

## **Mapeamento das ações de pesquisa e extensão no Departamento de Administração da UFAM: desafios, indicadores e perspectivas**

Kleomara Gomes Cerquinho  
Irineu Amaro Vitorino  
Ana Flávia de Moraes Moraes  
Sérgio Augusto Torres Mendes  
Iandra dos Santos Crisóstomo

**Resumo:** A governança universitária, instrumento pelo qual se norteia a tomada de decisão nas instituições de ensino superior, ganha destaque em um cenário de permanente planejamento e avaliação. A adoção de indicadores de desempenho e o uso de dados confiáveis sobre as ações acadêmicas são instrumentos essenciais para qualificar a gestão universitária. Frente ao que se descreve, esse estudo procurou mapear as ações de pesquisa e extensão no Departamento de Administração da UFAM no período de 2021/2 a 2024/1, com base na análise documental dos Relatórios Individuais de Trabalho (RITs) dos docentes, para identificar a distribuição dessas atividades, padrões e assimetrias, a fim de descobrir os desafios e potencialidades departamentais. Para atingir esta finalidade utilizou-se da metodologia quali-quantitativa, descritiva e documental. Os resultados revelam assimetrias significativas entre pesquisa e extensão, indicando que essas atividades não apresentam, em sua maioria, uma articulação efetiva, pois enquanto as ações de pesquisa representam 90% das atividades registradas, as de extensão correspondem a apenas 10%, prescindindo de estratégias departamentais para promover maior equilíbrio e fortalecer a função social da universidade.

**Palavras-Chave:** Pesquisa; extensão; governança universitária.

## 1. Introdução

A universidade pública brasileira é historicamente alicerçada sobre o tripé ensino, pesquisa e extensão, os quais, de forma indissociável, definem a missão institucional de produção, disseminação e aplicação do conhecimento. Essa estrutura visa não apenas à formação técnica e científica dos estudantes, mas também à sua preparação para uma atuação cidadã, ética e socialmente comprometida (FORPROEX, 2021; Gohn, 2020). Nesse contexto, o fortalecimento das ações de pesquisa e extensão torna-se imprescindível para que a universidade exerça seu papel como agente de transformação social e desenvolvimento regional, especialmente em contextos desafiadores como o da Amazônia brasileira.

A extensão universitária, por exemplo, deve ser compreendida como atividade acadêmica que promove a articulação entre saber acadêmico e demandas sociais, transformando tanto o estudante quanto a comunidade envolvida (Gohn, 2020). Já a pesquisa, por sua vez, assume o papel de investigação científica sistemática, cuja função é produzir conhecimento relevante, crítico e aplicável, ampliando o impacto da universidade para além de seus muros (Freitas; Oliveira, 2021). Apesar disso, a integração entre ensino, pesquisa e extensão ainda enfrenta dificuldades em muitas instituições, com ações fragmentadas, desiguais e, por vezes, desenvolvidas de forma isolada por poucos docentes (Vieria et al., 2022).

No contexto da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), o Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais (DA/FES) reúne docentes de diversas áreas da administração pública e privada, e configura-se como um campo fértil para o desenvolvimento de atividades acadêmicas de alto impacto. No entanto, não basta realizar ações dispersas: é necessário que a instituição possua mecanismos de mapeamento e avaliação dessas atividades, permitindo um planejamento estratégico mais eficaz e coerente com os objetivos institucionais.

A governança universitária, entendida como o conjunto de processos, estruturas e práticas que norteiam a tomada de decisão nas instituições de ensino superior, ganha destaque nesse cenário (Ranieri, 2023). A adoção de indicadores de desempenho e o uso de dados confiáveis sobre as ações acadêmicas são instrumentos essenciais para qualificar a gestão universitária. Como observa Marcovitch (2018), publicar dados e indicadores não é um fim em si mesmo, mas um meio para impulsionar avanços institucionais.

Entretanto, estudos demonstram que, em diversas instituições brasileiras, ainda há lacunas na coleta, sistematização e análise de dados sobre as atividades de pesquisa e extensão (Souza et al., 2021; Cunha; Matos, 2020). Na UFAM, por exemplo, o sistema eletrônico acadêmico (e-campus) apresenta limitações quanto à consolidação das informações sobre essas atividades, o que dificulta a visibilidade do trabalho docente e a elaboração de estratégias institucionais coordenadas.

É nesse contexto que se insere o presente artigo, que tem como problema de pesquisa: de que maneira as ações de pesquisa e extensão vêm sendo desenvolvidas, organizadas e registradas pelos docentes do Departamento de Administração da UFAM, e quais os principais desafios enfrentados para sua integração e fortalecimento no âmbito departamental e institucional? A resposta a essa questão se mostra relevante não apenas para o aprimoramento da gestão acadêmica, mas também para o fortalecimento da função social da universidade.

O objetivo geral do estudo é mapear as ações de pesquisa e extensão no Departamento de Administração da UFAM no período de 2021/2 a 2024/1, com base na análise documental dos Relatórios Individuais de Trabalho (RITs) dos docentes. Especificamente, busca-se compreender a distribuição dessas atividades, identificar padrões e assimetrias, bem como discutir os desafios e potencialidades do planejamento acadêmico no âmbito departamental.

Mapear essas ações é, portanto, um passo estratégico para transformar dados em decisões e fortalecer a missão institucional da UFAM.

Para atingir esse propósito, o artigo está estruturado em cinco seções: além desta introdução, apresenta-se, na seção dois, o referencial teórico sobre os conceitos de pesquisa, extensão e governança universitária. Na terceira seção, descreve-se a metodologia adotada para o levantamento e análise dos dados. Na quarta, são discutidos os principais achados do mapeamento das ações docentes. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais, com destaque para recomendações que visem à melhoria das práticas institucionais e ao fortalecimento do planejamento acadêmico no Departamento de Administração da UFAM.

## **2. Fundamentação teórica**

A discussão teórica sobre a governança do ensino, pesquisa e extensão que ocorrem no meio acadêmico, perpassa por indicadores e desafios estratégicos. Entender como o processo ocorre é muito importante para todos que estudam a relação entre eles.

### *2.1 Pesquisa, extensão e governança universitária*

A formação superior no Brasil está orientada pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Essa diretriz, consagrada na Constituição Federal de 1988 e reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), visa assegurar que a universidade seja um espaço de formação integral, capaz de promover tanto o desenvolvimento cognitivo quanto o compromisso social dos estudantes. Nessa perspectiva, a extensão universitária assume o papel de elo entre o saber acadêmico e a realidade social, articulando-se com a pesquisa para gerar conhecimentos aplicados, relevantes e transformadores (FORPROEX, 2021; Gohn, 2020).

A extensão não deve ser entendida apenas como uma atividade de assistência ou de prestação de serviço, mas como um processo pedagógico e político que, ao envolver professores, estudantes e comunidades, favorece a produção coletiva do conhecimento e contribui para a formação cidadã (Cunha; Matos, 2020). Para Freitas e Oliveira (2021), a integração entre pesquisa e extensão favorece a resolução de problemas reais da sociedade, ao mesmo tempo em que qualifica o ensino e fortalece a função social da universidade.

Entretanto, o que se observa em muitas instituições é a existência de iniciativas isoladas, não articuladas entre si, e que dependem da ação voluntária de poucos docentes. Vieira et al. (2022) destacam que a baixa institucionalização das ações de extensão e a concentração de projetos em determinados professores dificultam a consolidação de uma cultura extensionista. De modo

semelhante, a pesquisa também pode ser praticada de forma fragmentada, sem a integração com as atividades de ensino e extensão, o que compromete seu potencial transformador.

Clark et al. (2025) apontam que as reformas na governança da educação superior têm provocado mudanças significativas na forma como as universidades organizam suas funções acadêmicas. Em contextos marcados por pressões por desempenho e accountability, há uma tendência de priorização das atividades de pesquisa em detrimento da extensão, o que impacta diretamente a distribuição de esforços docentes e a valorização institucional das ações sociais.

A governança universitária envolve um conjunto de mecanismos, estruturas e processos que asseguram a tomada de decisões eficaz, transparente e alinhada à missão institucional. Para Ranieri (2023), uma boa governança está relacionada à capacidade das instituições de ensino superior de planejar, gerir e avaliar suas atividades de forma integrada. Isso inclui a promoção de ambientes participativos, a valorização da autonomia docente e a adoção de sistemas de informação que subsidiem a tomada de decisões.

A avaliação institucional, por sua vez, é um instrumento fundamental para a melhoria contínua da qualidade acadêmica. Segundo Marcovitch (2018), os indicadores de desempenho são essenciais não apenas para a prestação de contas, mas principalmente como ferramentas de diagnóstico e gestão. A simples coleta de dados não garante melhorias: é preciso que esses dados sejam analisados, divulgados e utilizados como base para o planejamento estratégico.

No entanto, a falta de integração entre os sistemas eletrônicos institucionais, como o e-campus, e os registros das atividades acadêmicas, compromete a transparência e dificulta o acompanhamento da produtividade docente. Estudos como o de Souza et al. (2021) apontam que essa desconexão tecnológica ainda é uma das principais barreiras para a efetiva governança universitária no Brasil.

## *2.2 Indicadores, desafios e planejamento estratégico*

A produção acadêmica é geralmente avaliada por meio de indicadores quantitativos, como o número de publicações, participação em eventos, orientações e projetos desenvolvidos. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2023) considera esses dados como critérios relevantes nos processos de avaliação da pós-graduação e na distribuição de recursos.

Contudo, é importante reconhecer que os indicadores não devem ser utilizados de forma isolada ou mecânica. Para Souza et al. (2021), é necessário considerar o contexto institucional, as condições de trabalho e as desigualdades existentes entre os docentes. A concentração de atividades em poucos professores, por exemplo, pode indicar tanto alta produtividade quanto falta de incentivo e participação dos demais membros da comunidade acadêmica.

A extensão também demanda indicadores próprios, que envolvam aspectos como o impacto social das ações, a participação discente, a interação com a comunidade externa e o caráter interdisciplinar dos projetos. Ainda que mais difíceis de mensurar, esses aspectos são fundamentais para avaliar a relevância e a qualidade das atividades extensionistas (Cunha; Matos, 2020).

A articulação entre pesquisa e extensão é vista como uma condição essencial para o fortalecimento da formação integral do estudante e para a efetiva contribuição da universidade com a sociedade. No entanto, essa integração ainda é frágil em muitas instituições, sendo dificultada por fatores como a sobrecarga docente, a escassez de recursos, a burocracia institucional e a baixa valorização da extensão nos processos de progressão na carreira (Moura; Silva; Batista, 2022).

Segundo Cunha e Matos (2020), a lógica da produtividade acadêmica, centrada em publicações e métricas bibliométricas, desestimula a participação em atividades de extensão, que geralmente exigem maior envolvimento temporal e interpessoal, e cujos resultados são menos visíveis no curto prazo. Além disso, a ausência de formação docente específica sobre o papel da extensão universitária contribui para a sua marginalização no cotidiano acadêmico.

Para superar esses desafios, é necessário promover uma mudança de cultura institucional, reconhecendo o valor das ações extensionistas e incentivando sua articulação com a pesquisa e o ensino. Moura, Silva e Batista (2022) defendem a adoção de políticas que estimulem projetos integrados, com apoio institucional, visibilidade e reconhecimento.

A adoção de instrumentos de diagnóstico e planejamento estratégico é fundamental para o fortalecimento da gestão departamental e para a promoção de uma cultura acadêmica mais equitativa e participativa. Dias e Oliveira (2023) destacam que o planejamento departamental deve ser construído de forma coletiva, envolvendo docentes, coordenadores e gestores, e articulando-se com as metas institucionais da universidade.

A partir do mapeamento das ações de pesquisa e extensão, os departamentos podem identificar pontos fortes e fracos, promover a participação de um maior número de docentes e desenvolver programas que integrem ensino, pesquisa e extensão. Essa prática contribui para um ambiente acadêmico mais colaborativo, transparente e alinhado às demandas sociais.

Conforme Vieira et al. (2022), o sucesso do planejamento estratégico está vinculado à existência de dados confiáveis, de metas mensuráveis e de uma cultura institucional orientada à melhoria contínua. Nesse sentido, o mapeamento sistemático das atividades docentes, como o realizado no Departamento de Administração da UFAM, representa um passo importante rumo à gestão acadêmica mais eficiente e comprometida com a função social da universidade.

### **3. Método de pesquisa**

A análise documental foi conduzida em diferentes etapas, conforme orientações metodológicas de autores como Gil (2023) e Bardin (2016), para garantir o rigor e a sistematicidade do processo de coleta e interpretação dos dados.

Portanto, neste estudo, as etapas incluíram: (a) identificação de todos os Relatórios Individuais de Trabalho (RITs) dos docentes no período investigado; (b) levantamento das atividades de pesquisa e extensão vinculadas à Universidade Federal do Amazonas (UFAM), respeitando as normativas institucionais para a categorização dessas ações; (c) identificação, por docente e por semestre, das atividades relacionadas à pesquisa e à extensão; (d) organização das atividades em um panorama geral; e (e) análise das ações de pesquisa e extensão identificadas. A análise documental, enquanto técnica sistemática de levantamento e exame de

documentos, segue o entendimento de Gil (2008) ao ser considerada uma importante ferramenta para estudos exploratórios e descritivos.

Para facilitar a visualização do percurso metodológico adotado, elaborou-se o Fluxograma 1, que sintetiza as etapas de coleta, triagem, categorização e análise dos dados. Esse recurso gráfico contribui para evidenciar o rigor e a sistematicidade do processo investigativo, além de permitir maior transparência na replicação do estudo por outros pesquisadores.

O tratamento e a sistematização dos dados foram realizados por meio do uso de planilhas eletrônicas no software Excel, o que facilitou a organização e a manipulação das informações, conforme sugerem Lakatos e Marconi (2003), que destacam a importância do planejamento e da organização de dados para garantir a consistência da análise. A estruturação das informações referentes às atividades de pesquisa e extensão do Departamento de Administração ocorreu em fases sucessivas: (a) verificação da correta identificação das ações pelos docentes; (b) identificação e eliminação de eventuais duplicidades; e (c) categorização das atividades por semestre, permitindo uma análise mais precisa e confiável dos registros disponíveis.

No total esperado de 30 docentes, foram analisados 120 RITs, sem perdas documentais. Foi elaborado um fluxograma metodológico que resume as etapas de coleta, triagem e categorização. Além das contagens, calcularam-se médias por docente para identificar desigualdades de participação.

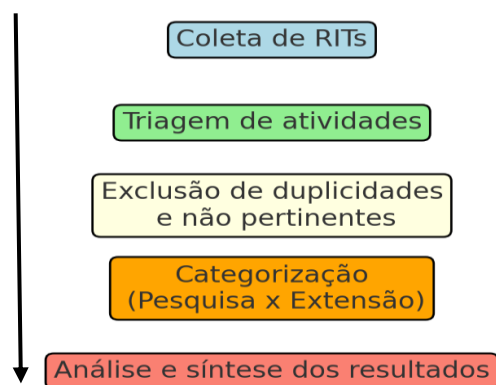


Figura 1. Fluxo das etapas do processo metodológico

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

Assim, foram desenvolvidos gráficos com base nas informações coletadas nas documentações, realizando uma análise comparativa dos resultados obtidos referentes aos Relatórios Individuais de Trabalho (RITs) entre o período de 2021/2 a 2024/1, com o objetivo de identificar a distribuição das atividades de pesquisa e extensão entre os docentes, quais são os padrões e assimetrias, e por fim, descobrir os desafios e potencialidades do DA/FES da Universidade Federal do Amazonas.

#### 4. Discussão e Resultados

Os resultados obtidos permitiram identificar as ações desenvolvidas pelos docentes do Departamento Acadêmico (DA), sem, contudo, considerar as especificidades individuais de cada professor. A pesquisa abrangeu o período compreendido entre o segundo semestre de 2021 e o primeiro semestre de 2024. No total, foram analisados os dados de 30 docentes, bem como 120 Relatórios Individuais de Trabalho (RITs) que continham informações relativas às atividades de pesquisa e extensão.

A partir dos dados brutos, foram identificadas 111 atividades de extensão e 719 atividades de pesquisa, totalizando 830 registros preliminares. Desses registros, foram desconsideradas as atividades referentes à participação dos docentes em cursos de capacitação, bem como aquelas relacionadas a funções administrativas, com o objetivo de garantir o foco exclusivo nas ações de pesquisa e extensão.

As atividades de extensão resultaram em 69 registros válidos. É importante salientar que uma parte considerável das atividades descartadas correspondia a ações administrativas ou de pesquisa que, equivocadamente, haviam sido classificadas como extensão; as atividades de pesquisa identificadas nessa situação foram devidamente realocadas para a categoria correta.

No que se refere às atividades de pesquisa, foram desconsideradas ações não diretamente vinculadas à produção científica, tais como premiações, submissões de artigos, atividades de ensino, funções administrativas, participação em bancas de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e avaliações em outras instituições de ensino superior. Após esse refinamento, obteve-se um total de 649 registros válidos relacionados à pesquisa.

Assim, ao final do processo de depuração e categorização, foram analisados 718 registros válidos de atividades de pesquisa e extensão encontradas no Departamento de Administração da UFAM.

Cabe ressaltar que as atividades de comitês foram consideradas como atividades de pesquisa e extensão, ainda que sejam administrativas, pois fazem parte do processo de validação da pesquisa e extensão da Universidade. Diante dessa explicação, os resultados encontrados são demonstrados, a seguir, por meio de tabelas e gráficos.

A seguir, apresenta-se a relação quantitativa entre as atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pelos docentes do Departamento, evidenciando a predominância de uma sobre a outra.

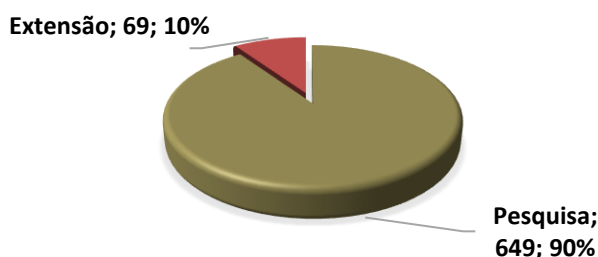


Gráfico 1. Relação entre atividades de pesquisa e extensão praticadas pelo DA  
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

Esse desequilíbrio reforça a necessidade de estratégias institucionais que promovam maior valorização e integração das ações de extensão, em consonância com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Para ampliar a compreensão sobre esse desequilíbrio, o Gráfico 2 apresenta uma comparação percentual entre as atividades do DA/UFAM e a média nacional, evidenciando o distanciamento em relação ao padrão esperado.

Comparação entre DA/UFAM e Média Nacional (Pesquisa x Extensão)

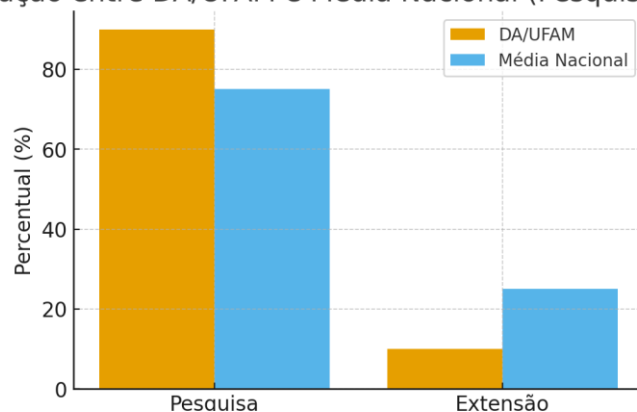


Gráfico 2. Comparação percentual entre atividades de pesquisa e extensão no DA/UFAM e a média nacional.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

Na pesquisa da UFAM, em termos médios, cada docente registrou cerca de 24 atividades de pesquisa e apenas 2 de extensão no período. Esse desequilíbrio reforça achados da literatura e mostra que o DA/UFAM possui quadro mais desigual que a média nacional, onde a extensão representa aproximadamente 25% das atividades relatadas.

Tratando-se de pesquisa e extensão aqui analisadas, existem duas instituições centrais voltadas ao fomento destas atividades: CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pertencente ao MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação), e a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior, pertencente ao MEC (Ministério da Educação). Essas instituições, conforme Miotto e Teixeira (2021), são fundações públicas voltadas para o desenvolvimento da ciência e tecnologia do país, e auxiliam na viabilização de condições para realização de pesquisa em universidades.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES em termos de pesquisa concede bolsas de mestrado e doutorado aos pesquisadores com o fim de contribuir na capacitação e qualificação dos recursos humanos das instituições de ensino superior. Para fomentar a extensão na pós-graduação lançou, em 2024, em conjunto com outros órgãos, o Programa de Extensão da Educação Superior na Pós-Graduação - PROEXT-PG (Brasil, 2024). O CNPQ, por sua vez, por meio do artigo 3º da lei 1.310/2012, busca estimular a pesquisa e

auxiliar na formação e aperfeiçoamento de pesquisadores e técnicos através da concessão de bolsas de estudo ou de pesquisa.

Contudo, é notável a diferença nas ações da CAPES em relação a pesquisa e extensão. Enquanto destacou quase 200 mil bolsas em 2024 para a pesquisa (Brasil, 2025), concedeu, pelo PROEXT-PG, 191 bolsas de Iniciação à Extensão, somadas a 120 bolsas de Pós-Doutorado de propostas extensionistas (311 ao todo). Sem falar que, as pontuações para ser professor participantes de PPGs estão atreladas às pesquisas e não à extensão.

#### 4.1 A Extensão no DA

As atividades de extensão no Departamento de Administração (DA) correspondem a 10% do total de ações quando se considera a relação entre Pesquisa e Extensão (Gráfico 1). Das 69 atividades de extensão identificadas no período analisado, observa-se uma distribuição irregular ao longo dos anos e semestres, evidenciando a ausência de um planejamento coletivo ou de uma estratégia institucionalizada capaz de fomentar o crescimento ou a consolidação dessas ações. Não se verifica, portanto, uma trajetória evolutiva que indique a existência de projetos integrados voltados para o alcance de resultados mais consistentes no campo da extensão universitária.

Os dados sugerem que o desenvolvimento dessas atividades ocorre predominantemente de forma individualizada, a partir das iniciativas pontuais de cada docente, e não como resultado de um esforço coletivo estruturado (Tabela 1 e Gráfico 3). Tal constatação é corroborada pela variação significativa no número de ações registradas em cada semestre. O pico de atividades ocorreu no primeiro semestre de 2023, com 21 ações (30% do total), enquanto o menor número foi observado no segundo semestre do mesmo ano, com apenas 6 ações (9%).

Tabela 1. Extensão praticada pelo DA, por semestre

Ano/Semestre	Quantidade	Percentual %
2021 2	10	15
2022 1	7	10
2022 2	11	16
2023 1	21	30
2023 2	6	9
2024 1	14	20
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

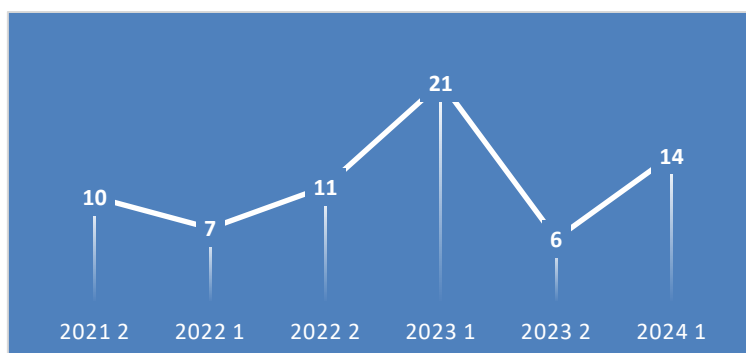


Gráfico 3. Evolução da extensão praticada pelo DA, por semestre  
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

A atividade de extensão mais recorrente no Departamento de Administração consiste na participação em projetos na qualidade de coordenadores, vice coordenadores (46 registros) ou colaboradores (23 registros), os quais se distribuem entre ações como palestras e outros tipos de participação, compondo, assim, o conjunto das 69 atividades identificadas.

Dentre os 46 projetos coordenados pelo Departamento, observa-se uma predominância de temáticas relacionadas à gestão especializada — incluindo gestão digital, ambiental, da qualidade, criativa e de transportes (12 projetos) — seguidas por temas relacionados ao mundo do trabalho (11 projetos) e à administração em sua forma mais geral (6 projetos). Os demais 17 projetos abordaram temáticas diversas, sem concentração específica.

No que se refere à concentração docente, identificou-se que 14 professores participaram na condição de coordenadores ou vice coordenadores desses 46 projetos, sendo que 50% dessas ações estão concentradas em apenas três docentes, os quais lideraram, respectivamente, 9, 8 e 6 projetos.

As demais 24 colaborações correspondem a atividades diversas, como palestras ou participação em comitês. Nesse caso, 13 docentes atuaram nessas ações, com destaque para um professor que respondeu por 7 atividades, o que representa 29% do total dessa categoria.

Quanto à localização das ações de extensão, observa-se que a maioria das atividades (61 de um total de 69) ocorreu no âmbito da própria Universidade Federal do Amazonas (UFAM), enquanto as 8 ações restantes foram realizadas em outras instituições ou localidades diversas.

Diante desses resultados, recomenda-se que o Departamento de Administração utilize esses achados para refletir sobre possíveis estratégias voltadas à ampliação e coordenação das ações de extensão, de modo a promover um desenvolvimento mais articulado e consistente ao longo do tempo. Sugere-se, ainda, a busca por um maior equilíbrio entre as atividades de extensão (atualmente representando apenas 10%) e as de pesquisa (90%), em consonância com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, que constitui a base das universidades públicas brasileiras e reflete o compromisso social dessas instituições (FORPROEX, 2012; ANDIFES, 2018). A promoção de uma política interna que valorize e integre a extensão como prática institucional poderá contribuir para o fortalecimento do papel social e formativo da universidade (Gadotti, 2017).

#### 4.2 A Pesquisa no DA

As atividades de pesquisa no Departamento de Administração (DA) correspondem a 90% do total das ações quando se considera a relação entre Pesquisa e Extensão (Gráfico 1). Das 649 atividades de pesquisa identificadas no período analisado, observa-se, de forma semelhante ao que foi verificado nas atividades de extensão, uma distribuição irregular ao longo dos anos e semestres. Essa oscilação sugere a inexistência de um planejamento ou desenvolvimento coletivo das ações de pesquisa no âmbito do Departamento. Os dados evidenciam que as iniciativas de pesquisa tendem a ocorrer de maneira fragmentada, vinculadas à atuação individualizada de cada docente, ainda que o volume de ações seja expressivo (Tabela 2 e Gráfico 4).

Cabe destacar um ponto atípico: no segundo semestre de 2023 (2023/2) foi registrado um número significativamente elevado de atividades de pesquisa (147), o que se diferencia dos semestres anteriores e do semestre subsequente, podendo ser interpretado como um outlier ou, alternativamente, como um indicativo de um possível esforço coletivo pontual. No que se refere aos extremos identificados, o maior número de atividades foi registrado no segundo semestre de 2023 (147 ações), enquanto o menor ocorreu no primeiro semestre do mesmo ano (85 ações).

Tabela 2. Extensão praticada pelo DA, por semestre

Ano/Semestre	Quantidade	Percentual %
2021 2	109	17
2022 1	96	15
2022 2	114	17
2023 1	85	13
2023 2	147	23
2024 1	98	15
<b>Total</b>	<b>649</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

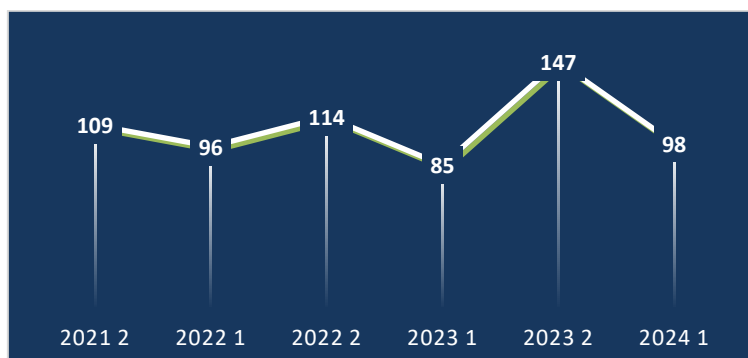


Gráfico 4. Evolução da pesquisa praticada pelo DA, por semestre

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2024-2025)

A atividade de pesquisa mais recorrente no Departamento de Administração consiste na publicação de artigos em periódicos, com um total de 223 registros no período analisado. Em seguida, destacam-se as atividades de avaliação de revistas científicas e eventos acadêmicos, além da participação em projetos de Iniciação Científica (PIBIC), somando 123 registros. Outras ações relevantes incluem a participação em congressos, simpósios e semanas acadêmicas (209 registros), das quais duas ocorreram com atuação como moderador e três em nível internacional, além de publicações em anais de eventos (35 registros). As demais atividades de pesquisa (59) abrangem diversas ações, como palestras, publicação de livros e outras produções acadêmicas.

Em relação à concentração docente, observou-se que 21 docentes participaram da produção e publicação de artigos científicos em periódicos. Destaca-se, entretanto, que apenas nove professores foram responsáveis por 78% (174) do total de artigos publicados pelo Departamento no período. Entre esses, dois docentes publicaram 29 artigos cada; os demais apresentaram, respectivamente, 25, 22, 20, 17, 13, 10 e 9 publicações.

No que se refere às atividades de avaliação de periódicos, congressos e projetos PIBIC, 17 docentes estiveram envolvidos, com destaque para cinco professores que concentraram 54% (66) das avaliações. Esses docentes realizaram, respectivamente, 28, 16, 13 e 9 avaliações.

Quanto à participação em eventos científicos, como congressos, simpósios e semanas acadêmicas, 21 docentes estiveram engajados. Destaca-se um grupo de 10 professores que responderam por 76% (159) dessas ações. Dentre eles, um docente participou de 26 eventos, outro de 23, seguido por participações individuais de 19, 16 e 14, três docentes atuaram em 13 eventos cada, um com 12 e outro com 10.

Os dados revelam, portanto, a existência de um grupo restrito de docentes (entre 5 e 10 professores) que concentra a maior parte das atividades de pesquisa do Departamento, enquanto os demais apresentam participação significativamente menor.

Em relação à localização das atividades de pesquisa, a maioria foi realizada em congressos nacionais e internacionais (341 registros) e por meio de publicações em periódicos científicos (251 registros). Identificou-se, ainda, que 73 ações de pesquisa ocorreram no âmbito da própria Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

Diante desses resultados, recomenda-se que o Departamento de Administração reflita sobre estratégias que possam promover um desenvolvimento mais equilibrado e coordenado das atividades de pesquisa, estimulando o envolvimento de um número maior de docentes. Assim como sugerido na análise das ações de extensão, destaca-se a importância de uma maior aproximação e integração entre as atividades de pesquisa (90%) e extensão (10%), em consonância com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão que fundamenta a missão social das universidades públicas (FORPROEX, 2012; ANDIFES, 2018). Tal integração pode fortalecer tanto a qualidade acadêmica quanto a relevância social das ações desenvolvidas pelo Departamento.

A consolidação de uma cultura de pesquisa coletiva pode, além de potencializar os resultados acadêmicos, contribuir para o fortalecimento do papel social e científico da instituição.

## 5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo mapear as ações de pesquisa e extensão no Departamento de Administração da UFAM, no período de 2021/2 a 2024/1, com base na análise documental dos Relatórios Individuais de Trabalho (RITs) dos docentes. Os resultados indicam que essas atividades não apresentam, em sua maioria, uma articulação efetiva, evidenciando-se uma disparidade significativa entre ambas: enquanto as ações de pesquisa representam 90% das atividades registradas, as de extensão correspondem a apenas 10%. Esse resultado também se verifica em muitas instituições, reforçado, em grande medida, pela baixa institucionalização das ações, seja nas universidades, seja nos órgãos governamentais.

Ainda, as duas atividades têm sido articuladas de forma isoladas por alguns docentes do Departamento, destacando a baixa adesão nas ações de extensão, como se vê destacado na literatura. Observa-se, diante disso, uma concentração considerável das ações em um número restrito de docentes.

No âmbito da extensão, três professores são responsáveis por 50% das atividades desenvolvidas. De forma semelhante, na pesquisa, aproximadamente dez docentes concentram entre 76% e 78% da produção acadêmica. Essa configuração sugere que as atividades tanto de pesquisa quanto de extensão não estão sendo amplamente distribuídas entre o corpo docente, o que pode limitar o alcance e o impacto institucional dessas práticas. As razões dessa distribuição não foram verificadas nessa pesquisa.

Verificou-se também, no caso específico das atividades de pesquisa, que parte significativa dos registros se refere a projetos com duração prolongada (anual, bienal ou superior), o que pode gerar a percepção equivocada de uma quantidade maior de ações do que efetivamente ocorre.

As limitações concentram-se na inconsistência dos registros nos Relatórios Individuais de Trabalho (RITs), ausência de distinção entre níveis de ensino e falta de padronização nas descrições das atividades, uma vez que alguns docentes inseriram informações relativas à pesquisa nos campos destinados à extensão e vice-versa, o que exigiu um trabalho de remanejamento e classificação manual das ações. Ademais, não foi possível identificar se as atividades ocorreram no âmbito da graduação ou da pós-graduação, pois os RITs não apresentam essa informação de forma padronizada. Observou-se também que, em grande parte dos relatórios, o período de finalização ou andamento dos projetos de extensão não foi informado, bem como a localização das atividades (se realizadas de forma remota, presencial, local ou em outras localidades). A limitação mais significativa, entretanto, foi uma recorrente incompletude das informações nos RITs, o que demandou maior tempo para coleta e validação dos dados.

Diante dessas constatações, recomenda-se que, em estudos futuros, o Departamento de Administração elabore uma planilha orientadora com as informações essenciais que se pretende extrair dos RITs, a fim de garantir a padronização e a completude dos dados. Sugere-se, ainda, a possibilidade de complementação das informações por meio da consulta aos currículos Lattes dos docentes, o que pode ampliar a confiabilidade e a abrangência das análises.

Além disso, torna-se necessário que o planejamento das ações de pesquisa e extensão seja conduzido de forma coletiva e articulado às atividades de ensino, tanto da graduação quanto da pós-graduação, de modo a estabelecer metas e objetivos claros que orientem a evolução dessas

práticas no âmbito institucional. Considerando-se também o volume expressivo de registros incorretos — com informações alocadas em seus campos diferentes— recomenda-se ao DA, sempre que possível, a elaboração de um material explicativo ou tutorial destinado aos docentes, com orientações claras sobre a correta alocação entre atividades de extensão, pesquisa e administração. Essa medida poderá contribuir para a melhoria da qualidade e da fidedignidade das informações registradas nos RITs, além de favorecer uma gestão mais eficiente e estratégica das ações desenvolvidas pelo Departamento.

Essas medidas não apenas qualificam a gestão acadêmica, como também reafirmam o compromisso institucional com a transformação social e a excelência universitária.

### Referências

ANDIFES. **Carta de Brasília sobre Extensão Universitária**. Brasília: Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 2018. Disponível em: <https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2023/12/ANDIFES-Carta-de-Brasilia-para-a-CRES5.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª. Ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

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 Educação. **CAPES concedeu quase 200 mil bolsas em 2024**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/capes-concedeu-quase-200-mil-bolsas-em-2024>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Edital Conjunto nº 03/2024**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/bolsas/programas-estrategicos/desenvolvimento-regional/programa-de-extensao-da-educacao-superior-na-pos-graduacao-proext-pg/edital-conjunto-n-03-2024>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CAPES. **Relatório de avaliação quadrienal 2017–2020**. 2023. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/capes>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CLARK, J.; DE BOER, H.; WILLIAMS, J. The changing governance of higher education: A comparative study of policy reforms in Europe. **Higher Education Quarterly**, v. 79, n. 2, p. 145–162, 2025.

CUNHA, C. M.; MATOS, M. A. A extensão universitária como instrumento de transformação social: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v. 11, n. 1, p. 45–60, 2020.

DIAS, R. F.; OLIVEIRA, A. M. Planejamento estratégico departamental e cultura acadêmica: uma proposta de integração. **Revista Gestão Universitária**, v. 12, n. 2, p. 112–128, 2023.

FORPROEX. **Carta de Alfenas/Belo Horizonte**. 47º Encontro Nacional do FORPROEX. Realizado de 11 a 13 de março de 2021, em formato remoto. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras, 2021. Disponível em: [https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Carta\\_Alfenas.pdf](https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Carta_Alfenas.pdf). Acesso em 12.jul. 2025.

FORPROEX. Política Nacional de Extensão Universitária. Brasília: Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, 2012. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/files/2016/04/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.

FREITAS, M. A.; OLIVEIRA, J. R. Integração entre ensino, pesquisa e extensão: desafios e perspectivas na universidade pública. **Revista Educação & Sociedade**, v. 42, p. 1–20, 2021.

GADOTTI, Moacir. Extensão universitária: para quê. **Instituto Paulo Freire**, v. 15, n. 1-18, p. 1, 2017. Disponível em: [https://www2.unifap.br/prosear/files/2023/06/arq20230615\\_Extensao\\_Universit-MoacirGadotti\\_fev2017.pdf](https://www2.unifap.br/prosear/files/2023/06/arq20230615_Extensao_Universit-MoacirGadotti_fev2017.pdf). Acesso em 18 ago. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**: presencial, a distância e híbrido. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GOHN, M. G. **Extensão universitária e compromisso social**: trajetórias e interfaces. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Atlas, 2003. 311 p.

MARCOVITCH, J. Desempenho e indicadores universitários: desafios e oportunidades para a educação superior. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 5, p. 923–939, 2018.

MOURA, A. A.; SILVA, R. P.; BATISTA, F. L. A integração entre pesquisa e extensão universitária: limites e potencialidades. **Revista Extensão em Foco**, v. 9, n. 1, p. 88–104, 2022.

RANIERI, N. Governança universitária: reflexões sobre práticas de gestão e qualidade institucional. **Revista de Educação Superior Brasileira**, v. 4, n. 2, p. 101–117, 2023.

SOUZA, D. M.; FONSECA, P. R.; ALMEIDA, L. A. Produtividade acadêmica e desigualdades institucionais: uma análise crítica dos indicadores. **Revista de Avaliação da Educação Superior**, v. 26, n. 3, p. 541–559, 2021.

VIEIRA, T. P.; NASCIMENTO, H. R.; LIMA, C. M. Extensão universitária no Brasil: panorama e desafios contemporâneos. **Cadernos de Extensão Universitária**, v. 9, n. 2, p. 77–93, 2022.