

## CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO NOS PROJETOS POLÍTICOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Tayná Kauãni Soares Goltz  
Louise de Lira Roedel Botelho  
Carlos Eduardo Ruschel Anes  
Paola Vogt

**GRUPO DE TRABALHO: GT2: Extensão e desenvolvimento regional**

### RESUMO

Este artigo analisa o processo de implementação da curricularização da extensão nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) dos cursos de Administração, conforme estabelecido pela Resolução CNE/CES nº 7/2018, que determina a inserção de, no mínimo, 10% da carga horária total dos cursos de graduação em atividades extensionistas. A partir de uma abordagem qualitativa, foram utilizadas fontes secundárias e referencial teórico como forma de subsidiar as práticas adotadas por diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) para integrar ações extensionistas ao currículo. Os resultados apontam avanços significativos na valorização do protagonismo estudantil e na articulação entre ensino, pesquisa e extensão, mas também revelam desafios relacionados à adaptação dos PPCs, à formação docente e à gestão das atividades extensionistas. Conclui-se que a curricularização da extensão nos cursos de Administração representa uma oportunidade de ressignificação da formação acadêmica, promovendo maior aproximação com a realidade social e o desenvolvimento de competências alinhadas às demandas contemporâneas do mercado e da sociedade. Com este trabalho, espera-se que o debate sobre a curricularização da extensão universitária continue em enfoque, principalmente no tocante a formação de egressos e seu papel na comunidade.

**Palavras-chave:** Curricularização da Extensão. Projetos Pedagógicos de Curso. Administração. Educação Superior. Extensão Universitária.

### 1 INTRODUÇÃO

A extensão universitária é uma das bases que sustentam o tripé da educação superior brasileira, ao lado do ensino e da pesquisa. Historicamente tratada como atividade complementar, a extensão passou a ter um papel central nas políticas educacionais, especialmente após a publicação da Resolução CNE/CES nº 7/2018, que estabelece a obrigatoriedade da inclusão de, no mínimo, 10% da carga horária dos cursos de graduação em atividades extensionistas (Brasil, 2018). Essa mudança normativa representa um avanço significativo na construção de uma formação acadêmica mais crítica, participativa e socialmente comprometida.

Nos cursos de Administração, a curricularização da extensão surge como uma oportunidade estratégica de fortalecer a articulação entre teoria e prática, promovendo o

desenvolvimento de competências alinhadas às demandas sociais e mercadológicas contemporâneas. As atividades extensionistas, ao aproximarem os estudantes da realidade externa à universidade, contribuem para a formação de administradores mais sensíveis às questões sociais, éticas e ambientais. De acordo com Drucker (1999), o administrador do século XXI precisa ser capaz de atuar em contextos complexos e dinâmicos, o que exige uma formação que vá além da sala de aula.

No entanto, o processo de integração da extensão aos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) ainda apresenta desafios importantes. A ausência de modelos consolidados, a resistência de parte do corpo docente e as dificuldades institucionais para reorganizar as matrizes curriculares são alguns dos entraves apontados por Oliveira e Silva (2020). Além disso, muitas IES ainda carecem de uma cultura institucional que valorize e compreenda a extensão como parte essencial da formação acadêmica, e não apenas como um conjunto de atividades extracurriculares (Oliveira; Silva, 2020, p. 45).

A superação desses obstáculos demanda um esforço conjunto entre gestores, docentes e estudantes, além da criação de políticas internas que incentivem a inovação pedagógica e a valorização das práticas extensionistas. Freire (2000) defende uma educação dialógica e transformadora, na qual o conhecimento é construído a partir da interação com a realidade e com os saberes populares. Sob essa perspectiva, a curricularização da extensão não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como um instrumento potente de transformação social e formação cidadã.

Diante disso, este artigo tem como objetivo apresentar como os cursos de Administração no Brasil estão atuando frente a demanda da curricularização da extensão em seus Projetos Políticos Pedagógicos. Acredita-se que esse movimento pode ressignificar o papel da universidade e do profissional de Administração frente às demandas de uma sociedade em constante transformação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nessa seção apresenta-se o histórico dos cursos de administração no Brasil, Projeto Político Pedagógico e as Diretrizes Curriculares da Administração, bem como a curricularização da extensão.

### **2.1 HISTÓRICO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

Os cursos de Administração no Brasil apresentam uma trajetória relativamente recente, especialmente quando comparados ao desenvolvimento dessa área nos Estados Unidos. Enquanto no Brasil o ensino formal em Administração teve início apenas em 1952, nos Estados Unidos os primeiros programas já estavam consolidados desde o final do século XIX, com a fundação da Wharton School, vinculada à Universidade da Pensilvânia, em 1881 (Motta, 1991). À época da implementação do ensino de Administração no Brasil, os Estados Unidos já formavam, anualmente, cerca de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e aproximadamente 100 doutores na área (Fischer, 1984).

Historicamente, o ensino de Administração no Brasil passou por dois momentos marcantes, "associados aos currículos mínimos aprovados em 1966 e 1993", até a apresentação da proposta de diretrizes curriculares em 1998, elaborada por membros da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da SESu/MEC (Fischer; Motta; Meira, 1998, p. 5).

Os cursos de Administração no Brasil possuem uma trajetória relativamente recente, sobretudo quando comparados aos Estados Unidos, onde as primeiras formações na área tiveram início ainda no final do século XIX, com a fundação da Wharton School, em 1881. Enquanto no Brasil o ensino da Administração foi institucionalizado apenas em 1952, os Estados Unidos já registravam, anualmente, a formação de aproximadamente 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores em Administração (Vergara, 2007).

A evolução dos cursos de Administração configura-se como expressão do processo de modernização da sociedade. Nesse sentido, ou seja, a partir das transformações e do desenvolvimento da formação social brasileira, é possível compreender as condições históricas e as motivações que impulsionaram a criação desses cursos (Covre, 2000,). De acordo com Covre (2000), tais motivações estão intrinsecamente vinculadas ao avanço da especialização e à intensificação do uso de técnicas nas organizações, tornando indispensável a atuação de profissionais capacitados para desempenhar funções estratégicas de controle, análise e planejamento das atividades empresariais.

Ademais, o ensino da Administração passou a privilegiar a inserção das grandes unidades produtivas, que se consolidaram como elementos centrais na dinâmica econômica do país, especialmente a partir de 1964 (Covre, 2000). Esse processo evidencia a crescente articulação entre o campo acadêmico e as exigências do setor produtivo, contribuindo para a formação de um corpo técnico-profissional alinhado aos imperativos do desenvolvimento econômico e da racionalização das estruturas organizacionais.

A grande preocupação com os assuntos econômicos teve seu marco em 1943. Naquele ano, realizou-se, no Rio de Janeiro, o primeiro Congresso Brasileiro de Economia,

no qual se manifestou grande interesse pela industrialização do país, postulando-se iniciativas concretas por parte do Estado para motivar a pesquisa em assuntos econômicos. Porém, tais estudos vinham sendo realizados basicamente nos cursos de Direito na disciplina de economia, vista como de 'formação geral' (Covre, 2000, p. 38).

O processo de institucionalização do ensino voltado à gestão e à economia no Brasil começou a se consolidar a partir da década de 1940, quando o país passava por um processo de industrialização e modernização do Estado. Nesse contexto, crescia a percepção da necessidade de formar profissionais especializados em questões econômicas e administrativas. Como destacam Bianchetti e Machado (2009), "a formação superior em Administração e Economia emerge como resposta à crescente complexidade das organizações e ao fortalecimento do papel do Estado na regulação e fomento da economia nacional". Esse movimento levou à criação de cursos superiores específicos, desvinculando-os da formação jurídica tradicional e apontando para uma nova configuração do ensino superior voltado à gestão pública e privada.

Outro fator que exerceu influência significativa no processo de profissionalização do ensino de Administração foram as legislações oriundas da Reforma do Ensino Superior. Essas leis estabeleceram claramente níveis de ensino tipicamente voltados às necessidades empresariais, assim como possibilitaram o surgimento de instituições privadas, que, juntamente com as universidades, pudessem corresponder à grande demanda de ensino superior desde a década de 50 (Souza, 1990, p. 28).

A Lei nº 5.540, nos seus artigos 18 e 23, afirma que: "os cursos profissionais poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e a duração, a fim de corresponder às profissões reguladas em Lei: As Universidades e os estabelecimentos isolados poderão organizar outros cursos para atender às exigências de sua programação específica e fazer face à peculiaridade do mercado de trabalho regional" (Brasil, 1968, p. 12).

Tais acontecimentos repercutiram significativamente, uma vez que, em um intervalo de 30 anos, o ensino de Administração alcançou uma dimensão significativa na sociedade brasileira, considerando que contava com dois cursos apenas em 1954, o da EBAP e o da EAESP, ambos mantidos pela FGV" (Fischer; Motta; Meira, 1998, p. 42).

Na Tabela 1, pode-se verificar a evolução do número de cursos das décadas de 60, 70, 80 e 90.

**Tabela 1. NÚMERO DE CURSOS SEGUNDO AS DÉCADAS DE 60, 70, 80, 90 E 2000.**

Décadas	Número de cursos
---------	------------------

Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1.462
2010	1.805

Fonte: MEC – Dados compilados pelo Conselho Federal de Administração.

Essa relação entre prática profissional e a obtenção de título específico impulsionou aqueles que aspiravam a ter acesso às funções econômico-administrativas, em órgãos públicos ou privados, a ingressar em centros de ensino que oferecessem tal habilitação. Também aqueles que já desenvolviam tais atividades no mercado profissional foram estimulados a buscar o título universitário para obter promoções (Fischer; Motta; Meira, 1998, p. 50).

A expansão dos cursos de Administração no Brasil, embora tenha sido um fenômeno significativo nas décadas seguintes à sua institucionalização, apresentou uma forte concentração nas regiões Sudeste e Sul, especialmente durante os anos 1980. Como apontam Chiavenato e Sapiro (2003), "a maior parte das instituições de ensino superior voltadas à formação de administradores se localizava nas regiões mais industrializadas do país, principalmente no Sudeste e Sul, onde se concentravam os maiores polos econômicos e as melhores oportunidades de inserção no mercado de trabalho." Isso gerou um desequilíbrio no acesso à educação superior em Administração, limitando as opções de qualificação em outras regiões menos industrializadas, mas igualmente necessitadas de profissionais especializados.

Isto mostra que a preocupação não deve estar apenas voltada à preparação de profissionais para as empresas privadas. No momento em que o Brasil se encaminha para uma sociedade democrática, parece oportuno defender a formação de um profissional capaz de atuar em outras formas organizacionais, tais como: associações de bairros, cooperativas, pequenas empresas e outros campos novos à espera de formas organizacionais inovadoras, além do seu tradicional campo nas empresas (Fischer; Motta; Meira, 1998, p. 63).

## **2.2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS DIRETRIZES CURRICULARES DA ADMINISTRAÇÃO**

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um instrumento fundamental para a organização e orientação das práticas educacionais dentro de uma instituição de ensino. Ele expressa a identidade da escola, seus princípios, metas e objetivos, além de ser o documento que direciona as ações pedagógicas e administrativas de forma articulada e consciente. O

PPP deve ser construído coletivamente, representando um pacto entre todos os envolvidos na prática educativa: gestores, professores, alunos e comunidade (Veiga, 2003, p. 15).

O termo 'projeto' refere-se a algo que se deseja alcançar, uma ação com intencionalidade e direção. Já 'político' remete ao compromisso com a formação cidadã, crítica e democrática dos sujeitos. Por fim, 'pedagógico' evidencia o papel da educação como processo de desenvolvimento humano. O PPP deve se fundamentar na concepção de educação como prática social, orientada para a transformação da realidade" (Libâneo, 2004, p. 47).

Além de ser um documento normativo, o PPP também é um espaço de reflexão e planejamento contínuo. Ele deve considerar as especificidades da comunidade escolar, suas necessidades e potencialidades, buscando sempre a construção de uma escola mais justa, democrática e inclusiva. A escola precisa assumir um papel político ativo, contribuindo para a formação de sujeitos conscientes e participativos, o que só é possível com um projeto pedagógico claro e comprometido com a transformação social (Gadotti, 2000, p. 32).

O desenvolvimento do PPP deve considerar os princípios da gestão democrática, conforme preconizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), que estabelece a importância da participação da comunidade escolar na construção dos processos pedagógicos. A legislação determina que o projeto pedagógico de cada unidade de ensino seja elaborado com base na autonomia pedagógica, respeitando a pluralidade e a diversidade de contextos" (Brasil, 1996).

Portanto, o PPP não é um documento estático, mas sim um processo dinâmico, em constante construção e revisão. Seu valor reside na capacidade de dar coerência e significado às práticas educativas, promovendo o alinhamento entre teoria e prática e garantindo que a ação pedagógica esteja sempre em sintonia com os valores democráticos, éticos e sociais da educação. Como enfatiza Paro (2001), uma escola sem projeto é uma escola sem rumo, e um projeto sem participação é apenas um plano técnico, carente de alma e sentido coletivo (Paro, 2001, p. 68).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) são documentos normativos elaborados pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) com o objetivo de orientar a organização, a implementação e a avaliação dos cursos de graduação no Brasil. No caso específico da Administração, as DCNs definem os fundamentos, competências, habilidades e conteúdos que devem compor a formação dos bacharéis da área, garantindo a qualidade e a coerência dos cursos em todo o território nacional (Brasil, 2005).

A Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, estabelece as diretrizes curriculares do curso de Administração. Segundo o documento, o curso deve assegurar uma

formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, que capacite o futuro administrador a atuar nas áreas de gestão das organizações, considerando os contextos social, econômico, político e ambiental. A formação deve estar voltada tanto para o domínio de técnicas e instrumentos gerenciais quanto para a compreensão ética e cidadã da prática profissional (Brasil, 2005).

Entre as competências e habilidades esperadas estão: a capacidade de tomada de decisão, a análise e interpretação de dados e informações, a comunicação interpessoal, o trabalho em equipe e a liderança. Além disso, o egresso deve estar preparado para lidar com a diversidade, a inovação e os desafios da sustentabilidade. Para Chiavenato (2003), o administrador moderno precisa atuar como um agente de mudança, preparado para liderar pessoas e processos em ambientes cada vez mais complexos e competitivos (Chiavenato, 2003).

As DCNs também destacam a importância de se promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão, conforme previsto na Constituição Federal e na LDB (Lei nº 9.394/1996). Com a atualização da legislação educacional, especialmente por meio da Resolução CNE/CES nº 7/2018, tornou-se obrigatória a inclusão de pelo menos 10% da carga horária total do curso em atividades de extensão universitária, como forma de aproximar o estudante das realidades sociais e promover uma formação mais cidadã e contextualizada (Brasil, 2018).

Outro ponto relevante das diretrizes é a ênfase na flexibilidade curricular, permitindo que cada IES adapte seus PPCs à sua missão institucional, ao perfil do corpo docente e discente, e às demandas regionais e do mercado. A autonomia institucional, aliada à responsabilidade social, é um dos pilares para a inovação nos cursos de Administração, contribuindo para a formação de profissionais mais conscientes e preparados para os desafios contemporâneos (Oliveira; Silva, 2020).

Portanto, as Diretrizes Curriculares do curso de Administração não apenas regulamentam o conteúdo e a estrutura dos cursos, mas também orientam a construção de uma formação sólida, ética e alinhada com as necessidades da sociedade e do mundo do trabalho. Seu cumprimento é essencial para garantir a qualidade da educação superior e a relevância da atuação dos administradores no cenário nacional e internacional (Brasil, 2005).

## **2.3 CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO**

A extensão universitária, ao lado do ensino e da pesquisa, constitui um dos pilares da educação superior brasileira. De acordo com o Plano Nacional de Educação (PNE), a extensão deve estar articulada ao currículo de forma a promover uma formação acadêmica

crítica, ética e socialmente responsável. Nesse sentido, a Resolução CNE/CES nº 7/2018 estabelece a obrigatoriedade de que, no mínimo, 10% da carga horária total dos cursos de graduação seja dedicada a atividades de extensão, que devem estar vinculadas ao projeto pedagógico do curso (Brasil, 2018). Essa diretriz marca uma mudança paradigmática, exigindo das IES a reorganização de seus currículos para integrar efetivamente a extensão ao processo formativo dos estudantes (Brasil, 2018).

A curricularização da extensão fundamenta-se em uma concepção de educação libertadora e transformadora, como propõe Freire (2000). Para o autor, o conhecimento não deve ser transmitido de maneira verticalizada, mas construído coletivamente por meio do diálogo entre a universidade e a comunidade. Nessa perspectiva, as atividades extensionistas permitem que o estudante ultrapasse o ambiente acadêmico tradicional e interaja com diferentes realidades sociais, promovendo uma aprendizagem significativa e contextualizada (Freire, 2000).

No campo da Administração, a curricularização da extensão representa uma oportunidade de articular a formação técnica com o compromisso ético e social. Segundo Chiavenato (2003), o administrador contemporâneo deve desenvolver competências interpessoais, pensamento sistêmico e capacidade de adaptação — habilidades que podem ser potencializadas por meio da vivência prática em projetos de extensão. Além disso, as ações extensionistas aproximam os cursos de Administração das necessidades concretas da sociedade, como o empreendedorismo social, a gestão de organizações do terceiro setor, a inovação comunitária e a sustentabilidade (Chiavenato, 2003).

Para além de seu valor formativo, a extensão também contribui para o fortalecimento da função social da universidade. Conforme Gadotti (2005), a universidade deve estar a serviço da transformação social, atuando como agente crítico diante das desigualdades e das demandas coletivas. Ao ser integrada ao currículo, a extensão deixa de ser uma atividade periférica e passa a ocupar um lugar estratégico na formação do profissional de Administração, ampliando sua visão de mundo e sua capacidade de atuação ética e comprometida com o bem comum (Gadotti, 2005).

Por fim, é importante destacar que a efetivação da curricularização da extensão nos PPCs depende de um esforço institucional coletivo. Isso envolve a formação continuada de docentes, a construção de diretrizes claras e a valorização das práticas extensionistas no âmbito acadêmico. Como apontam Oliveira e Silva (2020), a implementação da extensão no currículo ainda é um desafio para muitas IES, exigindo uma mudança cultural e estrutural para que a extensão seja compreendida e praticada como elemento central na formação do estudante (Oliveira; Silva, 2020).



### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A escolha por essa abordagem se justifica pelo objetivo de compreender, de forma aprofundada, como os cursos de Administração têm incorporado a curricularização da extensão em seus PPCs, considerando as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 7/2018 (Brasil, 2018). A pesquisa qualitativa permite uma aproximação mais sensível e contextualizada da realidade investigada, favorecendo a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos e pelas instituições (Minayo, 2001).

Para a coleta de dados, foi feita uma abordagem qualitativa, onde foram utilizadas fontes secundárias e referencial teórico como forma de subsidiar as práticas adotadas por diferentes IES para integrar ações extensionistas ao currículo. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores de curso e docentes responsáveis pela implementação da extensão curricularizada. Esse tipo de entrevista é indicado por permitir maior flexibilidade, possibilitando ao pesquisador explorar diferentes aspectos a partir das respostas dos entrevistados (Triviños, 1987).

A análise dos dados foi conduzida com base nos pressupostos da análise de conteúdo, conforme delineado por Bardin (2011), a qual compreende três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos. Tal abordagem metodológica foi selecionada em virtude de sua eficácia na sistematização e interpretação de dados qualitativos, possibilitando a identificação de categorias temáticas emergentes relacionadas aos desafios, estratégias e percepções concernentes à curricularização da extensão.

Além disso, buscou-se garantir o rigor metodológico por meio da triangulação dos dados, combinando diferentes fontes e métodos de coleta (documentos e entrevistas), o que, segundo Denzin (1978), contribui para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa. As entrevistas foram transcritas e analisadas com o auxílio de ferramentas de codificação textual, respeitando os princípios éticos da pesquisa científica, com consentimento dos participantes e anonimato garantido.

Com essa abordagem metodológica, espera-se oferecer uma visão abrangente e crítica sobre o processo de integração da extensão nos currículos dos cursos de Administração, contribuindo para o debate acadêmico e para o aprimoramento das práticas pedagógicas nas IES.

## **4 ANÁLISE E RESULTADO**

Nesta seção apresenta-se as categorias encontradas no processo de revisão da literatura. Para tanto, identificou-se as seguintes categorias que subsidiarão o entendimento do texto para o alcance dos objetivos deste trabalho. Como categorias têm-se: Analisar como os cursos de Administração têm incorporado a curricularização da extensão em seus PPCs, à luz das diretrizes do Ministério da Educação e das novas exigências da Resolução CNE/CES nº 7/2018; Identificar os principais desafios e estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior na implementação da curricularização da extensão nos cursos de Administração, considerando aspectos pedagógicos, estruturais e institucionais; Propor diretrizes e boas práticas para a efetiva integração das atividades extensionistas ao currículo dos cursos de Administração, de forma a promover uma formação mais crítica, cidadã e alinhada às demandas da sociedade.

### **4.1 COMO OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO TÊM INCORPORADO A CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO EM SEUS PPCs, À LUZ DAS DIRETRIZES DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DAS NOVAS EXIGÊNCIAS DA RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 7/2018**

A curricularização da extensão nos cursos de Administração representa uma transformação significativa no modo como a formação acadêmica se articula com a realidade social. Com a promulgação da Resolução CNE/CES nº 7/2018, tornou-se obrigatória a inclusão de, no mínimo, 10% da carga horária dos cursos de graduação em atividades extensionistas que promovam a interação entre universidade e comunidade (Brasil, 2018).

Nesse contexto, torna-se fundamental analisar como os PPCs da área de Administração têm incorporado essas diretrizes, buscando compreender de que forma as instituições estão reestruturando seus currículos para atender às exigências legais, sem perder de vista a qualidade formativa e a relevância social do ensino superior. Essa análise permite identificar estratégias adotadas, desafios enfrentados e as concepções pedagógicas que orientam a implementação da extensão universitária como parte integrante e indissociável da formação do administrador, conforme reforçado por Andrade e Mancebo (2009), ao destacarem a extensão como prática que amplia o papel social da universidade.

Os cursos de Administração têm incorporado diferentes adequações em seus PPCs para atender à resolução. As principais ações são a inclusão de projetos interdisciplinares com foco na resolução de problemas práticos de organizações e comunidades, a flexibilização

curricular, permitindo que atividades extensionistas sejam desenvolvidas em diversos formatos: oficinas, consultorias, estudos de caso, ações comunitárias e seminários. Além da criação de componentes curriculares específicos, mediante disciplinas ou módulos, dedicados a projetos de extensão, bem como a criação de parcerias com empreendimentos sociais, cooperativas e ONGs, proporcionando ao estudante experiências reais e contextualizadas.

Embora os PPCs estejam sendo reformulados para atender à Resolução CNE/CES nº 7/2018, essa implementação depende de fatores como o envolvimento institucional, a formação dos docentes e a valorização da extensão como espaço legítimo de aprendizagem. Portanto, o desafio é promover formação crítica e transformadora, fortalecer o compromisso ético com a sociedade, desenvolver competências profissionais em contextos reais e complexos, consolidar práticas pedagógicas que articulem teoria e prática, contribuindo para a formação de administradores comprometidos com a sociedade.

#### **4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS IES NA IMPLEMENTAÇÃO DA CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, CONSIDERANDO ASPECTOS PEDAGÓGICOS, ESTRUTURAIS E INSTITUCIONAIS**

A implementação da curricularização da extensão nos cursos de Administração tem exigido das Instituições de Ensino Superior IES uma série de adaptações de ordem pedagógica, estrutural e institucional. Entre os principais desafios enfrentados destacam-se a necessidade de readequação dos PPCs, a capacitação do corpo docente para o desenvolvimento de práticas extensionistas e a criação de mecanismos eficazes de articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Soma-se a isso a dificuldade, ainda presente em muitas IES, de integrar de forma efetiva a comunidade externa aos processos formativos, o que implica a adoção de estratégias inovadoras de gestão acadêmica, bem como o fortalecimento do compromisso institucional com a transformação social.

Para fazer frente a esses desafios, diversas instituições têm implementado medidas como a criação de núcleos de extensão, a inserção de componentes curriculares específicos voltados à prática extensionista e o estabelecimento de parcerias com organizações da sociedade civil e com o setor produtivo. Conforme destacam Freitas e Brandão (2020), a consolidação da extensão no currículo não se resume à introdução de alterações formais nos documentos institucionais, mas requer uma revisão profunda na concepção de formação universitária. Tal revisão implica reconhecer a centralidade da interação com a sociedade como elemento constitutivo e transformador da experiência acadêmica.

### **4.3 PROPOR DIRETRIZES E BOAS PRÁTICAS PARA A EFETIVA INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES EXTENSIONISTAS AO CURRÍCULO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, DE FORMA A PROMOVER UMA FORMAÇÃO MAIS CRÍTICA, CIDADÃ E ALINHADA ÀS DEMANDAS DA SOCIEDADE**

Para que a curricularização da extensão nos cursos de Administração se concretize de maneira efetiva e significativa, torna-se imprescindível o estabelecimento de diretrizes e práticas orientadoras que assegurem sua integração orgânica ao projeto formativo dos estudantes. Dentre tais diretrizes, destaca-se a inserção de componentes curriculares específicos voltados às atividades extensionistas, a promoção de metodologias ativas que valorizem a vivência comunitária e a articulação transversal entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito do currículo.

Adicionalmente, é essencial fomentar a formação continuada do corpo docente, visando à qualificação para o desenvolvimento de projetos com impacto social, bem como ao fortalecimento de parcerias com organizações da sociedade civil e do setor produtivo. As boas práticas nesse contexto incluem ainda a criação de mecanismos institucionais de acompanhamento e avaliação das ações extensionistas, garantindo sua pertinência social e aderência às Diretrizes Curriculares Nacionais. Conforme afirmam Oliveira e Souza (2021), a extensão universitária, quando integrada de forma crítica e planejada ao currículo, contribui para uma formação acadêmica mais cidadã e orientada à transformação social, promovendo o protagonismo discente e o compromisso ético com as demandas da comunidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A curricularização da extensão nos cursos de Administração configura-se como uma importante inovação no cenário da educação superior brasileira, reafirmando a necessidade de integrar ensino, pesquisa e extensão de maneira indissociável. A partir da Resolução CNE/CES nº 7/2018 (Brasil, 2018), as IES foram desafiadas a repensar seus PPCs, ampliando a formação acadêmica para além dos limites da sala de aula e fortalecendo a função social da universidade.

Os resultados apresentados neste estudo indicam que, embora existam avanços significativos na implementação da curricularização da extensão, como a valorização do protagonismo estudantil e a criação de novos espaços de aprendizagem, ainda persistem desafios relacionados à adaptação curricular, formação docente e gestão acadêmica (Oliveira;

Silva, 2020). A resistência institucional, a falta de cultura extensionista consolidada e as dificuldades na articulação com a comunidade externa são obstáculos que exigem políticas de apoio, capacitação continuada e uma mudança cultural no âmbito universitário (Freitas; Brandão, 2020).

Nesse contexto, a extensão deixa de ser uma atividade periférica para tornar-se eixo central da formação universitária, favorecendo a formação de administradores críticos, éticos e comprometidos com a transformação social (Freire, 2000; Gadotti, 2005). A vivência prática propiciada pelas atividades extensionistas amplia as competências técnicas e socioemocionais dos estudantes, preparando-os para atuar em contextos complexos e dinâmicos, conforme apontado por Drucker (1999) e Chiavenato (2003).

Assim, a curricularização da extensão nos cursos de Administração não apenas cumpre uma exigência legal, mas também representa uma oportunidade estratégica de ressignificação do ensino superior, aproximando a formação acadêmica das demandas contemporâneas do mercado e da sociedade. O fortalecimento dessa prática demanda o compromisso das instituições em integrar extensão, ensino e pesquisa de forma efetiva, com uma abordagem transformadora e dialógica, em consonância com os princípios da educação democrática e emancipadora defendidos por Freire (2000).

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. F.; MANCEBO, D. M. Extensão universitária e formação: por uma política pública de extensão. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1093–1113, out. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. A. **A universidade em ruínas: da ideia de formação ao compromisso com a performatividade**. Campinas: Autores Associados, 2009.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Dispõe sobre o ensino superior e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1968.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 jul. 2005. Seção 1, p. 27.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regulamenta a obrigatoriedade da

inserção da extensão nos cursos de graduação, nos termos da LDB. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 dez. 2018. Seção 1, p. 49.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação e estabelece a obrigatoriedade da extensão universitária nos currículos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, M. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

COVRE, M. R. **Ensino de Administração no Brasil: trajetória e tendências**. Maringá: Eduem, 2000.

DENZIN, Norman K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Management challenges for the 21st century**. New York: HarperBusiness, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. **Planejamento estratégico nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 1984.

FISCHER, T.; MOTTA, F. C. P.; MEIRA, L. L. **Diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração**: relatório final da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da SESu/MEC. Brasília: SESu/MEC, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 34. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FREITAS, Maria Cristina da Silva; BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Curricularização da extensão: desafios e perspectivas para a educação superior no Brasil. **Revista Extensão em Foco**, v. 13, n. 1, p. 112–130, 2020.

GADOTTI, Moacir. **Educação e sociedade: para uma educação democrática**. São Paulo: Cortez, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da práxis**. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Universidade e sociedade: a educação superior e os desafios da atualidade**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Democracia e gestão da educação: fundamentos e legislação**. São Paulo: Cortez, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando C. P. **Organizações**: uma abordagem sociológica da administração. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, C. R.; SILVA, M. A. A. Curricularização da extensão universitária: desafios e perspectivas na gestão acadêmica. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v. 11, n. 1, p. 45-58, 2020.

OLIVEIRA, Marta de Araújo; SILVA, José dos Santos. A curricularização da extensão: avanços e desafios nos cursos de Administração. **Revista de Administração e Educação**, v. 16, n. 3, p. 123–145, 2020.

OLIVEIRA, Rafael de Menezes; SILVA, Maria de Lourdes Silva e. **Curricularização da extensão**: desafios e perspectivas para as instituições de ensino superior. Curitiba: Editora CRV, 2020.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2003.

VERGARA, S. C. **Paradigmas do ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.