

## **GRAU DE EFETIVIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS EM EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E AS ESTRATÉGIAS PARA SEU ALCANCE**

### **Autoria**

**Bruno Silva Fraga**

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Salvador

**Manoel Joaquim Fernandes de Barros**

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Salvador

**Sérgio Hage Fialho**

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Salvador

### **Resumo**

O estudo avalia a efetividade da gestão de projetos na extensão universitária, da Escola de Administração de uma universidade pública federal, no período de 2000 a 2016, e, paralelamente, demonstra a operacionalização da medida de sua efetividade. Para realização desta investigação, foi elaborada uma análise qualiquantitativa. Os resultados quantitativos revelam que até 52,34% dos projetos de extensão demonstram ser efetivos. Quanto ao resultado da análise qualitativa, as possíveis razões para baixa efetividade são: disfunções burocráticas, demora na liberação dos recursos financeiros pelos financiadores do projeto, falta de avaliação institucional da gestão ou do projeto, pouca flexibilidade nos processos (no desenvolvimento das atividades), sobrecarga de atividades entre os membros da equipe, qualificação insuficiente e inadequada dos coordenadores para gestão de projetos.

**Área Temática – 03 – Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração.**

**GRAU DE EFETIVIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS EM EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E AS ESTRATÉGIAS PARA SEU ALCANCE**

## **Resumo**

O estudo avalia a efetividade da gestão de projetos na extensão universitária, da Escola de Administração de uma universidade pública federal, no período de 2000 a 2016, e, paralelamente, demonstra a operacionalização da medida de sua efetividade. Para realização desta investigação, foi elaborada uma análise quali-quantitativa. Os resultados quantitativos revelam que até 52,34% dos projetos de extensão demonstram ser efetivos. Quanto ao resultado da análise qualitativa, as possíveis razões para baixa efetividade são: disfunções burocráticas, demora na liberação dos recursos financeiros pelos financiadores do projeto, falta de avaliação institucional da gestão ou do projeto, pouca flexibilidade nos processos (no desenvolvimento das atividades), sobrecarga de atividades entre os membros da equipe, qualificação insuficiente e inadequada dos coordenadores para gestão de projetos.

**Palavras-Chave:** Extensão Universitária. Gestão de Projetos. Efetividade Organizacional.

## **Abstract**

The study evaluates the effectiveness of project management in university extension projects of a federal public university's School of Management, from 2000 to 2016, and, at the same time, demonstrates the operationalization of the measure of its effectiveness. For the accomplishment of this investigation, a qualitative-quantitative analysis was elaborated. The quantitative results show that up to 52.34% of the extension projects are effective. As for the qualitative analysis, the possible rationales for low effectiveness are: bureaucratic dysfunctions, delays in the release of financial resources by project financiers, lack of institutional evaluation of management or project, lack of flexibility in processes (in the development of activities), overloading of activities among team members, insufficient and inadequate qualification of coordinators for project management.

**Keywords:** University Extension Project. Project management. Organizational Effectiveness.

## 1. Introdução

A universidade, em linhas gerais, se encarrega do processo de transmissão de conhecimento e de produção de ações relacionadas à questão cultural para a sociedade. Notadamente, percebe-se, nos últimos anos, que esta instituição social contribuiu para atender as demandas da população, na formação para a identidade social, bem como para auxiliar nos interesses governamentais.

A extensão pode ser compreendida como um processo de construção de conhecimento, contemplando a população em diferentes níveis de educação, cultura e interesses, além de produzir agentes internos da universidade, numa interação entre atores para detecção de problemas, proposição de soluções visando a transformação do seu entorno e capacitação do público externo. Freire (1983) relata que a extensão aspira substituir um conhecimento existente por outro. No desenvolvimento da aprendizagem, o indivíduo que aprende se apropria do conhecimento e se torna apto para aplicar o que foi assimilado em situações reais.

A extensão universitária está apoiada nos princípios da Pedagogia Crítica proposta por Giroux (1989, 1990, 2011). Essa ótica propicia o desenvolvimento de práticas educacionais alicerçadas no diálogo entre professores e alunos, auxiliando-os no processo de formação dos docentes (renovação do conhecimento), dos estudantes (amadurecimento enquanto cidadãos), e na reflexão (promovendo a consciência crítica). Nesse sentido, esse tipo de experiência ajuda a proporcionar enormes benefícios construtivos, capazes de encontrar alternativas para problemas relativos à comunidade.

Ainda que as universidades, em modo geral, se articulem para fortalecer a extensão, projetos são desenvolvidos no contexto educacional devido às demandas locais e ao estímulo proveniente das políticas públicas do país. Neste sentido, esse cenário acarretou novos desafios para as IES, uma vez que novas estratégias tiveram que ser adotadas para alinhar os interesses da academia quanto às suas políticas internas e preocupações sociais, de modo a facilitar a troca de conhecimento científico e o saber popular, por meio da comunicação entre a universidade e a comunidade.

Qualquer projeto pode nascer com o pensamento abstrato ou, às vezes, com uma ideia concreta, podendo adquirir caráter científico, de pesquisa, ou ainda de investimento, dentre outros. Além disso, possui características, como abrangência nacional/internacional ou ser interno/externo à organização. Projetos podem ser uma idealização ou ainda execução de estratégias de uma empresa. Podem ser meios para implementar mudanças organizacionais. Possuem custos estimados e cronogramas estabelecidos, além de pessoas, recursos financeiros e materiais.

O desenvolvimento de projetos implica a elaboração do planejamento prévio das tarefas a serem realizadas, atreladas ao escopo (detalhamento das atividades do projeto e esforço empreendido para atingir o objetivo) (COSTA, 2011).

Bons projetos podem impactar positivamente na qualidade de vida das pessoas e servir de referências para que outras instituições possam desenvolver projetos correlatos, para garantir, também, experiências bem-sucedidas. Qualquer projeto tem sua especificidade e impactos peculiares, pois anseiam que suas necessidades sejam atendidas. Desta forma, projetos podem ser utilizados para atender problemas específicos, exigindo mais atenção dos gestores institucionais (KLERING et al., 1998).

Um projeto consegue ser efetivo ou atinge sua efetividade quando alcança suas metas satisfatoriamente em todos os aspectos pré-estabelecidos, com o mínimo de erro possível. A criação de indicadores de efetividade, para avaliar os projetos

de extensão, bem como suas gestões, deve consistir no empenho da universidade ou instituições correlatas, para averiguar se existe eficiência operacional no desenvolvimento das atividades, tal como na eficácia dos resultados dessas gestões.

A instituição de Ensino Superior pode utilizar indicadores de resultados ou definir critérios para avaliação de projetos (concepção, desenvolvimento e finalização). Entretanto, Pereira (2001) ressalta que esta não é uma tarefa fácil, embora muito importante, por que envolve investimentos que devem compensar a energia empregada neste processo.

Em face dessas reflexões, o objetivo que se pretende atingir com esse estudo é avaliar a efetividade na gestão de projetos na extensão universitária, especificamente na Escola de Administração de uma universidade pública federal. A efetividade na gestão de projetos na extensão é aqui abordada como objeto de estudo, deste modo, houve a delimitação da ideia de efetividade, em razão das especificidades do campo gestão de projetos em extensão e também para tornar esta pesquisa operacionalizável.

É válido mencionar, que foram examinados, para fins desta investigação, projetos encerrados de extensão, desenvolvidos na Escola de Administração da universidade pesquisada, no período de 01/01/2000 a 31/12/2016. Cabe esclarecer, que a Escola foi escolhida, em princípio, pelo interesse em investigar o funcionamento das práticas de gestão de extensão de projetos nesse lócus.

## **2. A Extensão Universitária: Origens e Conceitos**

Para Sousa (2010), a extensão praticada pelos estudantes universitários, no início da década de 60, é o primeiro aceno de mudança na sua concepção. É quando se veem ações concretas na direção do compromisso com as classes populares, não de forma assistencial, mas com a intencionalidade de conscientizá-las sobre os seus direitos.

A extensão universitária é um tema que se tornou relevante nas discussões no meio acadêmico, em especial a partir da década de 80. Passou-se a discutir a universidade como instituição pública e estatal, cobrando dela o seu compromisso com os setores menos favorecidos da população (NOGUEIRA, 2001).

A reflexão sobre a extensão e a discussão de políticas nesse setor, para as instituições de ensino superior - IES públicas, passa a ser coordenada, a partir de meados dos anos 80, pelo Fórum Nacional de Pró-reitores de Extensão das universidades públicas brasileiras (FORPROEX, 2001).

O ensino e a extensão permitem rediscutir os conceitos apreendidos em sala de aula, em função da realidade estudada, cujo processo ensino-aprendizagem assumirá novos conceitos decorrentes desta prática acadêmica. As atividades de extensão podem eventualmente ocorrer de forma isolada, o que se constitui em equívoco para uma instituição. É imperativo haver a articulação com as demais atividades acadêmicas - do ensino à pesquisa.

A extensão com a pesquisa acadêmica possibilita a produção de novos conhecimentos produzidos pela interação da academia com a sociedade, resultantes de diversos saberes e da realidade social. Alicerçado com o estágio curricular, por exemplo, possibilita o compromisso social e o dever político para o alunado, em termos de formação profissional, devendo estar associada a projetos com temáticas que estejam vinculadas às linhas de pesquisas dos Departamentos e à prática curricular.

A extensão universitária deve ser vista como instrumento indissociável entre a pesquisa e o ensino, conforme informado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional (LDB) (Brasil, 1996). A inseparabilidade do ensino, pesquisa e a extensão permitem que a universidade desenvolva atividades e projetos em diversas áreas científicas, possibilitando intervenções sociais que resultem consequentemente na transformação desse ambiente. Nesse sentido, a instituição universitária fortalece sua imagem, enquanto agente transformador e que busca soluções para os problemas da sociedade.

Entender a extensão apenas como promoção de cursos ou apenas como prestação de serviços é restringi-la a um nível que a impede de alcançar sua dimensão acadêmica. Contudo, o projeto de extensão também pode assumir uma prática absolutamente assistencialista, voltada para o interesse das políticas sociais do Estado, com o apoio da universidade, desenvolvendo ações voluntária de universitários sob supervisão dos docentes, para encontrar soluções para questões sociais demandadas pela comunidade.

Vale ressaltar que os conhecimentos essenciais para a execução de vários projetos de extensão são compartilhados com indivíduos com habilidades e competências específicas. Para Thiollent (2002), não tem sentido a transmissão de cima para baixo deste conteúdo, já que tornaria o processo de construção de conhecimento inoperante.

Assim, entendemos que os projetos de extensão, bem como os programas desenvolvidos nas universidades, auxiliam na formação dos alunos, tendo em vista a facilidade de estar em contato com a comunidade, bem como desenvolver e exercer sua cidadania, além de buscar informações que serão estruturados junto com os professores, contribuindo na efetivação e consolidação do conhecimento (ARROYO, 2010)

### 3. Gestão de Projetos

Projeto é um produto inicial planejado com objetivos específicos, desenvolvido para realizar atividades consecutivas e inter-relacionadas, envolvendo pessoal, prazos e custos. Tem diversas características, podendo ser de caráter social, cultural, dentre outros (PMI, 2000; GODOY, 2005). Define-se projeto como o conjunto de esforços para desenvolver um produto e/ou serviço, no prazo determinado. Eles são únicos e temporários (início e fim definidos). Vale ressaltar, que podem atingir todos os níveis da organização e envolver uma ou inúmeras pessoas.

Andersen e Jessen (2002) complementam que, atualmente, os projetos são vistos não apenas como instrumentos para resolução de problemas técnicos organizacionais. Eles também são considerados meios para aperfeiçoar o negócio e estão em constante mudança.

Cabe ressaltar, que projetos são benéficos para a organização, porque, além de contribuir na avaliação quanto aos níveis de conhecimentos de sua gestão, podem facilitar a implantação de novas práticas atreladas ao planejamento estratégico organizacional, com o intuito de alcançar seus principais objetivos. Por este motivo, muitas organizações estão investindo no aperfeiçoamento de seus processos em gestão de projetos para melhorar também sua eficiência organizacional (BOUER; CARVALHO, 2005; RODRIGUES *et. al.*, 2006; BARCAUI, 2012).

Segundo Rabechini e Sabino (2012, apud PINTO; MANTEL, 1990), pesquisas realizadas para averiguar o sucesso de projetos compreendem no mínimo dois fatores estratégicos organizacionais: foco nos elementos críticos; e análise das condições diferentes e independentes na gestão de projetos, bem como dos resultados, apontados na representação dos produtos e também de serviços. Ainda para os au-

tores, uma importante ação, para o sucesso de um projeto com características específicas, é o treinamento dos colaboradores envolvidos no seu desenvolvimento.

Neste sentido, para que o projeto obtenha sucesso, é importante que, durante a gestão de projetos, exista o comprometimento das pessoas envolvidas. A aprendizagem em curto prazo e o ajuste mútuo entre os envolvidos pode ajudar no sucesso do projeto (BRESNEN, 2002; VERZUH, 2005). Contudo, a obtenção de resultados satisfatórios no gerenciamento de projetos está no processo de planejamento, execução de gastos e do cumprimento das atividades estipuladas no seu cronograma (MAXIMIANO et al, 2003).

Kerzner (2006) entende gestão de projetos como um conjunto de ações integradas, que utilizam o planejamento, o cronograma e o controle para atingir objetivos definidos, no prazo estabelecido.

Para Kwak e Ibbs (2000), o uso adequado das práticas de gestão de projetos pode melhorar a eficácia organizacional, embora existam as incertezas de negócio e o dinamismo do cenário no qual está inserido o projeto. Cabe destacar, também, que a implantação do gerenciamento de projeto pode tornar os processos mais flexíveis e oferecer maior resposta para as demandas apresentadas (HIGHSMITH, 2009).

O gerenciamento de projetos é fundamental nas organizações, uma vez que objetiva averiguar se as atividades, definidas previamente na fase de planejamento, estão sendo realizadas e auxiliar na previsão de possíveis gargalos ou problemas emergenciais na execução das ações, com o intuito de desenvolver alternativas de "fugas" para resolução de situações de risco (DINSMORE, 1999; SANTOS, 2013). Portanto, ela pode ser considerada um ativo estratégico da organização, com o propósito de juntar esforços para desenvolver e sustentar vantagens competitivas, tal como auxiliar as empresas a gerenciar seu desempenho em ambientes dinâmicos.

#### **4. Efetividade e a Gestão de Projetos**

Existem diversos entendimentos em relação à "avaliação de projetos". Inicialmente, para fins de análise ou de julgamento. Numa etapa posterior, pode-se pensar em monitorar o projeto, isto é, acompanhar e controlar as suas atividades, ou ainda, examinar o seu desempenho e nível de sucesso. Avaliar projetos permite investigar todas as suas etapas: desde a sua concepção inicial até a sua finalização, cabendo ressaltar que os parâmetros precisam ser definidos previamente.

Para Heldman (2006), os critérios para avaliação de projetos em organizações podem acontecer por meio de pontuações e classificações (escala de 1 a 5), caso seja em etapa inicial de seleção ou finalização do projeto. Castroa e Carvalho (2010) destacam o uso de indicadores para verificar a aderência do projeto com as estratégias da empresa, bem como o indicador de risco e o retorno financeiro do projeto.

Projetos devem ser avaliados, com propósito de averiguar se as atividades e os objetivos estão sendo desenvolvidos no prazo, bem como se os gastos financeiros estão sendo executados conforme orçamento. Neste sentido, avaliar a gestão do projeto merece também especial atenção, porque possibilita desenvolver ações corretivas e aprimoradas para elevar o nível de desempenho do gestor na condução do projeto.

Em face do exposto, para fins deste estudo, optou-se por fazer a análise da gestão de projetos e sua efetividade. Desta forma, foram analisados os seguintes documentos: contratos/convênio de projeto, relatórios financeiros de prestação de contas, relatórios de cumprimento do objeto/objetivo do projeto e relatórios de final

da ação, definidos pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e dos órgãos de fomento.

Percebe-se que, na execução do projeto, ocorre uma oscilação entre as ações planejadas e as implementadas. Para Barcaui et al (2006), isto acontece porque, na maioria das ocasiões, os gestores de projetos desconhecem os possíveis fatores que influenciarão a durabilidade das atividades, logo é mais complicado informar a duração do projeto e os possíveis gastos. Dentre os principais fatores, as condições externas ao projeto, como os ambientais, suspensão das atividades ou ainda falhas humanas, etc., implicam indiretamente neste processo.

As estimativas de custos nos projetos devem envolver a realização de um planejamento orçamentário prévio e durante a sua execução, bem como o controle dos gastos, para que o projeto encerre suas atividades conforme o orçamento aprovado (EFFTING, 2005).

Sua eficiência expressa a capacidade de executar as ações com o esforço ínfimo e com o mínimo de recursos na obtenção do resultado almejado. No entanto, por sua vez, sua eficácia é representada pela capacidade de atingir metas (ANDRADE, 1999; MARINHO; FAÇANHA, 2001). Podemos dizer, em suma, que, enquanto a eficácia na gestão de projetos se refere ao atingimento dos objetivos propostos, eficiência refere-se à capacidade de ação utilizando melhores meios para atingir tais objetivos.

Para André (1999), a eficácia diz respeito ao planejamento competente, bem como, ao cumprimento assertivo das atividades durante a execução, todavia, a eficiência preza pelo zelo e pela economicidade na utilização dos recursos financeiros e dos bens materiais.

Feitas as considerações sobre eficiência e eficácia, a efetividade diz respeito à conjunção dos conceitos de eficiência e eficácia, traduzidos no uso dos melhores meios na ação para obtenção de um resultado pleno para um evento esperado. Neste sentido, espera-se o cumprimento das atividades e do objetivo no tempo previsto, executando os gastos planejados, conforme orçamento do projeto.

Para que a gestão de projetos possa ser efetiva, precisa haver o comprometimento das pessoas envolvidas, bem como de toda a empresa. Contudo, a obtenção de resultados satisfatórios no gerenciamento de projetos está no processo de planejamento e cumprimento das atividades estipuladas no seu cronograma (MAXIMIANO et al., 2003).

Cabe ressaltar que muitos projetos falham ou não obtêm resultados desejados, porque barreiras naturais e/ou fatores externos à organização, como, por exemplo, perspectiva político-econômica desvantajosa, reformulação na estrutura organizacional, ameaças ambientais elevadas, entre outras causas, estão além do controle da empresa. Todavia, falhas gerenciais, falta de qualificação dos gestores em gestão de projetos, estimativas mal planejadas, falta de acompanhamento do plano de trabalho, também podem acarretar tal insucesso (LEWIS, 1995; VARGAS, 1998; DINSMORE; CABANNIS-BREWING, 2014).

Avaliar a efetividade na gestão de projetos permite o aprimoramento dos instrumentos institucionais e do seu corpo técnico, uma vez que traz melhorias aos métodos e indicadores de desempenho utilizados. Tais aprimoramentos tornam a gestão consistente, devido ao desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento e controle.

Salienta-se que avaliar a efetividade na gestão de projetos significa acompanhar e controlar as ações desenvolvidas, a fim de tornar os gastos mais eficientes e o cumprimento dos prazos mais eficazes.



Em linhas gerais, a efetividade na gestão pode ser constatada quando o projeto alcança seus objetivos pré-definidos, concluindo suas atividades no prazo estipulado, executando seus gastos orçamentários.

Vargas (2016) sinaliza que o sucesso do projeto ocorre quando: (a) as atividades terminam no prazo estipulado; (b) encerra com orçamento previsto; (c) houver utilização eficiente dos recursos de pessoal, material e equipamento; (d) o objetivo for executado de forma eficaz; (e) obtiver aprovação dos patrocinadores ou clientes; (f) houver mínima alteração do escopo do projeto em relação à versão original. Já Gildo e Clements (2014), chamam a atenção para alguns fatores que podem contribuir para que o objetivo do projeto seja alcançado, como, por exemplo: (a) bom gerenciamento e utilização de recursos; (b) expectativas de qualidade; (c) definição do escopo; (d) determinação de cronograma; (e) atenção aos riscos; (f) observação do orçamento.

Assim, o desafio maior para avaliar a efetividade da gestão de projetos na extensão universitária é a elaboração e implementação de dispositivos de avaliação, uma vez que não há evidências na literatura consultada de um método para sua operacionalização.

## 5. Metodologia

A natureza do estudo foi de cunho qualitativo e quantitativo. Quando o pesquisador utiliza a pesquisa quali-quantitativo, essa associação permite que ele interligue suas conclusões, a fim de obter maior certeza e segurança, e, assim, evitar que seus dados sejam percebidos apenas como produto de um evento particular ou condição específica.

A pesquisa bibliográfica delimitou os conceitos estruturantes do estudo, por meio de fontes secundárias, através da análise bibliométrica das produções acadêmicas de livros, eventos e periódicos relevantes, tanto de produção nacional quanto internacional. O seu resultado, para esse trabalho, conduziu ao levantamento e a definição dos conceitos expressos na revisão literária.

Os critérios para a análise de projetos de extensão foram elaborados a partir de um levantamento, nos quais foram obtidas informações para operacionalização da medida de efetividade de projetos. Nesse sentido, foi necessário decompô-la nas dimensões de eficiência e eficácia, para a construção do modelo de análise deste estudo. Essas dimensões, por sua vez, foram operacionalizadas através da análise documental dos elementos considerados para essa verificação, por órgãos de fomento e universidades públicas federais, declarados em seus sites, conforme Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Fontes Utilizadas para Caracterização das Dimensões Eficiência e Eficácia**

Ente	Dimensão	
	Eficiência	Eficácia
MEC/Min C	Convênio do Projeto. Relatório de Execução Físico-Financeira de Prestação de Contas.	Convênio do Projeto. Relatório Parcial e Final de Cumprimento do Plano de Cultura <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> O Relatório Parcial e Final de Cumprimento do Plano de Cultura é elaborado pelo coordenador do projeto. Nele, são relatadas as atividades/ações desenvolvidas no projeto.

Ente	Dimensão	
	Eficiência	Eficácia
SENA-ES/MTPS	Convênio do Projeto. Relatório de Prestação de Contas Financeira.	Convênio do Projeto. Relatório Final da Ação, quando for o caso. Declaração de Realização dos Objetivos, a que se propôs o objetivo principal do projeto.
CNPq	Convênio do Projeto. Relatório Financeiro de Prestação de Contas.	Convênio do Projeto. Relatório de Cumprimento do Objeto/Objetivo do Projeto. Relatório Final da Ação <sup>2</sup> .
UFBA	Contrato do Projeto. Relatório Financeiro de Prestação de Contas do Projeto <sup>3</sup> .	Contrato do Projeto. Relatório de Cumprimento do Objeto/Objetivo do Projeto. Relatório Final da Ação.
UFOB	Contrato do Projeto. Formulário Parcial e Final de Prestação de Contas.	Contrato do Projeto. Formulário Parcial e Final de Prestação de Contas.
UFPE	Contrato do Projeto. Relatório Financeiro de Prestação de Contas do Projeto.	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação.
UFPEL	Contrato do Projeto. Relatório Financeiro de Prestação de Contas do Projeto <sup>4</sup> .	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação.
UFPR	Contrato do Projeto. Relatório Financeiro de Prestação de Contas.	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação.
UFRB	Contrato do Projeto. Relatório Financeiro de Prestação de Contas.	Contrato do Projeto. Relatório Final de Prestação de Contas.
UFSC	Contrato do Projeto. Relatório Financeiro Parcial/Final de Prestação de Contas.	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação.
UFSM	Contrato do Projeto. Relatório de Execução Físico-Financeira de Prestação de Contas.	Contrato do Projeto. Relatório de Cumprimento do Objeto/Objetivo do Projeto. Relatório Final da Ação.
UNIFEI	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação <sup>5</sup> .	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação.
UNILA	Contrato do Projeto. Relatório Físico-Financeiro de Prestação de Contas <sup>6</sup> .	Contrato do Projeto. Relatório Final da Ação.

<sup>2</sup> Relatório desenvolvido pelo coordenador, que aponta as ações programadas, atividades desenvolvidas no decorrer do projeto, bem como as dificuldades encontradas e os benefícios alcançados. Esse documento é apresentado na prestação de contas final do projeto, para análise e avaliação da universidade, cabendo ressaltar que o relatório de cumprimento do objeto é um documento mais simples e, o relatório técnico, mais detalhado.

<sup>3</sup> Documento informando as despesas realizadas no período de execução do projeto.

<sup>4</sup> Esse relatório somente é analisado pela universidade se for financiado pela instituição. Caso contrário, o coordenador deverá apresentar a prestação junto à administradora dos recursos (financiado por terceiros).

<sup>5</sup> O Relatório Final da Ação da UNIFEI engloba informações financeiras do projeto.

<sup>6</sup> O Relatório Físico sintetiza as atividades/ações do projeto.

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2010, 2012, 2013a, 2013b, 2014), CNPq (2004, 2011), UFBA (2005, 2008, 2013), UFOB (2014), UFPE (2015), UFPEL (2013), UFPR (2013), UFRB (2013, 2016), UFSC (2012), UFSM (2010), UNIFEI (2015) e UNILA (2013, 2014).

Foram atribuídos pesos para dimensão Eficiência e Eficácia (50% de cada) e os desmembramentos de suas variáveis: Objeto – 50%; Prazo – 25%; Orçamento – 25%. A ponderação dos pesos reflete a literatura referenciada, uma vez que sugere a equivalência dos elementos.

Quadro 2 – Modelo de Análise: Operacionalização da Medida de Efetividade

Problema	Dimensão	Documento de análise	Ente	Variável	Pesos (Resultado) %	Efetividade
Por que existe baixa efetividade na gestão de projetos de extensão na Escola de Administração de uma Universidade Pública Federal, no período de 2000 a 2016?	Eficácia (50%)	Contrato/Convênio do projeto, Relatório de cumprimento do objeto/objetivo do projeto, Relatório final da ação (técnico) ou Declaração de realização dos objetivos a que se propunha o instrumento (objetivo principal), se houver	BRASIL/MEC/MinC, BRASIL/SENAES/MTPS, CNPQ, UFBA, UFOB, UFPE, UFPEL, UFPR, UFRB, UFSC, UFSM, UNIFEI, UNILA	Objeto (Cumprimento do objetivo do projeto)	50	Sim/Não/Parcialmente efetivo
	Eficiência (50%)	Contrato/Convênio do projeto, Relatório final da ação (técnico)		Prazo (Término do projeto na data estipulada inicialmente no Contrato/Convênio do projeto)	25	Sim/Não/Parcialmente eficiente
		Contrato/Convênio do projeto, Relatório financeiro de prestação de contas, Relatório de execução físico-financeira de prestação de contas		Orçamento (verificação do total de gasto financeiro, de acordo com valor estipulado no Contrato/Convênio do projeto)	25	Sim / Não/ Parcialmente eficiente
<b>Total</b>					<b>100%</b>	

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2010, 2012, 2013a, 2013b, 2014), CNPq (2004, 2011), UFBA (2005, 2008, 2013), UFOB (2014), UFPE (2015), UFPEL (2013), UFPR (2013), UFRB (2013, 2016), UFSC (2012), UFSM (2010), UNIFEI (2015) e UNILA (2013, 2014).

Esse modelo de análise serviu para avaliar a efetividade da gestão de projetos na extensão universitária da Escola de Administração da universidade pesquisada.

Na análise documental, foram qualificados, como dimensão de eficácia, aqueles elementos que verificavam se o objeto<sup>7</sup> do projeto foi cumprido. Como dimensão de eficiência, foram selecionados aqueles elementos necessários para viabilizar a consecução do objeto proposto, ou seja, se o prazo e orçamento foram atendidos, conforme previstos no contrato/convênio do projeto.

Para obter a amostra quantitativa, foi realizada a coleta de dados eletrônica no sistema próprio da universidade, no período de abril a maio de 2017. Para realização da pesquisa foram analisados 384 (trezentos e oitenta e quatro) projetos de extensão, bem como sua gestão, de uma Universidade Pública Federal, entre 2000 a 2016.

O delineamento da pesquisa qualitativa foi por meio de estudo de caso. Justifica-se esse método pela qualificação da amostra, um público que, por formação, tem condições de produzir maiores reflexões na parte qualitativa da investigação. Logo, o propósito é conceber novos *insights* ao gerenciamento de projetos de extensão às universidades, bem como obter a sua compreensão, em razão de suas particularidades. Cabe ainda ressaltar que a análise da entrevista foi realizada com base nos procedimentos propostos por Bardin (2012), através da análise de conteúdo.

A seleção da amostragem, para a pesquisa qualitativa, foi com base na seleção de sujeitos representativos da amostra, a partir do resultado da análise quantitativa. Logo, foram escolhidos três perfis de sujeito, um Sujeito Típico (ST), cujo coeficiente possui o menor desvio padrão em relação à média da efetividade; um Sujeito *Quasi* Ideal (SQI), cujo coeficiente apresenta a maior efetividade; e um Sujeito *Quasi* Defectivo (SQD), cujo coeficiente possui o menor índice de efetividade. Finalmente, foram aplicados questionários e entrevistas pessoais com os coordenadores destes projetos.

O roteiro de entrevista percorreu os seguintes tópicos:

- Experiência do coordenador de projetos e o tempo de atuação com projetos e com a extensão universitária;
- Realização da gestão de projetos;
- Dificuldades no processo de gestão de projetos;
- Gestão de riscos;
- Planejamento;
- Acompanhamento e controle;
- Hierarquia e a equipe de projeto;
- Treinamento para os membros da equipe e a coordenação;
- Execução financeira do projeto;
- Ações que podem contribuir para que os recursos financeiros sejam gastos de acordo com a planilha orçamentária;
- Motivos que resultam na baixa efetividade na gestão de projetos;
- Ações para minimizar as deficiências na gestão de projetos e estratégias utilizadas pelos coordenadores para a boa gestão do projeto;

---

<sup>7</sup> Objetivo do projeto.

- Avaliação da gestão e do projeto.

## 6. Resultados

Foram analisados os relatórios finais de prestação de contas, de cumprimento e financeiro dos projetos encerrados. Destaca-se que, no período de 2000/2016, a maior parte dos projetos de extensão, cerca de 49%, foram de capacitação. O resultado revelou que projetos de prestação de serviços tiveram a segunda maior proporção (22%). 18% dos projetos eram de caráter social e, em sua maioria, tiveram pouca participação de estudantes nas atividades de extensão. Identificou-se, também, 11%, dos projetos de eventos, compostos por seminários, simpósios e palestras.

Quanto a recursos captados, foi possível constatar que a maioria dos projetos de extensão, na Escola de Administração, foi financiada pela própria universidade, enquanto uma pequena parte recebeu recursos do setor empresarial (organizações privadas), tendo outro restante captado em órgãos de fomento, tais como Banco do Nordeste (BNB), Instituto do Patrimônio Histórico Artístico Nacional (IPHAN), Ministério da Justiça, Secretária da Educação da Bahia e Petrobrás. Além disso, cabe ressaltar que a Escola de Administração possui 92,45% projetos sob a forma de contratos e, os demais, no modelo de convênios.

Nos primeiros anos, compreendidos entre 2000 a 2004, 4,69% dos projetos não conseguiram alcançar a efetividade. A este respeito, pode-se verificar algumas razões: inviabilidade técnica, decorrente da falta de experiência dos gestores, e restrições operacionais, decorrentes de planejamentos equivocados e menor controle dos gastos, que elevaram os custos operacionais, bem como as despesas administrativas. Os projetos representativos desse período foram compostos por 44% de Projetos de Capacitação, 22% de Prestação de Serviço e Eventos, e 11% de caráter Social.

Os resultados desse estudo mostraram que, no ano de 2016, todos os projetos foram efetivos, representados por 60% Projetos Sociais, 20% de Capacitação e 20% de Prestação de Serviços. Pode-se subentender que esses projetos foram bem gerenciados, de tal forma que conseguiram cumprir com seu objetivo, bem como encerraram no prazo previsto e realizaram gastos conforme planilha orçamentária.

Nos resultados, observa-se que, entre 2000 a 2016, 201 (52,34%) projetos analisados foram efetivos, com o maior percentual sendo de Capacitação (56,72%), seguida por projetos Sociais e de Eventos (17,41% e 15,92%), respectivamente. O menor percentual foi de Prestação de Serviços (9,95%).

O resultado da pesquisa quantitativa, por meio desta segunda pesquisa documental, indica que um pouco mais da metade dos projetos foi classificada como “efetiva”, o que corresponde a até 52,34% do grau geral de efetividade. Logo, os dados sugerem que, nos últimos 16 anos, houve uma gestão medianamente satisfatória dos projetos desenvolvidos na Escola de Administração da universidade pesquisada. Por outro lado, percebe-se que, desde 2007, houve uma melhoria dos resultados dos projetos analisados

Após o resultado da análise quantitativa, foi utilizado o coeficiente geral de efetividade por projeto para selecionar a amostra para a pesquisa qualitativa, com a intenção de compreender as razões para o problema de efetividade na gestão de projeto, coletar informações sobre estratégias efetivas, e, por fim, validar os resultados das análises, construídas a partir da coleta de campo.

O roteiro de entrevista continha questões relevantes para a gestão de projetos de extensão, uma vez que podiam preencher lacunas não esclarecidas na pesquisa

quantitativa, além de estabelecer pontos comparativos entre os projetos mais e menos efetivos, bem como dar conta das variáveis do modelo de análise.

De modo geral, os entrevistados possuem entre média e longa experiência como gestores de projetos na extensão universitária. Foram mencionadas algumas dificuldades encontradas no processo de gestão de projetos, tais como, disfunções burocráticas, pouca flexibilização nos processos, além de outros motivos, percebe-se, pelo discurso coletivo, que precisa haver uma gestão mais eficiente dos riscos, uma vez que a antecipação das ações previstas e o desenvolvimento de estratégias podem contornar e minimizar resultados indesejados.

Em relação à gestão de riscos, os entrevistados descreveram que a gestão de risco no projeto nem sempre é plena, principalmente em razão das incertezas econômicas e políticas do país. No entanto, a gestão de risco operacional, que envolve gerenciamento efetivo de pessoas, compras, comunicação, entrega de resultados, mudanças, dentre outros eventos, pode ser evitada ou pelo menos minimizada, durante as avaliações de diagnóstico com os envolvidos, na possibilidade de as atividades acontecerem em parceria e nas avaliações administrativas na gestão de projetos.

O discurso coletivo aponta ser fundamental a existência de planejamento durante a execução das atividades. Cabe ressaltar que influências de fatores externos, tais como a política nacional, inflação monetária, cobrança dos financiadores para conclusão das atividades no tempo previsto, e outras naturezas diversas, podem causar impactos na execução do projeto, impulsionando a gestão a realizar planejamento das ações com frequência. Nesse sentido, o processo de acompanhamento e controle das atividades é utilizado para assegurar que o objetivo do projeto possa ser cumprido.

Percebeu-se, na entrevista, que a condução dos trabalhos em equipe pode ser com hierarquia estabelecida, como também sem hierarquia, logo, depende da natureza do Projeto (Capacitação, Prestação de Serviço, Social ou de Eventos) que está em execução, da organização do trabalho e do estilo de gestão adotado.

Com relação ao treinamento para membros da equipe e a coordenação, identificou-se que nenhum dos entrevistados fez treinamentos sobre a gestão de projetos. Um dos motivos é a não oferta da capacitação pela instituição de ensino e a falta de tempo, por parte dos entrevistados, para realização de um curso.

De acordo com as respostas dos entrevistados, sobre a construção da planilha orçamentária, percebe-se o comprometimento na fase inicial da sua elaboração, o envolvimento do órgão financiador, bem como, a mobilização para discutir as demandas locais com os envolvidos. Porém, a estimativa orçamentária de recursos financeiros adicionais é feita com base nas demandas futuras do projeto não previstas e atividades não finalizadas, logo, envolve membros da equipe, coordenador, instituições apoiadoras do projeto, comunidade ou, até mesmo, o órgão financiador<sup>8</sup>.

Sobre os motivos que levam à baixa efetividade na gestão de projetos, segundo o SQD<sup>9</sup>, é a “qualificação insuficiente e inadequada da coordenação. Talvez pouca flexibilização para gerir os processos, por que tudo é bem amarrado e, por fim, falta de comprometimentos dos envolvidos”.

Quanto às ações preventivas para minimizar as deficiências na gestão de projetos, bem como estratégias para realizar uma boa gestão, o SQD relata: “Eu diria

---

<sup>8</sup> *Stakeholders (órgão financiador)*: aprova a estimativa orçamentária e envia recursos financeiros adicionais para o projeto.

<sup>9</sup> Sujeito *Quasi Defectivo (SQD)*, cujo coeficiente possui o menor índice de efetividade da amostra.

boa comunicação para evitar ruídos e retrabalhos, comprometimento e responsabilidade com o resultado”.

Enquanto para o ST<sup>10</sup>:

Precisa ter bom relacionamento com os envolvidos e as instituições apoiadoras. O coordenador de projeto precisa ter um treinamento para gestão de projetos, fazer uma contratação adequada de pessoal e ter uma equipe preparada e acompanhada, fazer o acompanhamento das atividades, além de estar atento às demandas [...]. Seguir o cronograma de atividades do projeto.

E, para finalizar, com relação à avaliação dos projetos e da gestão, elas são feitas pelo órgão financiador, na realização da prestação de contas parcial e final do projeto. Os gestores não fazem avaliação nem do projeto e nem da gestão.

Desta forma conclui-se que, nas respostas dos entrevistados, existe qualificação inadequada ou precária dos coordenadores e equipe, falta de avaliação institucional da gestão ou do projeto, sobrecarga de atividades entre os membros da equipe, demora na liberação dos recursos financeiros pelos órgãos financiadores, disfunções burocráticas e pouca flexibilidade nos processos, que resultariam nos problemas para a efetividade na gestão de projetos. Contudo, existem fatores que contribuiriam para que alguns projetos obtivessem sucesso: treinamentos sobre a gestão de projetos para equipe e coordenador; promoção de encontros para troca de experiências entre coordenadores e equipe; formação de uma equipe capacitada; planejamento e acompanhamento diário das atividades; e comprometimento e responsabilidade com os resultados.

## 7. Conclusão

A proposta deste estudo foi a de levantar os instrumentos de análise de efetividade na gestão de projetos de extensão, especificadamente nas universidades públicas federais, bem como, em outras instituições e órgãos de fomento de ação correlata. Os dados coletados, depois de sofrerem análise à luz do referencial abrangido, demonstraram que os instrumentos analisados apresentam elementos de verificação de eficiência e eficácia nos projetos propostos, capazes de compor a medida de efetividade.

O resultado da pesquisa quanti-qualitativa revela não existir baixa efetividade na gestão de projetos, uma vez que, pelo resultado da efetividade geral, cerca de 52,34% dos projetos de extensão demonstraram ser efetivos. Desta maneira, os dados sugerem que, no período da amostra coletada, houve uma gestão medianamente satisfatória, com um crescente processo de profissionalização.

Assim, somando as contribuições originadas das pesquisas acima, observa-se que, para cada natureza do projeto analisado (Projeto de Capacitação, Projeto de Prestação de Serviços, Projeto de Eventos e Projeto Sociais), existe uma razão para baixa efetividade gerencial, e que se torna imprescindível a participação mais efetiva da universidade para promover treinamentos e eventos sobre gestão de projetos com os coordenadores e equipe, bem como auxiliar os gestores quanto às dificuldades operacionais, administrativas e burocráticas na gestão de projetos.

Desse modo, presume-se que, para uma maior efetividade na gestão de projetos (cumprimento do objetivo e das atividades no prazo, dos gastos financeiros de acordo a planilha orçamentária) deverá haver mais controle dos projetos, gestão de

---

<sup>10</sup> Sujeito Típico (ST), cujo coeficiente representa o menor desvio-padrão do índice de efetividade da amostra.

riscos e a execução orçamentária de acordo o proposto, além das ações indicadas no parágrafo acima.

O estudo traz contribuições significativas no campo de estudo do gerenciamento de projetos como área de conhecimento da administração e a originalidade desse trabalho está em avaliar a efetividade da gestão de projetos na extensão universitária no ensino superior. Conclui-se, portanto, que a metodologia aplicada se demonstrou adequada, visto que permitiu a operacionalização da medida de efetividade para gestão de projetos na extensão universitária, podendo ser adaptadas para diversas universidades públicas e privadas de ensino superior.

Ressalta-se que este estudo se limita a analisar apenas a Escola de Administração de uma universidade pública federal e a sua correlação com a efetividade na gestão de projetos, portanto, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas, abrangendo um número maior de escolas ou departamentos de ensino, além de outras organizações universitárias.

## 8. Referência

- ANDRE, M.A. A efetividade dos contratos de gestão na reforma do estado. *São Paulo*, v.39, n.3, p.42-52, 1999.
- ANDRADE, S.G. *Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- ARROYO, D.M.P. *A meta-avaliação e a extensão universitária: um estudo de caso*. 2010. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Educação. Campinas, 2010.
- ANDERSEN, E.S.; JESSEN, S.A. Project maturity in organizations. *International journal of project management*, v.21, n.6, p.457-461, 2002.
- BARCAUI, A.B. et al. *Gerenciamento de tempo em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- \_\_\_\_\_. *PMO-Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. Brasport, 2012.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, 2012.
- BOUER, R; CARVALHO, M.M. Metodologia singular na gestão de projetos: Condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Produção*, v.15, n.3, 2005, p.347-361.
- BRASIL. Ministério da Educação. Ministério da Cultura. *Relatório Prestação de Contas*. Brasília, DF, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Senado Federal, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 nov. 2013a.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Previdência Social. Secretaria Nacional de Economia Solidária. *Guia de orientações para entidades privadas sem fins lucrativos na execução de convênios*. Brasília, DF, 2013b.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Previdência Social. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. *Manual de Orientações para execução do convênio plurianual único*. Brasília, DF, 2014.
- \_\_\_\_\_. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. *Portaria nº 3, de 1º de junho de 2012*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 4 jun. 2012



- BRESNEN, M.; MARSHALL, N. The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management*, v.20, 2002.
- CASTROA, H.G.; CARVALHO, M.M. Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, São Paulo, v.20, n.3, p.303-321, 2010.
- CNPQ. *Prestação de contas IS-023/2004*. Brasília, DF, 2004.
- CNPQ. *Relatório técnico e prestação de contas*. Brasília, DF, 2011.
- COSTA, G. A Gestão de projetos aplicada ao ciclo de vida dos contratos de novos produtos: Estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças. Rio de Janeiro, Encontro da ANPAD, 34, *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.
- DINSMORE, P.C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DINSMORE, P.C.; CABANIS-BREWEN, A.M.A. *Manual de Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- EFFTING, G. *Gerenciamento de projeto*. 97p. Trabalho de conclusão de curso (graduação em bacharel em Sistemas de Informação), Instituto Superior Tupy, 2005.
- FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS-FORPROEX. *Avaliação nacional da extensão universitária*. Brasília, DF: MEC/SESu, 2001. (Coleção Extensão Universitária, v. 3).
- FREIRE, P. *Extensão ou comunicação*. Rio de Janeiro, Paz e Terra; 1983.
- GILDO, J.; CLEMENTS, J. *Successful project management*. Boston: Cengage Learning, 2014.
- GIROUX, H. A. *Critical pedagogy, the state, and cultural struggle*. Suny Press, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Schooling and the struggle for public life: Critical pedagogy in the modern age*. Suny Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. *On critical pedagogy*. Bloomsbury Publishing USA, 2011.
- GODOY, C.; DUARTE, M.F. *Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais*. Secretaria do Meio Ambiente/Coordenadoria de Coordenadoria e Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental–CPLEA. São Paulo, v. 18, 2005.
- HELDMAN, K. *Gerência de projetos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HIGHSMITH, J. *Agile project management: creating innovative products*. Pearson Education, 2009.
- KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KLERING, L.R. et al. Avaliação da importância de atributos de projetos de desenvolvimento inovadores. São Paulo, FGV, *Cadernos de gestão pública e cidadania*, v. 9, 1998.
- KWAK, Y.H.; IBBS, C.W. Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, v.31, n.1, p.32-43, 2000.
- LEWIS, J.P. *Project Planning, Scheduling & Control*. United States: McGraw-Hill, 1995.
- MARINHO, A.; FAÇANHA, L.O. *Programas sociais*. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.
- MAXIMIANO, A.C.A et al. Projeto de Internacionalização de empresas industriais. *VI Semead*. São Paulo, 2003.
- NOGUEIRA, M.D.P. (org.). Extensão Universitária no Brasil: uma revisão conceitual. In: FARIA, D.S. (org.). *Construção conceitual da extensão universitária na América Latina*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- PEREIRA, C.M.H. *Investimentos em ciência e tecnologia: indicadores de resultados de projetos de pesquisa*. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*, Pensylvania, 2000.
- RABECHINI JÚNIOR, R.; SABINO, M.S. A implantação da estratégia por meio de projeto: o caso Carandiru. *Future Studies Research Journal*, v.2, p.187-187, 2012.
- RODRIGUES, I.; JÚNIOR, R.R.; CSILLAG, J.M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração*, v.41, n.3, p.273-287, 2006.
- SANTOS, T.C. *Gestão de projetos: evolução do conhecimento nos eventos científicos na área de administração e engenharia da produção no brasil e sua aplicação prática*. Dissertação, Universidade Nove de Julho, 2013.
- THIOLLENT, M. Construção do conhecimento e metodologia da extensão. *Congresso Brasileiro de Extensão Universitária*, João Pessoa, 2002.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA-UFBA. *Relatório de gestão 2005*. Salvador, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de gestão 2008*. Salvador, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Resolução nº 6/2013*. Salvador, 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO-UFPE. *Manual de extensão*. Recife, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Prestação de contas de recursos financeiros*. Recife, 2015.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS-UFPEL. *Orientação para institucionalizar projetos de extensão*. Pelotas, 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ-UFPR. *Instrução normativa nº 3/2013*. Curitiba, 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA-UFOB. *Formulário para Relatório Parcial*. Barreiras, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Formulário para Relatório Final*. Barreiras, 2014.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA-UFRB. *Cartilha Prestação de Contas*. Cruz das Almas, 2013.
- \_\_\_\_\_. *Resolução CONSUNI nº 2/2016*. Cruz das Almas, 2016.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC. *Modelo de proposta de pesquisa*. Santa Catarina, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Resolução das Fundações*. Santa Catarina, 2012.
- \_\_\_\_\_. *Resolução de extensão*. Santa Catarina, 2012.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA-UFSM. *Modelo UFSM- FATEC*. Santa Maria, 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ-UNIFEI. *Norma Relações UNIFEI Fundações de Apoio*. Minas Gerais, Itajubá, 2015.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA-UNILA. *Prestação de Contas - Relatório Físico-Financeiro*. Foz do Iguaçu, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Relatório Técnico dos Resultados*. Foz do Iguaçu, 2013.
- SOUSA, A.L.L. *A história da extensão universitária*. Campinas: Alínea, 2010.
- VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos com o MS Project 98, estratégia, planejamento e controle*. Rio de Janeiro: Brasport, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciamento de projetos*. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- VERZUH, E. *The fast-forward MBA in project management*. 2ª ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.