de Área – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27)*. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. *Governança pública e gestão por resultados no Brasil*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CASTRO, Mariana; LIMA, Roberto. *Estruturação sistêmica da gestão extensionista em instituições federais de ensino*. Revista Brasileira de Administração Pública, Brasília, v. 57, n. 2, p. 245–262, 2023.

CASTRO, Natália; MOREIRA, Renata. *Capacitação e impacto social nos IFs: uma análise crítica*. Gestão Universitária em Revista, v. 17, n. 2, p. 203–220, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufm.br/gestaouniversitaria/article/view/57890> . Acesso em: 10 mai. 2025.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

COSTA, Daniel; ALMEIDA, João. *Extensão universitária e democratização do conhecimento*. Revista Brasileira de Educação, v. 26, n. 2, p. 160–176, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1413-24782021260208> . Acesso em: 03 jun. 2025.

COSTA, Daniela; PEREIRA, Luiz. *Sistemas digitais e transparência na gestão de projetos de extensão universitária*. Revista Gestão & Tecnologia, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 132–149, 2021.

COSTA, Gabriel; PRADO, Maria. *Avaliação de impacto de programas de extensão: indicadores e metodologias*. Cadernos de Gestão Universitária, v. 16, n. 1, p. 119–136, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/cgu.v16i1.82022>. Acesso em: 10 mar. 2025.

COSTA, Mariana; OLIVEIRA, Fábio. *Digitalização e modernização administrativa nos Institutos Federais*. Revista Gestão & Tecnologia, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 88–105, 2021.

COSTA, Renata; PRADO, Luiz. *Indicadores de desempenho na gestão pública educacional*. Revista Administração em Debate, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 201–220, 2021.

CUNHA, Ana Paula; COSTA, Eduardo. *Capacitação por competências no serviço público: desafios para os IFs*. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 4, p. 725–744, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i4.4400>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CUNHA, Marcelo; MATTOS, Priscila. *Mentoria institucional e aprendizagem extensionista*. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, v. 19, n. 1, p. 117-134, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ged.v19i1.2022>. Acesso em: 10 mar. 2025.

DAVENPORT, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2019.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; CAVALCANTE, Pedro. *Inovações no setor público: desafios institucionais e organizacionais*. Brasília: IPEA, 2021.

DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de; LIMA, Luciana. *Metodologias ativas na capacitação de servidores públicos*. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 12, n. 4, p. 1–15, 2020.

FERNANDES, Cláudia; MENEZES, Reinaldo. *Gestão de pessoas nos Institutos Federais: desafios contemporâneos*. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Brasília, v. 55, n. 2, p. 210–228, 2021.

FERNANDES, Andrea; MENEZES, Sandra. *Gestão de pessoas nos IFs: desafios e oportunidades*. *Revista de Administração Educacional*, v. 18, n. 3, p. 345-363, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/rae.v18n3.2021> . Acesso em: 03 mar. 2025.

FERNANDES, Bruno; NOGUEIRA, Pedro. *Integração acadêmica e capacitação extensionista*. *Cadernos de Extensão*, v. 12, n. 2, p. 88-104, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20913/cext.v12i2.2021> . Acesso em: 20 abr. 2025.

FERNANDES, Carlos *et al.* *Planejamento estratégico e alocação de recursos em instituições federais de ensino*. *Revista Gestão Universitária*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 33–51, 2020.

FERNANDES, Juliana; OLIVEIRA, Lucas. *Metodologias digitais na capacitação de servidores públicos*. *Revista Ibero-Americana de Educação*, v. 83, n. 3, p. 94-111, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35362/riae.v83i3.2020> . Acesso em: 12 jun. 2025.

FERNANDES, Lucas; RIBEIRO, Daniela. *Captação de recursos e gestão financeira em projetos extensionistas*. *Revista Gestão Universitária*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 115–132, 2023.

FERREIRA, Lucas; LIMA, Patrícia. *Processos organizacionais e inovação na extensão universitária*. *Revista Administração em Debate*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 89–107, 2020.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.

FONSECA, Lúcia; ALMEIDA, Patricia. *Aprendizagem reflexiva e extensão universitária: modelos e experiências*. Educação em Revista, v. 37, n. 2, p. 123-139, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/edu.rev.2021.0372> . Acesso em: 04 jun. 2025.

FONSECA, Ricardo; MORAES, Patrícia. *Desafios estruturais na gestão da extensão universitária em instituições federais*. Revista Administração Pública Contemporânea, Brasília, v. 6, n. 1, p. 98–115, 2022.

FORPROEXT. Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus: *Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras*, 2015.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, André *et al.* *Indicadores de impacto social em projetos universitários*. Revista Avaliação & Políticas Públicas, Brasília, v. 25, n. 4, p. 310–328, 2020.

GOMES, Paulo; PEREIRA, Cecília. *Avaliação de programas extensionistas: experiência da UnB*. Revista Brasileira de Extensão, v. 29, n. 4, p. 295-311, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/rbex.2023.295> . Acesso em: 10 jun. 2025.

GOMES, Renata; RIBEIRO, Júlia. *Capacitação digital na UFPE: relato de experiência*. Revista de Educação e Tecnologias Digitais, v. 4, n. 2, p. 50-65, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/red.v4i2.2023> . Acesso em: 10 mar. 2025.

HARMON, Paul. Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. 4. ed. Burlington: Morgan Kaufmann, 2019.

IFAM. **Manual da Extensão**. Pró-Reitoria de Extensão, 2016. Disponível em: <https://portal.ifam.edu.br/pro-reitorias/pro-reitoria-de-extensao/formul%C3%A1rios-documentos-e-resolu%C3%A7%C3%B5es/> . Acesso em: 05 mar. 2025.

IFAM. Resolução nº 063/CONSUP/IFAM, de 2023. *Dispõe sobre o Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX)*. Manaus, 2023. Disponível em: <https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/resolucao-no-63-aprova-a-revisao-do-pibex.pdf> . Acesso em: 05 mar. 2025.

IFAM. **Edital nº 002/PROEX/IFAM, de 15 de fevereiro de 2024**. Disponível em: <https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/proex/editais/anteriores#main> . Acesso em 05 mar. 2025.

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

LIMA, Carlos; COSTA, Renata. *Governança e avaliação institucional na extensão universitária*. Revista Políticas Educacionais, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 120–138, 2021.

LIMA, Daniela; FERNANDES, Marcelo. *Estruturas de apoio à gestão extensionista em universidades públicas*. Revista Brasileira de Gestão Educacional, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 210–228, 2021.

LIMA, Jonas; SILVA, Carolina. *Formação crítica na extensão universitária: desafios contemporâneos*. Revista Educação, v. 45, n. 2, p. 220-239, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.20523/ed.v45i2.2023> . Acesso em: 03 mar. 2025.

LIMA, Patrícia; ROCHA, Eduardo. *Gestão extensionista nos Institutos Federais: desafios e perspectivas*. Revista Brasileira de Gestão Educacional, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 201–218, 2022.

LOPES, Adriana; FERREIRA, Marcelo. *Avaliação institucional e qualidade da educação superior pública*. Revista Educação e Políticas Públicas, Recife, v. 9, n. 1, p. 75–93, 2019.

LOPES, Gustavo; BARBOSA, Marina. *Escritório de projetos: profissionalização da gestão extensionista*. Revista Brasileira de Gestão, v. 18, n. 4, p. 404-419, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rbg.v18i4.2021> . Acesso em: 03 mar. 2025.

MACHADO, Elenira Firmo. *Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: uma revisão bibliográfica*. Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, v. 12, n. 248, 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Daniela; COSTA, Felipe. *Governança e gestão estratégica em projetos de extensão*. Revista Políticas Educacionais, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 140–158, 2023.

MARTINS, Jorge; LOPES, Gustavo. *Monitoramento de projetos extensionistas: aprendizados na UFRJ*. Revista de Extensão, v. 10, n. 3, p. 75-91, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rext.2022.103> . Acesso em: 03 jun. 2025.

MATTOS, Paulo Todescan Lessa; MARTINS, Humberto Falcão. *Administração pública no Brasil: trajetórias e desafios contemporâneos*. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

MENDONÇA, Heloísa; VIEIRA, Marcos. *Formação continuada em extensão nos IFs: análise comparativa*. Cadernos de Extensão, v. 12, n. 2, p. 105-121, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.20913/cext.v12i2.2023> . Acesso em: 10 mar. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MOURA, Denise; SILVA, Patrícia. *Articulação intersetorial e gestão extensionista nos Institutos Federais*. Revista Educação em Rede, Fortaleza, v. 6, n. 2, p. 120–138, 2022.

NASCIMENTO, Ana; RIBEIRO, Bruno. *Comitês permanentes de extensão universitária: estudo de caso na UFRJ*. Cadernos de Extensão, v. 13, n. 2, p. 210-227, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20913/cext.v13i2.2021> . Acesso em: 10 mar. 2025.

OLIVEIRA, João *et al.* *Gestão acadêmica e desafios contemporâneos nos Institutos Federais*. Revista Brasileira de Gestão Educacional, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 155–172, 2021.

OLIVEIRA, Pedro; NASCIMENTO, Marcia. *Banco de dados de parcerias extensionistas: relato de experiência na UFBA*. Revista Extensão, v. 12, n. 1, p. 122-140, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rext.v12n1.2021> . Acesso em: 10 mar. 2025.

OLIVEIRA, Tatiana; SANTOS, Gabriela. *Capacitação e gestão extensionista: experiência no IFRS*. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 21, n. 1, p. 123-137, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/rgpp.v21n1.2021> . Acesso em: 10 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 1 abr. 2025.

PACHECO, Eliezer. *Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Brasília: Fundação Santillana; Moderna, 2011.

PACHECO, Regina; FISCHER, Rosa. *Modelos de gestão pública: evolução e desafios*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

PEREIRA, Ana; OLIVEIRA, Carlos. *Interdisciplinaridade e colaboração na gestão extensionista*. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 44, e267890, 2023.

PEREIRA, Bruno; ANDRADE, Marcelo. *Marcos legais e capacitação extensionista: um olhar sobre os IFs*. Revista de Políticas Educacionais, v. 10, n. 1, p. 150-168, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rpe.2021.10150> . Acesso em: 03 jun. 2025.

PEREIRA, Cristiane; OLIVEIRA, Fernando. *Gestão participativa em projetos extensionistas*. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 55, n. 2, p. 287-305, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rbap.2023.55.2> . Acesso em: 10 mar. 2025.

PEREIRA, D. S. S. *et al.* O panorama dos desafios da gestão de pessoas nas instituições públicas: uma revisão integrativa da literatura. Revista Tópicos, 2025.

PEREIRA, Juliana; ALMEIDA, Rodrigo. *Programa de Integração Comunitária: experiências da UFBA*. Revista de Extensão Universitária, v. 14, n. 1, p. 97-115, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/reu.2020.141> . Acesso em: 30 mai. 2025.

PIMENTA, Simone; CUNHA, Gustavo. *Gestão de projetos de extensão em IFs: fundamentos e práticas*. Revista de Gestão Universitária, v. 13, n. 1, p. 111-127, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/rgu.v13i1.85299> . Acesso em: 10 mar. 2025.

PMI – Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance and the neo-weberian state*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

REZENDE, Daniel; LOPES, Sabrina. *Gestão pública e legislação educacional: limites e possibilidades*. Revista Administração Pública, v. 54, n. 5, p. 1273-1290, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200056> . Acesso em: 11 jun. 2025.

RIBEIRO, Lucas; SANTOS, Felipe. *Governança e participação democrática nos Institutos Federais*. Revista Políticas Educacionais, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 60–78, 2021.

RIBEIRO, João. *Capacitação extensionista: políticas e práticas na UFRGS*. Revista de Educação e Políticas Públicas, v. 29, n. 1, p. 86-102, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.17851/1984-7314.2019.v29n1p86-102> . Acesso em: 10 mar. 2025.

RIBEIRO, Juliana; COSTA, Felipe. *Avaliação de impacto social em programas extensionistas*. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 42, e245678, 2021.

RIBEIRO, Lucas; SANTOS, Mariana. *Articulação intersetorial em projetos de extensão: desafios para os IFs*. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 55, n. 1, p. 100-120, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rbap.2021.55.1> . Acesso em: 10 mar. 2025.

RODRIGUES, Fábio; NASCIMENTO, Simone. *Especificidades da gestão extensionista nos IFs*. Revista de Administração Pública, v. 56, n. 1, p. 111-130, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220022> . Acesso em: 03 mar. 2025.

RUBIN, Herbert J.; RUBIN, Irene S. *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

SALM, José Francisco *et al.* *Nova Gestão Pública e desafios na administração pública brasileira*. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 6, p. 1129-1146, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190289> . Acesso em: 03 mar. 2025.

SANCHES, Ana Paula; OLIVEIRA, Ricardo. *Capacitação de servidores públicos e desempenho organizacional*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. 2, p. 255–274, 2022.

SANTOS, Amanda; FERREIRA, Carlos. *Parcerias institucionais na UFBA: coprodução de conhecimento e extensão universitária*. Revista Brasileira de Políticas Públicas, v. 11, n. 2, p. 247-263, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21056/rbpp.v11n2.2021> . Acesso em: 16 mai. 2025.

SANTOS, Carla; ALMEIDA, Bruno. *Extensão universitária e desenvolvimento regional*. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 43, e256789, 2022.

SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SECCHI, L. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 4. ed. São

Paulo: Cengage Learning, 2021.

SILVA, Adriana; SILVA, Carlos Eduardo. *Gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro*. Revista Gestão & Sociedade, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, p. 45–62, 2022.

SILVA, Bruno; ALMEIDA, Marcos. *Escritório de projetos e gestão extensionista no Instituto Federal do Rio Grande do Sul*. Revista Brasileira de Gestão Educacional, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 65–82, 2020.

SILVA, Helena; ANDRADE, Júlio. *Comitês permanentes de extensão como mecanismos de governança institucional*. Revista Educação Superior em Debate, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 55–73, 2022.

SILVA, Bianca; MENEZES, Patrícia. *Alinhamento estratégico em projetos de extensão nos IFs*. Cadernos de Administração, v. 28, n. 2, p. 302-317, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/cadm.v28i2.2022> . Acesso em: 02 jun. 2025.

SILVA, Cristiano *et al.* *Indicadores de impacto social na extensão universitária*. Revista Brasileira de Extensão Universitária, v. 30, n. 1, p. 35-51, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1807-0221.2019v30n1p35> . Acesso em: 28 mai. 2025.

SILVA, Maria; TEIXEIRA, Laura. *Desafios administrativos na prestação de contas de projetos extensionistas*. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 55, n. 2, p. 312-329, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/rbap.2021.55.2.312> . Acesso em: 28 mai. 2025.

SILVA, Priscila; MENDES, Fábio. *Plataforma digital para gestão extensionista: relato da UFPE*. Revista Gestão Pública, v. 25, n. 1, p. 120-137, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/rgp.v25i1.2022> . Acesso em: 28 mai. 2025.

SILVA, Ricardo; SOUZA, Helena. *Governança institucional nos Institutos Federais de Educação*. Revista Gestão Pública Brasileira, Brasília, v. 11, n. 2, p. 140–158, 2020.

SOUZA, André; LIMA, Roberto. *Avaliação de impacto social em projetos de extensão*. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 43, e254321, 2022.

SOUZA, André *et al.* *Integração entre ensino, pesquisa e extensão: desafios contemporâneos*. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 11, n. 3, p. 140–158, 2021.

SOUZA, André Luiz; RIBEIRO, Marcelo. *Formação continuada e gestão de projetos no setor público educacional*. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 42, e234567, 2021.

SOUZA, Gabriela; ALMEIDA, Tatiane. *Estratégias de capacitação extensionista: desafios e perspectivas*. Revista Educação e Contemporaneidade, v. 28, n. 1, p. 92-110, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2238-46382020280192> . Acesso em: 28 mai. 2025.

SOUZA, Luiz; TEIXEIRA, Pedro. *Plataformas virtuais na gestão de projetos extensionistas*. Revista Brasileira de Educação, v. 27, n. 1, p. 80-97, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1413-24782022270108> . Acesso em: 03 jun. 2025.

SUTHERLAND, Jeff. *SCRUM: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

TEIXEIRA, Carla; OLIVEIRA, Mariana. *Capacitação técnica e inclusão produtiva: experiências no IFRS*. Revista Brasileira de Extensão Universitária, v. 29, n. 1, p. 42-57, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/rbeu.2022.29.1.42> . Acesso em: 10 mar. 2025.

TEIXEIRA, Marcos; OLIVEIRA, Daniela. *Planejamento institucional e políticas públicas educacionais*. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 12, n. 3, p. 211–229, 2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UFMG. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Belo Horizonte: UFMG, 2020. Disponível em: <https://www.ufmg.br/pdi2020.pdf> . Acesso em: 26 fev. 2025.

UFRGS. Pró-Reitoria de Extensão – PROEXT. Portal da Extensão. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/proext/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

UFRJ. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2021. Disponível em: <https://ufrj.br/pdi2021.pdf> . Acesso em: 26 fev. 2025.

UFSC. Editais de extensão universitária: continuidade e inovação. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://editaisextensao.ufsc.br/2021> . Acesso em: 26 fev. 2025.

UNB. *Programa UnB Sustentável: relato de experiência*. Brasília: UnB, 2023. Disponível em: <https://www.unb.br/programa-unb-sustentavel> . Acesso em: 26 fev 2025.

UFRN. *Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA)*. Natal, 2025. Disponível em: <https://sigaa.ufrn.br> . Acesso em: 06 jun. 2025.

USP. *Relatórios qualitativos de projetos de extensão*. São Paulo: USP, 2021. Disponível em: <https://www.usp.br/extensao/relatorios2021.pdf> . Acesso em: 26 fev. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

WATTS, Michael; LAM, Jonathan. *Continuing education and public sector reform in comparative perspective*. International Review of Administrative Sciences, London, v. 86, n. 4, p. 789–805, 2020.

WATTS, Neil; LAM, Jennifer. *Public management and extension education in Canada and Finland: comparative perspectives*. International Journal of Public Administration, v. 43, n. 9, p. 771-789, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729189> . Acesso em: 03 jun. 2025.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada: **Gerenciamento de Projetos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX): Uma proposição do Instituto Federal do Amazonas (IFAM)**. A pesquisa tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados na gestão dos projetos do PIBEX no IFAM, durante os anos de 2023 e 2024, visando propor melhorias organizacionais por meio da criação do EXTENSIFAM, uma tecnologia social voltada à qualificação da gestão extensionista no IFAM. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é **Antônia de Jesus Andrade Braga**, servidora do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Você será convidado(a) a participar de uma entrevista semiestruturada, realizada em ambiente virtual, com duração aproximada de até 40 minutos, abordando sua experiência como coordenador(a) de projeto de extensão no âmbito do PIBEX/IFAM.

Os riscos são considerados mínimos, mas podem incluir: desconforto emocional ou psicológico ao responder às perguntas; cansaço ou aborrecimento devido ao tempo da entrevista; possibilidade de quebra de sigilo, mesmo que não intencional, em decorrência do uso de plataformas virtuais. Para mitigar esses riscos: você poderá interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento, as respostas serão tratadas de forma confidencial, somente os pesquisadores terão acesso aos dados.

Sua participação contribuirá diretamente para o aprimoramento dos processos de gestão da extensão no IFAM, além de promover melhorias institucionais e valorização do trabalho dos coordenadores extensionistas.

Todas as informações fornecidas serão mantidas sob sigilo, armazenadas em arquivos protegidos pelo pesquisador responsável. A divulgação dos resultados será feita apenas em caráter científico, sem identificação pessoal, salvo autorização expressa.

Garantias legais (Resolução CNS nº 466/12 e Resolução CNS nº 510/16):

1. Indenização: reparação por eventuais danos, materiais ou imateriais, comprovadamente decorrentes da pesquisa.
2. Ressarcimento: reembolso de eventuais despesas (como transporte, alimentação ou acesso à internet), ainda que pouco prováveis.
3. Acompanhamento e assistência: apoio integral durante toda a pesquisa, caso surja qualquer necessidade.
4. Livre desistência: possibilidade de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo algum.
5. Acesso aos resultados: possibilidade de solicitar informações sobre os resultados da pesquisa, quando concluída.

Este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto Federal do Amazonas (CEPSH-IFAM), responsável pela avaliação ética e pela proteção dos participantes de pesquisa.

O CEPSH-IFAM é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado ao Instituto Federal do Amazonas, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto Federal do Amazonas (CEPSH-IFAM), situado na Av. Ferreira Pena, 1109, Centro - CEP 69025-010, Prédio da Reitoria do IFAM, 2º andar. Telefone (92) 3306-0062 - E-mail: [cepsheppgi@ifam.edu.br](mailto:cepsheppgi@ifam.edu.br).

Se você tiver dúvidas, entre em contato com a pesquisadora pelo telefone: (92) 991997810

ou pelo e-mail: [antoniabraga@ufrj.br](mailto:antoniabraga@ufrj.br).

**Consentimento do participante:**

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa, e que minha participação é livre e voluntária. Estou ciente de que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, e de que terei direito às garantias legais acima descritas. Informo que recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e assinadas por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) Participante: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Declaração do pesquisador:**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – Instrumento de entrevista semiestruturada com os coordenadores de projetos sujeitos da pesquisa**

**Aplicação:** Individual, de forma virtual, com gravação da reunião mediante autorização prévia do participante.

O instrumento tem como objetivo compreender, de forma aprofundada, a experiência dos coordenadores de projetos de extensão vinculados ao PIBEX no IFAM, considerando os desafios enfrentados e sugestões para aprimoramento institucional. As perguntas foram formuladas em formato aberto para estimular respostas detalhadas e reflexivas, de acordo com os princípios da pesquisa qualitativa.

1. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a submissão do(s) projeto(s) de extensão ao PIBEX?
2. Como você avalia a clareza e a usabilidade do sistema institucional utilizado para a submissão de projetos? Que melhorias sugeriria?
3. De que forma os recursos institucionais (infraestrutura, apoio técnico, orientações) influenciaram no desenvolvimento do projeto?
4. Quais estratégias você utilizou para mobilizar estudantes e comunidades locais na execução do projeto? Houve dificuldades nesse processo?
5. Como você lidou com a prestação de contas e os aspectos burocráticos exigidos ao final do projeto? Que obstáculos foram enfrentados?
6. Você considera que recebeu capacitação suficiente para assumir a coordenação de um projeto de extensão? Justifique.
7. Na sua experiência, quais são as lacunas mais evidentes na formação institucional dos servidores envolvidos com a extensão?
8. Que tipo de apoio você considera essencial por parte da instituição para o sucesso das ações extensionistas?
9. Quais impactos concretos o projeto trouxe para a comunidade envolvida e para os estudantes participantes?
10. Com base em sua trajetória como coordenador(a) de projetos de extensão, que sugestões deixaria para o aprimoramento da gestão extensionista no IFAM?

## APÊNDICE C - Instrumento de Avaliação - EXTENSIFAM

**Aplicação:** Individual por meio do formulário digital (*Google Forms*), encaminhado aos coordenadores participantes da fase-piloto. O instrumento buscará captar percepções sobre usabilidade, relevância dos conteúdos e sugestões de melhoria da plataforma EXTENSIFAM.

### Estrutura do Formulário:

1. Nome completo (resposta aberta)
2. Campus de atuação (resposta aberta)
3. Você acessou a plataforma EXTENSIFAM? (Sim / Não)
4. Com que frequência utilizou os módulos durante a fase-piloto?  
(Escala: Nunca – Raramente – Às vezes – Frequentemente – Sempre)
5. Qual módulo você considerou mais útil? Por quê? (resposta aberta)
6. Os conteúdos apresentados foram claros e compreensíveis? (Escala de 1 a 5)
7. A navegação na plataforma foi fácil e intuitiva? (Escala de 1 a 5)
8. O EXTENSIFAM contribuiu para melhorar sua atuação como coordenador de extensão? (Sim / Não / Em partes)
9. Identificou alguma dificuldade durante o uso da plataforma? Qual? (resposta aberta)
10. Houve alguma funcionalidade ou conteúdo que você sentiu falta? (resposta aberta)
11. De que forma você acredita que o EXTENSIFAM pode contribuir para o impacto social dos projetos de extensão? (resposta aberta)
12. Deixe aqui suas sugestões para aprimoramento da plataforma EXTENSIFAM. (resposta aberta)

## **APÊNDICE D - Plano de Implementação e Transferência Institucional do EXTENSIFAM**

| <b>PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E TRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL DO EXTENSIFAM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Finalidade e Escopo Estratégico</b></p> <p>O presente Plano de Implementação, Inovação e Transferência Institucional tem por finalidade consolidar as diretrizes técnicas, organizacionais e estratégicas necessárias à institucionalização do EXTENSIFAM no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM).</p> <p>Este documento complementa o Capítulo 5 da dissertação, no qual o EXTENSIFAM é apresentado como Produto Técnico e Tecnológico aplicado à gestão extensionista, detalhando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua arquitetura organizacional e tecnológica;</li> <li>• Seu modelo de governança;</li> <li>• Seu caráter inovador;</li> <li>• Sua viabilidade operacional;</li> <li>• Sua sustentabilidade institucional;</li> <li>• Seu potencial de replicabilidade sistêmica.</li> </ul> <p>O plano fundamenta-se nas boas práticas de engenharia de software, segurança da informação e governança de TI descritas no documento técnico de desenvolvimento da solução web, articulando dimensão tecnológica e reorganização processual.</p> |
| <p><b>2. Caráter Inovador do EXTENSIFAM</b></p> <p>O caráter inovador do EXTENSIFAM não reside apenas na criação de uma plataforma digital, mas na integração estruturada entre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnologia web baseada em software livre;</li> <li>2. Sistematização formativa orientada por evidências empíricas;</li> <li>3. Modelo de governança institucional multinível;</li> <li>4. Estrutura lógica de capacitação vinculada ao ciclo de vida dos projetos;</li> <li>5. Integração com fluxos administrativos já existentes (SIGAA).</li> </ol> <p>Diferencia-se de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuais estáticos;</li> <li>• Repositórios documentais;</li> <li>• Cursos isolados de capacitação;</li> <li>• Ambientes digitais meramente informativos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

O EXTENSIFAM configura-se como dispositivo organizacional estruturante da governança extensionista, promovendo padronização, redução de assimetrias territoriais entre campi e qualificação sistemática da gestão. Sua inovação é organizacional, metodológica e tecnológica.

### 3. Fundamentação como Tecnologia Social

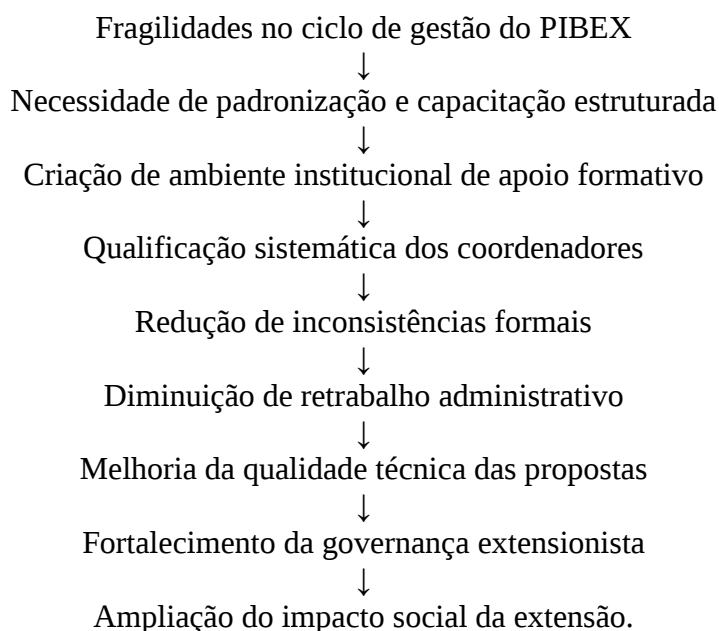
O EXTENSIFAM enquadra-se como tecnologia social ao atender aos seguintes critérios:

- Origem em problema institucional empiricamente identificado;
- Construção baseada em evidências coletadas na pesquisa;
- Participação de coordenadores extensionistas na fase piloto;
- Uso de infraestrutura institucional existente;
- Baixo custo operacional;
- Potencial de reaplicação em outras instituições da Rede Federal.

Sua natureza híbrida, tecnológica e social reforça seu enquadramento como Produto Técnico-Tecnológico aplicável à administração pública educacional.

### 4. Teoria da Mudança e Racionalidade Institucional

A implementação do EXTENSIFAM fundamenta-se na seguinte cadeia lógica:



Essa lógica conecta problema, intervenção e impacto institucional.

### 5. Modelo Lógico de Implementação

| Elemento | Descrição |
|----------|-----------|
|----------|-----------|

|                              |                                                                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Insumos</b>               | Servidor institucional; infraestrutura LAMP/LEMP; equipe PROEX; dados empíricos da pesquisa      |
| <b>Atividades</b>            | Instalação técnica; organização das trilhas formativas; integração com fluxos PIBEX; capacitação |
| <b>Produtos</b>              | Plataforma EXTENSIFAM funcional, segura e institucionalizada                                     |
| <b>Resultados</b>            | Padronização processual; aumento da autonomia dos coordenadores; redução de erros formais        |
| <b>Impacto Institucional</b> | Consolidação da governança extensionista e melhoria do desempenho dos projetos                   |
| <b>Impacto Social</b>        | Ampliação da qualidade e efetividade das ações extensionistas                                    |

## 6. Arquitetura Tecnológica e Segurança

A solução digital adota arquitetura cliente-servidor, conforme especificado tecnicamente:

### Camada de Aplicação

- CMS WordPress (software livre)

### Infraestrutura

- Servidor web Apache ou Nginx
- Banco de dados MySQL ou MariaDB
- Linguagem PHP

### Segurança

- Acesso por VPN institucional
- Administração via SSH
- Certificado SSL
- Controle de permissões
- Firewall configurado
- Backup automatizado
- Atualizações periódicas

A adoção de software livre garante autonomia tecnológica, sustentabilidade financeira e replicabilidade na Rede Federal.

## 7. Etapas Estruturadas de Implementação

### 7.1 Fase I – Institucionalização Normativa

- Apresentação formal à Pró-Reitoria de Extensão;

- Inserção no Plano Anual de Capacitação;
- Formalização por portaria institucional;
- Designação de comissão gestora.

## **7.2 Fase II – Implantação Técnica**

- Configuração do ambiente LAMP/LEMP;
- Instalação e parametrização do WordPress;
- Implementação de plugins de segurança;
- Testes de funcionalidade e desempenho;
- Validação de usabilidade.

## **7.3 Fase III – Estruturação Formativa**

- Atualização das trilhas;
- Integração com editais PIBEX;
- Padronização documental.

## **7.4 Fase IV – Consolidação e Monitoramento**

- Monitoramento contínuo de indicadores;
- Atualizações técnicas;
- Relatório anual de impacto institucional.

## **8. Estrutura de Governança**

A governança do EXTENSIFAM organiza-se em três níveis:

### **Estratégico**

Pró-Reitoria de Extensão

– Diretrizes e alinhamento normativo.

### **Tático**

Comissão EXTENSIFAM

– Planejamento anual

– Atualização metodológica

– Monitoramento de indicadores.

### **Operacional**

Administradores do Sistema

– Manutenção técnica

– Segurança

– Controle de acesso.

Esse arranjo reduz personalização excessiva e garante continuidade institucional.

## **9. Sustentabilidade Organizacional**

A sustentabilidade do EXTENSIFAM fundamenta-se em:

- Infraestrutura já existente;
- Baixo custo de manutenção;
- Capacitação interna permanente;
- Atualização vinculada ao calendário PIBEX;
- Integração com sistemas institucionais.

O modelo não gera dependência de fornecedores externos nem custos recorrentes significativos.

## 10. Indicadores de Impacto e Avaliação

### 10.1 Indicadores Técnicos

- Disponibilidade do sistema;
- Número de acessos mensais;
- Incidentes de segurança.

### 10.2 Indicadores Gerenciais

- Redução de desclassificações por erro formal;
- Redução de retrabalho;
- Tempo médio de tramitação.

### 10.3 Indicadores Institucionais

- Padronização documental entre campi;
- Melhoria da qualidade técnica das propostas;
- Maior alinhamento aos ODS.

## 11. Matriz de Riscos e Estratégias de Mitigação

| Risco                       | Probabilidade | Impacto | Estratégia                         |
|-----------------------------|---------------|---------|------------------------------------|
| Resistência cultural        | Média         | Médio   | Capacitação e sensibilização       |
| Baixa adesão                | Média         | Médio   | Vinculação ao Plano de Capacitação |
| Rotatividade administrativa | Média         | Alto    | Governança formalizada             |
| Problemas técnicos          | Baixa         | Alto    | Backup e monitoramento             |
| Atualização insuficiente    | Média         | Médio   | Calendário anual de revisão        |

A matriz será revisada anualmente pela Comissão EXTENSIFAM.

## 12. Replicabilidade e Transferência

A replicabilidade é assegurada por:

- Arquitetura padronizada;
- Software livre;
- Documentação técnica estruturada
- Modularidade de conteúdo;

- Exportação simplificada do banco de dados.

A transferência institucional requer:

1. Servidor compatível;
2. Instalação do WordPress;
3. Inserção do conteúdo;
4. Adequação à identidade local.

O modelo apresenta elevada transferibilidade e potencial de escalabilidade na Rede Federal.

## **12. Contribuição Sistêmica**

O EXTENSIFAM:

- Estrutura a política extensionista;
- Reduz desigualdades territoriais;
- Integra tecnologia e governança;
- Consolida cultura de planejamento;
- Amplia capacidade institucional de impacto social.

Configura-se como contribuição aplicada à gestão pública educacional, com potencial de induzir melhoria organizacional sistêmica.

## **13. Disponibilização e Acesso ao Produto Técnico**

O EXTENSIFAM encontra-se disponibilizado em ambiente web institucional, permitindo acesso estruturado às trilhas formativas, aos guias operacionais e aos instrumentos padronizados desenvolvidos no âmbito desta pesquisa.

O acesso à versão piloto do produto pode ser realizado por meio do seguinte endereço eletrônico: <https://testextensifam.bxm.agency/>. Ressalta-se que a versão oficial do sistema será disponibilizada no domínio institucional: <https://extensifam.ifam.edu.br/>.

O ambiente está hospedado em servidor institucional e segue as diretrizes de segurança da informação descritas neste Plano, incluindo uso de protocolo HTTPS, controle de permissões e rotinas de backup automatizado.

Ressalta-se que o acesso poderá estar condicionado a credenciais institucionais, conforme políticas de segurança e governança do IFAM.

A disponibilização pública do produto reforça seu caráter aplicado, sua transparência institucional e seu potencial de replicabilidade na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

## APÊNDICE E - **Relato do Produto Técnico e Tecnológico (PTT)**

### **TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À GESTÃO EXTENSIONISTA: desenvolvimento, implementação e validação do EXTENSIFAM no Instituto Federal do Amazonas**

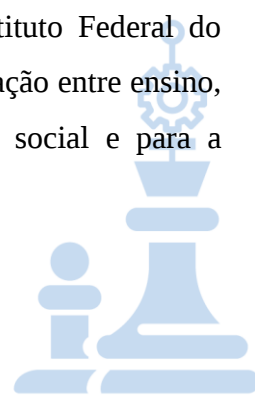
#### **Resumo**

Este Relato Técnico e Tecnológico apresenta o desenvolvimento, a implementação e a validação preliminar do EXTENSIFAM, uma tecnologia social aplicada à qualificação da gestão dos projetos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) do Instituto Federal do Amazonas (IFAM). O produto foi concebido a partir de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritivo-analítica, fundamentada em análise documental e entrevistas com coordenadores de projetos de extensão. O diagnóstico evidenciou fragilidades estruturais ao longo do ciclo de vida dos projetos, especialmente relacionadas à ausência de padronização de processos, lacunas na capacitação dos coordenadores e elevada complexidade dos fluxos operacionais, intensificada pela adoção do SIGAA. Como resposta, foi desenvolvido um modelo estruturado em eixos formativos e operacionais, integrando capacitação, gestão por processos e suporte à execução dos projetos. O EXTENSIFAM encontra-se em fase de implementação piloto em três campi, com evidências iniciais de impacto, incluindo redução de inconsistências formais, melhoria na organização dos fluxos e fortalecimento da autonomia dos coordenadores. A aplicação do produto é orientada por plano estruturado de implementação e transferência institucional (Apêndice D), o que evidencia sua viabilidade operacional, potencial de institucionalização e sustentabilidade. O EXTENSIFAM apresenta elevada aplicabilidade e potencial de replicação na Rede Federal, configurando-se como inovação organizacional relevante para o fortalecimento da governança extensionista.

**Palavras-chave:** gestão de projetos; extensão universitária; tecnologia social; capacitação; gestão pública.

#### **1. Contexto em que se apresenta o produto**

O Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) do Instituto Federal do Amazonas (IFAM) configura-se como um instrumento estratégico de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a promoção do desenvolvimento social e para a



democratização do conhecimento. Conforme evidenciado na dissertação que fundamenta este produto, a expansão do programa, aliada à obrigatoriedade da utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) a partir de 2023, intensificou significativamente a complexidade dos processos administrativos envolvidos.

Esse cenário evidencia características típicas da administração pública contemporânea, marcada por elevada formalização, múltiplos atores institucionais e necessidade de conformidade normativa, o que impacta diretamente a eficiência organizacional (CAVALCANTE; CUNHA, 2020). Além disso, a ausência de processos mapeados e padronizados tende a gerar retrabalho, inconsistências e dificuldades operacionais (BALDAM et al., 2017).

A literatura de gestão de projetos reforça que a ausência de padronização e de capacitação compromete o desempenho dos projetos e aumenta riscos ao longo de seu ciclo de vida (PMI, 2021; KERZNER, 2022). No contexto da extensão universitária, tais desafios são ampliados pela natureza multidisciplinar e pela interação com a sociedade, exigindo competências específicas dos gestores (FORPROEXT, 2015).

Dessa forma, evidencia-se uma lacuna institucional relevante: a inexistência de um modelo estruturado que integre capacitação, organização de processos e suporte à gestão, justificando o desenvolvimento de uma solução aplicada voltada ao fortalecimento da gestão extensionista.

## **2. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT**

O diagnóstico foi conduzido por meio de pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos, permitindo compreender as práticas e desafios da gestão extensionista no contexto institucional.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), possibilitando a categorização das fragilidades identificadas. Os resultados evidenciaram problemas recorrentes ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, incluindo dificuldades na submissão, execução, monitoramento e prestação de contas.

Essas fragilidades estão diretamente relacionadas à ausência de padronização de processos e à insuficiência de capacitação institucional, confirmando que a gestão por processos



constitui elemento essencial para a melhoria da eficiência organizacional (DAVENPORT, 2019; BALDAM et al., 2017).

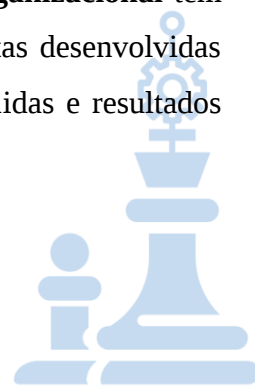
Além disso, a literatura destaca que a capacitação de servidores públicos é fator determinante para o desempenho institucional e para a qualidade das políticas públicas (CUNHA; COSTA, 2020; DUTRA, 2019). No contexto da extensão universitária, a formação dos gestores é essencial para garantir planejamento, execução e avaliação adequados (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

O EXTENSIFAM está estruturado em três eixos integradores, definidos a partir da triangulação entre a análise documental, as entrevistas realizadas com coordenadores de projetos PIBEX e o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Esses eixos organizam o produto técnico de forma sistêmica, assegurando coerência entre os problemas identificados, as estratégias propostas e os resultados esperados no âmbito da gestão extensionista.

O **Eixo 1 – Capacitação Extensionista** contempla ações formativas voltadas aos coordenadores de projetos PIBEX, organizadas em **trilhas de aprendizagem** alinhadas às diferentes etapas do ciclo de vida dos projetos de extensão. As trilhas abordam temas como planejamento extensionista, elaboração e submissão de projetos, gestão de bolsistas, uso do sistema institucional (SIGAA), monitoramento das ações, avaliação de impacto e encerramento dos projetos. A proposição desse eixo responde diretamente à ausência de formação institucional sistemática evidenciada na pesquisa, contribuindo para a redução de desigualdades entre os campi e para o fortalecimento da atuação dos coordenadores, especialmente daqueles em início de trajetória extensionista.

O **Eixo 2 – Padronização de Processos e Instrumentos de Apoio** concentra-se na elaboração de **instrumentos operacionais padronizados**, tais como guias orientadores para a submissão de projetos, checklists por etapa do ciclo PIBEX, modelos de planejamento, acompanhamento e encerramento, bem como roteiros para a organização de documentos e registros no sistema institucional. Esses instrumentos visam reduzir a fragmentação identificada entre edital, documentação e sistema institucional, oferecendo aos coordenadores suporte prático para o cumprimento das exigências normativas e para o gerenciamento mais eficiente dos projetos de extensão.

O **Eixo 3 – Sistematização de Boas Práticas e Aprendizagem Organizacional** tem como foco a sistematização e a disseminação das experiências extensionistas desenvolvidas no âmbito do PIBEX, por meio do registro de boas práticas, lições aprendidas e resultados



alcançados. Esse eixo busca transformar experiências predominantemente individuais em **conhecimento institucional**, fortalecendo a memória organizacional da extensão no IFAM e promovendo a aprendizagem organizacional. A sistematização das boas práticas contribui, ainda, para a replicabilidade das ações extensionistas, para o aprimoramento contínuo da política de extensão e para o reconhecimento do impacto social gerado pelos projetos.

De forma sintética, o Quadro 6 apresenta a estrutura do EXTENSIFAM, seus eixos constitutivos, os principais componentes de cada eixo e suas respectivas finalidades, evidenciando a articulação entre os elementos do produto técnico e os objetivos propostos.

**Quadro 1** – Estrutura do EXTENSIFAM e suas finalidades

| <b>Eixo</b>                              | <b>Componentes principais</b>                                     | <b>Finalidade</b>                                                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Eixo 1 – Capacitação Extensionista       | Trilhas formativas, materiais orientadores e ações de capacitação | Qualificar a atuação dos coordenadores de projetos de extensão     |
| Eixo 2 – Padronização de Processos       | Guias, modelos, checklists e roteiros operacionais                | Promover maior uniformidade e eficiência nos processos de gestão   |
| Eixo 3 – Sistematização de Boas Práticas | Registro de experiências, lições aprendidas e resultados          | Fortalecer a memória institucional e a aprendizagem organizacional |

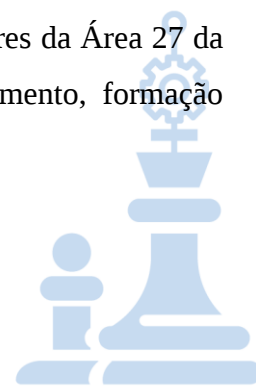
**Fonte:** Elaborado pela autora (2026).

O desenvolvimento do produto foi orientado pelos princípios da gestão de projetos, especialmente no que se refere ao ciclo de vida dos projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento), conforme proposto pelo PMI (2021).

### 3. Aderência

O EXTENSIFAM apresenta aderência direta à Linha 1 – Gestão de Pessoas e de Recursos Organizacionais, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ, bem como ao Projeto 1.4 – Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho, ao propor um modelo estruturado de qualificação da gestão extensionista, baseado em capacitação, padronização de processos e sistematização de práticas organizacionais, voltado ao fortalecimento da capacidade institucional e à geração de impacto social.

Tal vinculação assegura coerência conforme os documentos orientadores da Área 27 da CAPES (CAPES, 2019), ao alinhar o produto aos princípios de planejamento, formação qualificada e geração de impacto, elementos centrais na ficha de avaliação.



Além disso, o produto dialoga com a literatura sobre gestão pública contemporânea, que enfatiza a importância da governança, da qualificação profissional e da organização processual para a geração de valor público (CAVALCANTE; CUNHA, 2020).

Ao propor uma tecnologia social aplicada à gestão extensionista, o EXTENSIFAM materializa a finalidade da modalidade profissional, ao transformar conhecimento científico em solução organizacional com potencial de fortalecimento da capacidade institucional e de geração de valor público.

#### **4. Impacto**

O EXTENSIFAM apresenta impacto multidimensional, com destaque para as dimensões organizacional, formativa e social.

No plano prático, o produto contribui diretamente para a melhoria da gestão dos projetos de extensão, promovendo maior padronização dos procedimentos, redução de retrabalho e aumento da eficiência operacional. Evidências iniciais da aplicação piloto indicam avanços significativos na organização dos fluxos e na condução dos projetos, evidenciando ganhos concretos na execução das atividades extensionistas.

No âmbito organizacional, o produto fortalece a governança extensionista ao integrar capacitação, processos e monitoramento, promovendo maior alinhamento entre as práticas operacionais e os objetivos estratégicos institucionais. Esse fortalecimento contribui para a ampliação da capacidade institucional, especialmente no que se refere à gestão estruturada de programas de extensão.

Na dimensão formativa, o EXTENSIFAM atua como instrumento de formação continuada, contribuindo para o desenvolvimento de competências gerenciais dos coordenadores e para a profissionalização da gestão extensionista, em consonância com a literatura que destaca a capacitação como elemento central para o desempenho organizacional no setor público.

Além disso, o produto amplia o impacto social dos projetos de extensão, ao qualificar sua execução e potencializar seus resultados junto à sociedade, em consonância com os princípios da extensão universitária (FORPROEXT, 2015).

De forma integrada, o EXTENSIFAM contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, para a melhoria da qualidade da gestão extensionista e para a ampliação do impacto social dos projetos desenvolvidos, estando alinhado ao pilar “Impacto” da ficha de avaliação da Área 27 da CAPES.



## 5. Aplicabilidade

O EXTENSIFAM apresenta elevada aplicabilidade no contexto do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), podendo ser incorporado às rotinas institucionais da Pró-Reitoria de Extensão e adaptado às diferentes realidades dos *campi*.

A aplicabilidade do produto é reforçada pela existência de um plano estruturado de implementação e transferência institucional (Apêndice D da dissertação), que contempla etapas de implantação, estratégias de disseminação, definição de responsabilidades e mecanismos de acompanhamento.

Adicionalmente, o produto encontra-se disponível em formato digital, permitindo acesso aos seus componentes estruturais, orientações de uso e diretrizes de implementação, o que amplia sua transparência, potencial de replicação e utilização em outros contextos institucionais.

O acesso à versão piloto do produto pode ser realizado por meio do seguinte endereço eletrônico: <https://testextensifam.bxm.agency/>. Ressalta-se que a versão oficial do sistema será disponibilizada no domínio institucional: <https://extensifam.ifam.edu.br/>.

**Figura 1** – Interface inicial do EXTENSIFAM, evidenciando os módulos de capacitação, processos e boas práticas voltados à gestão extensionista



**Fonte:** Interface do sistema EXTENSIFAM, desenvolvida por Edilson Lucas Abreu no contexto desta pesquisa (2026).

Essa estrutura evidencia a viabilidade operacional do produto e sua capacidade de institucionalização, além de favorecer sua replicação em outras instituições da Rede Federal,



considerando a similaridade dos processos de gestão extensionista.

## 6. Inovação

O caráter inovador do EXTENSIFAM reside na sua abordagem integrada, ao articular capacitação, padronização de processos e suporte à gestão em um único modelo estruturado. Diferentemente de abordagens tradicionais, o produto foi desenvolvido a partir de evidências empíricas e fundamentado na literatura de gestão pública e gestão de projetos, configurando-se como inovação organizacional aplicada (CAVALCANTE; CUNHA, 2020; PMI, 2021).

Essa integração sistêmica contribui para a transformação das práticas extensionistas e para o fortalecimento da capacidade institucional. Ademais, o nível de complexidade da solução pode ser caracterizado como médio-alto, uma vez que envolve a articulação entre normativos institucionais, processos administrativos e estratégias de capacitação de pessoas, exigindo alinhamento entre diferentes dimensões organizacionais e múltiplos atores institucionais.

Nesse sentido, a inovação proposta não se limita à introdução de um novo instrumento, mas se configura como uma reestruturação das práticas de gestão extensionista, promovendo maior coerência entre os requisitos normativos, a execução operacional e o desenvolvimento de competências dos agentes envolvidos.

## 7. Complexidade

O desenvolvimento do EXTENSIFAM envolveu elevado grau de complexidade, decorrente da integração de múltiplos elementos organizacionais, normativos e formativos. O produto foi construído a partir da articulação entre diferentes atores institucionais, incluindo coordenadores de projetos, gestores e equipes administrativas, além da incorporação de conhecimentos provenientes das áreas de gestão de projetos, gestão pública e extensão universitária.

Essa complexidade reflete-se na estrutura do produto, que busca conciliar requisitos normativos, operacionais e formativos em uma solução aplicável e adaptável ao contexto institucional. Nesse sentido, o grau de complexidade pode ser classificado como médio-alto, uma vez que envolve a articulação entre normativos institucionais, processos administrativos, capacitação de pessoas e aprendizagem organizacional, demandando alinhamento entre diferentes níveis da gestão e integração entre práticas formais e dinâmicas institucionais.



Dessa forma, o EXTENSIFAM ultrapassa a lógica de uma ferramenta isolada, configurando-se como uma solução sistêmica que requer coordenação intersetorial, maturidade organizacional e desenvolvimento contínuo de competências para sua plena implementação e consolidação no ambiente institucional.

## Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H.; PUGH, K.; PEREIRA, R. *Gerenciamento de processos de negócio – BPM: uma referência para implantação prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Documento de Área – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27)*. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno. *Governança pública e gestão por processos no setor público*. Brasília: Ipea, 2020.

CUNHA, Ana Paula; COSTA, Eduardo. *Capacitação por competências no serviço público: desafios para os IFs*. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 4, p. 725-744, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i4.4400>. Acesso em: 10 jun. 2025.

DAVENPORT, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2019.

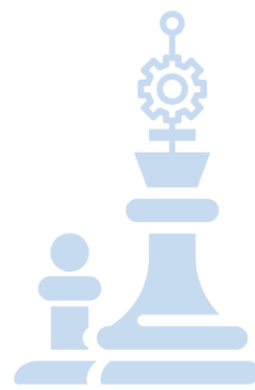
DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FORPROEXT. Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus: Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 2015.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

OLIVEIRA, Tatiana; SANTOS, Gabriela. *Capacitação e gestão extensionista: experiência no IFRS*. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 21, n. 1, p. 123-137, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/rgpp.v21n1.2021>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PMI – Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.



**ANEXO I - RESOLUÇÃO Nº 063/CONSUP/IFAM, 20 DE SETEMBRO DE 2023**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

**RESOLUÇÃO Nº 063/CONSUP/IFAM, DE 20 DE SETEMBRO DE 2023.**

*Aprova a revisão do Regulamento do Programa Institucional para Concessão de Bolsas de Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM.*

O REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM, no uso de suas atribuições legais e estatutárias que lhe confere o Decreto Presidencial de 21/06/2023, publicado no Diário Oficial da União – DOU Nº 116-A, de 21/06/2023, Seção 2 – Extra A, pág. 1, e, conforme o disposto no § 1º do art. 10 da Lei nº 11.892, de 29/12/2008 e no inciso XI do art. 42 da Resolução nº 2-CONSUP/IFAM/2011, e;

CONSIDERANDO o Despacho nº 37370/CONSEPE, de 04/07/2023, que encaminhou o Processo nº 23443.003607/2023-32, ao Conselho Superior, referente a Revisão do Regulamento do Programa Institucional para Concessão de Bolsas de Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, em substituição ao Regulamento aprovado pela Resolução nº 016/CONSUP/IFAM/2015;

CONSIDERANDO a submissão do processo ao Conselho Superior para apreciação da matéria que constou na pauta da 60ª Reunião Ordinária realizada de forma híbrida em 1º/09/2023, com a relatoria do conselheiro Leandro Amorim Damasceno;

CONSIDERANDO o Parecer e Voto do conselheiro relator, pela aprovação da matéria sem ressalvas;

CONSIDERANDO a decisão dos conselheiros que aprovaram por unanimidade a matéria de acordo com o Parecer e Voto do conselheiro relator;

CONSIDERANDO o inciso V do art. 17 da Resolução nº 20-CONSUP/IFAM/2013, e, o art. 12, combinado com o inciso X do art. 42, do Regimento Geral IFAM, aprovado pela Resolução nº 2, de 28/03/2011;

CONSIDERANDO a Recomendação nº 39/CONSEPE/IFAM, de 03/07/2023,

**RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar, a revisão do Regulamento do Programa Institucional para Concessão de Bolsas de Extensão – PIBEX do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, conforme consta nos autos do Processo nº 23443.003607/2023-32.

Art. 2º Esta Resolução vigorará, em substituição ao Regulamento aprovado pela Resolução nº 016/CONSUP/IFAM, de 23/03/2015.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Dê-se ciência. Publique-se. Cumpra-se.**

**Jaime  
Cavalcante  
Alves**

**Reitor do IFAM**

Assinado digitalmente por Jaime  
Cavalcante Alves  
ND: CN=Jaime Cavalcante Alves, E=  
gabinete@ifam.edu.br  
Razão: Eu estou aprovando este  
documento  
Localização:  
Foxit PDF Reader Versão: 12.1.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

Regulamento do Programa Institucional para Concessão de Bolsas de Extensão – PIBEX do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, **aprovado pela Resolução nº 063/CONSUP/IFAM, de 20/09/2023**, com a seguinte fundamentação legal: Lei nº 9.394, de 20/12/1996, Decreto nº 6.495, de 30/06/2008, Lei nº 11.892, de 29/12/2008, Lei nº 12.155, de 23/12/2009, combinada com o Decreto nº 7.416, de 30/12/2010, Resolução nº 46-CONSUP/IFAM, de 18/05/2022 e Portaria nº 58, de 21/12/2014/SETEC/MEC.

## **CAPÍTULO I**

### **DO PROGRAMA E SUAS DEFINIÇÕES**

Art. 1º O Programa Institucional para Concessão de Bolsas de Extensão – PIBEX possibilita a implementação, o fortalecimento e apoio a programas e projetos de extensão, contribuindo assim com a formação do estudante nos diferentes níveis e modalidades de ensino do IFAM, além de promover melhorias na qualidade de vida da comunidade beneficiada, sendo pois, um espaço privilegiado de produção do conhecimento com vistas à superação das desigualdades sociais das populações atendidas.

Art. 2º O Programa Institucional de Bolsas de Extensão – PIBEX, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, obedecerá às normas estabelecidas neste regulamento e outras normatizações superiores.

Art. 3º O IFAM, por meio da Pró-Reitoria de Extensão – PROEX, fomentará de acordo com seu orçamento programas e projetos de extensão desenvolvidos pelos *campi* e Reitoria, selecionados via editais.

Art. 4º Programa: conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão, preferencialmente de caráter contínuo, regular e multidisciplinar, integrado a atividades de pesquisa e de ensino, envolvendo a participação de discentes, servidores e comunidade externa, podendo ser proposto por servidores do IFAM com previsão de parcerias externas, com a participação de colaboradores externos à instituição.

Art. 5º Projeto: conjunto de atividades processuais contínuas de caráter educativo, científico, cultural, político, social ou tecnológico com objetivos específicos e prazo determinado que pode ser vinculado ou não a um programa, envolvendo a participação de discentes, servidores e comunidade externa.

## **CAPÍTULO II**

### **DOS OBJETIVOS**

Art. 6º São objetivos do PIBEX:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

I- fomentar e consolidar o desenvolvimento de programas e/ou projetos de extensão e inovação tecnológica;

II- promover o fortalecimento e a indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão;

III- incentivar a participação de servidores e estudantes dos diversos níveis e modalidades de ensino, na elaboração de programas e projetos de extensão e inovação tecnológica, nas diversas áreas do conhecimento;

IV- proporcionar ao estudante a formação integral, por meio do desenvolvimento da consciência social, da solidariedade e da integração com a comunidade;

V- promover a realização de programas e projetos sociais de inclusão, de empreendedorismo e inovação tecnológica;

VI- fortalecer a relação entre o Instituto e a sociedade, priorizando as demandas de relevância social, a fim de melhorar as condições de vida das comunidades beneficiadas;

VII- contribuir para o desenvolvimento sustentável amazônico;

VIII- despertar no corpo docente, técnico e discente a prática extensionista, incentivando talentos potenciais, que proporcionem o conhecimento metodológico das ações de extensão por meio da vivência de novas práticas formativas;

IX - estimular o envolvimento e a cooperação de servidores e estudantes em atividades de extensão;

X - apoiar os *campi* no desenvolvimento de programas e projetos de extensão, que contribuam para a implementação de políticas públicas e permitam o fortalecimento da extensão e da inovação tecnológica no IFAM; e,

XI - motivar a participação dos estudantes regulares dos diversos níveis e modalidades de ensino do IFAM, no processo de interação com a sociedade e emancipação do cidadão, por meio de atividades de extensão que contribuam para a formação profissional, inclusão social, geração de renda, melhoria das condições de vida e exercício da cidadania.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS INSCRIÇÕES, DOS PARTICIPANTES E DOS REQUISITOS**

Art. 7º Os programas e/ou projetos para o PIBEX serão selecionados via edital.

§ 1º Os projetos de extensão serão desenvolvidos em conformidade com o que determinar os editais de chamada priorizando as áreas temáticas de extensão e suas respectivas subáreas/linhas.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

§ 2º As propostas deverão obedecer às diretrizes de natureza acadêmica relacionadas às realidades social, ambiental e econômica da região amazônica.

§ 3º A equipe responsável pela execução do projeto poderá ser composta por servidores docentes, técnico-administrativos e estudantes da unidade acadêmica originária das propostas.

§ 4º Todas as propostas concorrentes deverão ter anuência do Gestor de Extensão e do Diretor Geral do *campus*.

§ 5º Os editais deverão ser publicados pela PROEX e disponibilizados no portal do IFAM e outros meios de comunicação.

Art. 8º A análise dos projetos para o PIBEX será realizada pelo banco de avaliadores de extensão e/ou pelo Comitê de Extensão, atendendo aos critérios e determinações contidos no edital de chamada.

Art. 9º A proposição de projetos para o PIBEX é facultada ao servidor docente do Quadro Permanente do Instituto, que possua formação profissional mínima de nível superior, que, além de proponente, assumirá o encargo de coordenador e orientador do projeto.

§ 1º As propostas deverão ser apresentadas em formulário próprio, disponibilizado pela Pró-Reitoria de Extensão, a partir da publicação de edital.

§ 2º Os servidores docentes, em cada edital, poderão submeter até dois projetos, porém, apenas um poderá ser aprovado para concessão de bolsa de orientação.

§ 3º Os servidores docentes e técnicos administrativos bem como os estudantes do Instituto poderão prestar apoio ao desenvolvimento dos projetos como colaboradores ou voluntários, sem ônus para o Instituto, devendo preencher a documentação devida, para posterior certificação.

§ 4º Será vedada a participação de servidores que tenham pendências com qualquer atividade de extensão identificada e registrada na PROEX ou no *campus*, seja de edital ou não.

§ 5º A participação dos estudantes na ação proposta dar-se-á como atividade complementar ao ensino, como bolsista ou voluntário ou como pesquisa ou prática profissional, se esta estiver prevista no projeto pedagógico do curso.

Art. 10. Os bolsistas serão indicados pelo Coordenador (a) do projeto, em caso de aprovação deste em edital da PROEX.

§ 1º O coordenador do projeto apresentará ao Setor de Extensão do *campus* a documentação exigida no edital para candidatos a bolsa de extensão, conforme cronograma estabelecido em edital;

§ 2º Caberá aos gestores de extensão dos *campi* analisar se o candidato a bolsa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

cumprir todos os requisitos para o estudante bolsista estabelecidos nesta resolução;

§ 3º Os documentos dos bolsistas aprovados deverão ser encaminhados, pelo Gestor de Extensão do *campus*, para a PROEX, a qual deverá se manifestar formalmente sobre a indicação;

§ 4º Os bolsistas aprovados deverão ser cadastrados como membros da equipe do projeto no SIGAA, módulo da extensão.

§ 5º O bolsista não poderá possuir parentesco direto ou lateral com o coordenador do projeto.

Art. 11. São requisitos para o estudante atuar como bolsista no projeto:

I - estar regularmente matriculado em um dos cursos técnicos, graduação ou pós-graduação do IFAM, de acordo com a modalidade de bolsa a que está concorrendo, durante todo o período de vigência do projeto.

II - apresentar comprometimento acadêmico e frequência superior a 75% no semestre ou ano, conforme a modalidade de curso;

III - apresentar indicadores satisfatórios de desempenho acadêmico, tendo como base o coeficiente mínimo de 6,0 ou equivalente para bolsistas. No caso de alunos que estão no primeiro ano/módulo/semestre que não possuem coeficiente será aceita para avaliação de desempenho acadêmico a recomendação escrita do coordenador do curso em que o aluno está matriculado, conforme modelo anexo ao edital.

IV - apresentar tempo disponível para se dedicar às atividades do projeto constantes no Plano de Atividades, em cumprimento à carga horária estabelecida no edital, desde que não acarrete prejuízo às suas atividades acadêmicas, sendo:

- a) 8 (oito) horas semanais, para alunos dos Cursos Técnicos de Nível Médio; e
- b) 12 (doze) horas semanais, para os alunos dos Cursos de Nível Superior;

V - Concordar com os deslocamentos que se fizerem necessários ao desenvolvimento das atividades previstas no Plano de Trabalho;

VI - Não ser beneficiário de outro tipo de bolsa paga pelo Instituto ou outros programas oficiais, exceto as que forem beneficiadas pelo Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAE), do Ministério da Educação; e

VII - Não possuir vínculo empregatício.

Art. 12. São requisitos para o estudante atuar como estudante voluntário no projeto:

I - estar regularmente matriculado em um dos cursos técnicos, graduação ou pós-graduação do IFAM, de acordo com a modalidade de bolsa a que está concorrendo, durante todo o período de vigência do projeto.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

II- apresentar comprometimento acadêmico e frequência superior a 75% no semestre ou ano, conforme a modalidade de curso;

III- concordar com os deslocamentos que se fizerem necessários ao desenvolvimento das atividades previstas no Plano de Trabalho; e,

IV- apresentar disponibilidade de 8 (oito) horas semanais para dedicar às atividades do projeto constantes no Plano de Trabalho.

#### **CAPÍTULO IV** **DAS ATRIBUIÇÕES**

Art. 13. São atribuições do estudante bolsista e voluntário:

I - cumprir a carga horária e as atividades previstas no edital, no Plano de trabalho, bem como as responsabilidades e condições constantes no Termo de Compromisso;

II - seguir as orientações do coordenador do projeto;

III - manter em dia a sua assinatura na folha de frequência, especificando as ações e horas trabalhadas;

IV - participar de treinamento para o desempenho de suas atividades, quando for exigido;

V - participar das reuniões para planejamento e avaliação das atividades e práticas programadas;

VI - apresentar relatório final ao coordenador do projeto, conforme cronograma previsto no edital;

VII- contribuir com a elaboração do relato de experiência, quando este for solicitado em edital;

VIII- contribuir com a apresentação dos resultados do projeto na Mostra de Extensão ou em outros eventos, quando solicitado; e

IX- fazer referência à sua condição de bolsista ou voluntário de extensão nas publicações e trabalhos apresentados.

Art. 14. Ao coordenador da proposta caberá:

I - proceder à submissão de propostas de extensão, conforme estabelecido em editais;

II - atuar como coordenador e orientador do projeto;

III - realizar a seleção de bolsistas e voluntários de Extensão, conforme



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

especificado em edital;

IV - planejar, supervisionar e orientar as atividades dos bolsistas e voluntários até a conclusão do processo, inclusive com relação à elaboração do Plano de Trabalho, Termo de Compromisso e Relatórios, sem prejuízo das demais atividades previstas na instituição;

V - proceder à solicitação da bolsa do coordenador ou auxílio financeiro, e no caso do último apresentar sua prestação de contas, conforme estabelecido em edital;

VI - controlar e encaminhar mensalmente a frequência dos bolsistas e voluntários, por meio de formulário específico, que deverá ser encaminhado ao Setor de Extensão do *campus*, para fins de controle e solicitação de pagamento junto ao DAP;

VII- comunicar formalmente ao Setor de Extensão do *campus*, qualquer problema que o impossibilite de continuar coordenando o projeto, indicando um substituto que atenda os requisitos mínimos previsto no edital;

VIII- comunicar formalmente ao Setor de Extensão do *campus* se ocorrer problemas relacionados ao bolsista, tais como falta às atividades, abandono, trancamento de matrícula, conclusão de curso, desistência, suspensão ou cancelamento da bolsa, indicando, quando necessário o seu substituto;

IX- manter documentadas as informações sobre as atividades do projeto para subsidiar a elaboração de relatórios;

X- receber e avaliar os relatórios parciais e o relatório final do bolsista, procedendo a sua assinatura e entrega ao Setor de Extensão do *campus*;

XI- solicitar ao Setor de Extensão do *campus* o desligamento de bolsistas indicando um substituto;

XII- anexar no SIGAA todos os documentos gerados durante a execução do projeto;

XIII- cadastrar o relatório parcial e final do projeto no SIGAA;

XIV- apresentar os resultados do projeto na Mostra de Eventos ou outros eventos, quando solicitado;

XV- fazer referência à sua condição de coordenador do projeto de extensão nas publicações e trabalhos; e,

XVI- manter atualizado o seu currículo na Plataforma Lattes, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
CONSELHO SUPERIOR

## CAPÍTULO V

### DOS RECURSOS, DAS BOLSAS E DO AUXÍLIO FINANCEIRO

Art. 15. O Programa Institucional disponibilizará recursos financeiros e infraestrutura para o desenvolvimento dos projetos, por meio de planejamento anual e lançamento de editais de seleção de propostas, destinados à concessão de bolsas de extensão e auxílio financeiro.

§ 1º Os recursos financeiros para cobertura das despesas do Programa sairão do orçamento próprio do IFAM/PROEX, com apoio dos *campi* envolvidos, de agências de fomento e de instituições conveniadas, em atendimento às políticas definidas para a Extensão do Instituto.

§ 2º A aplicação dos recursos relacionados aos projetos aprovados em quaisquer dos editais abertos seguirá rigorosamente a legislação de execução orçamentária do Serviço Público Federal.

Art. 16. As bolsas de extensão constituem-se em instrumento de apoio à execução de projetos desenvolvidos em interação com os diversos setores da sociedade que visem o intercâmbio e o aprimoramento do conhecimento, bem como o desenvolvimento institucional, científico, tecnológico, cultural e social.

**Parágrafo único.** A concessão das bolsas ocorrerá de acordo com o cronograma especificado em edital.

Art. 17. As Bolsas de Extensão serão divididas em três modalidades:

I- bolsa de Extensão do Ensino Superior (BEX-SUP) - destinada aos alunos de nível superior regularmente matriculados no IFAM, com carga horária de 12 (doze) horas semanais;

II- bolsa de Extensão do Ensino Técnico de Nível Médio (BEX-MED) - destinada aos alunos de cursos técnicos de nível médio regularmente matriculados no IFAM, com carga horária de 8 (oito) horas semanais; e,

III- bolsa de Extensão de Orientação do Projeto (BEX-ORP) – destinada aos servidores docentes orientadores dos projetos, com carga horária de 8 (oito) horas semanais.

Art. 18. O valor das bolsas de extensão será definido em resolução específica para tal fim. Na ausência de tal resolução poderá ser utilizado como base os valores das agências oficiais de fomento e outros IF's.

**Parágrafo único.** A bolsa destinada ao coordenador/orientador do projeto só poderá ser concedida se houver disponibilidade de recursos próprios para esse fim e deverá constar em edital de chamada.

Art. 19. O valor do auxílio financeiro será definido conforme disponibilidade



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

orçamentária e objeto do edital.

Art. 20. Não haverá qualquer forma de concessão de bolsas com recursos próprios do Instituto, a participante de projetos que não seja servidor do quadro permanente ou aluno regularmente matriculado, exceto nos casos dos recursos se originarem de parceria com entidades públicas ou privadas devidamente conveniadas, constante em edital específico e atendidas às legislações pertinentes.

Art. 21. O quantitativo de bolsas e auxílios financeiros do PIBEX a serem concedidos pela Pró-Reitoria de Extensão – PROEX, será proposto anualmente à Reitoria, com a anuência da Pró-Reitoria de Administração – PROAD, no que diz respeito aos recursos orçamentários.

Art. 22. No caso de auxílio pesquisador, o coordenador do projeto deverá providenciar a abertura de uma conta corrente específica, em uma das agências do Banco do Brasil, para depósito e uso exclusivo do auxílio financeiro.

§ 1º O coordenador deverá solicitar o auxílio financeiro junto ao setor de extensão do campus, que providenciará os trâmites internos;

§ 2º Para utilização do auxílio financeiro, o coordenador deverá se ater às despesas da planilha financeira constante em seu projeto, devendo observar os prazos de uso e prestação de contas estabelecidas no edital de chamada.

§ 3º Ao final do projeto, o coordenador deverá proceder com o encerramento da conta.

Art. 23. A solicitação de pagamento dos bolsistas será expedida pelo setor de extensão do *campus*.

§ 1º O professor coordenador é responsável por entregar as frequências dos bolsistas à setor de extensão do *campus*, no prazo estabelecido em edital;

§ 2º O professor coordenador deverá comunicar, formalmente e por escrito, à setor de extensão do *campus* quando ocorrer situação de ausência, frequência parcial, substituição, abandono, trancamento de matrícula, conclusão de curso, desistência, suspensão do bolsista, cancelamento da bolsa e outras situações, conforme estabelecido no Edital.

§ 3º De acordo com o teor da comunicação formal e escrita enviada pelo coordenador do projeto, o pagamento da bolsa poderá ocorrer de forma total, parcial ou suspenso.

Art. 24. As bolsas de extensão terão a duração correspondente à data estabelecida no edital de chamada e na proposta orçamentária aprovada pela PROEX e PROAD.

Art. 25. À Pró-Reitoria de Extensão – PROEX procederá ao pedido de



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

descentralização dos recursos financeiros para pagamento das bolsas e auxílios para os *campi*, consequentemente, haverá a obrigatoriedade de entrega oficial das folhas de frequência mensal dos bolsistas ao Setor de Extensão do *campus* e posterior registro no SIGAA como arquivo em PDF no relatório final com os demais documentos solicitados no edital.

Art. 26. À PROEX reserva-se o direito de reconsiderar o número de bolsas durante a execução dos projetos, tendo como base a análise decorrente do acompanhamento técnico dos mesmos, devendo os coordenadores e bolsistas ser avisados com antecedência mínima de 30 dias.

## CAPÍTULO VI

### DA PRESTAÇÃO DE CONTAS DO AUXÍLIO FINANCEIRO

Art. 27. O beneficiário de auxílio financeiro será obrigado a prestar contas conforme determinado o art. 70, parágrafo único da Constituição da República Federativa do Brasil, que diz: “Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”.

§ 1º A prestação de contas do auxílio financeiro deverá ser realizada nos moldes institucionais do IFAM, em formulário próprio, a ser fornecido pelo Departamento de Administração do *Campus* ou pela PROEX, após orientação da Pró-Reitoria de Administração – PROAD, devendo estar acompanhada dos orçamentos das despesas, (03 por aquisição/contratação) e das notas fiscais/faturas originais.

§ 2º Os comprovantes de pagamento de despesas (notas fiscais/faturas) deverão ser emitidos em nome do Coordenador do Projeto, constando o nº do Processo que concedeu o auxílio financeiro e/ou número de empenho.

§ 3º Nos comprovantes (notas fiscais/faturas), obrigatoriamente, deverão constar nº e data da emissão, descrição detalhada do material adquirido ou do serviço e quitação da despesa (carimbo de pagamento).

§ 4º Concluída a prestação de contas, o coordenador deverá entregá-la via protocolo ao DAP do *campus*, que fará a análise da mesma e depois de aprovada encaminhará o resultado para o coordenador do projeto com cópia ao setor de Extensão do *campus*, que providenciará o envio à PROEX.

§ 5º Caso haja necessidade de prorrogação da data de entrega, o coordenador do projeto deverá encaminhar solicitação justificada à PROEX, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do prazo constante no edital de chamada.

§ 6º A não apresentação da prestação de contas acarretará o impedimento do



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

coordenador do projeto de participar de novos certames no âmbito do IFAM ou a obtenção de autorização para concorrer a editais externos, nas agências de fomento e outras instituições promotoras, além das penalidades legais cabíveis.

§ 7º O comprovante de fechamento da conta do projeto deverá ser anexado à prestação de contas.

## **CAPÍTULO VII**

### **DOS COMPROMISSOS**

Art. 28. Todo participante do Programa de Bolsa Extensão deverá, antes de iniciar suas atividades, formalizar sua participação por meio do Termo de Compromisso, em formulário padronizado fornecido pela PROEX.

§ 1º O Termo de Compromisso deverá ser entregue no Setor de Extensão do *campus* e anexado ao SIGAA, de acordo com o estabelecido no edital da bolsa extensão da PROEX.

§ 2º Após assinado o Termo de Compromisso, o Setor de Extensão do *campus*, encaminhará uma cópia para o Departamento de Administração e Planejamento (DAP) do *campus*.

§ 3º O aluno será oficialmente considerado bolsista de extensão, após manifestação formal da PROEX aceitando a indicação do Setor de Extensão *campus*.

Art. 29. A participação do aluno no Programa de Bolsa Extensão constitui uma atividade acadêmica para sua formação e não gerará vínculo empregatício para o IFAM.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DA SUSPENSÃO DA BOLSA E DA SUBSTITUIÇÃO DO BOLSISTA**

Art. 30. A Bolsa Extensão será suspensão nos seguintes casos:

- I - quando o bolsista não cumprir o plano de trabalho, resguardado o seu direito de defesa;
- II - suspensão do projeto de extensão, após comunicação formal do Coordenador à PROEX;
- III - término do Projeto de Extensão;
- IV - quando o bolsista não atender a alguma das condições estabelecidas no Termo de Compromisso;



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

V - conclusão de curso;

VI - desempenho acadêmico insuficiente;

VII - trancamento de matrícula;

VIII- desistência da bolsa ou do curso;

IX- abandono do curso;

X- prática de atos não condizentes com o ambiente acadêmico, nos termos da disciplina própria do IFAM, garantida a ampla defesa; ou,

XII- não entrega de relatórios.

Art. 31. A substituição do bolsista poderá ocorrer em caso de desistência, abandono ou a pedido, plenamente justificado do Coordenador do Projeto, resguardado o direito de defesa do aluno.

## CAPÍTULO IX

### DA GESTÃO E DO ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS

Art. 32. Caberá à Diretoria de Extensão e Produção (DIEXP) da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) a responsabilidade pela coordenação do Programa em conjunto com a Coordenação Geral de Programas, Projetos e Eventos de Extensão e os Setores de Extensão dos *campi*.

Art. 33. São atribuições da Diretoria de Extensão e Produção e da Coordenação Geral de Programas, Projetos e Eventos no que tange ao Programa:

I - propor diretrizes e estratégias para o seu aprimoramento;

II - elaborar e gerenciar os editais com recursos institucionais destinados à PROEX;

III - orientar os *campi* com relação à elaboração de editais, quando houver demanda;

IV - monitorar e avaliar a execução dos projetos apoiados pela PROEX;

V - definir o número de bolsas que serão alocadas por período, levando em consideração a disponibilidade orçamentária do IFAM/PROEX;

VI - autorizar pagamento das bolsas de extensão para servidores e discentes do IFAM;

VII - Enviar aos *campi* a lista de projetos classificados em editais da PROEX para acompanhamento e eventual apoio com os recursos do *campus*.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

VIII- receber os projetos e submetê-los à apreciação da PROEX que, posteriormente, os encaminhará à análise do banco de avaliadores e/ou Comitê de Extensão;

IX- gerenciar a certificação dos participantes dos projetos;

X- incentivar a divulgação dos projetos de extensão por meio de eventos internos e externos; e,

XI- cumprir outras atribuições delegadas pela Pró-Reitoria de Extensão;

Art. 34. Os projetos serão acompanhados por meio de relatórios e visitas técnicas.

Art. 35. São atribuições do Setor de Extensão do *campus*, no que tange ao Programa:

I - divulgar os editais de chamadas para seleção de projetos;

II - orientar os docentes sobre a submissão de projetos aos editais;

III - acompanhar as submissões dos projetos aos editais;

IV - coordenar a seleção de estudantes bolsistas no âmbito do *campus*;

V - enviar à PROEX os documentos dos estudantes bolsistas selecionados;

VI - orientar as equipes de projeto sobre o desenvolvimento das ações e entrega de documentos;

VII - acompanhar e supervisionar o desenvolvimento dos projetos;

XIII- orientar os coordenadores na elaboração dos relatórios finais;

IX- comunicar à PROEX o cancelamento de projeto, pedido de substituição de bolsistas ou coordenadores de projetos, inserção/saída de voluntários no projeto, entre outros;

X- comunicar à PROEX outras intercorrências sobre os projetos selecionados;

XI- certificar a equipe e os beneficiários dos projetos ou orientar os coordenadores dos projetos como realizar a emissão via SIGAA;

XII- aprovar os relatórios parciais e finais dos projetos no SIGAA; ou,

XIII- comunicar aos coordenadores de projetos sobre as pendências.

Art. 36. A carga horária de participação nos projetos de extensão poderá ser contabilizada na disciplina Estágio, respeitando-se a correlação entre a atividade realizada e o curso no qual o aluno esteja matriculado, desde que registrada e aprovada pelo órgão competente e esteja previsto no PPC dos cursos como descreve a Lei nº 11.788/2008.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
CONSELHO SUPERIOR

---

## **CAPÍTULO X**

### **DO RELATÓRIO FINAL E DA CERTIFICAÇÃO**

Art. 37. Ao final do projeto, a equipe envolvida na execução poderá receber certificado de participação, no qual constará o período de atuação e a carga horária.

§ 1º A emissão de certificado estará condicionada à entrega do relatório final da atuação do bolsista ou relato de experiência do projeto ou outra forma similar, que caracterize a conclusão das atividades realizadas e os resultados obtidos com o projeto;

§ 2º O relatório final, relato de experiência ou outra forma similar do bolsista e do coordenador deverá ser apresentado de acordo com as normas técnicas da ABNT ou em conformidade com o modelo fornecido e publicado pela PROEX junto com edital de chamada.

## **CAPÍTULO XI**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 38. Todo bolsista do Programa, como estudante do Instituto, estará assegurado contra acidentes pessoais, conforme a apólice global em nome do IFAM.

Art. 39. Caso o coordenador do projeto venha solicitar o cancelamento do projeto após o recebimento da bolsa de orientação, o mesmo deverá proceder com a devolução do recurso via GRU ao IFAM.

Art. 40. Poderão ser realizadas parcerias com outras Instituições Públicas ou Privadas para o estabelecimento de ações conjuntas no âmbito do PIBEX, em áreas de atuação específica, observando-se as diretrizes fixadas pelo Instituto e instâncias superiores.

**Parágrafo único.** As atribuições e os compromissos dos partícipes serão definidos conjuntamente e firmados em ato próprio.

Art. 41. A proposta de extensão que envolva parceria com a celebração de convênio, seja com participação direta ou indireta da instituição, somente será autorizada com a devida manifestação da Procuradoria Federal do IFAM.

Art. 42. A PROEX ou setor extensão do *campus* poderá suspender o pagamento das bolsas concedidas, a qualquer momento, caso se verifique o descumprimento das normas estabelecidas no Edital e demais regulamentos institucionais pertinentes.

**Parágrafo único.** No caso de suspensão de pagamentos de bolsas, caberá recurso junto ao Setor de Extensão do *campus*, em primeira instância e à PROEX, em segunda instância.

Art. 43. A qualquer tempo, editais de chamada poderão ser revogados,



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
**CONSELHO SUPERIOR**

---

retificados ou anulados, no todo ou em parte, por motivo de interesse público, sem que isso implique direito à indenização de qualquer natureza.

Art. 44. Os resultados obtidos por meio dos projetos apoiados por este Regulamento, quando apresentados em eventos, cursos e publicações, deverão obrigatoriamente citar o apoio da PROEX da seguinte forma “Apoio: IFAM/PROEX”.

Art. 45. À Pró-Reitoria de Extensão – PROEX, conjuntamente com o Comitê de Extensão, reserva-se o direito de resolver as situações e os casos omissos neste Regulamento.

**Jaime  
Cavalcante  
Alves**

**Reitor do IFAM**

Assinado digitalmente por Jaime  
Cavalcante Alves  
ND: CN=Jaime Cavalcante Alves,  
E=gabinete@ifam.edu.br  
Razão: Eu estou aprovando este  
documento  
Localização:  
Foxit PDF Reader Versão: 12.1.2

## ANEXO II - PARECER CONSUBSTANCIADO CEP

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE EXTENSÃO (PIBEX): UMA PROPOSIÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

**Pesquisador:** ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 91447725.9.0000.8119

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 8.009.641

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisadora informou que:

Este projeto tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados na gestão dos projetos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), no período de 2023 a 2024. A pesquisa é aplicada, de natureza qualitativa e caráter descritivo analítico. Utilizará análise documental e entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos de extensão para identificar fragilidades nos processos de submissão, acompanhamento e prestação de contas. Como resposta a essas lacunas, será proposta a criação de um produto técnico denominado EXTENSIFAM - uma tecnologia social voltada à qualificação da gestão extensionista, por meio da capacitação, sistematização de boas práticas e institucionalização de procedimentos. Espera-se, com isso, contribuir para a eficiência, efetividade e impacto social das ações extensionistas desenvolvidas no IFAM, alinhadas às diretrizes da extensão universitária e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

**Bairro** CENTRO

**CEP:** 69.025-010

**UF:** AM

**Município** MANAUS

**Telefone** (92)98234-1140

**E-** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 8.009.641

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Realizar o levantamento das principais lacunas encontradas na submissão, desenvolvimento e conclusão dos Projetos de Extensão do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) e propor soluções cabíveis.

**Objetivo Secundário:**

- I. Realizar uma revisão de literatura sobre capacitação de servidores e gerenciamento de projetos de extensão no contexto educacional;
- II. Realizar uma pesquisa documental nos anos de 2023 e 2024 sobre a condução dos projetos de extensão do PIBEX no IFAM, identificando padrões e práticas existentes;
- III. Desenvolver e realizar entrevista direcionada a coordenadores de projetos de extensão do PIBEX visando entender a condução dos projetos, identificando as principais dificuldades, mapeando desafios e oportunidades de melhoria;
- IV. Propor a criação do EXTENSIFAM - Tecnologia Social para Qualificação da Gestão Extensionista no IFAM.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

A pesquisadora informou que:

Os riscos são considerados mínimos, mas podem incluir: desconforto emocional ou psicológico ao responder às perguntas; cansaço ou aborrecimento devido ao tempo da entrevista; possibilidade de quebra de sigilo, mesmo que não intencional, em decorrência do uso de plataformas virtuais. Para mitigar esses riscos: você poderá interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento, as respostas serão tratadas de forma confidencial, somente os pesquisadores terão acesso aos dados.

**Benefícios:**

Sua participação contribuirá diretamente para o aprimoramento dos processos de

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município** MANAUS  
**Telefone** (92)98234-1140 **E-** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 8.009.641

gestão da extensão no IFAM, além de promover melhorias institucionais e valorização do trabalho dos coordenadores extensionistas.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A presente pesquisa apresentada é para a obtenção do título de mestra, na esfera do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia/UFRRJ. Com o objetivo de analisar os principais desafios enfrentados na gestão dos projetos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), se torna relevante para os processos de extensão do IFAM. A pesquisa está bem detalhada no projeto básico, apresentando os questionários de avaliação aos participantes, e com objetivos factíveis de realização no tempo proposto no cronograma, seguindo os padrões éticos de pesquisa na legislação vigente.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Considerando os princípios estabelecidos nas Resoluções CNS nº 466/12 e nº 510/16:

Folha de Rosto: Apresentada;

Informações Básicas do Projeto: Apresentada;

Projeto de Pesquisa: Apresentado;

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE: Apresentado, poderia estar melhor detalhado;

Carta de anuência: Apresentada;

Declaração de Infraestrutura: Apresentada;

Instrumento de Coleta de Dados: Apresentado;

Cronograma do Projeto: Apresentado. Mesmo o atualizado, inserido em outubro no Sistema, manteve a coleta de dados nos meses de outubro e novembro, portanto necessita de correções;

Orçamento financeiro: Apresentado.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Considerando o atendimento da pesquisadora nas diversas questões solicitadas, ficando incorreta a data da coleta de dados no cronograma, que deve ser, após a

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município** MANAUS  
**Telefone** (92)98234-1140 **E-** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 8.009.641

aprovação, neste Comitê, somos pelo parecer favorável a realização do protocolo apresentado, com o obrigatório compromisso de correção do cronograma da pesquisa.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento                                            | Arquivo                                                           | Postagem               | Autor                          | Situação |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                            | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2612686.pdf                     | 13/10/2025<br>14:42:12 |                                | Aceito   |
| Outros                                                    | CARTA_RESPOSTA_AO_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP.docx                | 13/10/2025<br>14:41:04 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | projeto_de_pesquisa_Antonia_de_Jesus_Andrade_Braga_Atualizado.pdf | 13/10/2025<br>14:39:43 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Declaração de Instituição e Infraestrutura                | declaracao_de_infraestrutura_atualizado.pdf                       | 13/10/2025<br>14:37:08 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Cronograma                                                | Cronograma_de_Pesquisa_atualizado.pdf                             | 13/10/2025<br>14:35:38 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | Modelo_TCLE_Entrevista_Semiestrutura_da_atualizado.pdf            | 13/10/2025<br>14:35:13 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Folha de Rosto                                            | FolhaRosto_ANTONIA_DE_JESUS_assinado_UFRRJ.pdf                    | 13/10/2025<br>14:15:14 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Outros                                                    | Modelo_Termo_de_uso_de_imagem_e_voz.pdf                           | 21/08/2025<br>13:40:33 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Outros                                                    | Instrumento_de_Avaliacao_EXTENSIFAM.pdf                           | 21/08/2025<br>13:28:04 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |
| Orçamento                                                 | ORCAMENTO.pdf                                                     | 21/08/2025<br>12:46:50 | ANTONIA DE JESUS ANDRADE BRAGA | Aceito   |

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

**Bairro** CENTRO

**CEP:** 69.025-010

**UF:** AM

**Município** MANAUS

**Telefone** (92)98234-1140

**E-** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 8.009.641

|        |                                                    |                        |                                   |        |
|--------|----------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------|
| Outros | Instrumento_de_Pesquisa_Entrevista_Qualitativa.pdf | 21/08/2025<br>12:43:45 | ANTONIA DE JESUS<br>ANDRADE BRAGA | Aceito |
| Outros | Termo_de_Anuencia_IFAM.pdf                         | 19/08/2025<br>10:38:40 | ANTONIA DE JESUS<br>ANDRADE BRAGA | Aceito |

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

MANAUS, 28 de Novembro de 2025

---

**Assinado por:  
EDSON MAIA  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município** MANAUS  
**Telefone** (92)98234-1140 **E-** cepsh.ppgi@ifam.edu.br