

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

RELATO DE UM MODELO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA CURRICULARIZADA COM PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA NA CIDADE DE CURITIBA: A INTEGRAÇÃO POSSÍVEL ENTRE ENSINO E PESQUISA NA GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

Luiz Gustavo Alves de Lara, Rafaela Novaski Morges, Gabriel Brudnicki

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16287>

Submetido em: 2026-05-26

Postado em: 2026-05-27 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)



Dossiê “Abordagens epistêmicas e metodológicas para integrar extensão e pesquisa ao ensino de Graduação e Pós-graduação em Administração” – REAd 2025

RELATO DE UM MODELO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA CURRICULARIZADA COM PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA NA CIDADE DE CURITIBA: A INTEGRAÇÃO POSSÍVEL ENTRE ENSINO E PESQUISA NA GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

Luiz Gustavo Alves de Lara

Universidade Positivo (UP), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Campus Ecoville, Curitiba, Paraná, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8916-9333> ,
luizusv@hotmail.com

Rafaela Novaski Morges

Universidade Positivo (UP), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Campus Ecoville, Curitiba, Paraná, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3181-9444> ,
rafa.novaski@hotmail.com

Gabriel Brudnicki

Universidade Positivo (UP), Iniciação Científica, Campus Ecoville, Curitiba, Paraná, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0974-1275> , brudnickigabriel@gmail.com

RESUMO

A obrigatoriedade da curricularização das atividades extensionistas nos cursos de graduação, instituída pela Resolução 07/2018, cumpre a estratégia 12.7 do Plano Nacional de Educação, representando um marco para diversas Instituições de

Ensino Superior (IES). Esse movimento envolve contradições e consensos sobre o que caracteriza práticas extensionistas, além de demandar uma reformulação curricular para integrar a extensão de maneira significativa aos projetos pedagógicos. Este artigo apresenta uma experiência de extensão universitária em Curitiba/PR, baseada em um modelo no qual a extensão atua como elemento integrador entre ensino e pesquisa na graduação e na pós-graduação. Realizada entre 2020 e 2024, a disciplina envolveu estudantes de Administração e de outros cursos, que participaram de um projeto com comunidades em situação de rua no centro da cidade. A experiência demonstra como a inserção da pós-graduação no processo de curricularização fortalece a extensão universitária ao deixar de ser um departamento separado e passar a operar como eixo central do Projeto de Desenvolvimento Institucional. Isso promove maior impacto do ensino e da pesquisa na região e contribui para uma formação acadêmica mais conectada à realidade social, especialmente nos cursos de Administração.

Palavras-chave: Extensão Universitária, Formação em Administração, Formação cidadã, Problemática social, Desafio local.

**REPORT ON A CURRICULARIZED UNIVERSITY EXTENSION MODEL WITH
HOMELESS PEOPLE IN THE CITY OF CURITIBA: THE POSSIBLE
INTEGRATION BETWEEN TEACHING AND RESEARCH IN UNDERGRADUATE
AND GRADUATE PROGRAMS**

ABSTRACT

The mandatory curricularization of extension activities in undergraduate programs, established by Resolution 07/2018, fulfills strategy 12.7 of the National Education Plan and represents a milestone for several Higher Education Institutions (HEIs). This process involves both contradictions and consensus regarding what defines extension practices, while also demanding curricular reform to integrate extension meaningfully into pedagogical projects. This article presents an extension experience conducted in Curitiba, Brazil, based on a model where extension acts as an integrative element between teaching and research at both undergraduate and graduate levels. Carried out between 2020 and 2024, the course involved students from Administration and other programs who participated in a project with homeless communities in the city center. The experience demonstrates how the

inclusion of graduate studies in the extension curricularization process strengthens the role of university extension by shifting from a separate department to a central axis within the Institutional Development Plan. This shift enhances the impact of teaching and research on the surrounding community and fosters academic training more deeply connected to social realities, particularly in Administration programs.

Keywords: University Outreach, Education in Administration, Civic education, Social issues, Local challenge.

RELATO DE UN MODELO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA CURRICULARIZADA CON PERSONAS EN SITUACIÓN DE CALLE EN LA CIUDAD DE CURITIBA: LA INTEGRACIÓN POSIBLE ENTRE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PREGRADO Y POSGRADO

RESUMEN

La curricularización obligatoria de las actividades de extensión en los programas de grado, establecida por la Resolución 07/2018, cumple con la estrategia 12.7 del Plan Nacional de Educación y representa un hito para varias Instituciones de Educación Superior (IES). Este proceso implica tanto contradicciones como consensos sobre lo que define las prácticas de extensión, además de exigir una reforma curricular para integrar la extensión de manera significativa en los proyectos pedagógicos. Este artículo presenta una experiencia de extensión realizada en Curitiba, Brasil, basada en un modelo donde la extensión actúa como un elemento integrador entre la enseñanza y la investigación en los niveles de grado y posgrado. Llevado a cabo entre 2020 y 2024, el curso involucró a estudiantes de Administración y de otros programas, quienes participaron en un proyecto con comunidades en situación de calle en el centro de la ciudad. La experiencia demuestra cómo la inclusión de estudios de posgrado en el proceso de curricularización de la extensión fortalece el papel de la extensión universitaria, al pasar de ser un departamento separado a convertirse en un eje central dentro del Plan de Desarrollo Institucional. Este cambio aumenta el impacto de la enseñanza y la investigación en la comunidad circundante y promueve una formación académica más conectada con las realidades sociales, particularmente en los programas de Administración.

Palabras clave: Extensión universitaria, Formación en Administración, Educación cívica, Problemas sociales, Desafío local.

1 INTRODUÇÃO

Os debates sobre o alcance e as possibilidades das práticas extensionistas em diferentes contextos, bem como sua viabilidade em relação às demandas da universidade na promoção de mudanças sociais, já vêm ocorrendo há muito tempo. No entanto, essa discussão se intensificou após a alteração na legislação no ano de 2018, a partir da qual passou a ser exigido que a extensão universitária seja curricularizada, ou seja, incorporada como parte da formação curricular e, conseqüentemente, que deixasse de ter caráter complementar na formação superior.

De certa maneira, a nova legislação não deveria ser tomada como uma surpresa pelos gestores universitários, visto que concretiza o que já era apontado no Plano Nacional de Educação de 2014, uma vez que aquele documento já indicava a necessidade de que as universidades estivessem capilarizadas nas regiões onde atuam, promovendo trocas de saberes para promoção humana, desenvolvimento de técnicas e pesquisas e intervenções sociais não verticalizadas.

Tendo em vista que nem sempre os ideais de extensão — de ser dialógica, não verticalizada, de reconhecer os saberes da comunidade onde é praticada, entre outros aspectos — eram facilmente operacionalizáveis, mesmo quando se tratava de formação complementar, com a alteração na legislação como praticar a extensão se tornou não apenas um debate importante, mas, sobretudo, necessário (Lucas et al, 2023; Imperatore, 2019b).

No campo da Administração esse debate é ainda mais urgente: trata-se de uma área fundada sob perspectivas de legitimidade de ações verticalizadas. A separação entre o saber e o fazer, desde a institucionalização da Administração como um campo científico na virada do século XX, tem marcado a formação dos administradores profissionais (Motta, 1983). Nesse sentido, a sustentação de uma extensão que faça parte da formação no campo da Administração e que, ao mesmo tempo, atravesse a verticalização e seja coerente com os norteadores de uma ação, projeto ou programa extensionista, é um desafio constante.

Ademais, se no nível da graduação em Administração temos que debater sobre questões relacionadas a intervenções não verticalizadas e as funções extensionistas aderentes à formação profissional nesse campo, na pós-graduação em Administração esse debate se torna ainda mais relevante e necessário. Isso pode ser considerado, tendo em vista o potencial da realização de pesquisas relacionadas aos objetos e temas de investigação inseridos nas comunidades-alvo em que se esperam as tão desejadas mudanças sociais mencionadas na Resolução 07/2018, e no arcabouço conceitual de extensão, que precisam ser operadas de maneira dialógica na produção de conhecimento no fazer dos programas *stricto sensu*.

Contudo, isso demanda assumir uma postura de enfrentamento de características engendradas no próprio campo de pesquisa em Administração, principalmente no que se refere ao distanciamento entre quem faz pesquisa – professores, pós-graduandos e pesquisadores – e praticantes de gestão. Seja pelo hermetismo da linguagem acadêmica, seja pela seletividade dos objetos de pesquisa que, por vezes, correspondem a interesses unilaterais apenas da comunidade de pesquisa, sem passar por um processo de diálogo com a comunidade de praticantes de gestão ou pessoas afetadas pelas suas práticas (Vizeu & Lara, 2022; Souza & Paes de Paula, 2020).

Não menos relevante, a área de Administração, assim como as demais áreas do conhecimento representadas na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tem apontado para um cenário de maior relevância do impacto social das pesquisas realizadas nos programas de *stricto sensu*. Nesse sentido, essas reestruturações coincidiram com o momento em que a pós-graduação brasileira busca novas vias para potencializar a inserção regional e o impacto da pesquisa em nosso País (Brasil, 2019).

Diante dos desafios para a curricularização e operacionalização da extensão na formação de profissionais e pesquisadores de Administração apresentamos, neste artigo, o relato de uma experiência extensionista de uma universidade de Curitiba, Paraná, que consideramos trazer contribuições sobre como enfrentar os desafios já citados. Trata-se de um caso em que a universidade partiu da necessidade de reformulação das suas práticas para estruturar a curricularização da extensão na formação em nível de graduação que, ao longo do caminho, concretizou uma estrutura em que a extensão se tornou integradora do ensino e da pesquisa. Com esse papel integrador, o Programa *Stricto Sensu* em

Administração passou também a se (re)organizar em torno de problemas de interesse das comunidades onde as extensões eram realizadas, capilarizando o alcance dos grupos de pesquisa enquanto unidades operacionais das linhas de pesquisa e operando de maneira mais integrada enquanto programa. Para ilustrar o caso, abordamos um projeto de extensão orientado a questões sociais e que tinha o propósito de preparar os estudantes para atuar como agentes transformadores na sociedade a partir do campo profissional de formação. Esse projeto foi operado a partir de interesse de um grupo de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Administração, a saber, Organizações, Linguagem e Mudança Social, e tinha como foco o atravessamento de preconceitos e estigmatizações de comunidades vulneráveis do centro de Curitiba que, em grande medida, eram consubstancializadas por comerciantes e mandatários políticos ideologicamente comprometidos com interesses de gestão estritamente financeiros e gerencialistas (Gaulejac, 2007). O objetivo daquele projeto era despertar os estudantes para a dimensão de promoção da dignidade da pessoa humana sob proposições de ações não verticalizadas como, em grande medida, ocorrem aquelas operadas pelo Poder Público Municipal, sob demandas dos comerciários – e não dos vulneráveis.

O horizonte temporal abrange o período de 2020 até o primeiro semestre de 2024, enquanto a construção de informações sobre este caso foi realizada por observação participante com a realização de entrevistas com 17 estudantes de graduação, um de mestrado e quatro do doutorado do Programa de Pós-graduação de Administração da mesma instituição. Ademais, os estudantes de *stricto sensu* eram participantes do grupo de pesquisa do programa. Também foram analisados dados secundários, tais como os planos de desenvolvimento da disciplina de extensão Pesquisa e Sociedade, ementa e o Plano de Desenvolvimento Institucional daquela instituição.

Entende-se que este caso pode servir à comunidade de Pós-graduação como base para o debate sobre a curricularização da extensão a partir de experiências concretas. Este artigo não pretende prescrever o modelo relatado, já que as condições para implementações e mudanças são sempre contingentes. Isto posto, acreditamos que o potencial deste artigo é de promover o debate implicando pesquisadores a enfrentarem não apenas os desafios da curricularização, em termos de busca de conformidade com os órgãos reguladores mas, sim, de repercutir um caso que demonstra a possibilidade de maior integração entre o tripé universitário (Ensino, Extensão e Pesquisa), situando a

extensão como função integradora e suas repercussões no cenário atual das universidades e dos cursos de Administração de nível de graduação e de *stricto sensu*.

2 CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO: UM MARCO E SEUS DILEMAS

A Resolução nº 07, emitida pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e homologada pelo Ministério da Educação (MEC) em 18 de dezembro de 2018, estabelece diretrizes para a extensão na educação superior no Brasil, regulamentando a Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que visa integrar a extensão universitária em pelo menos 10% do currículo dos cursos de graduação. Dividida em quatro capítulos, a Resolução orienta as Instituições de Ensino Superior (IES) na efetiva incorporação da extensão em suas práticas acadêmicas, abarcando desde o planejamento até a gestão e avaliação das políticas e práticas educacionais (Brasil, 2018). Para cumprir essas diretrizes, as IES precisam estruturar seus projetos de extensão de modo que estes se integrem aos programas acadêmicos, desenvolvendo ações prioritárias em áreas como saúde, educação, cultura, meio ambiente, trabalho e direitos humanos (Brasil, 2018).

No entanto, não se pode assumir que a imposição de uma resolução, ou a emissão de um documento orientativo, resolverá, por si só, a falta de consenso na comunidade acadêmica sobre a incorporação das atividades de extensão nos currículos de graduação. Pois, baseadas em uma mesma Resolução, as IES demonstram diferentes concepções, visões e entendimentos sobre como as diretrizes serão estabelecidas em suas políticas, projetos e práticas de extensão. Esse cenário nos convida a examinar criticamente as diferentes dimensões do debate, refletindo sobre as possíveis direções para integrar os eixos de ensino e extensão, sempre buscando a conexão com a pesquisa (Lucas et al., 2023). Isso ressalta a importância de questionar os aspectos legais e as diretrizes da extensão que estruturam e legitimam esse eixo nas IES.

De acordo com a Resolução nº 07/2018, a extensão deve ser integrada à matriz curricular e à pesquisa, sendo considerada um processo interdisciplinar de caráter “político, educacional, cultural, científico e tecnológico”, que promova uma interação transformadora entre as instituições de ensino superior e a sociedade (Brasil, 2018). Essa visão idealizada busca estabelecer a extensão como um eixo

central na formação acadêmica, conectando teoria e prática e promovendo a cidadania crítica entre os estudantes.

No entanto, a curricularização da extensão propõe um debate mais amplo, que não pode ser reduzido a atividades de mera disseminação do conhecimento acadêmico (ensino), tanto para a comunidade interna como para a externa (Gadotti, 2017; Imperatore, 2019a). A extensão deve ser encarada como um processo emancipador que integra a universidade à realidade social e política do Brasil, transformando as instituições de ensino em articuladoras de reflexões críticas e agentes de mudanças sociais. Essa abordagem valoriza a extensão como um mecanismo que aproxima a formação universitária das demandas da sociedade, fomentando relações interpessoais e promovendo transformações no tecido social (Gadotti, 2017).

Essa abordagem abre as portas para a produção de conhecimento que se enraíza nas realidades sociais e culturais que estão fora dos muros das universidades, tornando-se não apenas democratizadora, mas também relevante para o contexto tecnológico e cultural em que está inserida. Nesse meio a extensão deveria ser uma via de mão dupla, em que o conhecimento popular se encontra com o saber acadêmico (Imperatore, 2019a). Isso se torna interessante na medida em que Freire (2015) reforça que essa concepção rompe com a visão tradicional da academia como única detentora do saber legítimo e promove uma interação mais igualitária entre universidade e sociedade. Nesse sentido, a extensão deixa de ser um instrumento de assistência pontual e passa a ser um mecanismo de transformação mútua, onde ambas as partes envolvidas são ativas no processo.

Portanto, a extensão universitária, enquanto conceito idealizado e prática social, enfrenta o desafio de superar barreiras históricas e culturais que limitam sua eficácia. A implementação da curricularização, como aponta a Resolução nº 07/2018, exige uma reformulação pedagógica profunda que transcenda o simples aumento da carga horária e promova a interdisciplinaridade e o engajamento crítico dos estudantes com as questões contemporâneas. Assim, para que a extensão cumpra seu papel transformador, é necessário que as universidades integrem as atividades extensionistas de maneira crítica e dialógica em suas matrizes curriculares (Pereira & Vitorini, 2019).

3 PROCEDERES METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste relato de uma experiência extensionista, adotamos uma abordagem qualitativa. A construção das informações que fundamentam este relato ocorreu por meio de observações participantes e da realização de entrevistas semiestruturadas, seguindo os apontamentos metodológicos de Bauer e Gaskell (2008).

A observação participante permitiu acompanhar diretamente o processo de interação dos estudantes durante as aulas, proporcionando uma compreensão aprofundada das dinâmicas pedagógicas e das experiências vivenciadas pelos participantes.

Foram realizadas 22 entrevistas semiestruturadas, 17 com estudantes de graduação e 5 com estudantes de pós-graduação que participaram da disciplina relatada. As entrevistas foram conduzidas de forma flexível, incentivando os participantes a expressarem suas percepções sobre os conteúdos e atividades da disciplina. Todas as entrevistas tiveram áudios gravados. O corpus de análise foi composto por transcrições totalizando 210 laudas, e o conteúdo foi analisado a partir de uma perspectiva hermenêutica, inspirada na abordagem de Franco (2005). A pesquisa foi submetida a um comitê de ética e todos os procedimentos foram homologados por essa instância.

4 RELATO DA EXPERIÊNCIA

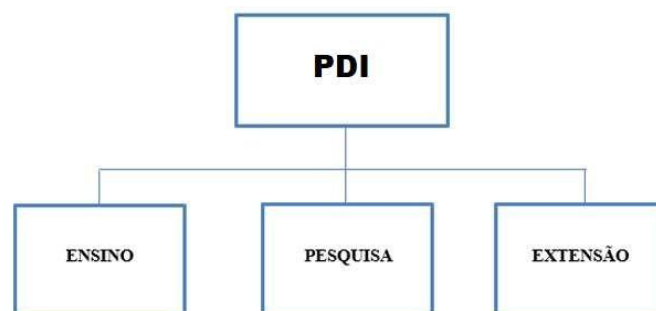
Tendo em vista as condições e os cenários de pesquisa, esta seção tem como objetivo descrever, de forma estruturada, a experiência da disciplina extensionista Pesquisa e Sociedade. A narrativa está organizada da seguinte maneira: primeiramente, apresentamos (i) a descrição do contexto do caso relatado; e, em seguida, relatamos (ii) os tensionamentos na interação entre ensino e pesquisa de diferentes níveis, a partir da extensão. Esses aspectos serão apresentados de forma descritiva, mas devem ser entendidos como cenários em constante movimento, ou seja, o fenômeno narrado não é estático. Logo, à medida que são inseridos em contextos e interagem com diferentes atores, podem ser reconfigurados e (re)significados.

Modelo da extensão integradora

De acordo com a perspectiva de que ensino/extensão/pesquisa devem ser “ancoradas em processo pedagógico único, interdisciplinar, político educacional, cultural, científico e tecnológico” (Brasil, 2018), esta universidade articulou as disciplinas extensionistas, entre elas a de Pesquisa e Sociedade, em resposta à normativa legal que exige a integração da extensão nos currículos de graduação, conforme estabelecido pela Resolução do Ministério da Educação vigente desde 2021.

Isso demandou uma reorganização institucional na forma de ação universitária, uma vez que historicamente, as universidades organizavam suas atividades de pesquisa e extensão sem, necessariamente, convergir para um projeto integrado com as atividades de ensino. Não era, e ainda hoje não é incomum, que as universidades possuam estruturas departamentais independentes (Figura 1) ou pró-reitorias de ensino, pesquisa e extensão trabalhando de maneira interdependente, mas não integrada para a construção conjunta de um projeto formativo. Em geral, o departamento de pesquisa focava-se na pós-graduação, enquanto os departamentos de extensão e de ensino concentravam-se nas atividades de graduação.

Figura 1: Tripé da universidade

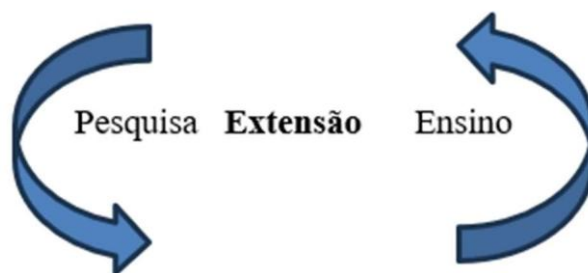


Fonte: Os autores (2024).

A organização departamentalizada, na qual os eixos de ensino, pesquisa e extensão operavam de forma interdependente, resultava em uma divisão clara de funções com objetivos individuais. Nesse contexto, a Resolução 07/2018, que se tornou obrigatória em 2021, representou um ponto de inflexão importante ao induzir uma integração mais efetiva entre essas três áreas, buscando evitar operações isoladas.

Assim, o esforço de adaptação às novas regras levou a uma transformação profunda na concepção dos currículos dos cursos de graduação (Lucas et. al., 2023). A forma com que a universidade em questão lidou com a interação entre os eixos ensino, pesquisa e extensão elevou a extensão à condição de integradora de ensino e pesquisa. Como resultado, essas mudanças exigiram da universidade uma reorganização dos cursos, de modo que a extensão se tornasse central na formação acadêmica (Figura 2), reforçando a aplicação prática do conhecimento e o compromisso social da instituição.

Figura 2 : Curricularização



Fonte: Os autores (2024).

A extensão, então, passa a atuar como o elo integrador entre ensino e pesquisa, direcionado ao impacto social com base nas demandas latentes (Imperatore, 2019b). Esse novo modelo sugere uma relevância maior para a extensão, as ações dos cursos e as iniciativas institucionais em torno de programas que atendem comunidades estratégicas. Assim, visa-se formar estudantes com habilidades, atitudes e competências alinhadas ao perfil de egresso desejado, capacitando-os a atuar em campos profissionais com os quais interagiram nas vivências proporcionadas pelos projetos de extensão.

Descrição do contexto do caso relatado

Este estudo relata a experiência da inserção da pós-graduação no contexto de curricularização da extensão em uma universidade privada com fins lucrativos localizada em Curitiba/PR. O planejamento para a curricularização da extensão no nível de graduação dessa universidade iniciou em 2019, com a criação de uma Câmara de Graduação e Extensão. Essa câmara era composta por representantes de cinco escolas, abrangendo todos os cursos ofertados, e tinha como objetivo

central debater e elaborar uma política de extensão que integrasse as ações de ensino e pesquisa da universidade com a comunidade. O produto desse trabalho coletivo seria incorporado ao Programa de Desenvolvimento Institucional, com vigência prevista para os próximos cinco anos.

O grande desafio daquele grupo era criar um modelo e suas diretrizes para nortear a curricularização em todos os cursos de graduação daquela universidade, com a premissa de que a extensão não deveria ser uma atividade simplesmente anexada às grades curriculares, mas sim integrada à formação dos cursos. Não havia, naquele momento, a intenção de curricularizar a extensão na pós-graduação, embora dois docentes que faziam parte daquele grupo atuassem em programas de *stricto sensu*.

Um dos dilemas centrais era decidir se os projetos de extensão deveriam gravitar em torno da vocação de cada curso ou se seriam compartilhados entre áreas como saúde, negócios, engenharias, entre outras. Após intensos debates, a Câmara encontrou uma solução ao estruturar grandes eixos programáticos que poderiam nortear disciplinas extensionistas institucionais compartilhadas. Esses eixos funcionam como parte da extensão curricularizada, enquanto outra fração específica da extensão seria operada por cada curso de maneira individual.

Os grandes eixos, conforme delineado pela Câmara, apontavam as comunidades com as quais a universidade deveria interagir, enquanto as disciplinas extensionistas seriam estruturadas de forma matricial em relação a esses eixos. Assim, possibilitava-se uma articulação que permitia tanto ações integradas entre áreas quanto a preservação de especificidades de cada curso. O Quadro 1, a seguir, apresenta um exemplo de aplicação da matriz.

Quadro 1: Matriz integradora da Extensão Universitária

Disciplinas/Programas	Eixos				
	Setor produtivo	Populações vulneráveis	Setor público	Povos tradicionais	População prisional
Pesquisa e Sociedade					
Pesquisa e Meio Ambiente					
Projeto Empreendedor					
Projeto de Inovação					

Fonte: Os autores (2024).

As disciplinas extensionistas institucionais listadas foram consideradas obrigatórias para os estudantes de graduação da universidade, exceto os dos cursos de Medicina. Dessa forma, quase todos os estudantes da universidade passariam por essas disciplinas, nas quais teriam a oportunidade de escolher entre diferentes projetos de extensão coordenados por um(a) professor(a), selecionando aqueles mais aderentes às suas trajetórias pessoais, interesses e aspirações profissionais. Por exemplo, a disciplina de Pesquisa e Sociedade ofertaria uma variedade de projetos de extensão, nos quais estudantes de diversos cursos participariam, entrando em contato com diferentes comunidades, conforme o Programa de Extensão ao qual o projeto da disciplina estivesse vinculado e aprovado pelo comitê responsável.

Os projetos propostos dentro dos programas e ofertados como disciplinas passariam por avaliação do Comitê de Extensão, que foi consolidado após a Câmara de Graduação e Extensão elaborar as diretrizes da curricularização da universidade. Esse novo modelo de extensão representou uma mudança significativa no papel da extensão durante a formação acadêmica, ao integrá-la de maneira mais efetiva com o ensino e a pesquisa naquela universidade.

Embora a demanda do MEC tivesse foco na implantação da curricularização na graduação, ela também provocava reflexões em um grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA): como um PPGA poderia impactar o entorno da universidade ou a região onde estava localizada? Essa questão ganhou relevância a partir de 2017, quando a CAPES incorporou o impacto social dos programas como critério de avaliação da pós-graduação, dentro de um processo conturbado de avaliação da quadrienal 2017-2021.

No entanto, tratava-se de duas lógicas de avaliação distintas, que colocavam o PPG diante do desafio de atuar junto às comunidades e gerar impacto social, alinhando-se às diretrizes estratégicas da universidade em seu PDI em construção. Ainda assim, naquele momento, não foi viável regular a curricularização no stricto sensu, uma vez que havia a necessidade de atender às exigências de dois órgãos reguladores: o MEC e a CAPES. Enquanto a CAPES incluía o impacto social na avaliação dos programas de pós-graduação, a questão principal era como a extensão poderia ser curricularizada nesse nível.

Embora a atuação de docentes de programas de stricto sensu em projetos de extensão não fosse novidade, o desafio naquele momento era diferente: a curricularização desses projetos. O novo modelo não permitiria projetos de

extensão pulverizados baseados nos interesses individuais de cada pesquisador. Ao contrário, seria necessário avaliar esses projetos sob uma perspectiva de integração institucional, que levasse em conta tanto as grades curriculares quanto o planejamento estratégico da universidade.

Ademais, naquele momento, não estava claro se a extensão poderia ser curricularizada como disciplina na pós-graduação e qual seria seu impacto na formação dos pesquisadores, uma vez que havia duas lógicas de avaliação distintas: a ficha de avaliação anterior ao quadriênio 2017-2020 e o novo quadro avaliativo que estava em curso. Como o Programa de Pós-Graduação poderia atuar com as comunidades por meio da extensão curricularizada e, ao mesmo tempo, impactar essas comunidades de acordo com a proposta do programa, já consolidada, seguindo o modelo de extensão que integra o ensino e a pesquisa na universidade?

Nesse contexto, surgiu a iniciativa, liderada inicialmente por dois professores do Programa de Pós-graduação em Administração, que propuseram projetos de extensão baseados em questões relacionadas ao grupo de pesquisa dirigido por docentes daquele programa. O objetivo era testar como o novo modelo de extensão se comportaria no contexto da pós-graduação. Um dos grupos de pesquisa, focado em estudos críticos organizacionais, serviu como base para a elaboração e proposição de projetos de extensão que levariam questões teóricas problematizadas para o campo social. Esses projetos abordavam preconceitos e estigmas que dificultavam a entrada de determinados grupos no mercado de trabalho, além de enfrentar barreiras que impediam o exercício de direitos fundamentais garantidos pela Declaração de Direitos Humanos de 1948 e pela Constituição Brasileira de 1988.

Um dos projetos, que destacamos aqui, gerou discussões sobre os desafios, repercussões e possibilidades de atuação da pós-graduação no contexto pós-curricularização da extensão universitária. Esse projeto tinha como foco o enfrentamento de barreiras ao exercício da cidadania e estigmas sociais enfrentados por pessoas em situação de rua. Desenvolvido no âmbito do Programa de Extensão voltado a populações vulneráveis, ele foi ofertado como um dos projetos da disciplina institucional Pesquisa e Sociedade e executado semestralmente do segundo semestre de 2021 até o segundo semestre de 2024.

Retratamos as experiências extensionistas de estudantes de graduação em Administração na disciplina Pesquisa e Sociedade, bem como de estudantes membros do grupo de pesquisa do PPGA, incluindo graduandos, mestrandos,

doutorandos e o docente líder do grupo. Ao longo de seis semestres, o projeto foi ofertado em 13 turmas, envolvendo um total de 700 estudantes de graduação de diferentes cursos, dos quais cerca de 100 eram da graduação de Administração, além de um estudante de iniciação científica, dois mestrandos e três doutorandos em Administração.

A atuação do *stricto sensu* na extensão nesse novo modelo levantou os seguintes questionamentos:

Primeiro, como a pós-graduação e os programas de Administração podem se inserir em um modelo de extensão curricularizado, atendendo às diretrizes estabelecidas pelo MEC, PNE e Resolução 07/2018 no CNE, de modo a maximizar o impacto social da universidade em sua região e, ao mesmo tempo, conciliar a transição da extensão como um elemento integrador de ensino e pesquisa institucional? Essa questão era desafiadora porque a regulação da extensão estava sendo feita para a graduação, enquanto o PPG buscava uma forma de se integrar a essa atuação. Anteriormente, a tendência era de que a extensão se tornasse uma fonte de pesquisa, o que, embora não estivesse necessariamente incorreto, desafiava a necessidade de uma postura mais dialógica, evitando a instrumentalização do outro para fins de produção de dados.

Segundo, de que maneira pesquisadores e estudantes de graduação e pós-graduação poderiam atuar conjuntamente na extensão, mantendo o atendimento às demandas específicas de cada nível formativo? O novo modelo era interdisciplinar e envolveria estudantes de diferentes cursos de graduação, mas estava também vinculado a problemáticas teóricas aprofundadas no grupo de pesquisa ligado ao PPGA. Havia um risco de que as necessidades de algum dos envolvidos – a comunidade, os graduandos ou os pós-graduandos – não fossem completamente atendidas.

Por último, como alinhar as ações extensionistas às novas diretrizes de avaliação da CAPES para os quadriênios recentes de 2017-2020 e 2021-2024, mantendo a integração com a proposta do PDI e a lógica integradora de ensino e pesquisa na graduação, ao mesmo tempo em que se potencializava o trabalho do PPG, em conformidade com seus compromissos identitários e de atuação e com os critérios de avaliação da CAPES?

Desafios na integração do ensino e pesquisa de diferentes níveis a partir da extensão

O novo modelo promovia uma extensão que não era verticalizada, tecnicista, nem reduzia a comunidade a uma simples fonte de dados para pesquisa. Dessa forma, o papel da pós-graduação não seria apenas produzir conhecimento acadêmico, mas gerar pesquisa com potencial de impacto social no contexto em que atuava. Por outro lado, na graduação, o modelo permitia que todos os estudantes interessados se inscrevessem em projetos que tivessem afinidade com a comunidade, proporcionando vivências formativas que contribuam para o desenvolvimento profissional, ao entrar em contato com os saberes dessa comunidade, muitas vezes silenciada no contexto urbano.

Havia especial interesse em acompanhar o desenvolvimento formativo dos estudantes de Administração e cursos de negócios, cuja participação nesse projeto criaria um potencial transformador. A expectativa era que, após a conclusão dos cursos, esses jovens profissionais pudessem atuar em empresas e organizações do centro da cidade, levando em consideração a visão de mundo dessa comunidade, que, além de ser frequentemente estigmatizada (por meio de violência simbólica), também era materialmente violentada por comerciantes locais. Assim, o projeto tinha um grande potencial para contribuir com a desestigmatização de grupos vulneráveis, independentemente do curso dos estudantes envolvidos. No entanto, o impacto era ainda maior entre os estudantes de Administração, já que os conflitos locais ocorriam principalmente entre gestores de comércios e a população vulnerabilizada do centro de Curitiba. Além disso, esse embate era amplificado por representantes do poder executivo e legislativo, que polarizavam as disputas políticas, exacerbando as tensões sociais na região.

O que caracterizava essa condição era o fato de que atores sociais de prestígio, como membros do legislativo, executivo, associações empresariais e setores econômicos, há muito tempo tinham suas reivindicações ouvidas e amplificadas pelos canais midiáticos da cidade. Por outro lado, não havia iniciativas de diálogo com a população em situação de rua, o que fazia com que essas comunidades fossem raramente ouvidas ou consideradas nos debates públicos, exceto por meio de representações indiretas.

Nesse contexto, a participação dos estudantes no projeto era semestral e desenvolvia-se ao longo de 14 encontros semanais. No primeiro mês, os estudantes passavam por um nivelamento de conhecimento sobre as desigualdades sociais presentes ao redor da universidade e o silenciamento das necessidades da população vulnerável, especialmente no que se referia à emancipação econômica, moradia e trabalho digno. No segundo mês, os estudantes buscavam estratégias para dialogar diretamente com a comunidade em situação de rua no centro de Curitiba, com o intuito de entender suas perspectivas sobre os problemas que os afetavam. No terceiro mês, os estudantes articulavam-se com lideranças comunitárias, além de organizações governamentais e não governamentais, para dar visibilidade às perspectivas da própria comunidade. No último mês, esperava-se que fosse construída uma intervenção social em conjunto com a comunidade, cujos resultados ou impactos não se limitassem ao final daquele semestre. Algumas das iniciativas, caso demandassem um tempo maior para serem concluídas, poderiam ser iniciadas por uma turma em um semestre e finalizadas por outra no semestre seguinte. Ao longo desse percurso, eram promovidos debates tanto com a comunidade quanto entre os próprios estudantes.

As equipes de trabalho eram interdisciplinares, o que exigia que os estudantes de graduação em Administração atuassem com colegas de pelo menos outros dois cursos. Em grupo, eles se organizavam para encontrar as melhores formas de iniciar uma conversa e estabelecer vínculos que promovessem trocas de saberes com a comunidade. Alguns grupos preparavam um café como pretexto para iniciar o diálogo, enquanto outros buscavam atender a uma necessidade imediata, por exemplo a oferta de roupas adequadas para o clima, entre outras iniciativas contingentes, que serviam como ponto de partida para iniciar uma conversa.

Um estudante de graduação, que participava do Programa de Iniciação Científica ligado ao grupo de pesquisa proponente do projeto, conduzia pesquisas sobre o impacto daquela vivência extensionista entre os universitários. Os estudantes da pós-graduação, que participavam das visitas à comunidade por meio do grupo de pesquisa, utilizavam essas vivências para fomentar análises relacionadas aos temas que investigavam em suas trajetórias formativas, tais como: a violência praticada por comerciantes contra a população de rua; o crescimento de organizações polarizadas politicamente; a estigmatização no mercado de trabalho; o impacto da extensão universitária para os estudantes e a comunidade;

e os discursos discriminatórios promovidos por determinadas organizações. Além disso, os doutorandos tinham a oportunidade de cumprir a atividade de prática docente, no contexto desse projeto ou de outros promovidos pelo PPG. O professor responsável pela disciplina extensionista facilitava as interações com a comunidade e supervisionava os diferentes trabalhos desenvolvidos pelos estudantes de variados níveis de formação em conjunto com a comunidade.

As intervenções realizadas foram diversas e surgiram a partir das demandas ouvidas da própria comunidade. Entre as ações, destacam-se: grupos de estudantes que promoveram audiências públicas com vereadores locais e seus assessores para expor as necessidades da comunidade que não estavam sendo abordadas nos debates públicos; emissão de documentos para viabilizar a busca de emprego; organização de reuniões com a diretoria da Fundação de Ação Social (FAS), que atua em conjunto com a prefeitura municipal no atendimento às comunidades vulneráveis; encaminhamento de pessoas para tratamento de dependência química, quando essa se apresentava como impedimento para a reinserção no mercado de trabalho; e promoção de palestras na universidade com a participação de pessoas em situação de rua, que compartilhavam seus saberes e experiências, entre outras iniciativas.

Nesse contexto, foram elaboradas estratégias de pesquisa para avaliar como a integração entre ensino, pesquisa e extensão impactava na formação dos estudantes de Administração.

5 O PROJETO DE EXTENSÃO E A FORMAÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE DIFERENTES NÍVEIS

Considerando as concepções iniciais sobre o cenário da extensão, a experiência descrita aqui evidencia o ensino direcionado à extensão integrado à graduação, em conexão com a pesquisa desenvolvida na pós-graduação. Essa integração ocorreu por meio de um grupo de estudos, composto por participantes da pós-graduação em Administração. A articulação foi concretizada por meio da participação de estudantes de graduação (via programas de iniciação científica), pós-graduandos (mestrado e doutorado) e professores vinculados tanto à graduação quanto à pós-graduação.

Essa articulação proporcionou não apenas suporte operacional para a curricularização da extensão, como também contribuiu para o alcance dos objetivos da pós-graduação nos cursos da área 27 da CAPES, abrangendo os programas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. A aproximação entre estudantes e docentes trouxe à tona questões relacionadas à inserção regional e ao impacto social da pesquisa. Além disso, há um aspecto relevante para os programas de pós-graduação: a formação de mestres e doutores em consonância com as novas diretrizes da curricularização da extensão, que, ao ser incorporada aos currículos, provoca transformações significativas nas práticas docentes consolidadas.

Nesse contexto, merece destaque o surgimento de alguns movimentos que promovem a interação entre ensino, pesquisa e extensão na experiência relatada. A disciplina extensionista Pesquisa e Sociedade, fomentou a criação de um grupo de pesquisa na pós-graduação em Administração, com o intuito de discutir metodologias de ensino a partir de temas socialmente relevantes. Os membros desse grupo também participaram da disciplina de estágio docente, onde acompanharam as turmas extensionistas por um período mínimo de um semestre. Nesse processo, foi realizada uma oficina de entrevista qualitativa, sendo uma das aulas voltada à pesquisa com enfoque social, realizada em conjunto com a disciplina Pesquisa e Sociedade.

No âmbito da pesquisa, foram produzidos artigos, com a aprovação de um deles no II Congresso Internacional de Políticas Públicas, realizado em Curitiba/PR. Além disso, uma dissertação de mestrado foi defendida, originada das discussões sobre as pessoas em situação de rua, e estão em andamento dois trabalhos sobre a temática da extensão universitária, uma tese e outra dissertação.

Contudo, o sucesso da extensão não deve ser medido apenas pela produção de dissertações ou teses que tratam de temas relacionados à extensão, mas sim pela capacidade de abrir novas questões e problematizações no âmbito acadêmico. Ao assumir um compromisso com uma perspectiva multidimensional que transcende a formação meramente técnica, a experiência extensionista, quando aliada à pesquisa, oferece aos estudantes uma visão que ultrapassa a técnica profissional, fortalecendo a identidade dos programas de pós-graduação (Calderón et al., 2024).

Após refletir sobre o modelo institucional adotado para a disciplina extensionista envolvendo os estudantes de Administração, cabe descrever os aspectos operacionais que sustentam essa proposta. A disciplina de extensão foi desenhada com um objetivo claro: preparar os estudantes para atuarem como agentes de transformação social. Para isso, estruturou-se uma formação centrada no desenvolvimento do pensamento crítico e sistêmico, na responsabilidade social e na capacidade de comunicação empática. Dentro desse escopo, seria inconcebível excluir do conteúdo teórico temas como: (i) Direitos Humanos e Cidadania; (ii) Desigualdades Sociais; e (iii) Pluralidade e Diversidade.

Tanto para os estudantes de graduação e pós-graduação quanto para os professores, surgia a constante inquietação: como essa vivência impactará na formação de graduandos e pós-graduandos em Administração? Como esse conhecimento transformaria a prática dos futuros profissionais? Essas perguntas se tornam possíveis porque a experiência transcende o formato da educação bancária que Paulo Freire (1996) tão veementemente criticava. Por meio da extensão, coloca-se em jogo a urgência de um pensamento crítico dentro do ambiente acadêmico, ampliando a visão técnica, eurocêntrica e antropocêntrica que, se não questionada, pode distanciar os profissionais das transformações éticas e sociais que o mundo contemporâneo demanda.

De acordo com Deus (2020), ao assimilar as concepções de extensão, o que se oferece ao estudante é a oportunidade de captar, de forma imediata, as demandas do contexto social. Trata-se de uma formação que transcende os limites da sala de aula, abrindo horizontes e possibilitando uma compreensão mais profunda da realidade, bem como a formação de opinião e de consciência social. Sendo assim, não poderíamos deixar de escutar os estudantes sobre suas perspectivas de participação na disciplina e de analisar como essas experiências foram significadas em suas trajetórias.

O ideal e a realidade: entre as concepções e as práticas extensionistas

Diante do contexto, avançamos trazendo a perspectiva dos estudantes de graduação e pós-graduação envolvidos, com recorte propositivo da formação em Administração. Em relação à contribuição dessa experiência formativa na extensão para o nível de graduação, idealizada a partir da Resolução 07/2018, espera-se que

os estudantes se defrontem com problemáticas sociais e que incorporem uma visão crítica sobre as formas de atuação profissionais com repercussões sociais. A contribuição para estudantes da pós-graduação refere-se a fomento para a prática da docência e a integração dessas práticas com a formação na pesquisa organizacional e na Administração. Esse modelo foi idealizado como uma aposta da IES na possibilidade de uma formação extensionista integrar a formação profissional, docente e cidadã, trazendo relevância para pesquisa em Administração.

Isto posto, primeiramente apontamos a percepção de estudantes de nível de graduação em relação ao reconhecimento de uma vivência, em algum grau, transformadora e que concretizou os objetivos idealizados pelo modelo e sustentados no projeto analisado. Ao incutir uma visão crítica das ações organizacionais e empresariais no contexto social, observou-se uma percepção mais aguçada sobre problemáticas cotidianas regionais, frequentemente invisibilizadas e que passaram a ser estranhadas pelos estudantes, como exemplificado pela seguinte colocação: “é como uma cultura do centro de Curitiba, se você vem, você tem que saber desviar dessas pessoas [...] é meio estranho, mas você acaba involuntariamente fazendo isso” (E07). A capacidade de estranhamento e de desnaturalização dos problemas sociais era uma expectativa do projeto e, ao se realizar nesta percepção, indica a possibilidade de que os estudantes e futuros profissionais atuem com maior criticidade em relação aos problemas sociais dos quais as empresas participam, direta ou indiretamente, na região.

Nota-se também o enfrentamento do desafio de produção de sentido entre perspectivas críticas sobre a realidade social entre estudantes de Administração, cuja matriz curricular, derivada da DCN, é majoritariamente tecnicista. A vivência extensionista pode exercer a função de integrar teorias e prática, superando o tecnicismo desta formação: “Porque não é só a teoria, é a prática [...] eu tive um choque realmente, é claro, a gente tem consciência de desigualdade, a gente estuda, tem aquela fotografia lá do condomínio, dividindo a parede com a favela. Mas você estar ali vendo, é bem difícil.” (E12). É nesse contexto regional que, na percepção dos estudantes, se integram as problemáticas sociais possíveis a partir da formação em Administração, sustentando, na realidade, o ideal de integração entre ensino, pesquisa e extensão como um processo interdisciplinar, político-educacional, cultural, científico, tecnológico (Brasil, 2018).

Ademais, outro ponto destacado pela Resolução 07/2018 sobre a extensão, refere-se “à formação cidadã dos estudantes” que deve ser “marcada e constituída pela vivência dos seus conhecimentos”, que, de maneira “interprofissional e interdisciplinar, seja valorizada e integrada à matriz curricular que visa integrar diferentes áreas do conhecimento no enfrentamento dos desafios sociais” (Brasil, 2018).

Em relação à percepção da experiência extensionista dos estudantes de pós-graduação, apreende-se que a prática docente na extensão deve estar inserida em um contexto metodologicamente pensado e que possibilite espaços para reflexão dos estudantes. “O docente, [...] tem que ter uma orientação no sentido de levar reflexões, conhecimento, [...] estimular eles (os estudantes) a pensar na atividade prática, inicialmente de uma forma teórica, estruturada, para depois ir para a rua e ter interação com as pessoas em situação de rua.” (E20). O que fica evidente nas falas dos pós-graduandos é que a disciplina extensionista exige uma postura diferente das disciplinas regulares em sala de aula. Por essa razão, ir ao ambiente da extensão, acompanhar e até mesmo conduzir alguns encontros, significou uma experiência formativa inédita e relevante para as novas demandas do ensino superior brasileiro. Pois o “papel [...] é conduzir toda essa atividade, desde a sala de aula até sair para a ação prática [...] levando-os a questionar e, até mesmo, a mudar suas formas de pensar a realidade e suas práticas.” (E20), tendo que abandonar o papel de mero transmissor de conteúdo.

O diálogo com a comunidade e a transformação do profissional em formação

O projeto de colocar estudantes de Administração e de outros cursos para escutar e dialogar com pessoas em situações vulneráveis, excluídas do mercado de trabalho formal e, por vezes, impactadas negativamente pelos interesses do comércio local, traz muitos desafios. Isso porque há a necessidade de estabelecer um laço social que não se sustenta pela burocracia universitária ou pelo plano de aula, mas que exige o desenvolvimento de uma sensibilidade que emerge somente entre humanos dispostos a dialogar, despidos de suas posições de estudantes, professores ou status econômico. As intervenções não partem unilateralmente dos estudantes como se estes soubessem algo em contraponto a alguém que não teria soluções para sua própria experiência de exclusão social. Esse projeto aponta para a possibilidade de transformação na dimensão de humanidade que a própria

Ciência da Administração tem dificuldade de reconhecer em seus paradigmas de produção e produtividade.

Talvez essa seja uma das maiores facetas da extensão, pois ela possibilita exatamente essa conexão, o que está também presente na concepção dos estudantes: “eu acho que eles trazem para a gente ter um pouco mais de empatia. Porque a gente não sabe a realidade do outro, mas quando a gente está ali ajudando, a gente consegue perceber que é uma coisa totalmente diferente do que a gente achava.” (E16). Entender essas realidades, “essa ideia de tratar de igual para igual” (E05), pode significar o resgate da possibilidade de participação da Administração no resgate da dignidade das pessoas em situação de rua, pois, ao serem notadas, são reconhecidas como seres humanos com direitos, sonhos e desafios, nem sempre ou quase nunca considerados por esse campo do conhecimento, que tende a reduzir a pobreza a um problema de Estado sem problematizar os grupos empobrecidos, não contratados e com menores oportunidades de carreira no Brasil, ou seja, sendo vistos como minorias sociais que são retratadas pelo IBGE a cada pesquisa socioeconômica.

Portanto, essa experiência extensionista aponta que é possível proporcionar que estudantes despertem uma posição de enfrentamento às contradições da realidade, uma vez que “é uma coisa que abre a tua visão de mundo [...] te tira da sua bolha da sua realidade e faz você atuar de forma prática em outras realidades. Isso para qualquer pessoa é algo que abre a mente” (E02), o que conseqüentemente auxilia no entendimento de fatores estruturais que desencadeiam esse fenômeno, para então propor intervenções em uma realidade, pois “é muito fácil nós tomarmos conclusão das pessoas sem ao menos entender a necessidade ou pelo que elas passam.” (E08). De certa forma, como uma penhora irremediável, a experiência leva os estudantes a refletirem sobre suas próprias posturas frente a realidade vivida, como relatou o estudante: “eu moro no centro e, fazendo esse trajeto todo dia, eu comecei sim a ver um olhar diferente dessas pessoas em situação de rua [...] pode criar laços, pode fazer com que a pessoa crie uma certa empatia muito maior.” (E06). Buscando compreender para além do senso comum, muitos começam a criticar as estruturas que culpabilizam e estigmatizam essa população por não estar empregada, como expressa o relato da estudante: “Como que ela vai arrumar um emprego se não tem comprovante de endereço? Como que ela vai se arrumar para uma entrevista se ela não tem um

chuveiro para tomar banho? [...] ela disse que ela toma banho no chafariz. E quando está frio? Como que ela faz para secar o cabelo?” (E12).

É nesse aspecto que reside, conforme relatam os estudantes, a importância de se trabalhar com pessoas de diferentes áreas do conhecimento. A troca de experiências entre diferentes cursos promove uma visão mais ampla sobre os fatores, nuances e esferas que tocam os problemas sociais; assim, o modelo interdisciplinar “é muito vantajoso, porque eles colocam pessoas de outros cursos com diferentes perspectivas de vida” (E10). Isso porque o mundo real, onde os estudantes desempenharão suas profissões, não ocorre de forma segregada ou tecnicamente específica conforme os temas teorizados em uma matriz curricular; afinal, não existe uma visão unidimensional para os problemas sociais, nem mesmo para os organizacionais.

Um profissional que passa por uma formação extensionista, ao quebrar estigmas e o senso comum, acaba não apenas mudando seu ponto de vista pessoal, mas passa a impactar seu entorno, conscientizando outras pessoas e agindo de forma consciente nas organizações. É a partir desses relatos que se percebe a intersecção entre outros elementos presentes na Resolução 07/2018: “[...] a contribuição na formação integral do estudante, estimulando sua formação como cidadão crítico e responsável”; “a promoção da reflexão ética quanto à dimensão social do ensino e da pesquisa”; “a promoção de iniciativas que expressem o compromisso social das instituições de ensino superior com todas as áreas, em especial, as de comunicação, cultura, direitos humanos e justiça”.

Ao reconhecer a pluralidade de temas, competências e questões pertinentes à formação do administrador, um estudante da pós-graduação levanta uma importante questão:

Ela afeta sim o mundo da administração e a formação dos profissionais em Administração. Talvez o impacto ainda não seja massivo, possa ser considerado assim, de grande escala, de grande proporção [...] essa iniciativa já manifesta uma resposta para uma demanda que vem começando a se sentir [...] com mais força na administração: a necessidade de se conectar com diferentes esferas, tanto do fazer acadêmico quanto do social, da sociedade civil, e também dos elementos públicos, jurídicos, que envolvem essas questões (E20).

Tal relato estabelece, de certa forma, um “diálogo construtivo e transformador com os demais setores da sociedade brasileira e internacional, respeitando e promovendo a interculturalidade” (Brasil, 2018), uma vez que “o ensino da Administração precisa ser mais integrado, precisa se reinventar no sentido de abandonar algumas coisas importadas de fora, de outros países, como os Estados Unidos, e pensar mais numa administração local” (E20). A Administração, como apontam Vizeu e Lara (2021), tem formado, muitas vezes, profissionais desconectados de seus contextos locais. Esses autores questionam a quem realmente serve a pesquisa e o ensino da Administração: será que contribuem para a manutenção dos interesses das elites ao formar uma mão de obra qualificada, porém subutilizada, cuja principal função é apoiar a acumulação de riquezas pelos agentes dominantes do mercado?

É justamente na falta de amarração entre as realidades dos praticantes e as concepções teóricas dos conteúdos da Administração, importados do eurocentrismo para a prática brasileira, que a extensão passa a fazer sentido na vida do estudante. Isso, conseqüentemente, gera algo que notoriamente não pode ser ignorado: as reflexões e as mudanças que são inseridas no mindset — termo caro à Administração — a partir do projeto de extensão. “Ele modifica uma visão de administração macro, fundamentada em processos e técnicas de gestão que, muitas vezes, ou na maioria das vezes, não têm conexão alguma, ou muito pouca, com a realidade dos praticantes da administração e dos alunos de Administração.” (E20).

O ideal de transformação e a impotência diante da realidade: as ações possíveis

Essa inflexão do processo extensionista, em termos operacionais, exige dos estudantes, ao final do curso, que elaborem uma intervenção com a comunidade, pois a Resolução 07/2018 destaca a importância de que as atividades de extensão tenham impacto não apenas na formação acadêmica, mas também nas instituições e na sociedade como um todo. Nesse contexto, algumas narrativas indicam que a interação entre os estudantes e as pessoas em situação de rua gerou pequenos, mas significativos, impactos na realidade dessa comunidade.

Por meio da escuta das demandas da comunidade, os estudantes trouxeram à tona questões como a falta de conscientização sobre a separação do lixo, a

ausência de banheiros, a precariedade dos serviços de acolhimento fornecidos pela prefeitura, a estigmatização sofrida por essa população e a falta de oportunidades que perpetuam a invisibilidade da situação de rua.

Nesse sentido, alguns dos projetos executados podem ser visualizados no quadro a seguir:

Quadro 2: Intervenções

Intervenção	Transcrição
Suporte ao alcoolismo	A gente está pensando mais em uma pessoa do que para uma comunidade inteira, por conta das poucas ferramentas que tem. Então a gente está pensando em inserir ele em um Alcoólicos Anônimos, acompanhar ele, porque ele tem essa vontade de mudar e eu vejo que tem um pouco de falta de oportunidade, então a gente está mais focado nessa pessoa do que na comunidade inteira em si (E15).
Campanha de separação de lixo	Foi uma coisa que surgiu numa conversa com uma pessoa em situação de rua, que ela recolhe lixo, ela falou que o que mais ela sente dificuldade é sobre as pessoas não separarem. Então ela falou que para ela, o que ela gostaria, fosse que a gente fizesse uma conscientização nas pessoas para separar lixo, que facilitasse a vida para eles (E05).
Debate com a FAS	Seria com a FAS na verdade, a gente viu que, vê a parte principal da limpeza e a parte de sair mais cedo, que eles saem de manhã e tal, e a parte da limpeza, [...] dessa parte dos percevejos, da sujeira e tal e drogas que eles relataram bastante. Porque por mais que algumas pessoas têm visão de que as pessoas que estão na rua, elas só usam drogas e estão lá por causa das drogas, algumas pessoas não vão para a FAS por causa das drogas, então na verdade elas estão fugindo das drogas e não indo em direção a elas (E07).
Saúde bucal	Muitos sofrem com dor, várias faltas de dente e aquela infecção que fica ali na boca da pessoa pode trazer vários danos, inclusive a morte, porque aquele sangue que está ali circulando na boca vai para o coração e pode dar um 'xabu', então eu acho que promover saúde e odontologia de uma forma acessível e gratuita para essa comunidade, seria um impacto bem importante (E09).
Assistência Veterinária	Uma veterinária para fazer acompanhamento desses animais, ração e água porque eles são as companhias deles e muita dessa população com a carência de ser invisível. Então trazer essa atenção para esses pets faria uma diferença para eles também, sabe? (E09).

Fonte: Os autores (2024).

Além dos projetos citados nas entrevistas, já foram realizadas denúncias no Ministério Público, abertura de reclamação em ouvidoria dos órgãos municipais, encaminhamento de informações para ONGs que realizam trabalhos articulados com o Poder Público, promoção de debate entre estudantes e vereadores locais em

torno de problemas sanitários ouvidos no contexto do projeto sob a perspectiva da população de rua, entre outras ações que se manifestam sempre como apostas para uma mudança prática. Algumas das propostas de intervenção são continuadas com as próximas turmas, enquanto outras não, mantendo sempre a autonomia dos estudantes e da comunidade na escolha do que irão eleger como mais importante e possível para atuarem conjuntamente.

De todo modo, o ganho formativo para estudantes e comunidade não está, essencialmente, nas propostas e intervenção. O que mais importa, é que foi estabelecido um laço social entre estudantes e comunidade, o que lastreia as propostas. Nem sempre as propostas são uma resposta à altura do problema, que é estrutural. No entanto, longe da ingenuidade de acreditar em uma resposta ou solução definitiva para problemas relacionados às desigualdades sociais e suas relações com o sistema econômico e as organizações que nele operam, o ganho mais efetivo está no vínculo de humanidade que se forma entre as pessoas nesse projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos relatos dos estudantes envolvidos em atividades extensionistas, conforme diretrizes da Resolução 07/2018, demonstra como a extensão universitária pode constituir vias para alcançar pequenas transformações necessárias no âmbito social. A simples conscientização é um passo importante. Ao proporcionar vivências práticas interdisciplinares, a extensão não apenas amplia o horizonte acadêmico, mas também gera impacto positivo nas comunidades atendidas, reforçando o papel da universidade como agente transformador da sociedade. Assim, os projetos de extensão, como o realizado com moradores em situação de rua, exemplificam a essência dessa política de educação: integrar ensino, pesquisa e ação social de forma indissociável e mutuamente enriquecedora.

O objetivo de compartilhar esse relato é a possibilidade de contribuir para o debate sobre a implementação da extensão universitária nos currículos dos cursos de negócios, oferecendo reflexões que possam guiar futuras iniciativas e pesquisas na área.

Contudo, surge o desafio de como operacionalizar essa integração a partir da pós-graduação. Para que a extensão atue como um verdadeiro elemento

integrador, ela precisa estar vinculada aos grupos de pesquisa e ser planejada de forma estratégica, assegurando uma conexão sustentável entre as áreas. Nossa solução para atender às exigências da CAPES envolve a criação e o fortalecimento de grupos de pesquisa, que servem de base tanto para o desenvolvimento da extensão quanto para o cumprimento das metas estabelecidas para a pós-graduação.

Assim, a proposição da universidade de reorganizar suas práticas com a curricularização da extensão passou a contemplar a possibilidade de integração dos Programas de Pós-graduação e a capilarização das agendas de seus grupos. Com isso, nota-se a primeira evidência de uma extensão curricularizada com integração entre graduação e pós-graduação, sem deformações de interesses para o atendimento da nova legislação: a pós-graduação tinha possibilidades de avançar com pesquisas em temas de suas linhas; a graduação contaria com pesquisadores experientes na disciplina de Pesquisa e Sociedade; e a comunidade era escolhida estrategicamente para se alinhar às diretrizes do eixo de Populações Vulneráveis, condizentes com a estratégia de atuação da própria universidade em seu PDI.

A curricularização da extensão, portanto, não se trata de uma simples adaptação curricular. Ela requer uma visão integrada, onde ensino, pesquisa e extensão se retroalimentam continuamente. Para o sucesso desse processo, é preciso haver clareza sobre as metodologias, práticas e percursos curriculares. Além disso, é necessário um entendimento do contexto institucional e territorial, bem como um compromisso com o desenvolvimento social e a formação integral dos estudantes.

Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES pelo financiamento de bolsa de doutorado.

Artigo submetido em 30 de outubro de 2024, aprovado em 23 de abril de 2025.

Editores de seção organizadores do Dossiê: Armindo Teodósio dos Santos de Souza, Fabio Bittencourt Meira, Nayara Silva de Noronha

Editora responsável pela decisão editorial final: Nayara Silva de Noronha

Editora da Revista e responsável pela diagramação: Christine da Silva Schröder

Editora de texto: Isadora de Faveri Froemming

Os autores assinaram declaração concordando expressamente com a publicação deste artigo como preprint, atendendo ao especificado em <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/about/submissions>.

Declaração de contribuição dos autores

Luiz Gustavo Alves de Lara: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Supervisão; Validação; Visualização; Escrita.

Rafaela Novaski Morges: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas de computador; Supervisão; Validação; Visualização; Escrita; Escrita – Revisão e edição.

Gabriel Brudnicki: Investigação; Metodologia; Programas de computador.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que não há conflito de interesse.

Declaração de disponibilidade de dados da pesquisa

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa já estão contidos no manuscrito e disponíveis sem restrições, à exceção de transcrições de entrevistas. A instituição não foi diretamente identificada e as entrevistas foram realizadas mediante assinatura de termo de consentimento, seguindo as normas de ética e sigilo, de forma totalmente anônima. Ainda, a pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética em pesquisa da instituição responsável, sob o número CAAE 73792923.8.0000.0093, parecer 6.440.775, em 22 de outubro de 2023.

Declaração de uso de Inteligência Artificial (IA)

Uso da ferramenta ChatGPT para revisão e aprimoramento do texto (ortografia, sintaxe e adesão às normas APA).

REFERÊNCIAS

Agência IBGE Notícias. (2022, 11 de novembro). Pessoas pretas e pardas continuam com menor acesso a emprego, educação, segurança e saneamento. Agência de Notícias IBGE. [29](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-</p></div><div data-bbox=)

agencia-denoticias/noticias/35467-pessoas-pretas-e-pardas-continuam-com-menor-acesso-a-empregoeducacao-seguranca-e-saneamento

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (7^a ed.). Vozes.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Seção 1, 5 de outubro de 1988.

Brasil. (2014). Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2023: Lei nº 13.005/2014. Diário Oficial da União, Seção 1, 26 de junho de 2014.

Brasil. (2018). Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Ministério da Educação (MEC). Diário Oficial da União, Seção 1, 19 de dezembro de 2018.

Brasil. Ministério da Educação. (2019). Novo modelo de avaliação medirá impacto social e inserção regional das pesquisas. Ministério da Educação. Disponível em https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias_1/novo-modelo-de-avaliacao-mediraimpacto-social-e-insercao-regional-das-pesquisas. Acesso em: 13 abr. 2024.

Brasil. (2023). Resolução sobre flexibilização da extensão universitária a distância. Ministério da Educação (MEC). <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/educacao-superior>

Calderón, P. A. L., Caetano, G. F. C., & Wanderey, S. E. P. V. (2024). A articulação entre ensino, pesquisa e extensão por meio de uma disciplina de gestão social na pós-graduação. Apresentado no VIII Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Florianópolis, SC, Brasil.

Deus, R. M. (2020). Curricularização da Extensão Universitária: Dilemas e Desafios. Universidade Federal do Paraná.

Franco, M. L. P. B (2005). Análise de Conteúdo. (2^a ed.). Brasília: LíberLivro.

Freire, P. (2015). Extensão ou Comunicação? (17^a ed.). Paz e Terra.

Gadotti, M. (2017). A Universidade brasileira: Desafios e perspectivas. Editora Cortez.

Gaulejac, V. D. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. In *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (pp. 338-338).

Imperatore, S. L. B. (2019a). Transição paradigmática do ensino superior ante a estratégia 12.7 do Plano Nacional de Educação. In L. B. Ceretta & R. de S. Vieira (Eds.), *Inserção curricular da extensão: Aproximações teóricas e experiências* (Vol. VI, pp. 13-28). UNESCO. dx.doi.org/10.18616/inser01

Imperatore, S. L. B.. (2019b). A extensão universitária no Brasil: Desafios e Conquistas. Editora da Universidade Federal de Santa Catarina.

Lucas, R. F., et al. (2023). A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: Desafios e práticas nas universidades brasileiras. *Revista Brasileira de Educação Superior*, 12(3), 105125. <https://doi.org/10.1590/s1414-635x202323630>

Motta, F. C. P. A questão da formação do administrador. *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, n. 4, p. 53–55, out. 1983.

Pereira, R. L., & Vitorini, D. L. (2019). O papel da extensão na formação do administrador: Desafios e oportunidades. *Revista de Administração*, 54(2), 144-165. <https://doi.org/10.1590/s1413-8235201924020157>

Souza, M. M. P. de, & Paes de Paula, A. P. (2020). Saindo da “Torre de Marfim” dos Estudos Organizacionais Críticos: a pesquisa-ação aliada a ferramentas colaborativas do Dragon Dreaming no caso da Astriflores. *Desenvolvimento Em Questão*, 18(51), 10–32. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.10-32>

Vizeu, F., & Lara, L. G. A. DE. (2022). Who Is Management Research For?. *Journal of Contemporary Administration*, 27(2), e210298

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.