

EXTENSIFAM: TECNOLOGIA SOCIAL PARA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

Antônia de Jesus Andrade Braga

(UFRRJ/antoniabraga@ufrj.br)

Débora Vargas Ferreira Costa

(UFRRJ/deboravargas82@gmail.com)

RESUMO

A gestão de projetos de extensão em instituições públicas de ensino superior envolve desafios relacionados à complexidade administrativa, à multiplicidade de atores institucionais e à necessidade de alinhamento entre diretrizes acadêmicas e demandas sociais. No âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, programas institucionais de extensão desempenham papel estratégico na promoção do desenvolvimento regional e na articulação entre ensino, pesquisa e sociedade. No Instituto Federal do Amazonas (IFAM), o Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) constitui um dos principais mecanismos de fomento às ações extensionistas. A partir de 2023, com a obrigatoriedade da utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) em todas as etapas do programa, observou-se um aumento da formalização dos fluxos administrativos e das exigências dirigidas aos coordenadores de projetos. Nesse contexto, este artigo técnico-tecnológico tem como objetivo analisar as fragilidades na gestão dos projetos do PIBEX e apresentar o EXTENSIFAM como proposta de qualificação da gestão extensionista institucional. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritivo-analítica, utilizando revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos de extensão dos *campi* do IFAM. Os resultados evidenciaram fragilidades nas etapas de submissão, planejamento, monitoramento e prestação de contas dos projetos, associadas à ausência de capacitação sistematizada e à dispersão de orientações institucionais. Como resposta às lacunas identificadas, foi estruturado o EXTENSIFAM, uma tecnologia social organizada em três eixos: capacitação institucional, organização de processos e sistematização de boas práticas. Conclui-se que a proposta apresenta potencial para fortalecer a governança extensionista, apoiar coordenadores de projetos e contribuir para a melhoria da gestão das ações de extensão em instituições da Rede Federal.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de projetos, extensão universitária, tecnologia social, gestão pública, institutos federais.

1. INTRODUÇÃO

A extensão universitária constitui um dos pilares fundamentais das instituições públicas de ensino superior, pois materializa a relação entre conhecimento acadêmico e necessidades sociais concretas. No campo da administração pública educacional, sua relevância ultrapassa a dimensão pedagógica: trata-se também de uma arena de planejamento, coordenação, monitoramento e avaliação de projetos que mobilizam recursos públicos, equipes multiprofissionais e compromissos institucionais com desenvolvimento territorial, cidadania e inovação social. Nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, essa agenda ganha densidade adicional em razão da capilaridade territorial, da diversidade de públicos atendidos e da própria missão institucional de articular ensino, pesquisa e extensão.

No Instituto Federal do Amazonas (IFAM), o Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) consolidou-se como um dos principais mecanismos de incentivo à ação extensionista. Entre 2015 e 2024, o programa aprovou aproximadamente 630 projetos, distribuídos entre diferentes campi e realidades territoriais, e, apenas no recorte de 2023 e 2024, registrou 134 projetos aprovados. Esse crescimento quantitativo reforça a importância do PIBEX como política institucional, mas também expõe uma tensão típica das organizações públicas: à medida que a ação se expande, aumentam simultaneamente as demandas por padronização, controle, rastreabilidade e conformidade normativa.

A partir de 2023, o IFAM passou a exigir a utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) em todas as etapas do programa. A mudança representou avanço em termos de formalização e governança, ao centralizar registros, documentos e fluxos. No entanto, também tornou mais evidente a necessidade de competências gerenciais específicas por parte dos coordenadores, que passaram a lidar com novos requisitos de submissão, acompanhamento, validação e encerramento dos projetos. Em vez de um problema meramente operacional, a situação revelou um desafio de gestão: como garantir que a institucionalização tecnológica venha acompanhada de condições organizacionais, formativas e processuais para seu uso qualificado?

É nesse ponto que o artigo se posiciona. Em diálogo com Motta (2022), entende-se que um artigo técnico-tecnológico deve oferecer contribuição prática, derivada de problema real e orientada a atores organizacionais. Assim, este trabalho parte de uma situação-problema concreta no contexto do PIBEX do IFAM e busca formular uma resposta aplicável, sem perder rigor analítico. O foco não está apenas em descrever dificuldades, mas em demonstrar por que elas emergem, como se relacionam com a literatura de gestão pública e de projetos e de que modo podem ser enfrentadas por meio de uma solução institucional integrada.

Diante desse cenário, o objetivo do artigo é analisar as fragilidades na gestão dos projetos do PIBEX no Instituto Federal do Amazonas e apresentar o EXTENSIFAM como tecnologia social voltada à qualificação da gestão extensionista institucional. A relevância do estudo é tripla. No plano organizacional, contribui para o aprimoramento dos fluxos do programa. No plano acadêmico, articula literatura de gestão de projetos, gestão por processos, capacitação e extensão universitária. No plano social, fortalece condições para que os projetos extensionistas produzam impactos mais consistentes nas comunidades atendidas.

2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO/PROBLEMA

2.1 Contexto institucional e problema prático

A gestão de projetos no setor público se desenvolve sob condicionantes distintos daqueles encontrados em organizações privadas. A observância da legalidade, da impessoalidade, da publicidade e da eficiência, somada à necessidade de prestação de contas, tende a produzir fluxos mais formalizados e maior densidade procedimental (BRASIL, 1988). Em instituições públicas de ensino, esses elementos se combinam à autonomia acadêmica, à diversidade de atores e à coexistência de agendas acadêmicas, administrativas e sociais. Programas de extensão como o PIBEX, portanto, não podem ser lidos apenas como editais de fomento; eles configuram processos organizacionais complexos, nos quais a qualidade dos resultados depende da capacidade institucional de coordenar etapas, documentos, pessoas e sistemas.

No caso do IFAM, a complexidade se amplia pelo caráter multicampi da instituição e pelas diferentes realidades territoriais do estado do Amazonas. A distância geográfica entre unidades, a diversidade de perfis dos coordenadores e a heterogeneidade da infraestrutura local tornam a gestão extensionista particularmente sensível à qualidade da comunicação institucional e à clareza dos procedimentos. Nesse ambiente, fragilidades de orientação, lacunas de capacitação ou ambiguidade processual produzem efeitos amplificados, como retrabalho, erros formais, atrasos e dificuldades na consolidação das informações do programa.

A análise documental do PIBEX e os relatos dos coordenadores indicam que os principais problemas se concentram em cinco frentes: submissão das propostas, planejamento das atividades, acompanhamento dos bolsistas e das ações, prestação de contas e circulação de informações entre os diferentes atores institucionais. Em todas elas, a adoção do SIGAA, embora positiva do ponto de vista da governança, evidenciou a dependência de conhecimentos tácitos e a ausência de um dispositivo institucional mais robusto para apoiar o coordenador ao longo do ciclo de vida do projeto.

A síntese das fragilidades identificadas ao longo do ciclo de vida dos projetos PIBEX pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1 – Fragilidades identificadas na gestão dos projetos PIBEX

Etapas do processo	Atividade principal	Fragilidade identificada
Submissão de projetos	Inserção de propostas no sistema institucional	Dificuldades técnicas e ocorrência de erros formais
Planejamento das ações	Elaboração de cronograma e organização das atividades	Ausência de orientações sistematizadas
Execução do projeto	Desenvolvimento das atividades extensionistas	Falta de mecanismos de acompanhamento institucional
Monitoramento	Registro de atividades e relatórios	Fragilidade no acompanhamento contínuo das ações
Prestação de contas	Elaboração de relatórios finais	Dificuldade na sistematização das informações

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

2.2 Bases teóricas essenciais para o diagnóstico

Do ponto de vista teórico, o diagnóstico dialoga com três eixos. O primeiro é a literatura de gestão de projetos. O PMI (2021) e Kerzner (2022) destacam que a consistência dos resultados depende de planejamento, definição de responsabilidades, monitoramento e padronização mínima de procedimentos. Em contextos institucionais complexos, a ausência desses elementos tende a elevar a incerteza operacional e a produzir variações significativas na qualidade da execução.

O segundo eixo refere-se à gestão por processos. Davenport (1993) e Baldam et al. (2017) mostram que mapear, explicitar e padronizar fluxos é decisivo para reduzir retrabalho, mitigar falhas e fortalecer a coordenação entre áreas. Em organizações públicas, essa perspectiva ganha especial importância porque processos não mapeados costumam ser sustentados por conhecimentos tácitos, o que fragiliza a continuidade administrativa e dificulta a aprendizagem organizacional.

O terceiro eixo envolve gestão de pessoas e capacitação no setor público. Dutra (2019) e o Decreto nº 9.991/2019 indicam que o desenvolvimento de competências deve ser orientado às necessidades institucionais. No contexto da extensão universitária, isso significa reconhecer que a qualidade do projeto não depende apenas da relevância temática da proposta, mas também da capacidade do coordenador de navegar em sistemas, normativas, relatórios, indicadores e mecanismos de prestação de contas. Quando a capacitação não acompanha a complexificação dos processos, surgem gargalos que afetam a eficiência administrativa e o potencial de impacto social do programa.

A leitura da extensão como prática social e formativa, inspirada em Freire (2018), também é central. Se a extensão é mediação entre instituição e sociedade, a gestão extensionista não pode ser reduzida à burocracia. Ela deve funcionar como condição de possibilidade para que a ação acadêmica gere efeitos concretos, consistentes e eticamente comprometidos com as demandas do território. Por isso, problemas de gestão não são periféricos; eles afetam diretamente a qualidade da política extensionista.

3. PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca desenvolver uma solução voltada à melhoria de um problema organizacional específico relacionado à gestão de projetos de extensão no Instituto Federal do Amazonas (IFAM). Quanto à abordagem metodológica, o estudo adota uma perspectiva qualitativa, permitindo compreender de forma aprofundada as percepções dos atores institucionais envolvidos na gestão das ações extensionistas.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo-analítico, pois procura identificar e compreender as fragilidades existentes no processo de gestão dos projetos vinculados ao Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX), bem como propor estratégias que contribuam para o aprimoramento desses processos.

O estudo foi desenvolvido a partir de três procedimentos metodológicos principais: revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

A revisão bibliográfica teve como finalidade fundamentar teoricamente o estudo, mobilizando contribuições da literatura sobre gestão pública, gestão de projetos, extensão universitária e capacitação institucional. Essa etapa permitiu compreender os principais conceitos e abordagens relacionados à gestão de iniciativas extensionistas em instituições públicas de ensino.

A análise documental foi realizada a partir de documentos institucionais relacionados ao PIBEX no âmbito do IFAM, incluindo editais de seleção de projetos, normativas institucionais, resoluções internas e relatórios administrativos. Essa etapa permitiu identificar a estrutura organizacional do programa, os procedimentos administrativos adotados e os principais requisitos exigidos para a execução dos projetos de extensão.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 17 coordenadores de projetos de extensão vinculados ao PIBEX em diferentes *campi* da instituição. Os participantes foram selecionados com base em sua experiência na condução de projetos extensionistas, considerando aqueles que haviam participado de todas as etapas do ciclo de vida dos projetos no período analisado.

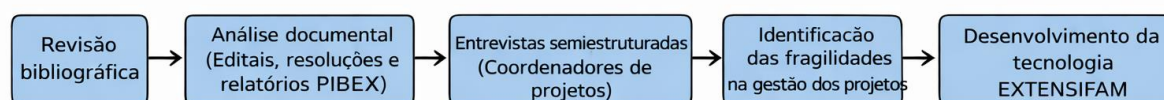
As entrevistas buscaram compreender as principais dificuldades enfrentadas na gestão dos projetos, incluindo aspectos relacionados à submissão das propostas, à utilização dos sistemas institucionais, ao acompanhamento das atividades desenvolvidas e à elaboração dos relatórios de prestação de contas.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2011), permitindo identificar padrões, categorias temáticas e recorrências nos relatos dos participantes. Essa abordagem possibilitou a sistematização das informações obtidas e contribuiu para a identificação das principais fragilidades presentes no processo de gestão dos projetos extensionistas.

A partir da integração entre os dados obtidos na revisão bibliográfica, na análise documental e nas entrevistas realizadas, foi possível elaborar um diagnóstico da situação-problema e desenvolver a proposta da tecnologia social EXTENSIFAM, voltada à qualificação da gestão dos projetos de extensão no contexto institucional analisado.

O processo metodológico adotado nesta pesquisa está sintetizado na figura 1, que apresenta as etapas de levantamento e análise dos dados utilizadas para identificar as fragilidades na gestão dos projetos de extensão e subsidiar o desenvolvimento da tecnologia social EXTENSIFAM.

Figura 1 – Desenho metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Do ponto de vista da produção tecnológica, a pesquisa avançou da análise para a proposição. Em vez de encerrar-se na descrição dos achados, o estudo converteu o diagnóstico em requisitos de intervenção e estruturou o EXTENSIFAM como resposta aplicável

às lacunas identificadas. Essa passagem do problema ao desenho de solução é precisamente o que confere caráter tecnológico ao manuscrito, em consonância com as recomendações de Motta (2017; 2022) para artigos orientados à prática.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E DISCUSSÃO DAS POSSÍVEIS ALTERNATIVAS

4.1 Achados centrais do diagnóstico

O primeiro achado do estudo refere-se à centralidade do coordenador na gestão administrativa do projeto. Embora o PIBEX mobilize diferentes instâncias institucionais, a condução prática do processo recai fortemente sobre o coordenador, que precisa interpretar normas, reunir documentos, operar o sistema, monitorar o bolsista, organizar evidências e produzir relatórios. Quando as orientações estão dispersas ou quando a curva de aprendizagem do sistema é elevada, a coordenação do projeto tende a depender mais de esforço individual do que de capacidades organizacionais distribuídas.

O segundo achado diz respeito ao caráter fragmentado do acompanhamento. A exigência de relatórios e registros, em si, não constitui fragilidade; ao contrário, pode fortalecer a transparência e a accountability. O problema identificado está no baixo grau de integração entre acompanhamento administrativo e acompanhamento formativo. Em vários casos, o monitoramento aparece mais como checagem de conformidade do que como mecanismo de aprendizagem e suporte à execução. Isso reduz a capacidade institucional de intervir preventivamente em dificuldades e de transformar experiências em conhecimento organizacional.

O terceiro achado refere-se à assimetria de informações entre campi e entre coordenadores. A depender do repertório prévio, da experiência acumulada e do apoio local, alguns coordenadores conseguem navegar melhor pelos fluxos do programa, enquanto outros enfrentam barreiras mais intensas. Em termos de gestão pública, essa assimetria produz um problema de equidade organizacional: projetos submetidos às mesmas normas podem ter desempenhos administrativos distintos em função do acesso desigual a orientações e suporte.

4.2 Alternativas possíveis e limites de soluções fragmentadas

Diante do diagnóstico, três alternativas iniciais poderiam ser consideradas. A primeira seria a oferta de capacitações pontuais, concentradas em momentos específicos do edital. Essa medida ajudaria a reduzir dúvidas operacionais imediatas, mas teria alcance limitado se não viesse acompanhada de materiais permanentes e de estrutura de consulta contínua. A segunda alternativa seria a elaboração de um manual administrativo do programa. Embora relevante, um manual isolado tende a envelhecer rapidamente e não resolve, por si só, o problema da apropriação prática dos fluxos. A terceira alternativa seria ampliar o papel das equipes gestoras dos campi na orientação aos coordenadores. Essa estratégia é importante, mas depende de capacidade local e corre o risco de manter a assimetria de suporte entre unidades.

A análise indica, portanto, que medidas pontuais ou isoladas seriam insuficientes. O problema diagnosticado é sistêmico: ele combina questão formativa, questão processual e questão comunicacional. Por isso, a resposta mais aderente ao contexto é uma solução

integrada, capaz de reunir orientação, capacitação e sistematização de boas práticas em um mesmo arranjo institucional. É nesse ponto que emerge a justificativa do EXTENSIFAM.

A escolha por uma tecnologia social, e não apenas por um instrumento administrativo, é coerente com a natureza do problema. Diferentemente de uma solução estritamente normativa, a tecnologia social pressupõe apropriação pelos usuários, adaptação ao contexto e valorização do conhecimento produzido na prática. Em outras palavras, o EXTENSIFAM não se propõe a substituir a política de extensão ou o sistema institucional; sua função é aumentar a capacidade organizacional de operar ambos de modo mais qualificado.

4.3 O EXTENSIFAM como alternativa tecnicamente superior

O EXTENSIFAM foi concebido a partir da lógica de requisitos derivados do diagnóstico. Se o problema envolve ausência de capacitação sistematizada, a solução deve oferecer trilhas formativas objetivas e acessíveis. Se o problema envolve dispersão de orientações, a solução deve organizar processos e disponibilizar referência consolidada. Se o problema envolve dificuldade em transformar experiências em aprendizagem organizacional, a solução deve registrar e compartilhar boas práticas. A proposta, portanto, não nasce de abstração teórica, mas da tradução direta de problemas observados em componentes práticos.

Além disso, o EXTENSIFAM apresenta vantagem institucional porque pode ser implementado de maneira incremental. Ele não exige ruptura com o modelo vigente, nem substituição do SIGAA ou das normativas do programa. Seu valor reside em funcionar como camada de apoio à gestão, reduzindo a distância entre exigência formal e capacidade real de execução. Em termos de governança, isso significa fortalecer a aderência dos projetos às diretrizes institucionais sem ampliar desnecessariamente a burocracia.

5. CONTRIBUIÇÕES DA PROPOSTA

Como resposta às fragilidades identificadas, foi desenvolvido o EXTENSIFAM, uma tecnologia social voltada à qualificação da gestão dos projetos de extensão no IFAM. Como produto técnico-tecnológico, o EXTENSIFAM pode ser descrito como uma tecnologia social de qualificação da gestão extensionista. Seu desenho é orientado para uso institucional e possui aplicabilidade imediata no contexto do IFAM, com potencial de adaptação a outras organizações da Rede Federal. Mais do que um repositório documental, trata-se de um ambiente estruturado de apoio à decisão e à execução.

Figura 2 - Modelo conceitual da tecnologia social EXTENSIFAM



No plano organizacional, a principal contribuição da proposta é o fortalecimento da governança extensionista. Ao centralizar orientações e padronizar referências, o EXTENSIFAM tende a reduzir a dependência de conhecimentos tácitos, diminuir inconsistências formais e melhorar a previsibilidade do processo. No plano gerencial, oferece apoio direto ao coordenador, reduzindo custos de aprendizagem dispersa e contribuindo para que o tempo do projeto seja mais orientado à ação extensionista do que à resolução improvisada de entraves administrativos.

No plano institucional, o produto favorece a aprendizagem organizacional. Ao registrar práticas, modelos e dificuldades recorrentes, cria-se uma base mais estável para aperfeiçoamento contínuo do programa. Isso é particularmente relevante em organizações multicampi, nas quais o conhecimento tende a se dispersar entre unidades. O EXTENSIFAM opera, assim, como mecanismo de integração institucional.

No plano social, os efeitos esperados decorrem da melhoria da gestão. Projetos mais bem orientados, acompanhados e documentados possuem maior chance de atingir seus objetivos, manter regularidade de execução e demonstrar resultados. Em consonância com a literatura de extensão e com a Agenda 2030, a proposta fortalece condições para que a ação extensionista seja mais responsiva às necessidades do território e mais consistente em seus resultados.

Outro elemento relevante para avaliação do produto é sua possibilidade de replicação. Embora concebido a partir da realidade do IFAM, o núcleo do problema identificado — combinação entre formalização crescente, exigência de sistemas institucionais e lacunas de capacitação — é observável em outras instituições públicas. Isso sugere que o modelo do EXTENSIFAM pode ser adaptado para diferentes arranjos organizacionais, o que amplia o alcance potencial de sua contribuição.

5.1 Viabilidade de implementação e indicadores de acompanhamento

Por fim, a definição de uma governança mínima para atualização do conteúdo é condição para a sustentabilidade do produto. Tecnologias organizacionais perdem efetividade

quando não são revisadas diante de novas normas, mudanças de sistema ou lições aprendidas nas edições subsequentes do programa. Assim, a proposta pressupõe um ciclo de manutenção institucional, com revisão periódica dos materiais e incorporação de feedback dos usuários, o que reforça seu caráter dinâmico e sua orientação à melhoria contínua.

Outra implicação prática é a possibilidade de integração do EXTENSIFAM às rotinas da Pró-Reitoria de Extensão e das coordenações locais. Em vez de funcionar como iniciativa paralela, a proposta tende a produzir melhores resultados quando vinculada ao calendário do PIBEX, aos processos de lançamento de editais e às etapas de acompanhamento dos bolsistas. Essa articulação aumenta a legitimidade institucional do produto e favorece sua incorporação como dispositivo permanente de apoio à gestão extensionista.

Do ponto de vista gerencial, recomenda-se que a implantação seja acompanhada por um pequeno conjunto de indicadores, capazes de verificar não apenas uso do produto, mas também seus efeitos sobre o processo. Entre esses indicadores, destacam-se: redução de inconsistências formais nas submissões, diminuição de retrabalho na prestação de contas, tempo médio de resposta às dúvidas dos coordenadores, participação em ações formativas e percepção de utilidade do material disponibilizado. Tais medidas permitem que a tecnologia social seja avaliada por evidências e não apenas por adesão declarada.

A aderência do EXTENSIFAM ao padrão de artigo técnico-tecnológico também depende de demonstrar viabilidade de implantação. Nesse aspecto, a proposta apresenta uma vantagem importante: pode ser executada com base em infraestrutura já existente na instituição, utilizando ambientes digitais, rotinas de formação interna e materiais de apoio organizados em ciclos de atualização. Isso reduz a necessidade de investimento inicial elevado e favorece a implementação gradual, começando por pilotos em campi estratégicos e posterior expansão institucional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou a situação-problema associada à gestão dos projetos do PIBEX no Instituto Federal do Amazonas e apresentou o EXTENSIFAM como resposta técnico-tecnológica orientada à prática. O diagnóstico evidenciou que as dificuldades enfrentadas pelos coordenadores extrapolam a elaboração técnica das propostas e se distribuem ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, especialmente em razão da complexidade dos fluxos, da dispersão das orientações e da ausência de capacitação institucional sistematizada.

Ao articular literatura, análise documental e entrevistas, o estudo mostrou que a melhoria da gestão extensionista exige mais do que controle administrativo: requer construção de capacidades institucionais, organização de processos e socialização de conhecimentos práticos. Nesse sentido, o EXTENSIFAM apresenta aderência ao contexto analisado por responder simultaneamente às dimensões formativa, processual e gerencial do problema.

Como contribuição para organizações públicas de ensino, a proposta oferece um modelo aplicável de qualificação da gestão de projetos de extensão. Como contribuição acadêmica, reforça a pertinência dos artigos técnicos e tecnológicos como forma de produção de conhecimento voltada à transformação organizacional. Como limitação, registra-se que a validação plena do produto depende do avanço de sua aplicação piloto e de avaliação

continuada dos usuários. Ainda assim, os elementos apresentados indicam que o EXTENSIFAM reúne consistência suficiente para ser considerado uma inovação institucional promissora no campo da governança extensionista.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H.; PUGH, M.; PEREIRA, C. *Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2011.

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

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. *Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal*. Brasília: Presidência da República, 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. *Gestão pública contemporânea: desafios e tendências*. Brasília: IPEA, 2020.

DAVENPORT, T. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2019.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2022.

MOTTA, G. D. S. *Como escrever um bom artigo tecnológico*. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, p. 4-8, 2017.

MOTTA, G. D. S. *O que é um artigo tecnológico?* Revista de Administração Contemporânea, v. 26, e220208, 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 7. ed. Pennsylvania: PMI, 2021.

SALM, J.; MENEGASSO, M.; MORAES, M. *Governança pública e inovação no setor público*. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 623-640, 2019.