

**Potencialidades da Inovação Social na Construção do Alinhamento entre a Extensão
Universitária e a Formação em Administração**

**Potential of Social Innovation in Building Alignment between University Extension and
Business Administration Training**

**Potencial de la Innovación Social para Lograr una Mayor Alineación entre la Extensión
Universitaria y la Formación en Administración de Empresas**

Recebido: 10/02/2026 | Revisado: 30/04/2026 | Aceito: 03/06/2026 | Publicado: 03/06/2026

DOI: 10.21680/2675-8512.2026v9n1ID42957

Antônio João Hocayen-da-Silva | Universidade Estadual do Centro-Oeste/UNICENTRO,

Brasil | E-mail: hocayen@yahoo.com.br | <https://orcid.org/0000-0003-4516-1484>

Resumo

A formação em Administração possui um importante alinhamento com a premissa de que o Ensino Superior tem se dedicado a atender aos interesses de uma classe dominante, na medida em que atende aos anseios do modo capitalista de produção, focado na busca pelo crescimento organizacional. Tem-se reforçados os componentes de uma vida humana instrumental, em que a Extensão Universitária, historicamente, tem sido relegada às margens de um currículo de formação desconectado das contradições vivenciadas pela sociedade. Nesse contexto, busca-se com o presente manuscrito, sem qualquer pretensão de exaurir o debate sobre o tema, tendo em vista tamanha complexidade que o resguarda, refletir e promover a discussão acerca das possibilidades de contribuições da Extensão Universitária na formação em Administração. A extensão universitária ganhou papel de destaque, haja vista seu propósito central de contribuir com a transformação da sociedade inserindo-se em arestas relegadas ao esquecimento tanto pelo poder público, como pelas instituições de interesse econômico. Espera-se que os cursos superiores de Administração estabeleçam conteúdos, metodologias e procedimentos que contribuam para a construção de perfil acadêmico-profissional que priorize o resgate de valores humanos e princípios morais e éticos, aceitos e compartilhados de forma coletiva na sociedade.

Palavras-chave: Administração; Contradições Sociais; Extensão Universitária; Espaços Coletivos de Transformação.

Abstract

The training in Administration is strongly aligned with the premise that Higher Education has been dedicated to serving the interests of a dominant class, insofar as it caters to the desires of the capitalist mode of production, focused on the pursuit of organizational growth. The components of an instrumental human life have been reinforced, in which University Extension has historically been relegated to the margins of a training curriculum disconnected from the contradictions experienced by society. In this context, this manuscript, without any intention of exhausting the debate on the subject, given its inherent complexity, seeks to reflect on and promote discussion about the potential contributions of University Extension to training in Administration. University extension has gained prominence, given its central purpose of contributing to the transformation of society by addressing areas neglected by both public

authorities and institutions with economic interests. It is expected that higher education courses in Administration will establish content, methodologies, and procedures that contribute to building an academic-professional profile that prioritizes the recovery of human values and moral and ethical principles, accepted and shared collectively in society.

Keywords: Administration; Social Contradictions; University Extension; Collective Spaces for Transformation.

Resumen

La formación en Administración se alinea fuertemente con la premisa de que la Educación Superior se ha dedicado a servir a los intereses de una clase dominante, en la medida en que satisface los deseos del modo de producción capitalista, enfocado en la búsqueda del crecimiento organizacional. Se han reforzado los componentes de una vida humana instrumental, en la que la Extensión Universitaria ha sido históricamente relegada a los márgenes de un currículo formativo desconectado de las contradicciones que experimenta la sociedad. En este contexto, este manuscrito, sin pretender agotar el debate sobre el tema, dada su inherente complejidad, busca reflexionar y promover la discusión sobre las posibles contribuciones de la Extensión Universitaria a la formación en Administración. La Extensión Universitaria ha cobrado prominencia, dado su propósito central de contribuir a la transformación de la sociedad al abordar áreas desatendidas tanto por las autoridades públicas como por las instituciones con intereses económicos. Se espera que los cursos de educación superior en Administración establezcan contenidos, metodologías y procedimientos que contribuyan a la construcción de un perfil académico-profesional que priorice la recuperación de los valores humanos y los principios morales y éticos, aceptados y compartidos colectivamente en la sociedad.

Palabras clave: Administración; Contradicciones sociales; Extensión universitaria; Espacios colectivos de transformación.

INTRODUÇÃO

O contexto vivenciado nos dias de hoje, regado a intensas contradições sociais, econômicas e políticas, tornou-se uma arena de debates e reflexões que têm questionado, não somente o papel das Instituições Públicas de Ensino Superior, mas de forma mais significativa, as relações estabelecidas com os atores do poder público (Meneses *et al.*, 2019). Aproximações que, muitas vezes, podem ser entendidas considerando-se os desdobramentos históricos de constituição da sociedade, marcados pela rendição do próprio Estado aos interesses dominantes. Alinhando-se ao exposto por Santos (2010), acerca da existência de uma política de cima para baixo a serviço do centro, em detrimento da periferia.

Constatações que reforçam os questionamentos apresentados por Meneses *et al.* (2019, p. 194) “a quem está a serviço o conhecimento produzido pelas universidades? A quem estes conhecimentos se prestam? Que universidade a sociedade necessita?”. Indagações que ganham mais evidência ao observar-se que as Universidades, pelos propósitos instituídos, representam

“uma realidade social e política” (Santos, 2012, p. 155), agente de transformação, cuja identidade expressa interesses coletivos da sociedade.

Historicamente o Ensino Superior tem se dedicado a atender aos interesses de uma classe dominante. Seus mecanismos têm ampliado a dicotomia entre círculo superior e círculo inferior, como discutido por Santos (2010). Processo que reflete intimamente princípios, valores, crenças e comportamentos da sociedade, na qual estão inseridas tais Instituições de Ensino (Meneses *et al.*, 2019). Resultando no fato de que “o caminho percorrido pela Educação Superior revela um projeto educacional, político e social elitista, distante das camadas sociais menos favorecidas e provocador de enfrentamentos por grupos organizados” (Andrade; Morosini; Wiebisch, 2019, p. 1).

Na área de Administração não tem sido diferente. A formação em negócios surgiu para atender aos anseios dos primeiros capitalistas, que em virtude do crescimento industrial, passaram a contratar profissionais capazes de pensar os negócios diante da sociedade de mercado (Hobsbawm, 1988). Calazans *et al.* (2019, p. 565) reforçam, que “o ensino, a pesquisa e a extensão no domínio Administração tendem a exaltar o conjunto das organizações empresariais, privadas, concorrenciais e mercantis, ou, [...] o conjunto das organizações estatais”.

Finalmente, busca-se com o presente manuscrito, sem qualquer pretensão de exaurir o debate sobre o tema, tendo em vista tamanha complexidade que o resguarda, refletir acerca das possibilidades de contribuições da Extensão Universitária na formação em Administração. Para tanto, estrutura-se a partir de três eixos centrais, a saber: i) Em sequência à Introdução, a história de formação da área de Administração é descrita considerando-se episódios que determinaram a concepção da Sociedade de Mercado e, conseqüentemente, a gênese da formação acadêmica em Administração; ii) Posteriormente, reflexões acerca dos limitadores, facilitadores e implicações da Extensão Universitária na área de Administração emergem em um debate provocativo; e iii) Por fim, o desfecho culmina na trilha por encontrar respostas a uma questão central, “que extensão buscamos?”, apresentando elementos para uma prática social dialógica, capaz de promover maior alinhamento entre a Extensão e a Administração.

CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO E A MASSIFICAÇÃO DE PRINCÍPIOS GERENCIAIS

Até meados do século XIX, embora já fosse comum perceber na dinâmica social dos centros urbanos um montante considerável de indústrias têxteis, o modo de gestão e organização dos empresários responsáveis por essas instituições, corriqueiramente, apresentava-se atrelado a um modelo de Capitalismo com bases tradicionais, distinto do Capitalismo moderno que se tornou um sistema hegemônico e dominante na Sociedade de Mercado (Weber, 2004).

Inicialmente, conforme discutido por Braverman (1987) e Pearson (2009), o aumento da complexidade do processo de produção exigiu que as primeiras indústrias passassem a reunir os trabalhadores, responsáveis por determinadas tarefas, mesmo que em suas próprias instalações, exigindo assim a figura de um responsável pela organização e coordenação das tarefas. Contudo, em decorrência de problemas relacionados à padronização dos produtos e do cumprimento responsável de tarefas, os proprietários buscaram a centralização das atividades, dando início à criação das sedes das fábricas. Local em que, os responsáveis pela administração colocavam em prática o controle, mesmo que por imposição, garantindo que os trabalhadores executassem as atividades rotineiramente, de forma contínua e padronizada, caracterizando-se o surgimento das empresas monopolistas.

Hobsbawm (1988) aponta que os estudos foram iniciados com a criação de cargos de supervisores, responsáveis pelo controle do trabalho dos demais operários, que isoladamente, submetiam-se às ordens impostas. Supervisores determinavam as tarefas a serem executadas, os momentos de ação dos operários, bem como o nível de produção de cada um. Processo que consistia no estudo do tempo e do movimento, que provocou o desmembramento sistemático de cada tarefa em micro-operações, buscando-se atingir a perfeição na produção, além de acompanhar e solucionar, com rapidez, falhas em processos ou produtos. Os estudos se encerram com a proposição de uma série de mecanismos salariais, com o intuito de promover a motivação dos trabalhadores por meio de recompensas financeiras.

Em seguida, os princípios da Administração Científica, promovidas por Taylor, tornaram-se essenciais para que os propósitos de maximização de lucro pelos industriais fossem conquistados. As práticas de gestão familiares, baseadas na tentativa e erro, bem como em conhecimentos empíricos e técnicas improvisadas, teriam passado a apresentar resultados insatisfatórios na concepção dos capitalistas (Hobsbawm, 1988).

Por fim, o modelo de gestão profissional e eficiente tornou-se o discurso dos defensores da ofensiva progressista, principalmente, pela complexidade dos sistemas de produção, baseados em máquinas e equipamentos cada vez mais modernos; o aumento da concorrência; pelo número de indústrias crescente e pela extinção de barreiras entre diversos países, aproximando produtores e consumidores; bem como o porte das organizações, que se tornaram complexos industriais, conglomerando massas de trabalhadores, com interesses e motivações difusos, submetidos a metas de rendimento e produtividade para atender aos interesses da corporação (Hobsbawm, 1988). Hobsbawm (1988) salienta que com a aproximação entre a indústria e o meio científico, o Capitalismo promove a cooptação de mais um representante a favor de seus pressupostos. O sistema educacional tornava-se, assim, essencial para o desenvolvimento e institucionalização de suas propostas.

Pearson (2009), enfatiza que o contexto no qual a Administração é assumida como ciência passando a ser ensinada em instituições de ensino superior, cria mercado para o profissional da Administração. Possivelmente, em detrimento das práticas de gestão, vistas como arcaicas e desprovidas de qualquer base conceitual, que não teriam sustentado o crescimento e a maximização de lucro. Assim, o gestor tem sua origem e formação no gerente industrial da época da Revolução Industrial, que foi acompanhado por um movimento de transformação do processo educacional. Esse evento, determina o embate entre os princípios de uma educação tradicional e a proposta inovadora de uma nova educação, direcionada para a formação de profissionais que pudessem atender as demandas do mercado (Pollard, 1965).

EXTENSÃO E ADMINISTRAÇÃO: LIMITADORES, FACILITADORES E IMPLICAÇÕES

Ainda que em seu movimento inicial a Extensão Universitária tenha enfrentado o não reconhecimento da sociedade, atuando na invisibilidade (Andrade; Morosini; Wiebisch, 2019), tem representado importante mecanismo de transformação da sociedade. Insere-se em enclaves sociais instituídos pelo distanciamento entre representantes públicos e seus representados. Historicamente, o descaso de governantes públicos surge como chamado da sociedade para responder às contradições que se apresentam (Lins *et al.*, 2016; Meneses *et al.*, 2019).

Transformações que podem ser percebidas em dois eixos centrais. Além de possibilitar aos acadêmicos vivenciar os dilemas sociais, econômicas, ambientais, políticas e culturais que envolvem o cotidiano da sociedade, contribuindo com a formação acadêmica dos mesmos. As Universidades assumem papel de protagonismo, promovendo ações que culminem em soluções

para os dilemas atuais da população (Fernandes *et al.*, 2012; Rodrigues *et al.*, 2013; Torlig *et al.*, 2021).

Representa ainda importante via de aproximação da sociedade com conhecimentos que, dentro de uma dinâmica de interação dialógica, podem gerar impactos significativos na qualidade de vida das pessoas. Ainda que, como discutido por Menezes *et al.* (2019), as universidades vivenciem um dilema histórico entre uma ação guiada para a produção de conhecimento para reforçar os interesses utilitaristas de elites dominantes ou promover a formação de profissionais éticos, capazes de compreender e responder às demandas da sociedade de modo que sejam percebidas transformações sociais no cotidiano das camadas mais alijadas.

O desconhecimento acerca das teorias e metodologias de Extensão Universitária entre acadêmicos de Administração tem representado uma das principais barreiras para que sejam concretizadas propostas em torno da efetiva curricularização da Extensão nos Cursos de Administração (Menezes, 2019). Falta de conhecimento que não pode ser atribuída ao desinteresse dos acadêmicos. Observa-se com frequência a construção de currículos acadêmicos na área de Administração que privilegiam a formação técnico-profissional, aceita e esperada pelas organizações burocráticas dominantes, em detrimento de um perfil que se aproxime de conteúdos humanos, sociais e políticos.

Romper as barreiras das instituições de Ensino Superior faz-se essencial para que haja o compartilhamento de conhecimentos entre os envolvidos nas práticas extensionistas. O delineamento de currículos que atendam a essa ação primordial garante não só a aproximação dos acadêmicos com a sociedade, mas também, a contribuição da sociedade na construção de uma formação que responda aos dilemas vivenciados. A troca de experiências e conhecimentos institui uma atmosfera de saber em que “o conteúdo passa a ser multi, inter e transdisciplinar” (Rodrigues *et al.*, 2013, p. 143).

Na aproximação entre acadêmicos e atores sociais uma relação de equilíbrio garante resultados que, efetivamente, contribuem com a transformação de todos os participantes (Rodrigues *et al.*, 2013). Posturas de superioridade em que o sujeito se posiciona como transmissor de conhecimento, desrespeitando o saber tradicional já construído coletivamente entre os membros da sociedade, interfere na comunicação e na autonomia dos indivíduos.

A visão distorcida acerca do conceito de Extensão Universitária também pode ser reconhecida como um fator limitador entre cursos de ensino superior e do mesmo modo na área

de Administração. Observa-se comumente ações de extensão direcionadas aos interesses de organizações formais burocráticas, integrando acadêmicos a empresários, empreendedores, executivos e investidores de empresas (Chagas; Castro; Moura, 2008). Pode-se compreender tal tendência entre as políticas extensionistas nos cursos de Administração, pela identidade histórica atribuída às Escolas de Negócios, forjadas no limbo do movimento capitalista de industrialização do mundo.

Passos e Lohn (2021) reforçam que o princípio de Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão deve ser efetivamente colocado em prática pelas Instituições de Ensino Superior. Ações extensionistas desenvolvidas de forma isolada rompem com a possibilidade de uma formação acadêmica ética e humana. O ciclo incompleto não leva ao aprendizado, rompendo com a movimento de transformação interna nas Universidades.

Nos dias de hoje, como destacado por Calazans *et al.* (2019), espera-se que os cursos superiores de Administração estabeleçam conteúdos, metodologias e procedimentos que contribuam para a construção de um perfil acadêmico-profissional em que “a formação aprimore atitudes investigativas e o exercício consciente de agente social, condições imprescindíveis ao desenvolvimento técnico-científico e cultural e à formação cidadã” (Calazans *et al.*, 2019, p. 23).

Nesse íterim, Freire (1996) apontou o caminho quando discutiu acerca da importância da curiosidade na trilha pedagógica. Curiosidade que deve ser perseguida em todas as instâncias e por todos os atores sociais envolvidos, sejam acadêmicos, sejam sujeitos ativos da comunidade. Curiosidade que é capaz de levar a um movimento democrático de aprendizado e de forma coletiva promover transformações sociais substantivas significativas. Curiosidade que faz brotar sentimentos como imaginação, intuição, emoção, conjecturas e comparações, essenciais na fixação de valores humanos na sociedade. Exigindo, porém, que entre os envolvidos haja a consolidação de uma postura dialógica, aberta, crítica e indagadora.

Por outro lado, mesmo que em volumes reduzidos, Calazans *et al.* (2019) reforçam que é possível encontrarmos experiências extensionistas, que alinhadas aos princípios de interação dialógica e comunicação transformadora, rompem com um histórico dominante e conferem “à formação em Administração, contornos substantivos, superando a noção hegemônica de gestão fundamentada no lucro, ou, em ritos burocráticos, à luz de princípios de eficiência e eficácia” (Calazans *et al.*, 2019, p. 24).

QUE EXTENSÃO BUSCAMOS? A INOVAÇÃO SOCIAL NA CONCEPÇÃO DE PRÁTICAS DIALÓGICAS

Deslandes e Arantes (2017, p. 182) enfatizam que é essencial perceber as “práticas extensionistas como um efetivo e transformador instrumento de mudança social e aperfeiçoamento profissional”. De um lado tem-se os profissionais das universidades, que considerando-se a experiência de extensão universitária, são detentores de conhecimentos alinhados às necessidades reais da sociedade e capazes de atuar a partir de princípios éticos e morais. Ou seja, profissionais que assumem um papel ativo na sociedade (Fernandes *et al.*, 2012; Lins *et al.*, 2016). De outro lado, é possível perceber a possibilidade de emancipação da própria sociedade, tendo em vista a participação das pessoas em práticas extensionistas, que prezam pelo respeito à história e cultura dos envolvidos. Levando-os à reflexão coletiva, do qual as soluções emergem do grupo e estão atreladas às suas especificidades.

De Lorenzo, Fonseca e Souza (2007), discutiram que as práticas extensionistas conduzidas nas Universidades, considerando-se o alinhamento com as diretrizes basilares da Extensão, têm representado importante mecanismo de mudanças na sociedade, com significativas contribuições para o desenvolvimento local, em diferentes contextos sociais. Conforme Meneses *et al.* (2019), considerando-se o caráter democrático, promovem por meio da retomada da consciência pelos indivíduos, uma emancipação do sujeito que culmina na organização coletiva. Contudo, Torlig *et al.* (2021) reforçam a importância de uma visão que reconheça na Extensão a essencialidade da participação ativa dos atores sociais envolvidos.

Nesse íterim, observa-se que para romper com as amarras impostas pelos princípios de uma sociedade dominante, requer-se um movimento reordenado por pressupostos que perpassam pelas ideias de Inovação Social. Embora o termo não apresente uma definição clara e precisa. Sendo um conceito em construção (Farfus; Rocha, 2007; Castor, 2007; Bignetti, 2011), ideias e reflexões sobre Inovação Social têm ganhado cada vez mais espaços e destaques nas pesquisas e debates em diferentes áreas do conhecimento (André; Abreu, 2006). Em áreas como Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas não é diferente, vem sendo disseminado por estudos que se dedicam a discutir os limites e os desafios da Sociedade Moderna, concebida sob a égide do Desenvolvimento.

Nessa concepção, o processo brutal de ruptura de um mundo tradicional não industrial e a gênese de um mundo moderno, industrializado, guiado pelo pensamento econômico, em que comportamentos e ações são homogeneizados, expôs as limitações das propostas decorrentes

do pensamento desenvolvimentista. Sachs (1997, p. 216) afirma que “o mundo foi engolido por profunda crise social, agravada pela dilaceração ambiental”. Crise, que teve o homem como condutor central, seja no papel de dominante, detentor de capital ou no de dominado, enquanto trabalhadores explorados e grupos excluídos.

Fruto da Sociedade de Mercado, o paradigma dominante, como reforça Santos (2010), pressiona qualquer forma alternativa de proposta para grupos sociais. Supremacia que ocorre tanto pelo fato de que outras formas de organização não seriam capazes de garantir crescimento, desenvolvimento e progresso constantes das estruturas econômicas hegemônicas, quanto pelo fato de que tais configurações sociais prejudicariam a ideologia de sucesso individual baseado no ganho particular e na propriedade privada e acumulação de capital.

Em decorrência desse contexto tem-se reforçado o crescente interesse pelas discussões acadêmicas e proposições empíricas acerca dos pressupostos da Inovação Social (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Discussões que defendem que a Inovação Social, traçada como modelo de “arranjo social alternativo” (Castor, 2007, p. 77), preconiza a valorização do indivíduo, tendo como foco o desenvolvimento humano e o respeito às diferenças. Diferentemente da lógica instrumental dominante que aprisiona a capacidade de reflexão do sujeito e determina os limites do comportamento do mesmo na sociedade.

Farfus e Rocha (2007, p. 25) discutem que o conceito de Inovação Social se apresenta como “a utilização de tecnologias que permitam promover a inclusão social, geração de trabalho, renda e melhoras nas condições de vida”, reconhecida como um movimento atrelado ao terceiro setor, direcionado a sanar os problemas decorrentes da exclusão social (André; Abreu, 2006). Movimento cujos resultados dependeriam da participação ativa e da cooperação de todos os atores sociais envolvidos (Bignetti, 2011), em sua maioria representantes de grupos marginalizados na sociedade de mercado (Moulaert, 2009).

Conforme Farfus e Rocha (2007) e Castor (2007) a Inovação Social representaria a possibilidade de emancipação do pensamento e da ação do ser humano, capaz de proporcionar a emersão de princípios como igualdade, fraternidade, solidariedade, comunhão, inclusão e respeito mútuo. Condição que a posiciona, conforme sugerido por Guerreiro Ramos (1989), como um caminho para a redescoberta de nosso coletivismo substantivo, perdido com o advento do individualismo moderno.

Processo, conforme sugerido por Caron (2007), marcado pela superação e transposição do modo de produção existente, para uma nova forma de organização do sistema produtivo,

visando garantir a efervescência do mercado. Transformações, de acordo com Farfus e Rocha (2007) e Farfus, Rocha e Fernandes (2007), guiadas por indivíduos capazes de gerar mudanças e transformações que reconhecidamente tenham um impacto relevante para a sociedade, os empreendedores. André e Abreu (2006) reforçam que esses fatores constituem uma perspectiva de Inovação Social, que lhe institui um caráter único e distinto, “atribuindo-lhe uma natureza não mercantil” (André; Abreu, 2006, p. 125), dotada de atributos capazes de gerar transformações sociais, econômicas, culturais, ambientais e políticas que atendam as necessidades da sociedade entendida como um coletivo humano, rompendo com as amarras impostas pelo pensamento mercantilista.

Silva e Deboça (2018) desenvolveram um estudo discutindo as práticas extensionistas desenvolvidas na Universidade Federal de Viçosa-UFV, tendo como referências o Campus Rio Paranaíba. Tendo como pressupostos as diretrizes da extensão universitária, delimitadas pelo Forproex, buscaram compreender a percepção dos atores sociais participantes nas ações extensionistas, quais sejam, docentes e empresários locais. Os resultados do trabalho forneceram importantes evidências acerca da necessidade de reflexão e reestruturação da extensão, uma vez que, na avaliação dos atores sociais externos, a diretriz Impacto e Transformação Social apresentou-se limitada em termos de efetividades dos projetos desenvolvidos na comunidade. Sendo assim, repensar o caminhar da extensão torna-se preponderante para uma transformação efetiva, profunda e diversa entre os envolvidos.

Delimitando o contexto do curso de Administração, Ceretta, Calgaro e Cunha (2017) conduziram uma pesquisa com o propósito de analisar as práticas de extensão na Universidade Estadual do Oeste do Paraná-Unioeste, Campus de Francisco Beltrão. Três projetos de extensão no curso de Administração foram objeto de análise, a saber: “a) Gestão estratégica para o primeiro emprego; b) Bom negócio Paraná; e; c) Apoio ao processo de fortalecimento da gestão social, através da comercialização dos produtos da agricultura familiar” (Ceretta; Calgaro; Cunha, 2017, p. 130). As evidências revelaram que existe um importante alinhamento entre as ações práticas dos projetos e as diretrizes extensionistas propostas pela Forproex, sustentado pela percepção e conhecimento dos respectivos coordenadores das propostas.

A limitação que se impôs, de acordo com os resultados, diz respeito à fragilidade em torno da Indissociabilidade entre Ensino-Pesquisa-Extensão, devido ao distanciamento entre as atividades dos projetos e o curso de graduação. Portanto, a formação em Administração torna-se fragmentada pela falta de experiências vivenciando o cotidiano das atividades desenvolvidas.

Distanciando-se da possibilidade de articulação entre o saber científico e o saber popular, capazes de transformar o contexto de ação (Ceretta; Calgaro; Cunha, 2017).

Em um contexto internacional, Miranda-Benavides e Borbón-Sandí (2024, p. 2) buscaram refletir acerca das “contribuições das práticas profissionais supervisionadas do curso de Administração da Universidad Nacional da Costa Rica, e seu alcance, em termos de alcance e ligação, com o setor empresarial”. Para tanto, foram utilizados dados de avaliações efetuadas pelas empresas em cada etapa das ações desenvolvidas, bem como, nos relatórios finais apresentados pelos acadêmicos. Os resultados do estudo evidenciaram que existem uma satisfação significativa, entre o setor empresarial, com as habilidades desempenhadas pelos acadêmicos ao longo das experiências, bem como, com relação ao potencial de aprendizado apresentado por eles, em termos de capacidade de comunicação e habilidades de trabalho em equipe. Desse modo, é evidente o potencial de contribuição advindo da relação entre empresas e os alunos de Administração no sentido de garantir uma formação acadêmica consistente e alinhada aos anseios e necessidades da sociedade (Miranda-Benavides; Borbón-Sandí, 2024).

Nesse ínterim, Faria e Almeida (2025, p. 4) afirmaram que “a prática extensionista transitou do enfoque de difusão do conhecimento para o de inserção na realidade socioeconômica, política e cultural do país”, construindo, dentro de uma esfera dialógica, soluções que possam contribuir com a transformação da sociedade, bem como, com a formação humana e cultural dos atores sociais envolvidos. Faria e Almeida (2025) reforçam que a institucionalização das diretrizes extensionistas para a Extensão na matriz curricular da Educação Superior Brasileira, mediante a publicação da Resolução nº 07, de 18 de dezembro de 2018, avança de forma significativa na busca de uma formação universitária múltipla e alinhada às contradições vivenciadas pela sociedade. Contudo, passou a exigir do poder público, instituições de ensino e docentes uma quebra de paradigma, reafirmando o compromisso social das universidades e seus agentes.

A ideia de uma Extensão Universitária transformadora é crível. No entanto, é importante reconhecermos que as transformações não se concentram no contexto da sociedade participante. Transforma atores sociais envolvidos, acadêmicos participantes, sociedade civil organizada e, de forma mais ampla, a própria Universidade, promotora de ações extensionistas, passa por significativas mudanças decorrentes do conjunto de práticas sociais promovidas (Forproex, 2012). Extensão, assim, compreendida como promotora de novos conhecimentos que são aplicados tanto na formação dos futuros profissionais, como no cotidiano das pessoas

participantes (De Lorenzo; Fonseca; Souza, 2007; Ferreira, 2017). Conhecimentos decorrentes de uma ação interdisciplinar que condensa diferentes saberes em busca de uma formação humana e ativa (Santos, 2012).

Desse modo, a “Extensão Universitária integrada às diferentes comunidades e indissociada do ensino e da pesquisa, representa a possibilidade da concretude de um espaço fecundo, crítico, político, social, mobilizador e provocador” (Andrade; Morosini; Wiebisch, 2019, p. 1). Espaço que reconhece a importância do movimento coletivo em detrimento de ações individualizadas. Movimentos que resultam na construção de redes de relacionamentos solidários com aderência aos anseios de grande parte da população menos favorecida (Menezes, 2019).

A Extensão Universitária, entendida como uma prática social coletiva e emancipadora, “não deve ser a de quem ‘estende’ o conhecimento por ela produzido” (Freire, 2013, p. 20). Ou seja, “a extensão universitária, como uma forma de ‘interação dialógica’, traz múltiplas possibilidades de transformação da sociedade e da própria universidade pública” (Torlig *et al.*, 2021, p. 98). A ação extensionista deve se materializar na seara do diálogo. Sua base se caracteriza pela reflexão coletiva da realidade, promovendo soluções que representem melhorias na qualidade de vida de grupos menos favorecidos, respeitando, contudo, princípios e valores aceitos e compartilhados pelos atores sociais envolvidos (Andrade; Morosini; Wiebisch, 2019). Articulando reflexões e aproximações com a realidade sociocultural dos atores sociais envolvidos (Benincá; Campos, 2017).

Outrora, a integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão atribui às Universidades o papel de promoção de um saber que articula conhecimentos da experiência vivenciada tradicionalmente e conhecimentos científicos. Articulação que se dá pelo reconhecimento dos valores mútuos, bem como, pelo respeito às especificidades decorrentes de cada conhecimento (Tenório; Kronemberger; Lavinas, 2014; Andrade; Morosini; Wiebisch, 2019). Aproximação que emerge em um contexto de autonomia dominado por divergências e convergências em que:

Os homens em seu processo, como sujeitos do conhecimento e não como recebedores de um ‘conhecimento’ de que outro ou outros lhes fazem doação ou lhes prescrevem, vão ganhando a ‘razão’ da realidade. Esta, por sua vez, e por isso mesmo, se lhes vai revelando como um mundo de desafio e possibilidades; de determinismos e de liberdade, de negação e de afirmação de sua humanidade, de permanência e de transformação; de valor e de desvalor; de espera, na esperança da busca, e de espera sem esperança na inação fatalista (Freire, 2013, p. 11).

Andrade, Morosini e Wiebisch (2019) refletem acerca do aspecto ideológico que é dominante no processo de formação no Ensino Superior. Fatores sociais, econômicos, políticos e culturais respondem pela gênese de pressupostos que delimitam a Extensão no contexto universitário. Para a ação extensionista é determinante a reflexão sobre: “Que homem, universidade e sociedade temos? Que homem, universidade e sociedade queremos? Que princípios e paradigmas sustentam a concepção de homem, sociedade e universidade que queremos ver surgir? Transformar o quê? Para quê? Para quem? Como?” (Andrade; Morosini; Wiebisch, 2019, p. 4).

Questões que se tornam centrais no processo de transformação, uma vez que, tais reflexões que devem ser pensadas e discutidas por todas as representações envolvidas, Universidade, Governos e Atores Sociais, possibilitando a formação de profissionais com sensibilidade de engajamento de modo a “dialogar com a sociedade e potencializar aprendizagens e fazeres conjuntos” (Benincá; Campos, 2017, p. 154). Pressupõe-se, assim, que o diálogo se constitui como o principal mecanismo de promoção de uma construção pedagógica coletiva e transformadora (Tenório; Kronemberger; Lavinas, 2014).

A extensão universitária ganhou papel de destaque, haja vista seu propósito central de contribuir com a transformação da sociedade inserindo-se em arestas relegadas ao esquecimento tanto pelo poder público, como pelas instituições de interesse econômico. Distinção que se destaca conforme já previsto por Souza Santos (2004, p. 120):

No momento em que o capitalismo global pretende funcionalizar a Universidade e, de facto, transformá-la numa vasta agência de extensão ao seu serviço, a reforma da Universidade deve conferir uma nova centralidade às atividades de extensão (com implicações no curriculum e nas carreiras dos docentes) e concebê-las de modo alternativo ao capitalismo global, atribuindo às Universidades uma participação ativa na construção da coesão social, no aprofundamento da democracia, na luta contra a exclusão social e a degradação ambiental, na defesa da diversidade cultural.

Torlig *et al.* (2021) delimitam que a arena de práticas de Extensão Universitária se reforça, gerando resultados efetivos, a partir de fatores como a troca de experiências vivenciadas e de saberes entre os atores sociais participantes. Bem como, a promoção e o compartilhamento de discussões e de reflexões coletivas. Atributos que contribuem para a proposição de soluções que levam a um movimento de Inovação Social, resultando em justiça social, bem-estar, autonomia, inclusão, empoderamento, além de relações democráticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As limitadas reflexões, aqui apresentadas, têm como intuito discutir em torno das possibilidades de contribuições da Extensão Universitária para uma formação ética e humana na área de Administração. Em tempo, a Extensão no contexto da formação acadêmica em Administração permite a gênese de um “movimento contrário à fragmentação de conhecimentos e ao culto a especialidades que a prática acadêmica tende a valorizar” (Calazans *et al.*, 2019, p. 600).

Institui a reconstrução do perfil dos formados na área que, além dos conhecimentos específicos, são inseridos em uma dinâmica de conhecimentos sociais, ambientais, econômicos, políticos e culturais, responsáveis pela aproximação dos Administradores à realidade vivida pela sociedade, reconhecendo e contribuindo com transformações humanas (Calazans *et al.*, 2019).

Nesse sentido, é importante pensarmos a ação extensionista em Administração como uma prática que tem na autonomia sua mola propulsora. Autonomia dos acadêmicos, tornando-se agentes ativos no processo de formação acadêmica (Menezes, 2014). Bem como, autonomia dos atores sociais da sociedade, com a criação de espaços coletivos de reflexão, discussão e criação. Capaz de “promover uma formação mais cidadã e humanizada, sensibilizar e formar profissionais para práticas éticas e solidárias [...]” (Menezes *et al.*, 2019, p. 206).

Preconiza-se a proposta de Extensão Universitária alinhada a busca de práticas que resgatem valores humanos e princípios morais e éticos, aceitos e compartilhados de forma coletiva na sociedade. Ações interessadas no resgate de uma condição humana que se sobressaia aos pressupostos instituídos por uma lógica instrumental. Solidariedade, ajuda mútua, respeito, justiça social e autonomia representam valores a constituírem práticas de um movimento extensionista universitário, capaz de verdadeiramente, promover transformações substantivas coesas às diferentes realidades encontradas na sociedade (Benincá; Campos, 2017; Menezes *et al.*, 2019).

Portanto, “a extensão propõe acrescentar ao jogo científico mais um elemento: a sociedade” (Incrocchi; Andrade, 2018, p. 211). O saber tradicional, dotado de princípios e valores, capaz de promover transformações aos conhecimentos científicos, sendo, também transformado pela academia. Uma troca de experiências e saberes possível pelo predomínio da interação dialógica. Como discutido por Tavares e Freitas (2019, p. 11), “a produção de saberes

centrados na realidade social, nos fenômenos complexos, na dinâmica inter, multi e transdisciplinares e no enfrentamento das incertezas no contexto contemporâneo constitui desafio às universidades”.

Desafios e dilemas que podem ser, como discutido por Medeiros (2017), dirimidos pelas práticas extensionistas que rompem com os pressupostos de que as Universidades são autossuficientes e não dependem de aproximação e interação com os diferentes enclaves sociais que constituem uma sociedade.

Finalmente, com o intuito de trilhar novos caminhos de debates e reflexões e para que possamos contribuir efetivamente com o avanço do conhecimento científico e, de igual importância, fortalecer as práticas dialógicas de transformações a partir das ações de Extensão Universitária, ficam delimitadas as seguintes propostas para Futuras Pesquisas:

- Mapeamento de experiências efetivamente transformadoras envolvendo acadêmicos de Administração e atores sociais diversos, para compreensão dos mecanismos que levaram à concretização efetivas das diretrizes da extensão universitária;
- Investigar a percepção dos atores sociais envolvidos em ações de extensão em cursos de Administração, acadêmicos, sociedades, agentes públicos e empresas, analisando os fatores facilitadores, os fatores limitadores e os resultados gerados a partir das práticas desenvolvidas;
- Analisar as diretrizes curriculares de cursos de Administração existentes no Brasil de modo que se possa entender os diferentes mecanismos de inserção da extensão universitária nas matrizes vigentes e a visão de extensão que é praticada; e
- Discutir a vivência de acadêmicos na prática da extensão universitária com o propósito de delimitar possíveis diretrizes específicas da abordagem da extensão na formação em Administração.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rubya Mara Munhoz.; WIEBUSCH, Eloisa Maria.; MOROSINI, Marília Costa. Desafios contemporâneos da extensão universitária: da invisibilidade a curricularização. In: CORTE, Marlene Gabriel Dalla.; SARTURI, Rosane Carneiro.; POSSA, Leandra. Bôer. (Org.). **Agendas políticas globais e locais e as práticas contemporâneas em educação**. São

Paulo: Pimenta Cultural, 2019. Disponível: <https://www.pimentacultural.com/livro/agendas-politicas/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

ANDRÉ, Isabel.; ABREU, Alexandre. Dimensões e Espaços da Inovação Social. **Finisterra**, XLI, 81, 2006, p. 121-141. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/26832047.pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

BENINCÁ, Dirceu.; CAMPOS, Fernando Silva. Extensão Popular: Uma proposta transformadora para a educação superior. **DIALOGIA**, v. 27, p. 145-156, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/7247>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As Inovações Sociais: uma Incursão por Ideias, Tendências e Focos de Pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, janeiro/abril 2011. Disponível em: https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

BRAVERMAN, Harry. As origens da Gerência. In: BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BRAVERMAN, Harry. Gerência Científica. In: BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CALAZANS, Dinara Leslye Macedo.; SOUZA, Washington José de.; PEQUENO, Nila Patrícia Freire.; ARAÚJO, Fábio Resende.; LIMA JÚNIOR, Valdir de. Integrando a extensão universitária ao ensino e à pesquisa em Administração: sistematização de experiência junto a indígenas à luz dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **Administração: ensino e pesquisa (RAEP)**, v. 20, n. 3, p. 563–608, set-dez, 2019. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1505>. Acesso em: 23 de abril de 2025.

CARON, Antoninho. Inovação Social e o Papel da Indústria. In: FARFUS, Daniele.; ROCHA, Maria Cristhina de Souza.; CARON, Antoninho. (Org). **Inovações Sociais**. Curitiba: Sesi/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. Disponível em: https://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2012/05/15/569/20130904104218759870i.pdf. Acesso em: 31 de março de 2025.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Inovação Social e Desenvolvimento. In: FARFUS, Daniele.; ROCHA, Maria Cristhina de Souza.; CARON, Antoninho. (Org). **Inovações Sociais**. Curitiba: Sesi/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. Disponível em: https://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2012/05/15/569/20130904104218759870i.pdf. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

CERETTA, G. F.; CALGARO, R.; CUNHA, J. C. Extensão em administração na Unioeste, campus Francisco Beltrão: alinhamento ou fragmentação na formação? **Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 3, setembro de 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p121>. Acesso em: 25 de abril de 2026.

CHAGAS, Edie Martins Santos.; CASTRO, Virgínia Costa de.; MOURA, Maria Suzana de Souza. A política de extensão numa escola de administração: práticas e lógicas preponderantes. 2008. **XI SEMOC**, Semana de Mobilização Científica, Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Disponível em: <https://ri.ucsal.br/items/e663d56d-27e7-4d5d-be26-bb71adde4b5b>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

DE LORENZO, Helena Carvalho.; FONSECA, Sergio Azevedo.; SOUSA, Cassiana Montesião de. A atividade de extensão nas instituições de ensino superior privado: um estudo sobre a cooperação Uniara – meio produtivo na região de Araraquara. **Revista UNIARA**, v. 20, p. 81-101, 2007. Disponível em: <https://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/232>. Acesso em: 31 de março de 2025.

DESLANDES, Maria Sônia.; ARANTES, Álisson Rabelo. A extensão universitária como meio de transformação social e profissional. **Sinapse Múltipla**, v.6, n. 2, p. 179-183, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/sinapsemultipla/article/view/16489>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

FARFUS, Daniele.; ROCHA, Maria Cristhina de Souza. Inovação Social: um Conceito em Construção. In: FARFUS, Daniele.; ROCHA, Maria Cristhina de Souza.; CARON, Antoninho. (Org). **Inovações Sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. Disponível em: https://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2012/05/15/569/20130904104218759870i.pdf. Acesso em: 23 de abril de 2025.

FARFUS, Daniele.; ROCHA, Maria Cristhina de Souza.; FERNANDES, Beatris Kemper. Transformando Ideias em Planos de Negócios: a Experiência do Programa SESI Empreendedorismo Social no Estado do Paraná. In: FARFUS, Daniele.; ROCHA, Maria Cristhina de Souza.; CARON, Antoninho. (Org). **Inovações Sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. Disponível em: https://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2012/05/15/569/20130904104218759870i.pdf. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

FERNANDES, Marcelo Costa.; SILVA, Lucilane Maria Sales da.; MACHADO, Ana Larissa Gomes.; MOREIRA, Thereza Maria Magalhães. Universidade e a extensão universitária: a visão dos moradores das comunidades circunvizinhas. **Educação em Revista**, v. 28, n. 4, p.

169-194, 2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/edur/a/SfxX7fpVccbMrSSDHqCSNhy/?lang=pt>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

FERREIRA, Tereza Evâny de Lima Renôr. Extensão Universitária no Curso de Administração: Métodos de Ensino Utilizados no Projeto Administração para Todos. **Revista Extensão e Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 31-45, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/extensaoesociedade/article/viewFile/11182/pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

FORPROEX – Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: MEC/SeSu, 2012.

FARIA, S. de; ALMEIDA, L. P. de. Extensão Universitária Em Seus Processos De Institucionalidade E Curricularização: Reflexões Críticas Sobre Desafios E Tendências. **Educação em Revista**, Marília, SP, v. 26, p. e025001, 2025. Disponível em: [DOI: https://doi.org/10.36311/2236-5192.2025.v26n.e025001](https://doi.org/10.36311/2236-5192.2025.v26n.e025001). Acesso em: 25 de abril de 2026.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à Prática Educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações**: uma Reconceitualização da Riqueza das Nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

HOBBSAWM, Eric John Ernest. **A era dos impérios**: 1875-1914. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

INCROCCI, Lígia Maria de Mendonça Chaves.; ANDRADE, Thales Haddad Novaes de. O fortalecimento da extensão universitária no campo científico: uma análise dos editais ProExt/MEC. **Sociedade e Estado**, v. 33, n. 1, p. 189-214, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/cTFtTm9x69kYxZYnPMqDSZJ/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

LINS, Rafaela Rodrigues.; AMARO, Elidiane Suane Dias de Melo.; SILVA, Fernando Rafael de Albuquerque.; CORREIA NETO, Jorge da Silva.; DINIZ, Juliana Regueira Basto.; AMARO, Rodrigo Gayger. A experiência de implantação de atividades de extensão no Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco. In: 22º CIAED – Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2016, Águas de

Lindóia. **Anais do 22º CIAED**. Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2016. Disponível em: <https://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/131.pdf>. Acesso em: 23 de abril de 2025.

MEDEIROS, Márcia Maria de. A extensão universitária no Brasil – um percurso histórico. **Revista Barbaquá**, v. 01, n. 1, p. 09-16, 2017. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/barbaqua/article/view/1447>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

MENESES, Lenilma Bento de Araújo.; SERRANO, Rossana Maria Souto Maior.; ALVARENGA, José da Paz Oliveira.; SOARES, Valéria Leite. A Extensão Universitária Brasileira: olhares sobre sua história. **Revista saúde em redes**, v. 5, p. 193-206, 2019. Disponível em: <https://revista.redeunida.org.br/index.php/rede-unida/article/view/2768>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

MIRANDA-BENAVIDES, K.; BORBÓN-SANDÍ, C. Potenciando la extensión universitaria: el rol de las prácticas profesionales supervisadas de la carrera de Administración en diferentes comunidades de Costa Rica. **Universidad en Diálogo: Revista de Extensión**, 14(1), p. 1-33, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.15359/udre.14-1.5>. Acesso em: 25 de abril de 2026.

MOULAERT, Frank. Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced. In: MacCALLUM, Diana.; MOULAERT, Frank.; HILLIER, Jean.; HADDOCK, Serena. **Social Innovation and Territorial Development**, England: Ashgate, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/44960912_Social_Innovation_and_Territorial_Development. Acesso em: 31 de março de 2025.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: The Young Foundation, 2010.

PASSOS, Ana Paula Pereira dos.; LOHN, Vanderléia Martins. A percepção dos estudantes e professores sobre a extensão comunitária: um estudo de uma universidade comunitária. **Em Extensão**, Uberlândia, v. 20, n. 2, p. 3-26, jul.-dez., 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357914126_A_percepcao_dos_estudantes_e_profesores_sobre_a_extensao_comunitaria_um_estudo_de_uma_universidade_comunitaria. Acesso em: 23 de abril de 2025.

PEARSON, Gordon. The rise of professional management. In: PEARSON, Gordon. **The Rise and Fall of Management: A Brief History of Practice, Theory and Context**. Surrey: Gower, 2009.

POLLARD, Sidney. The Managers. In: POLLARD, Sidney. **The Genesis of Modern Management: a Study of the Industrial Revolution in Great Britain**. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

RODRIGUES, Andréia Lilian Lima.; PRATA, Michelle Santana.; BATALHA, Taila Beatriz Silva.; COSTA, Carmen Lucia Neves do Amaral.; PASSOS NETO, Irazano de Figueiredo. Contribuições da Extensão Universitária na Sociedade. **Cadernos de Graduação – Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n.16, p. 141-148, mar. 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/494>. Acesso em: 31 de março de 2025.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento numa Economia Mundial Liberalizada e Globalizante: um Desafio Impossível? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 30, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/fSh98gpFSRN73YyGqHqDQzH/>. Acesso em: 31 de março de 2025.

SANTOS, Marcos Pereira dos. Extensão Universitária: Espaço de Aprendizagem Profissional e suas relações com o ensino e a pesquisa na Educação Superior. **Conexão UEPG**, v. 8 n. 2, Jul-Dez. 2012. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/conexao/article/view/4547>. Acesso em: 31 de março de 2025.

SANTOS, Milton. **Por uma Outra Globalização: do Pensamento Único à Consciência Universal**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SILVA, L. L.; DEBOÇÃ, L. P. Avaliando as práticas extensionistas na Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba: das diretrizes do FORPROEX às percepções de atores envolvidos. **Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, janeiro de 2018. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p116>. Acesso em: 25 de abril de 2026.

SOUZA-SANTOS, Boaventura. **A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. São Paulo: Cortez, 2004.

TAVARES, Christiane Andrade Regis.; FREITAS, Katia Siqueira de. Extensão universitária: desafios sociais e formativos. In: SEMOC semana de mobilização científica, 2019, SALVADOR. **SEMOC 22**. SALVADOR: UCSAL, v. 22. p. 1-13, 2019. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/handle/prefix/1349>. Acesso em: 31 de março de 2025.

TENÓRIO, Fernando Guilherme.; KRONEMBERGER, Thais Soares.; LAVINAS, Laís Villela. Gestão Social, Extensão e Teologia da Libertação: uma análise a partir de um Projeto junto a Comunidades. **Revista de Ciências da Administração**, v. 39, p. 224-235, 2014.

Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p224>. Acesso em: 31 de março de 2025.

TORLIG, Eloisa Gonçalves da Silva.; RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos.; MONTEZANO, Lana.; FUJIHARA, Ricardo Ken. Inovação social em extensão universitária: percepção dos atores envolvidos quanto às práticas cocriativas e geração de valor. **Revista Eixo**, v. 10, p. 94-105, 2021. Disponível em: <https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/860>. Acesso em: 31 de março de 2025.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.