



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

ISSN: 2358-0917

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em  
Administração

Brasil

Calazans, Dinara Leslye Macedo e Silva; Souza, Washington José de;  
Pequeno, Nila Patrícia Freire; Araújo, Fábio Resende de; Lima Júnior, Valdi 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, vol. 20, núm. Esp.3, 2019, Setembro-, pp. 563-608  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n3.1505>

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533561707001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS  
À LUZ DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**INTEGRATING UNIVERSITY EXTENSION INTO TEACHING AND RESEARCH IN  
ADMINISTRATION: SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCE WITH INDIGENOUS  
PEOPLE IN THE LIGHT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

Recebido em: 29/03/2019 • Aprovado em: 10/08/2019  
Avaliado pelo sistema *double blind review*  
Editora Científica convidada: Patricia Kanashiro  
DOI 10.13058/raep.2019.v20n3.1505

**DINARA LESLYE MACEDO E SILVA CALAZANS** *dinaraleslye@ccsa.ufrn.br*

**WASHINGTON JOSÉ DE SOUZA**

**NILA PATRÍCIA FREIRE PEQUENO**

**FÁBIO RESENDE DE ARAÚJO**

**VALDI DE LIMA JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

**RESUMO**

Este estudo aborda desafios da integração da pesquisa e do ensino à extensão universitária como estratégia de fomento à qualidade da formação acadêmica em Administração à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS). A ação de extensão, objeto de estudo, envolve docentes da UFRN do Departamento de Ciências Administrativas, Departamento de Administração Pública e Gestão Social, Departamento de Nutrição e da Escola Agrícola de Jundiaí, especificamente dos cursos de Agronomia e Zootecnia. A ação ocorre na comunidade indígena Mendonça do Amarelão no município de João Câmara/RN. O objetivo é, responder demandas comunitárias de trabalho e produção por meio de pesquisa-ação, em colaboração universidade-sociedade, tendo como referência o desenvolvimento sustentável, a educação contextualizada e propósitos acadêmicos de interlocução entre ensino, pesquisa e extensão. Trata-se de pesquisa-ação (THIOLLENT, 2003) que se dá por meio de abordagem qualitativa e da sistematização de problemas e necessidades comuns (comunidade-universidade) em torno de um objeto central: a gestão de circuitos curtos de produção com propósitos de soberania e segurança alimentar e nutricional na agricultura familiar. Destina-se a assegurar, portanto, padrões de produção e de consumo sustentáveis. A comunidade mostra-se interessada na valorização, no reconhecimento e na preservação dos recursos e da cultura locais o que possibilita interlocuções com os ODS. Nesse sentido, além da insegurança da condição de indígenas em território não demarcado, há entraves locais relacionados à gestão de capacidades produtivas e à organização de sistemas de produção, burocráticos e comerciais explicando situações de insegurança alimentar que exigem debate inter, multi e transdisciplinar. Assim, encontram-se envolvidos docentes e discentes de várias áreas do conhecimento – tanto em termos de ambiente acadêmico de ensino quanto no âmbito da investigação e da extensão – pautando, questionando e encaminhando coletivamente temas técnico-científicos, econômicos e socioculturais. Desse modo, viabiliza um elo integrador entre ensino, pesquisa e extensão e a efetivação de uma proposta unificada de atuação acadêmica que fomenta educação contextualizada ao tempo que responde demandas da sociedade.

**Palavras-chaves:** Extensão universitária, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Ensino e pesquisa em Administração, Agricultura familiar, Povos indígenas.

**ABSTRACT**

*This study addresses the challenges of integrating research and teaching into university extension program as an important strategy to materialize the quality of academic training in Administration towards the sustainable development goals ( SDG). The action, object of study, is developed by the Department of Administrative Sciences and Department of Public Administration and Social Management of UFRN in collaboration with other departments and campuses at the same institution. The action was developed in the "Mendonça do Amarelão" indigenous community, in the municipality of João Câmara / RN. The objective of this study was to understand how problem situations are formulated for a university-society partnership in search of sustainable development through research projects, and how these actions feed back into the education system. The research was carried out through action research (THIOLLENT, 2003) and a qualitative approach in data analysis. The systematization of common problems and needs (community-university) has led to a central theme under which action has been taken: the management of short production circuits, with emphasis on achieving food and nutritional sovereignty and security, promoting sustainable agriculture and ensuring sustainable production and consumption patterns. It was noticed that the community is oriented to the valuation , recognition and preservation of local resources, important to the accomplishment of the SDG. In this sense, in addition to the very condition of indigenous peoples, such as the one related to territory, there are local obstacles related to production capacity management and production organization, as well as bureaucratic, commercial and gender issues that impact on their food security and sovereignty. This requires an interdisciplinary debate with several fields of knowledge and teachers involved in the current needs of society and issues requiring further research, in order to be included in the educational system to promote technical-scientific and cultural development and citizen training of UFRN graduates. The university extension program is highlighted as an integrating link between research and teaching and enables the construction of a unified interdisciplinary proposal that recognizes education as an emancipatory and continuous human practice.*

**Keywords:** community-institutional relations, sustainable development, teaching and research in Administration, family agriculture, indigenous population.

## INTRODUÇÃO

O ensino em Administração preserva, fortemente, centralidade no modelo gerencialista desenvolvido nos Estados Unidos, focado na concepção utilitarista dos resultados e em lógicas mecânica e instrumental que valorizam a formação de profissionais para organizações do setor privado (ZAGO, SOUZA; BEZERRA, 2007; SILVA; SILVA; FREITAS, 2013). Por essa razão, Aktouf (2005) denuncia a predominância de conteúdos de competência matemática e técnica no ensino de Administração em relação àqueles culturais e humanistas, que também permeiam o universo das organizações. Com tal viés, o ensino, a pesquisa e a extensão no domínio Administração tendem a exaltar o conjunto das organizações empresariais, privadas, concorrenenciais e mercantis, ou, em outro viés – o da Administração Pública – o conjunto das organizações estatais, governamentais. As duas perspectivas excluem, assim, um amplo conjunto de organizações de interesse público, com caráter não-governamental, solidário, comunitário e tradicional, que se orienta por uma natureza coletiva e por lógicas de produção não necessariamente direcionadas ao mercado. É esse, pois, o objeto do presente texto, aqui abordado a partir de uma prática extensionista vinculada a atividades de ensino e pesquisa.

É fato que o mundo enfrenta desafios de diversas ordens, com problemas econômicos, sociais e ambientais severos que exigem esforços e soluções nos âmbitos públicos governamental e não-governamental e privado. Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) perseguem tal propósito, no conjunto, quando elegem prioridades e aspirações globais até 2030. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e nutricional e promover a agricultura sustentável, assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis estão entre as metas e todas requerem compromissos de agentes públicos e privados. A Organização das Nações Unidas (ONU) ressalta que os ODS representam uma oportunidade para eliminar a pobreza extrema em todas as suas formas e dimensões e colocar o mundo numa trajetória sustentável (BRASIL, 2015).

Incorporar os princípios dos ODS é desafiador e, ao mesmo tempo, oportunidade, tanto para as organizações fomentarem inovações gerenciais e empreendedoras, quanto para promoverem iniciativas relacionadas a compras sustentáveis e de marketing verde (AGYEONG; NHAMO, 2017). Contudo, para transformar desafios em oportunidades será preciso compreender o cenário contemporâneo e implicações dos ODS para as organizações, o que exige ação articulada entre governos, empresas e sociedade civil. Nesse quesito, merece destaque o papel das universidades na construção do conhecimento e na formação de profissionais detentores de capacidades técnicas e de valores sociais e políticos ajustados ao compromisso com as gerações futuras. Do ponto de vista acadêmico, tal viés formativo, que requer caráter tanto técnico quanto humanista, pode advir de projetos integrados de ensino, pesquisa e extensão com visão generalista e global na resolução de problemas locais.

A formação escolarizada, em todos os níveis, precisa estar pautada na ação consciente, substantiva e intencional, e, ainda, contextualizada, de modo a fortalecer experiências de vida (MARTINS-SILVA, SILVA; SILVA JUNIOR, 2016). Silva, Silva e Freitas (2013, p.3) destacam a necessidade de “reflexão critica do conhecimento no domínio do *management*, no sentido de entendê-lo como um fenômeno social, político, econômico e moral.” Um dos temas mais destacados, por alunos de Administração, é a dissociação entre teoria e prática, excesso de aulas expositivas e pouco desenvolvimento de habilidades demandadas à formação frente aos desafios da profissão de Administrador (CEZARINO; CORRÊA, 2015). Assim, situações de reprodução de conteúdos limitam mudanças organizacionais e, por conseguinte, sociais (AKTOUF, 2005). Por isso, enquanto Boaventura et al. (2018) questionam como a estrutura curricular de um curso pode afetar o desenvolvimento de capacidades, Freitas, Montezano e Odelius (2018) afirmam que a extensão universitária se correlaciona com domínios de competências gerenciais em todas as suas dimensões, ampliando horizontes.

O debate nacional da curricularização da extensão, pautado pelo Ministério da Educação, vem promovendo mudanças em termos de estrutura, concepção, prática e diretrizes da extensão na educação superior com

**INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

o propósito de formação integral do estudante, estimulando a formação contextualizada, crítica e responsável. Trata-se de provocar o “estabelecimento de diálogo construtivo e transformador com os demais setores da sociedade brasileira e internacional, respeitando e promovendo a interculturalidade” e da

“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, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, e trabalho, em consonância com as políticas ligadas às diretrizes para a educação ambiental, educação étnico-racial, direitos humanos e educação indígena”. (BRASIL, 2018)

A extensão pode então ser tomada pela possibilidade de reflexão ética e pelo incentivo à atuação acadêmica e técnica no enfrentamento de demandas sociais que, no presente, aparecem pautadas nos ODS. O ensino em Administração requer, por sua vez, foco em mudanças, por meio da formação de administradores detentores de competências técnicas e humanistas em diferentes disciplinas, inclusive extrapolando a Administração geral para alcançar outras áreas do conhecimento numa integração de habilidades, cenários e contextos (AKTOUF, 2005; SOUZA; DIAS, 2006). Com tal propósito, o Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte privilegia articulações interdisciplinares ao contemplar, no currículo, os domínios das organizações público-estatais, públicas não-governamentais e empresariais.

A pesquisa-ação, no caso aqui esquematizado, envolve a atuação de discentes e docentes de Administração, Agronomia, Zootecnia, Nutrição, Saúde Coletiva, Design e Arquitetura. A extensão universitária, uma vez empreendida por sujeitos de campos diversos do conhecimento, por si, torna-se oportunidade de prática integrada de alcance dos ODS. A pesquisa-ação em pauta ocorre no âmbito do projeto “Sistemas agroalimentares e mulheres rurais: circuitos curtos de comercialização em comunidade de povos tradicionais (indígenas) no RN” viabilizam diagnósticos e soluções práticas para situações-problema à luz dos ODS e investigação participativa

como meio acadêmico de fomento à autonomia de sujeitos em situação de vulnerabilidade. A relação universidade-sociedade apresentada, é oportuno destacar, inspira possibilidades na Agenda 2030 por meio de ações práticas multidisciplinares.

A experiência centra-se em segmento econômico que conecta a sociedade à natureza, o agroalimentar, e em necessidade e interesse de emprego de métodos de produção ecologicamente benignos ao meio ambiente (KOPNINA, 2017) e sem danos à saúde humana (MENGISTIE; MOL; OOSTERVEER, 2017). Em contraposição, por ganhos financeiros constantes grandes corporações do agronegócio impõem a padronização de sistemas de produção e consumo alimentar comprometendo, progressivamente, a soberania de povos e comunidades locais (GUPTA; HAIDER; ÖSTERBLOM, 2019; PETERSEN; ARBENZ, 2018). Sob tal cenário, medidas de enfrentamento à vulnerabilidade social indígena, por exemplo, podem aparecer ancoradas nos seguintes Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: ODS2. Fome Zero, ODS 10. Redução das desigualdades, ODS 12. Consumo e produção responsáveis, ODS 11. Cidades e comunidades sustentáveis e ODS 15. Vida sobre a terra. A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) destaca a importância dos povos indígenas como aliados estratégicos na luta contra a insegurança alimentar. Reconhece que suas dietas tradicionais e seus sistemas de produção e gestão sustentáveis constituem patrimônio de valor incalculável para se alcançar um mundo sem fome. (FAO, 2010, tradução nossa). Contudo, em recente diagnóstico, Calazans et al. (2017) identificaram elevado índice de insegurança alimentar entre indígenas do Rio Grande do Norte, um dos eixos da experiência aqui narrada.

Segundo a Fundação Nacional do Índio (FUNAI/RN), no estado do Rio Grande do Norte há oito regiões tradicionalmente ocupadas por povos indígenas há séculos, com cerca de pouco mais de 4 mil indivíduos, sendo a etnia Potiguara a detentora da maior concentração e a que está entre as 15 maiores etnias ainda existentes no Brasil (IBGE, 2012). Apesar desse fato, o Guia de Cadastramento de Famílias Indígenas (BRASIL, 2011) não reconhece tal população, haja vista não se encontrarem em terras demarcadas

INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

pela União, o que agrava a situação de vulnerabilidade. Paradoxalmente, tem-se que a segurança alimentar de tais povos depende da relação com o território, tradicionalmente tomado como base para o suprimento de alimento com qualidade para consumo familiar e, eventualmente, geração de renda quando demandada. Registre-se que o alimento adquire significado, no âmbito do que se entende por território, uma vez tomado como suporte físico, material e ambiental para a expressão de identidades coletivas visando à criação de estratégias socioculturais (WEITZMAN, 2013, p.3).

Pensar os ODS sob a perspectiva da população indígena exige, de acordo com Filac (2013), não apenas a delimitação de maneiras de alcançá-los, mas, também, a valorização das condições de vida no contexto comunitário. Tem-se, assim, a necessidade de processos de gestão (colegiado, compartilhado, coletivo) e de desenvolvimento contextualizado, focados em organização associativa, cuja estrutura de poder tem formato horizontal e o processo decisório, por sua vez, se configura por vias dialógicas (TENÓRIO, 2005). Está aqui manifesto um viés de desenvolvimento com caráter solidário, comunitário, endógeno, integrado, ancorado em rede colaborativa interinstitucional e interdepartamental e, principalmente, em laços de confiança. Na experiência a seguir reportada encontram-se ações em que docentes e estudantes de Administração unem-se a pares de diversos domínios da Ciência na busca por respostas inovadoras a desafios enfrentados por uma comunidade indígena no Rio Grande do Norte.

## OBJETO DA GESTÃO SOCIAL E O IDEAL DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SOLIDÁRIO

A gestão social, referência teórico-metodológica da ação, tem como objeto o amplo conjunto de organizações genericamente denominado de *terceiro setor*, segmento econômico que se constitui sob propósitos e interesses públicos, coletivos. Todavia, tal setor tem natureza privada (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999). No terceiro setor estão as chamadas organizações privadas de interesse público, ou, as organizações públicas não-estatais. Para Bresser-Pereira e Grau (1999) há quatro esferas ou formas de propriedade relevantes no capitalismo contemporâneo: a) pública-estatal; b) corporativa; c) privada; d) pública não-estatal. A pública estatal reúne o conjunto das organizações que detêm o poder de Estado e/ou é subordinada ao aparato estatal. A corporativa, por sua vez, não tem fins lucrativos, mas, se encontra orientada para defender interesses de grupo ou corporação. A privada volta-se para o lucro e tem, portanto, interesses centrados na acumulação de capital. A pública não-estatal, o segmento que aqui interessa, volta-se para o interesse público e não tem fins lucrativos, ainda que regida pelo Direito Privado. A gestão social interessa-se por tal segmento – organizações de natureza privada e de interesse público (SOUZA; OLIVEIRA, 2006).

Em essência, a gestão social envolve processos decisórios de planejamento, organização, direção e controle de organizações de dois distintos segmentos: de geração de trabalho e renda sob formas coletivas (grupos de produção, associações, cooperativas, clubes de trocas, bancos comunitários de desenvolvimentos, finanças solidárias e outros) e de prestação de serviços socioassistenciais, cotidianamente reportadas como organização não-governamentais (ONG). Os dois conjuntos têm, em comum, base no Direito Privado, como associação de pessoas em torno de interesses comuns, portanto, com nítido caráter público, coletivo, comunitário (não-estatal), todavia, focando propósitos e trilhando caminhos distintos. Enquanto este assume características de assistência, demandando a reunião de recursos públicos e privados para o cumprimento de missões de atenção e cuidado

(assistência social, saúde, esporte, lazer) e de preservação de patrimônio coletivo (cultura, meio-ambiente, diversidade), aquele tem propósitos econômicos e intenta, por meio de processos autogestionários, união de capacidades individuais voltados ao bem-estar coletivo. Como horizonte, as organizações de trabalho e renda sustentam-se com recursos próprios, com o resultado do trabalho dos seus membros. A leitura de Bresser-Pereira e Grau (1999) é, assim, ampliada.

Bresser-Pereira e Grau (1999, p. 17) advogam que, “por meio do reforço das organizações não-estatais produtoras de serviços sociais, como escolas, universidades, centros de pesquisa, hospitais, museus, orquestras sinfônicas, abre-se uma oportunidade para a mudança do perfil do Estado”. De um Estado social-burocrático que contrata diretamente professores, médicos, assistentes sociais e outros profissionais para realizarem serviços sociais e científicos, emerge um Estado Social-Liberal, que financia “organizações públicas não-estatais que defendem direitos ou prestam os serviços de educação, saúde, cultura, assistência social (...).” Trata-se, ainda, de acordo com os autores, de um Estado que, além de social e liberal, se torna mais democrático pelo fato de que suas atividades passam a ser diretamente submetidas ao controle social. A gestão social, tal como se encontra contemporaneamente abordada, não se volta, todavia exclusivamente a esse conjunto organizacional e a tal perspectiva de exercício democrático e de colaboração e cooperação entre Estado e sociedade civil. Tem, também, foco em outro amplo conjunto de organizações com centralidade na geração de trabalho e renda, no trabalho solidário e na vocação autogestionária. Singer (2002), apresenta esse segmento como economia solidária, entendendo se tratar de

“outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda” (SINGER, 2002, p. 10).

Transformações nas condições de vida aliadas a movimentos de resistência da classe trabalhadora ao capitalismo industrial do Século XIX explica a configuração de um conjunto de organizações que hoje se denomina de terceiro setor – quer pelo viés socioassistencial, quer pelo viés autogestionário. Como no passado, são hoje presentes movimentos de organização do trabalho e da produção com propósitos de igualdade de direitos em empreendimentos “geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente, de forma inteiramente democrática, com cada membro tendo direito a um voto” (SINGER, 2002). Assim sendo, o cooperativismo e outras experiências de trabalho e produção coletivas, articulados sob propósitos autogestionários, em processos de gestão não hierarquizados, é, ao mesmo tempo, exercício de cidadania e estratégia de inserção social pela via da geração de trabalho e renda.

O terceiro setor, como objeto da gestão social, reúne organizações, propósitos e interesses públicos (SOUZA; OLIVEIRA, 2006). Aqui se encontram, não apenas as então chamadas organizações não-governamentais (ONG), recentemente denominadas de organizações da sociedade civil (OSC) por força da Lei Federal N° 13.019 de 31 de julho de 2014. Está, também, a economia solidária, que reúne organizações de trabalho e renda e, portanto, transacionam recursos em benefício dos próprios membros. Ainda que constituídas sob base formal comum – no Direito Privado, como associação de pessoas (e não de capital como no caso das empresas) – têm, todavia, fonte de manutenção das atividades em bases diferentes: as socioassistenciais, captam recursos públicos e privados junto a governos, empresas e indivíduos; as socioeconômicas, de economia solidária, buscam a preservação das atividades pela via do trabalho e da produção dos próprios sócios – por isso, a base em processo autogestionários.

Os dois segmentos associativos, genericamente aglutinados no chamado terceiro setor têm, em comum, propósitos de fomentar bem-estar à luz de princípios e valores humanitários, solidários, sustentáveis. Em conjunto, acadêmicos da gestão social a caracteriza (MENON, 2016) por meio de termos que remetem a temas e segmentos tão diversos como cultura, arte, criatividade e políticas culturais; patrimônio, território e experiências

INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

comunitárias; gênero, diversidade sexual e ações afirmativas; educação do campo; cooperativismo e economia solidária; empreendedorismo social; tecnologia social; responsabilidade social, empoderamento e cidadania; movimentos sociais e de resistência. Não há, todavia, distância entre os construtores do conhecimento em gestão social quando a conceitua

Os pesquisadores da gestão social compilados por Menon (2016), definem o construto, por exemplo, como processo dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (TENÓRIO, 2005) e como processo de mediação transformador que articula múltiplas escalas de poder individual e societal, que reflete e cria pautas culturais e promove ações e aprendizagens coletivas (FISCHER, 2002). Fundamenta-se no propósito de promover avanços em práticas de gestão para a democratização das relações sociais mediante tomadas de decisões de baixo para cima – *bottom-up* (BOULLOSA; SHOMMER, 2008) configurando-se como espaço de atuação da sociedade civil em que a dimensão econômica se torna meio (e não fim) para o atingimento das metas (FRANÇA-FILHO, 2008). É nítido o entendimento de que a gestão social envolve a sociedade civil em processos participativos (dialógicos), articulando e mediando diferentes escalas de poder na tomada de decisão com propósitos coletivos. Com tal viés teórico-empírico, a gestão social assume caráter e compromissos com dimensões de sustentabilidade, conforme reporta, com destaque, Menon (2016).

A gestão social, em Menon (2016), apresenta-se em meio a expressões como solidariedade nas relações, economia solidária e dádiva e redes e cadeias produtivas solidárias. Apresenta-se, também, em interlocuções com construtos como educação ambiental, gestão (socio)ambiental, responsabilidade socioambiental, desenvolvimento socioambiental, balanço socioambiental e governança ambiental. Por essa razão, a autora conclui que a gestão social é campo multidisciplinar que congrega pesquisadores de áreas distintas como Administração, Engenharia de Produção, Sociologia e Direito. A gestão social é, todavia, campo para interlocuções com outras áreas do conhecimento, conforme ilustra tópico adiante ao catalogar competências em saúde.

Em *A via sustentável-solidária no desenvolvimento local*, França-Filho (2008a) discute como a solidariedade pode aparecer, de maneira estruturante, mediando ideais de desenvolvimento local. Considera o autor que uma plataforma dessa natureza requer uma noção de economia cujos princípios e valores de mercado autorregulado não ocupam a centralidade nas relações de troca. França-Filho (2008) assume a premissa de que iniciativas de combate à pobreza ou de promoção do desenvolvimento local não podem ser individuais, ou seja, baseadas numa suposta capacidade empreendedora. Ao contrário, respostas a desafios dessa natureza devem ser coletivas, isto é, fundamentadas em novas formas de regulação das relações econômico-sociais.

França-Filho (2008a) aposta em capacidades instaladas e na valorização de soluções endógenas a partir da ideia de que todo local, bairro ou comunidade, por mais pobre que seja, possui respostas para os seus próprios problemas. A efetivação da concepção sustentável-solidária passa, desse modo, pela necessidade de reorganização da economia local e pelo conceito de rede, na via da economia solidária como estratégia inovadora de cooperação. Trata-se de uma economia que avança em diferentes partes do mundo a partir de iniciativas solidárias, com natureza cooperativista e associativa ancorada na sociedade civil, nos meios populares. A superação de desafios comunitários em localidades empobrecidas, portanto, deve adotar alternativas de cunho solidário e caminhar por expressões econômicas de diversas naturezas.

Para além da noção convencional de economia circunscrita à dimensão financeiro-monetária, França-Filho (2008a) retoma Polanyi (1980) para pautar o conceito de economia plural. Uma economia não-mercantil baseia-se na redistribuição, demarcada pelo princípio da centralidade e pelo papel de uma instância superior que se apropria dos recursos a fim de distribuí-los. Uma economia não monetária, por sua vez, ancora-se na reciprocidade e se orienta, principalmente, pelo princípio da simetria e pela lógica da dádiva – tal como descrita por Mauss (2001), criando novos laços sociais e aprofundando os existentes. Outra manifestação econômica, em Polanyi (1975), aparece vinculada à domesticidade, a práticas econômicas intrafa-

miliares baseadas no princípio de autarquia, na busca pela autossuficiência.

Os princípios econômicos de Polanyi (1980) e a via sustentável-solidária de desenvolvimento local de França-Filho (2008a) ampliam sobremaneira possibilidades de ensino, pesquisa e extensão no domínio da Administração, conforme ilustra o caso aqui pautado. Trata-se de abordagem que supera, por um lado, práticas econômicas centradas na dimensão econômico-monetário, ou seja, em relações de mercado concorrencial, de investimento privado com propósitos de obtenção de lucro. Por outro lado, extrapola a perspectiva econômico-redistributiva do Estado, ou seja, investimentos e gastos governamentais.

Ações em comunidades tradicionais, à luz da gestão social, podem reafirmar que práticas de trabalho e produção pautadas por cooperação, solidariedade e autogestão - princípios norteadores da economia social e solidária - constituem ferramentas para a reconstrução de estruturas locais e fomento à emancipação (GUERRA, 2007; SILVA et al., 2011). O presente texto ilustra experiência de gestão social em uma comunidade indígena com a atuação da equipe assumindo caráter dialógico, sob estrutura de vida comunitária baseada na domesticidade, mediante laços autárquicos de autoridade – no sentido do princípio de autarquia de Polanyi (1980) de *comandar a si mesmo*. Por essa razão, há sujeitos centrais na liderança dos interesses comunitários. Por outro lado, a comunidade da ação passa por transformações, vivenciando dicotomias entre a tradição e a renovação, entre estrutura tradicional hierarquizada e relações contemporâneas de mercado, fortemente demarcadas por negócios baseados na castanha de caju. Princípios e valores dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), portanto, são bases úteis à sistematização de experiências comunitárias que rapidamente se reconfiguram e são, em certa medida, ameaçadas na sustentabilidade.

## OBJETIVOS SUSTENTÁVEIS E POVOS INDÍGENAS

O termo sustentabilidade demanda sempre articulação de mais de um tema e geralmente baseia-se no tripé economia, meio-ambiente e sociedade. Por essa razão, exige abordagem que possa responder a múltiplos interesses no território, por vezes conflitantes. O território indígena, todavia, tradicionalmente se constitui lugar onde se desenvolvem atividades socioeconómicas e político culturais integradas à preservação do meio-ambiente. Nesse sentido, é na escala do território que podem ser identificados atores e processos que constroem (DIAS, 2017) e/ou destroem sociabilidades a depender da relação que o homem estabelece com a terra. Territórios tradicionais tendem a se constituir espaços de reprodução cultural, social e econômica dos povos e comunidades tradicionais, sejam eles utilizados de forma permanente ou temporária (BRASIL, 2007). Todavia, há de se considerar oportunidades e ameaças exógenas e esse fato aparece na experiência aqui narrada, especificamente em virtude de atividades econômicas de processamento de castanha de caju na comunidade.

A demarcação de terras possibilita ao povo indígena, que ocupa dado território, manifestar tanto a dominação quanto a apropriação (DIAS, 2017), o que não ocorre na comunidade em pauta. A dificuldade de acesso à terra ou a ausência de demarcação é limitante para a realização do Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA) e para o acesso a políticas públicas de Segurança Alimentar e Nutricional (CALAZANS et al, 2017). Situação de insegurança territorial prejudica a manifestação mais fortemente de apropriação de símbolos culturais (DIAS, 2014). Documentos nacionais que abordam o tema da sustentabilidade de tais povos, como a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, instituída pelo Decreto n.º 6.040, de 07.02.2007, conforme redação do artigo 2º, determina a necessidade de “Promover o desenvolvimento sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, com ênfase no reconhecimento, fortalecimento e garantia dos seus direitos territoriais, sociais, ambientais, econômicos e culturais, com respeito e valorização à sua identidade, suas formas de organização e suas instituições”. Esses objetivos fo-

ram reafirmados na Primeira Conferência Nacional de Política Indigenista, em 2015, especificamente pelo eixo temático *Desenvolvimento sustentável de terras e povos indígenas*.

Fruto de demandas do segmento indígena pela conservação ambiental e proteção territorial, foi instituída a Política Nacional de Gestão Ambiental e Territorial de Terras Indígenas (PNGATI) por meio do Decreto 7.747 em 5 de junho de 2012, com o objetivo de garantir e promover proteção, recuperação, conservação e uso sustentável dos recursos naturais dos territórios indígenas, assegurando a integridade do patrimônio indígena, a melhoria da qualidade de vida e as condições plenas de reprodução física e cultural das atuais e futuras gerações, respeitando a autonomia sociocultural. A gestão social alinha-se aos propósitos do referido Decreto quando ostenta, entre suas pautas, a autonomia de coletivos da sociedade civil, a responsabilidade socioambiental e a reprodução física e cultural dos indivíduos pela via da economia solidária, do trabalho e da vida associados. O decreto da PNGATI formaliza o compromisso do Estado com os povos indígenas para a gestão das suas terras com base na sustentabilidade cultural, social, ambiental, econômica e política em uma tentativa de construir sustentabilidade territorial. Dessa forma, os povos indígenas têm à mão uma política que pode orientar projetos atuais e futuros de gestão territorial indígena, servindo como direcionamento e meio de articulação entre diferentes escalas de gestão, tanto pública e associativa quanto de cooperação internacional e de organização social interna (DIAS, 2017).

Segundo Dias (2017), para o desenvolvimento econômico sustentável, acredita-se que os valores econômicos não devem estar acima de valores sociopolíticos como solidariedade, cooperativismo e bem viver e, ainda, que a estrutura da organização econômica local deve preservar tais valores para alcançar a sustentabilidade. O planejamento econômico na gestão territorial pode se caracterizar, então, como estratégia para melhorar a qualidade de vida em dado território, desde que a sustentabilidade seja condição determinante nos modos de produção, e não elemento central. Seguindo tais premissas, o modo de exploração e produção alternativo e sustentável pode ser incentivado por serviços de assistência técnica de órgãos gover-

namentais e não-governamentais, qualificando resultados do trabalho e dando o suporte necessário para aumentar a produção e a qualidade dos alimentos estimulando novos tipos de produção como agroflorestais e agricultura consorciada.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), por sua vez, representam eixo central da *Agenda 2030* da Organização das Nações Unidas (ONU), orientando ações nas três dimensões do desenvolvimento sustentável – econômica, social e ambiental. As metas indicam caminhos a serem adotadas pelas populações para alcançá-los (BRASIL, 2018). Os ODS são constituídos por 17 Objetivos e 169 metas que buscam concretizar, no conjunto, direitos humanos de todos, alcançar igualdade de gênero e empoderamento das mulheres e meninas. Eles são integrados e indivisíveis e buscam equilibrar as três dimensões supracitadas. As diversas metas dos ODS têm particular atenção para os grupos populacionais considerados vulneráveis, abarcando povos indígenas. Para esses, os ODS destacam: o empoderamento, removendo obstáculos e restrições no alcance da sustentabilidade; o fornecimento de educação inclusiva, equitativa e de qualidade em todos os níveis – na primeira infância, no primário e nos ensinos secundário, superior, técnico e profissional; dobrar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres; eliminar disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis (ONU, 2018).

A Universidade do caso em pauta (UFRN) vem estimulando debates e projetos nos ODS e alinhando seu Plano de Desenvolvimento Institucional a ações acadêmicas o que, inclusive, tem sido objeto de editais internos. No caso da extensão com povos indígenas, são demandadas adequações na abordagem no sentido empregado por Freire (2014). Afinal, conforme pondera Freire (2014), a metodologia deve conduzir a uma ação transformadora por meio do ensino, mas, não se trata de *estender conhecimento*. Trata-se, sim, de comunicação – para modificar cenários que precisam de mudanças.

Freire (2014) usa a expressão “educar e educar-se” para declarar que a metodologia comunicativa refuta qualquer “extensão educativa”. No âm-

INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

bito da comunicação, ao contrário, educador e educando dialogam ativamente em um processo em que ambos são receptores e emissores do ensino em relação mútua. Nesse quesito, o pensamento freireano repercute e encontra espaço em princípios e valores da gestão social, especificamente no caráter dialógico, *no fazer com* (comunicação) e *não fazer para* (extensão). A chamada extensão universitária, portanto, quando ancorada na gestão social, torna-se espaço de diálogo e de aprendizagens diversas, aproximando estudantes e docentes a universos particulares e abrindo possibilidades de ensino e pesquisa em atividades de campo (extensionistas) cuja base não está na transferência ou difusão de tecnologias, mas, sim, na construção coletiva, na comunicação, conforme propõe Freire (2014).

Perseguindo valores e princípios do pensamento de Freire, a metodologia para ações acadêmicas junto a segmentos populares deve fundamentar-se na educação popular, forma privilegiada de alcance do que estabelecem os ODS. Moretti e Telmo (2011) mencionam a educação popular como pedagogia de resistência, comprometida com a transformação social e com o estímulo à autonomia dos sujeitos por meio de práticas libertadoras e democráticas. Essa estratégia de educação mostra-se útil ao enfrentamento de desafios inerentes ao processo de ensino-aprendizagem no subdesenvolvimento, principalmente entre grupos vulneráveis – como no caso aqui relatado junto a povos indígenas.

## PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo em pauta, quanto ao objetivo, é exploratório, por envolver segmento da sociedade em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2004; GIL, 1994), especificamente no que se refere à escassez de pesquisas acadêmicas em torno de sistemas de produção, consumo e comercialização de alimentos e de soberania e segurança entre povos indígenas – o que é fato, não apenas no domínio das Ciências Administrativas, mas, também, em outras áreas do conhecimento. Quanto à natureza, é do tipo aplicada, pois, está interessada na descrição e classificação de um fenômeno para a criação de sistema integrado de ações destinado à resolução de um problema (GIL, 1999).

O objeto do estudo situa-se na ação de extensão “Sistemas agroalimentares e mulheres rurais: circuitos curtos de comercialização em comunidade de povos tradicionais (indígenas) no RN”, do Departamento de Ciências Administrativas (DEPAD), ancorada pela incubadora de economia solidária Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias do Departamento de Administração Pública e Gestão Social (Oasis/DAP-GS). A ação reúne docentes e discentes dos cursos de graduação em Administração, Nutrição, Zootecnia, Engenharia Agronômica, Arquitetura, Design, Serviço Social, Psicologia, Turismo, Ciências Contábeis e Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Participam discentes e docentes com atuação em Gestão Social, Políticas Públicas, Estratégia e Gestão de Cooperativas, Nutrição Social e Saúde Coletiva, do Campus Central, além de docentes e discentes vinculados à Unidade Acadêmica Especializada em Ciências Agrárias (Escola Agrícola de Jundiaí) das áreas de Zootecnia e Engenharia Agronômica.

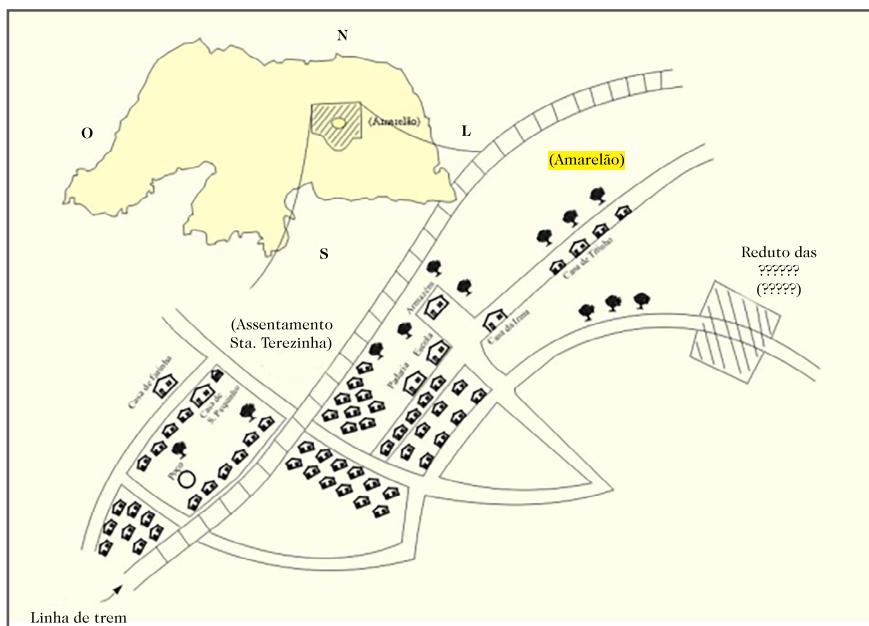
O grupo emprega procedimentos de pesquisa-ação, entendida como “tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo” (THIOLLENT, 2003, p.69). Streck e Adams (2012) indicam que metodo-

logias participativas de investigação estabelecem relação dialética entre os sujeitos envolvidos e, por meio dessas, processos educativos emancipadores com indução à participação ativa, levando a uma prática fundamentada na reflexão. A pesquisa-ação tem se destacado em estudos da área socioambiental, principalmente no contexto rural, onde o relacionamento entre pesquisadores e comunidades necessita de uma visão compartilhada (THIOLLENT; SILVA, 2003). Encontra-se, também, no centro do debate de pesquisa em educação ambiental e sustentabilidade (ZART, 2001; FURNIVAL et al., 2005)

A escolha do lugar da ação está fixada em três pontos: a) trata-se de ação prioritária de erradicação da fome e de fomento à segurança alimentar, à agricultura familiar e à produção e consumo responsáveis e sustentáveis com ancoragem em um projeto de pesquisa-ação, no domínio das Ciências Administrativas, conforme referido na introdução; b) contempla um segmento populacional vulnerável da sociedade (população indígena e mulheres agricultoras) ao tempo que atende a objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) amparada naquele de parcerias em prol das metas; c) articula vários campos do conhecimento na abordagem e resolução de uma demanda da sociedade.

A ação acontece na comunidade indígena Mendonça do Amarelão (Figura 1), na zona rural do município de João Câmara, situado a 100 km da capital. Abrange um núcleo familiar composto por mais de mil indivíduos constituindo-se na maior comunidade indígena do Rio Grande do Norte (CALAZANS et al., 2017). A comunidade vivencia conflito na demarcação da terra, que se encontra em processo de reconhecimento pela União. A geração de emprego e renda é classificada como uma das principais carências enfrentadas pela comunidade do Amarelão, ficando atrás apenas da escassez de água (GUERRA, 2003; GUERRA, 2007). A comunidade sedia a única escola indígena do estado, inaugurada em junho de 2019 durante a execução desta pesquisa-ação. Adota plano pedagógico pautado em especificidades da cultura indígena e funciona em prédio sustentável, com energia fotovoltaica e plano de reuso de águas pluviais e águas residuais tratadas.

**Figura 1** Mapa esquemático da comunidade indígena Mendonça do Ama-relão



**Fonte:** Guerra (2003, p.183)

Em abordagem inicial, a equipe buscou, a partir de análise coletiva, identificar problemas, necessidades e potencialidades locais, empregando, na coleta e sistematização dos dados de campo, os passos da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2003). Efetiva-se, assim, estudo que já se apresenta orientado para a extensão/comunicação, se tornando fonte de conhecimento por meio do tripé (BALDISSERA, 2001) investigação, tematização, programação/ação. No primeiro passo, foram sintetizadas informações sobre a comunidade. Foi procedido um levantamento de características da população e seleção e capacitação de grupos de trabalho. Utilizou-se do diário de campo para registro metódico das informações. Antes do acesso à comunidade, os alunos foram instruídos no tocante ao preenchimento do diário e a componentes culturais e étnicos contidos na pesquisa-ação, incluindo a matéria atinente ao Conselho de Ética. A orientação consistiu em registrar observações, percepções e falas em temas de interesse da ação. A partir das

informações dos diários, foi possível identificar tanto lideranças locais para contato com a comunidade quanto outros sujeitos com potencial de participação. A liderança indígena é composta por duas mulheres, mãe e filha, que dividem o cacicado.

Posteriormente, para a tematização (segundo passo da pesquisa-ação), foi realizada uma leitura crítica do material previamente coletado mediada por conteúdos teóricos e revisões de literatura, de modo a facilitar a devolução à população e transformar as informações em plano de ação. Ocorreu, na sequência, um diagnóstico-participativo por campo, baseado em Mexpar (2006) e contemplando os campos econômico, social, cultural, político e ambiental. Para cada campo, a equipe da UFRN e a comunidade definiram temas de interesse e prioridades. Na fase de programação – derivada do diagnóstico participativo por campo – foi traçada uma matriz de interpretação analítica (problema x causa x consequência x alternativas de ação). A matriz foi apresentada e refletida junto com a comunidade para priorização e seleção das ações a serem realizadas na parceria. Assim, a sistematização levou a um tema central a partir do qual foi construída a ação: a gestão de circuitos curtos de produção e comercialização, com implicações na soberania e segurança alimentar, na definição de atores, no modo de compartilhamento de informações e na autonomia na tomada de decisão e execução das ações pactuadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico está estruturado em cinco itens, iniciando com especificidades relacionadas ao acesso a comunidade indígenas. Seguem, então, “A situação-problema e alternativas de ação”, “O planejamento: parceria universidade-sociedade para o desenvolvimento sustentável”, “A execução: proposta interdisciplinar unificada” e “Desdobramentos para pesquisa, ensino e extensão em Administração”. O tópico especifica uma sequência de eventos e interlocuções entre equipe acadêmica e comunidade, concluindo com a indicação de possibilidades de ações articuladas de ensino, pesquisa e extensão em Administração úteis, não apenas para o caso em pauta, mas, também, para situações congêneres no domínio da Gestão Social.

### O acesso a comunidades indígenas

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2014) recomenda que qualquer proposta de projeto, programa ou ação que envolva população indígena deve passar por processo de consentimento livre, prévio e esclarecido referendado pela liderança indígena da comunidade. Esse documento deve ser tomado como direito coletivo dos povos indígenas de tomar decisões por intermédio de seus representantes livremente eleitos e reconhecidos na comunidade e de suas instituições consuetudinárias ou outras, e de conceder ou negar consentimento perante qualquer ação que afete a proteção aos direitos humanos, controlem suas vidas, seus meios de subsistência, suas terras e outros direitos e liberdades. O consentimento representa, portanto, compromisso da comunidade com a ação.

O processo de consentimento é livre por garantir a inexistência de coerção, intimidação ou manipulação; é prévio, considerando que o consentimento deve ser conseguido com suficiente antecedência para o inicio das atividades, devendo ser previsto no cronograma de pesquisa; é esclarecido por proporcionar à comunidade toda a informação relacionada com a atividade, como a natureza, duração, reversibilidade do projeto proposto, finalidade do projeto, localização das áreas que serão afetadas, avaliação

preliminar dos possíveis riscos e benefícios potenciais, pessoal provável na execução e a definição dos procedimentos que possibilitem, de forma objetiva, precisa e adequada, o entendimento da população indígena (FAO, 2014.p.13).

Outra exigência reside no fato de que o consentimento só deve ocorrer após aceitação pela liderança indígena, com o devido reconhecimento do pesquisador/equipe na comunidade, o que requer período prévio de imersão, de diálogos. Neste sentido, o acesso da equipe foi facilitado pela participação de dois dos membros do referido projeto Sisan Universidades no Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA/RN) e por reconhecimento de membro da equipe em estudo anterior (CALAZANS et al., 2017) envolvendo outra comunidade indígena do estado. Além disso, a presença de ações extensionistas, por parte do Serviço de Assistência Rural e Urbana (SAR/RN) e do Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional do Rio Grande do Norte (CONSEA/RN) facilitaram aproximações e interlocuções entre comunitários e demais membros da equipe.

### **A situação-problema e alternativas de ação**

A pesquisa-ação em pauta teve início no mês de agosto de 2018. Contudo, a equipe precisou atender, em momento anterior, a trâmites relacionados aos requisitos necessários para trabalhos em terras indígenas, incluindo homologação no Conselho de Ética e anuência da Fundação Nacional do Índio (Funai). A pesquisa-ação aqui narrada deriva-se de investigação mais ampla em soberania e segurança alimentar demandada pelo projeto Sisan Universidades<sup>11</sup>, que se desenvolve em rede constituída por UFRN, UFPB e UFRPE. No Sisan Universidades, somente a UFRN centra a atuação em comunidades indígenas, o que ocorreu por sugestão Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional do Rio Grande do Norte. No RN, é oportuno destacar, as terras indígenas não são formalmente

<sup>11</sup> Sisan Universidades é um projeto interinstitucional (UFRN, UFPB e UFRPE) desenvolvido com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) que visa fortalecer o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN por meio de processo de formação e mobilização de agentes públicos e da sociedade civil nos estados de Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte.

demarcadas, ou seja, não são reconhecidas ou protegidas pela legislação nacional. Esse fato, por si, representa ameaça à segurança alimentar, aos meios de subsistência locais e ao manejo sustentável dos recursos naturais, além de favorecer conflitos e abusos de poder pelas terras, contra direitos humanos.

A situação-problema originalmente detectada pela equipe, na esfera do projeto Sisan Universidades, foi a insegurança alimentar dos povos indígenas nas oito comunidades do Rio Grande do Norte. A equipe, então, optou por iniciar as atividades na maior delas, a que concentra a maior população indígena no Rio Grande do Norte, qual seja, a comunidade Men-donça do Amarelão no município de João Câmara. A insegurança alimentar e nutricional – resultado da descapitalização dos agricultores indígenas para práticas de circuito curto, principalmente pela presença de atravessadores – traz prejuízos a sistemas de produção, consumo e comercialização sustentáveis e dificulta o desenvolvimento local a partir dos recursos e potenciais endógenos. Na pesquisa-ação em pauta, circuito curto é “um modo de comercialização que se efectua, ou por venda directa, do produtor para o consumidor, ou por venda indirecta, com a condição de não haver mais de um intermediário (...). A este modo de comercialização associa-se proximidade geográfica e relacional entre produtores e consumidores” (MA-MAOT, 2013, p. 17).

A fome causada pela precarização à alimentação adequada, destaca Calazans et al (2017), é indicador de segurança alimentar e nutricional e deve subsidiar políticas públicas. Experiências em estabelecimentos rurais evidenciam que a agricultura familiar de base agroecológica pode contribuir para o alcance dos ODS, em nível local, notadamente na mitigação da fome e na preservação dos recursos naturais (BRUN, 2018), justificando medidas localmente pactuadas (Quadro 1). Demanda específica adveio de uma cozinha comunitária dirigida por mulheres. As matérias-primas para a cozinha são adquiridas localmente e provêm, em grande parte, de quintais produtivos, de processos de transição agroecológica. Experiência bem-sucedida, nesse sentido, ocorre na África, conforme exposto por Petersen e Walsum (2018).

**Quadro 1** Matriz de interpretação analítica derivada do diagnóstico participativo por campo realizado junto à comunidade indígena Mendonça do Amarelão (João Câmara/RN, 2018)

Problema	Causa	Consequência	Alternativa de ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiência na oferta/demanda</li> <li>- Falta de acesso dos produtos indígenas nos circuitos curtos de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de irrigação</li> <li>- Baixa produtividade da lavoura</li> <li>- Pouco aproveitamento do manejo de animais</li> <li>- Pouca experiência no beneficiamento do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descapitalização dos agricultores</li> <li>- Pouco investimento na atividade agrícola</li> <li>- Dependência de atra- vessadores</li> <li>- Agricultores desmoti- vados</li> <li>- Pouca valorização e reconhecimento do produto indígena na região</li> <li>- Irregularidade da pre- sença dos produtos nas feiras do município</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da unidade de beneficiamento dos produtos (cozinha comunitária)</li> <li>- Resgate aos quintais produtivos (capa- citação em sistemas de produção vege- tal e manejo de pequenos animais)</li> <li>- Capacitação em boas práticas de fabri- cação</li> <li>- Organização da produção (elaboração de Fichas Técnicas de Produção - FTP e receituário padrão para produtos arte- sanais)</li> <li>- Destinação e reutilização do resíduo alimentar da produção alimentar</li> <li>- Certificação do produto artesanal (identidade e adequação legal)</li> </ul>

**Fonte:** Dados do diagnóstico participativo por campo, 2018

Na Paraíba, na região da Borborema, em área próxima a residências, conhecida como o “arredor de casa”, quintais produtivos assumiram diferentes componentes e múltiplas funções. Freire (2018, p.23) verificou que “(...) as mulheres concluíram que as atividades realizadas no arredor de casa eram determinantes para o funcionamento geral do sistema”, ou seja, além de contribuírem para o cultivo variado de hortaliças criavam pequenos animais que alimentavam a família e realizavam a gestão da água para as atividades domésticas e de produção. Essa experiência indica o potencial que ações, como a que está aqui pautada, possui em termos de atendimento a requisitos do ODS.

Na cozinha comunitária foi detectada potencialidade para produção artesanal de alimentos, com agregação de valor, para além da prestação do serviço de refeição que vem sendo ofertado. A equipe identificou, com destaque, potencialidades para a produção de vários alimentos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) municipal e estadual. Há concentração de produção de bolos, mas, sem foco na produção e comercialização ampliadas. Por um lado, a participação da comunidade no PNAE estenderá a comercialização para mercados institucionais, com consequentes avanços na renda das famílias, e, por outro, tem potencial para valorizar e divulgar a cultura alimentar indígena, inclusive no interior da própria escola instalada na comunidade.

Na cozinha comunitária, as mulheres deliberam coletivamente, dividem tarefas e decidem a respeito da sobra financeira, o que imprime natureza de economia solidária ao empreendimento. O bolo de castanha, por exemplo, é conhecido na região e remete à identidade da comunidade. Contudo, dois desafios surgem à produção e comercialização desse produto no circuito curto: 1) a matéria-prima, castanha de caju, é vocação da região que declinou em virtude da estiagem prolongada nos últimos cinco anos. Desse modo, o produto tornou-se escasso e obrigou os indígenas a comprarem em outras comunidades, beneficiarem e venderem a produção a atravessadores; 2) o sistema de fornecimento de água é limitado, baseado em uma cisterna comunitária abastecida por carro-pipa.

A cadeia curta de comercialização, baseada na cajucultura, foi inviabilizada em virtude do mais recente período de estiagem no Semiárido, com duração de cinco anos. Darolt et al. (2016) ressaltam que redes curtas de produção e consumo servem como estímulo para mudanças de hábitos alimentares, incentivo à educação para o gosto, além de formação de novos grupos de consumo responsável, dispostos, por exemplo, a suscitar campanhas contra agrotóxicos. Todavia, requer proximidade geográfica, maior protagonismo dos consumidores na relação com produtores e políticas públicas adaptadas ao contexto local. No outro ponto, Hadush (2018), em estudo na Etiópia, verificou relação direta entre escassez de recursos hídricos e elevação no custo per capita dos alimentos consumidos, afetando negativamente o bem-estar e a segurança alimentar das famílias.

Na comunidade, ingredientes como ovos e leite, por exemplo, têm produção irregular e armazenamento inadequados. Os ingredientes da cozinha comunitária, por sua vez, são majoritariamente obtidos de comunitários, e, em se tratando de participação de gênero na produção, as mulheres cultivam mais que os homens e são também protagonistas na criação de pequenos animais. A equipe da pesquisa-ação, por meio da observação *in loco*, diagnosticou que o bolo, produzido na cozinha comunitária e comercializado em feira livre local e na sede do município, não possui embalagem padronizada e nem identidade visual com rótulo, logo e informações nutricionais.

No que se refere ao potencial de comercialização, o mercado institucional vislumbrado, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), exige, no caso de produto de origem animal ou dele derivado, padrões higiênico-sanitários que incluem conformidades nos sistemas de produção e nas instalações por meio de Serviço de Inspeção Municipal (SIM), Estadual (SIE) ou Federal (SIF) – a depender do alcance da comercialização (se para o município, para a unidade da federação ou para o território nacional) . Mesmo considerando que a produção artesanal tem avaliação sanitária específica, conforme determina a Resolução 49 (ANVISA, 2013), ajustes são necessários na intenção da equipe e da associação quanto à ampliação da comercialização para mercados institucionais (compras governamentais).

Araújo e Verдум (2010) destacam que, embora os povos e comunidades indígenas tenham direito de colher e comercializar bens e serviços ecossistêmicos, esses processos podem ser prejudicados tanto por procedimentos legais de conformidade quanto pela restrição de crédito e de mercados. Tais restrições estão presentes na comunidade em pauta.

A produção de alimentos é destinada para consumo das famílias – na noção de domesticidade de Polanyi (1980) – e, eventualmente, comercializada na comunidade. Apenas uma sócia da cozinha comunitária consegue renda por venda direta semanal. Na agricultura, os principais alimentos cultivados são macaxeira, batata doce, feijão, milho, jerimum, melancia e coentro. Algumas famílias cultivam frutas como banana, goiaba, acerola, seriguela, umbu, coco e manga. Há, ainda, a criação de animais (porcos, galinhas caipiras, vacas). Nesses casos, a equipe da pesquisa-ação voltou-se para diagnósticos da alimentação fornecida aos animais, da origem dos insumos utilizados e do destino da produção e dos resíduos gerados.

Com base na sistematização dos dados coletados durante as visitas, a equipe acadêmica constatou que o maior desafio a superar repousa na escassez de água (gestão de recursos hídricos), tanto para uso doméstico quanto para a criação de animais e irrigação. A água utilizada é proveniente de poço (água salobra) ou da cisterna (água doce). Em momentos de extrema escassez, a água é fornecida pela Prefeitura Municipal por carro-pipa, ou, alternativamente, comprada com recursos próprios. A situação de água reproduz contexto de acesso em áreas rurais de todo o Brasil, onde, segundo dados do IBGE (2010), apenas cerca de 30% das residências possuem redes públicas de abastecimento. No caso em pauta, há um agravante, pelo fato de se tratar de comunidade situada no Semiárido nordestino, demarcado por longos períodos de estiagem.

Com relação à alimentação dos animais, em todos os quintais são utilizadas sobras de alimentos humanos e raramente é ofertado algum tipo de ração. Apenas um dos moradores, que cultiva milho e mandioca, faz uso de tais alimentos na criação de galinhas. Não há registros dos volumes de produção e nem da quantidade de animais, do número de ovos produzidos, de custos com alimentação e medicação para os animais e nem despesas

de outra natureza. A gestão da produção e de custos é, portanto, precária. Além disso, as tecnologias de manejo estão registradas tão somente na memória de cada produtor, sem qualquer tipo de anotação. Além disso, o controle zootécnico, no caso da produção pecuária destinada a mercados institucionais, é imprescindível e não há qualquer iniciativa com tal propósito.

### **O planejamento: parceria universidade-sociedade para o desenvolvimento sustentável**

É notória a necessidade de organização da comunidade em virtude do intenso intercâmbio que possui com sistemas urbanos de comercialização, com parte significativa da população realizando negócios externamente, notadamente com atravessadores do circuito de beneficiamento de castanha de caju. Considerando que é objeto da Ciência Administrativa a mobilização de recursos visando ao alcance de resultados, a equipe acadêmica multidisciplinar dialogou alternativas via diagnóstico participativo para identificar desafios e possibilidades. Ficou evidente a necessidade de abordagem para além da Administração, de modo a garantir atendimento integral e atuação integrada na resolução dos problemas surgidos. Outros departamentos da Instituição foram acionados e se uniram à proposta, dando direção ao objetivo principal de apoiar soluções endógenas de desenvolvimento sustentável. Três eixos foram, então, definidos: a) Fortalecimento dos quintais produtivos; b) Gestão da produção (cozinha comunitária); c) Consumo e comercialização.

O fortalecimento dos quintais produtivos foi eixo atendido por equipe de Engenharia Agronômica em colaboração com Zootecnia. Foi então concebido um sistema integrado de produção de aves e hortaliças. O sistema concebido torna possível a produção de alimentos de forma sustentável, associada à produção de ovos e à criação de galinhas, mediante emprego de recursos locais disponíveis para a construção das instalações. Além disso, foram consideradas limitações ambientais. A água, por exemplo, passou a ser reutilizada do uso doméstico, com aplicação, pela equipe de Agronomia, de técnicas de reaproveitamento de águas cinzas, de irrigação e de aproveitamento de nutrientes necessários ao solo obtidos a partir de ex-

crementos dos animais em compostagens. Esta atividade envolveu capacitação integrada, na comunidade, com alunos de Zootecnia e Arquitetura, que atuaram em conjunto na implantação de uma unidade demonstrativa que interconecta vários ODS. Administração ficou responsável por atividades de programação da aquisição de matérias-primas, levantamento de custo de produção e de insumos e definição de canais de comercialização com as mulheres da cozinha comunitária.

A equipe de Nutrição assessorou a cozinha da associação comunitária na definição de cardápios, na elaboração de fichas técnicas e na fabricação de alimentos, ao passo que Arquitetura se responsabilizou pela adaptação da cozinha com propósitos de garantir conforto e segurança às trabalhadoras. Administração focou apuração de custos enquanto Nutrição avaliava o layout necessário à manipulação de alimentos. Uma capacitação em boas práticas de fabricação, dividida em momentos teóricos e práticos, foi realizada pela equipe de Nutrição junto às mulheres que atuam, em regime de autogestão, na cozinha. A capacitação teve o propósito de adequação sanitária da unidade de beneficiamento dos produtos (cozinha comunitária). Ocorreu, ainda, abordagem na destinação e reutilização dos resíduos alimentares. Administração mapeou pontos de descarte do resíduo orgânico da produção, integrando-o ao aproveitamento em compostagens, e delineou a destinação adequada do resíduo sólido, considerando que produtos frescos são passíveis de reaproveitamento (HAMILTON; RICHARDS, 2019).

Com relação à comercialização e ao consumo os seguintes aspectos foram considerados: separação da produção para consumo das famílias do excedente para comercialização; necessidade de ampliação da produção sob encomenda, com desenvolvimento de marca própria; rotulagem nutricional e divulgação local; valorização da utilização de ingredientes locais de produção da comunidade e fornecimento de serviços e produtos na própria comunidade e cidades adjacentes; formação de estoques e preço de venda; acesso aos mercados institucionais (compras governamentais). Desse modo, Design, Zootecnia, Agronomia e Nutrição pautavam qualidade dos produtos, rotulagem nutricional e seleção de embalagens, enquanto Admi-

nistração e Ciências Contábeis elaboravam planilhas de custo em oficina de formação de preço. O Design atuou no propósito de definir marca e identidade visual para o empreendimento, elaborando, de modo dialogado, logo, cartão de visita, folder e embalagem mediante uso de símbolos da cultura indígena local. A comunidade articulou agentes do governo local, como nutricionistas, secretarias de educação, meio-ambiente e da agricultura, para verificar a viabilidade de inserção de produtos em cardápios da alimentação escolar, a partir da realização de testes de aceitabilidade e verificação das exigências legais. Essa iniciativa mostrou-se lenta e conflituosa, indicando que órgãos governamentais subestimam a força das relações sociais dos agricultores familiares (WIJAYA et al., 2018). Na contramão, estudos revelam avanços na intenção das pessoas em adquirirem produtos localmente, desde que atendendo a padrões de qualidade (JEKANOWSKI; WILLIAM; SCHIEK, 2000).

Serviço Social e Psicologia trabalharam dimensões de relacionamentos interpessoais e relações intrafamiliares, incluindo gênero. Turismo aparece em meio à possibilidade de, no futuro, se constituir a experiência espaço para prática de turismo rural, com ênfase no ecoturismo (BOYS; WILLIS; CARPI, 2014). Importante ressaltar que todas as iniciativas têm planejamento e atuação coletivos de docentes e discentes, incluindo, também, equipe do Curso de Gestão Tecnológica em Gestão de Cooperativas que se desenvolve na IES mediante fomento do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera) gerenciado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). Mesmo considerando que terras indígenas não se enquadram como áreas de reforma agrária, o Curso tem contribuído nos encaminhamentos de acesso da população indígena a mercados institucionais de compras governamentais, via Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), com o propósito de fortalecimento da agricultura familiar em circuitos curtos de produção e comercialização.

O amplo conjunto de ações é amparado em formato de gestão matricial em que a equipe, coletivamente, levanta demandas na comunidade, debate e elenca possibilidades de ação, responsáveis por cada tarefa em

consonância com a área do conhecimento, e, então, retorna para diálogo com a comunidade a quem compete a decisão. Em reuniões restritas ou em assembleias, a depender do conteúdo e alcance da decisão, as matérias são abordadas, aprovadas ou modificadas e, eventualmente, rejeitadas. Dessa discussões, surgiu a possibilidade de criação de um banco comunitário de desenvolvimento (BCD), ação que se encontra em fase embrionária e que está sendo conduzida pelo grupo de Administração.

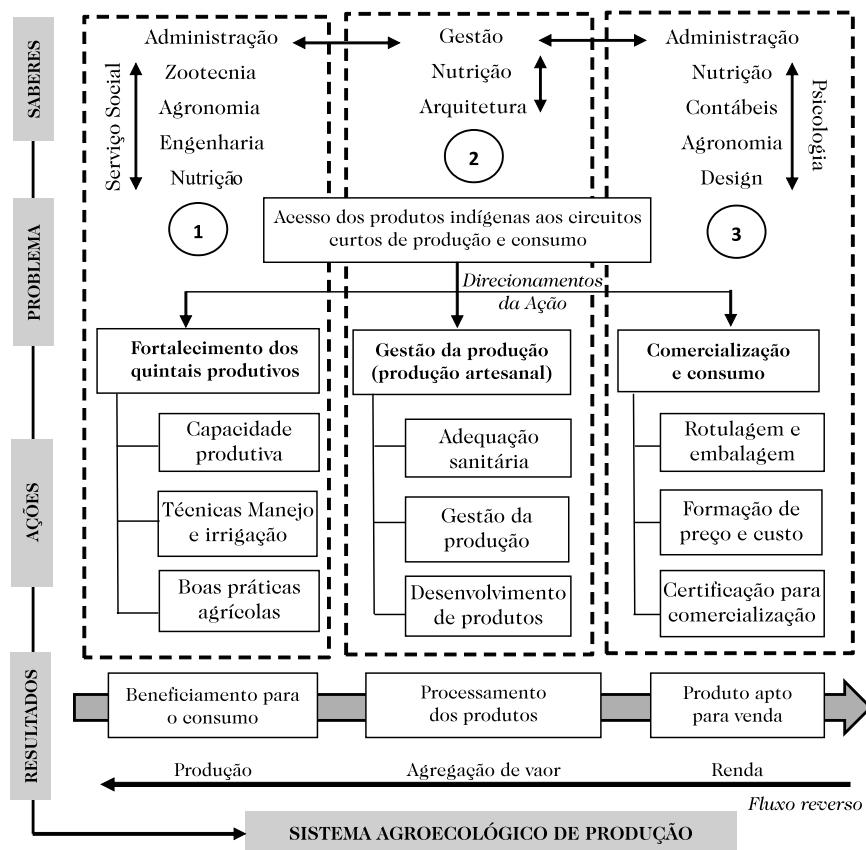
### **A execução: proposta interdisciplinar unificada**

As ações, além de viáveis para a Universidade e a comunidade, mostram-se promissores na valorização da produção agrícola e artesanal local. Após o diagnóstico preliminar, saberes administrativos articularam-se a outros gerando unificação em torno do objetivo geral da pesquisa-ação, momento em que o projeto passou a ser ancorado na incubadora social Organização de Aprendizagem e Saberes em Iniciativas Solidárias e Estudos no Terceiro Setor (Oasis). Tornou-se possível, então, delimitar uma proposta unificada de execução (Figura 2).

Aproveitou-se o *know-how* da Oasis no fomento a empreendimentos econômicos solidários e à autonomia de trabalhadores, jovens e adultos, para, via princípios associativos e cooperativos, integralizar a atuação da equipe garantindo aporte institucional unificado.

Na unificação, saberes interconectam-se e várias revisões sistemáticas passaram a ocorrer em simultaneidade às visitas de campo, alimentando diálogos interdisciplinares e alinhando conhecimentos científicos ao senso comum, à tradição e à cultura o que atribui à ação vieses inter, multi e transdisciplinar. Há entraves locais, de naturezas produtiva, burocrática, comercial e de gênero, que exigem debates integrados e retroalimentam o ambiente de ensino, inclusive com temas de investigação e proposições de desenvolvimento local, técnico-científico e cultural. Acredita-se que, ao envolver docentes e discentes em ações como a aqui apresentada, as IES podem inovar no ensino-aprendizagem fortalecendo a tríade ensino-pesquisa-extensão, possibilitando novos horizontes e promovendo potenciais de participação e mudança social, motivando a permanência dos estudantes.

Figura 2 Esquema da pesquisa-ação como proposta unificada



Fonte: dados da pesquisa-ação, 2019

O ambiente acadêmico derivado da experiência aqui narrada tem espaço para agregação de novos conhecimentos, áreas e cursos de graduação. Hoje, a UFRN tem elevado índice de evasão nas engenharias (Ciência & Tecnologia), principalmente nos primeiros semestres de curso. Costa e Dias (2015), nesse quesito, concluem que a permanência no ensino superior está relacionada, entre outros fatores, ao estímulo à interação entre estudantes e professores de forma que os ingressantes se sentem acolhidos em um grupo e estimulados a dele participar. Ao mesmo tempo, continuam, é preciso destacar o papel do professor em seu relacionamento com os

alunos e na condução de expectativas de aprendizagem e de metodologia de ensino. É factível assumir que a experiência aqui narrada contribui para a superação dos desafios abordados pelos autores ao instituir um procedimento metodológico inovador, uma metodologia ativa de integração ensino, pesquisa e extensão.

Para avançar em possibilidades que a equipe vislumbra tem-se que: Engenharia Civil contribuiria no desenvolvimento de alternativas de sistemas de abastecimento e aproveitamento da água para consumo humano e animal e irrigação; Engenharia Mecânica poderia contribuir no desenvolvimento de equipamentos que possam facilitar a extração manual da casca da castanha, que causa sérios prejuízos às mãos do agricultor; Engenharia Elétrica pode desenvolver fontes alternativas e aprimorar a eficiência energética da fonte atual; Engenharia de Alimentos pode avançar no desenvolvimento de novos produtos a partir de ingredientes locais, teste de embalagens adequadas e de prazos de validade. Nas Ciências Humanas, há espaço para a Educação, a Antropologia, a História e Artes, incluindo a possibilidade de resgate de memórias e histórias de vida. As possibilidades são inúmeras e podem contemplar todas as áreas do conhecimento uma vez que o foco, aqui, está no trabalho, mediado por propósitos de desenvolvimento local integrado e sustentável e na reprodução da vida de base comunitária.

### **Desdobramentos para pesquisa, ensino e extensão em Administração**

A ação de acadêmicos na comunidade indígena Mendonça do Amarelão no município de João Câmara experimenta uma estratégia de desenvolvimento sustentável ancorada em um grupo acadêmico do Curso de Administração, todavia, mediante ampla participação de estudantes e docentes de outros domínios. Simultaneamente, experimenta uma estratégia metodológica, ativa, de integração ensino, pesquisa e extensão. Participam da ação, em 2019, acadêmicos de Nutrição, Arquitetura, Design, Engenharia Agronômica, Serviço Social, Psicologia, Zootecnia, Turismo, Ciências Contábeis e Gestão de Cooperativas em atendimento a demandas comunitárias. Tal arranjo proporciona educação contextualizada mediante aplicação de conhecimentos em antropologia, sociologia e ética, além de conteúdos políticos,

INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

comportamentais, econômicos e contábeis, e de conteúdos da formação específica do Administrador, como administração de recursos humanos, mercado e *marketing*, materiais, produção, logística e finanças. Além disso, ocorre, não em empresa ou em órgão governamental, mas, sim, em espaço do domínio da Gestão Social, realçando uma dimensão comunitária, associativa e de gestão colegiada no conjunto das organizações da sociedade civil, dos empreendimentos econômicos solidários.

É ambiente de tecnologia social e, assim, configura-se também como oportunidade de aprimoramento de várias competências, entre as quais, a de “reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo (...) transferir conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão” (DCN, 2005). Outras competências das Diretrizes Curriculares para o Curso de Administração são evidenciadas, a exemplo de habilidade de comunicação, negociação com grupos, iniciativa, criatividade, vontade política e administrativa e capacidade de elaborar e implementar projetos em organizações.

Como desdobramento direto no ensino de Administração, obteve-se a inserção da temática de povos e comunidades tradicionais em disciplinas de gestão social e políticas públicas aliada à realização de fóruns com alunos de graduação e à exposição de experiências e relato das vivências. O projeto fomentou, ainda, a reunião de vários docentes e estudantes da IES viabilizando o I Encontro de Pesquisadores em Segurança Alimentar de Comunidades Tradicionais e Indígenas, oportunidade em que foram discutidos resultados de investigações de iniciação científica em Nutrição, Agronomia e Administração ao tempo que se construiu nova agenda de pesquisa, ensino e extensão. Assim, na pesquisa entrou, por exemplo, a necessidade de revisões sistemáticas dos estudos em Administração, em nível de pós-graduação *stricto sensu*, nas temáticas: agricultura familiar e cooperativismo e em políticas públicas de compras institucionais como Programa Nacional de Alimentação Escolas (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). No ensino, a pertinência de inserção de casos abordando alcances e limites de políticas públicas para o setor da agricultura familiar

e aspectos da administração da produção e comercialização mediadas por limitações nas condições de trabalho e de logística em comunidades rurais. Na extensão, emergiu a possibilidade de constituição de um banco de desenvolvimento comunitário (BCD), tema que vem sendo dialogado com a comunidade desde maio de 2019.

A ação acadêmica aqui exposta foi favorecida pelo amplo emprego de princípios e valores de Gestão Social, a exemplo de estrutura horizontal, processo de decisão dialógico, solidariedade, cooperação e autogestão, tanto no interior da equipe quanto como prática na comunidade. Tais elementos, exigem da equipe estrutura matricial, quer para dialogar, distribuir tarefas e encaminhar demandas internamente quer para estabelecer conexão e agenciar a tomada de decisão na comunicação com comunitários. Trata-se de metodologia ativa focada em processo dialógico, elemento característico da Gestão Social, conforme defende Tenório (1998). É relevante ressaltar que, por se tratar de comunidade rural, tradicional, indígena, temas como relações de poder e gênero são recorrentes na reflexão da equipe e no modo como deve ocorrer abordagens na comunidade (ou seja, na comunicação) em uma perspectiva que excede a noção convencional de extensão rural (FREIRE, 2014).

A ação ganhou caráter de pluridisciplinaridade (NICOLESCU, 1999) ao exigir a abordagem de um objeto originário da Nutrição – no caso o circuito curto de produção e comercialização mediado pela soberania e segurança alimentar – por várias disciplinas. A ação detém, também, natureza de interdisciplinaridade, quando possibilita a acadêmicos dos vários campos do conhecimento a transferência de métodos de uma disciplina para outra. É esse o caso da transposição do estilo de abordagem e de assessoria a organizações da sociedade civil cujo fundamento, nos referenciais do domínio da Gestão Social, está no diálogo. Comum à gestão de organizações da sociedade civil, como objeto da Ciência Administrativa, a relação dialógica não se apresenta com o mesmo vigor, por exemplo, em áreas como Agronomia, Zootecnia, Arquitetura e Design.

Um viés transdisciplinar, com o prefixo “trans”, se referindo àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, aparece na ação tanto por

meio das diferentes disciplinas quanto além de qualquer disciplina (NICOLESCU, 1999). O objeto é a compreensão do mundo presente em que um dos imperativos é a unidade do conhecimento. Nicolescu (1999) advoga que a estrutura descontínua dos níveis de realidade determina a estrutura descontínua do espaço transdisciplinar, tornando a pesquisa transdisciplinar radicalmente distinta da pesquisa disciplinar, mesmo sendo complementar a esta. A pesquisa disciplinar, continua o autor, diz respeito, no máximo, a um único e mesmo nível de realidade. De outro modo, a transdisciplinaridade se interessa pela dinâmica gerada por vários níveis de realidade ao mesmo tempo. É essa, pois, a configuração que assume o caso em pauta.

No domínio da Administração, a experiência evidencia resultados e aponta possibilidades para o ensino, a pesquisa e a extensão, na esfera dos ODS, considerando que estão pautados: a) erradicação da pobreza, fome zero e boa saúde e bem-estar quando a equipe acadêmica e comunitários se debruçam no aprimoramento de uma cozinha comunitária integrada à instalação de horta e à criação de pequenos animais com ênfase em autoconsumo (intrafamiliar), consumo e produção socio-ambientalmente responsáveis; b) educação de qualidade e igualdade de gênero pela via da experimentação de processos pedagógicos focados na gestão coletiva do trabalho e da produção, e, ainda, da dinâmica econômica comunitária conforme avança a discussão da criação de um banco comunitário de desenvolvimento (BCD); c) dimensões de (re)uso de água, saneamento e fontes energéticas a partir das reflexões e dos desafios trazidos pela instalação da horta comunitária; d) trabalho digno (solidário), inovação (social) e redução das desigualdades como consequência do esforço na definição de um modelo endógeno de desenvolvimento local sustentável e integrado; e) comunidade sustentável, paz, justiça, vida sobre a terra e instituições fortes e presentes pela via de parcerias em prol das metas, o último dos 17 ODS. Neste quesito, é válido destacar que a experiência tanto articula estudantes e docentes de várias unidades acadêmicas da UFRN quanto impulsiona, externamente, uma ampla rede de colaboração com comunitários, sociedade civil organizada e agentes governamentais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a Administração é ciência que possibilita o alcance de resultados utilizando os recursos disponíveis com eficiência, eficácia e efetividade. Nesse quesito, o perfil profissional do administrador tem seu escopo ampliado e passa a exigir, crescentemente, uma formação mediada por atitudes investigativas e pelo exercício consciente de agente social focado no desenvolvimento econômico e técnico-científico, mas, também, socioambiental e cultural. Para isso, exige-se diálogo inter, multi e transdisciplinar no compromisso de conhecer e agir na sociedade à luz da responsabilidade social, da ética e da cidadania. Trata-se de movimento contrário à fragmentação de conhecimentos e ao culto a especialidades que a prática acadêmica tende a valorizar. Nessa perspectiva, é importante considerar possibilidades trazidas pelos ODS, especialmente, na preservação dos recursos naturais, no consumo e na produção responsável.

O diálogo do saber acadêmico com demandas do ODS encontra, na extensão, um lócus privilegiado capaz de integrar áreas do conhecimento em respostas a demandas da sociedade e a interesses públicos. O procedimento aqui pautado tem alcançado sucesso na relação Universidade e sociedade e permitido o desenvolvimento de competências tanto de discentes quanto de docentes, na missão social da instituição universitária, apontando desafios e possibilidades e o valor da interlocução entre interesses socioambientais e técnico-econômicos em perspectiva local. O caso descrito revela potenciais de aprendizagens significativas de naturezas cognitiva, social e técnica apontando para simetrias entre sociedade e Universidade.

A ação em pauta tem limitações no que se refere ao fomento das demandas que, gradativamente, surgem. Nesse aspecto, várias ações são inviabilizadas, ou sofrem grandes atrasos, em virtude de restrições financeiro-orçamentárias da equipe para atender necessidades imediatas. De outra forma, o coletivo comunitário não possui reserva financeira para investimentos. Além disso, há de se considerar que a ação se desenvolve com estudantes e docentes de vários cursos e unidades acadêmicas e, desse fato, deriva-se outra dificuldade: o agendamento de reuniões e de atividades 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

campo coletivas. Atrasos ocorrem e, por vezes, a equipe recebe cobrança no tocante ao tempo da realização das tarefas. Todavia, fato similar ocorre na comunidade quanto à possibilidade de reuniões e eventos demandados pela equipe da universidade. Decorrentes da ação, lacunas revelam-se para a equipe no que se refere a entraves na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, à qualificação técnica de pequenos produtores agrícolas, a dificuldades de articulação intersetorial entre políticas de produção e consumo de alimentos e à pertinência de estudos longitudinais dos resultados e impactos de ação na comunidade.

Uma *realidade acadêmica* se encontra com uma *realidade rural*, com características de povos tradicionais (indígenas), cujos valores, ritos e práticas cotidianas são distintas daqueles vivenciados por estudantes e docentes em ambiente universitário. Desse modo, as funções de ensino (no interior do ambiente universitário), e, de pesquisa e extensão, externamente, são reconfiguradas em termos de aplicação e no domínio epistemológico. O caso em pauta confere, assim, à formação acadêmica, contornos substancialmente, superando a noção hegemônica de gestão fundamentada no lucro, ou, em ritos burocráticos, à luz de princípios de eficiência, eficácia e efetividade econômico-financeira como se dá no caso da Ciência Administrativa. O raciocínio e a prática aqui consubstanciados são úteis aos diversos campos do conhecimento permitindo concluir que a extensão, nos currículos, se configura como oportunidade à formação, viabilizando práticas e conciliando saberes e teorias apropriadas a contextos locais. Contudo, é necessário caminhar em torno de políticas institucionais que consolidem possibilidades e contribuições da extensão à permanência do aluno no ensino superior e à redução da evasão escolar, entre outros fatores de fragilidade.

## REFERÊNCIAS

- AGYEONG, Adelaide Owusu; NHAMO, Godwell. Green procurement in South Africa: perspectives on legislative provisions in metropolitan municipalities. *Environ Dev Sustain*, n.19, p 2457–2474, 2017. Disponível em:< <https://doi10.1007/s10668-016-9865-9>>
- AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma Pedagogia para a Mudança. *Revista Organizações e Sociedade*. v.12, n. 35, outubro/dezembro, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000400009>>
- BALDISSERA, Adelina. Pesquisa-ação: uma metodologia do "conhecer" e do "agir". *Sociedade em Debate*, Pelotas, v.7, n.2. p.5-25, Agosto, 2001. Disponível em: <<http://www.rle.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/view/570/510>>
- BOAVENTURA; Patrícia Silva Monteiro; SOUZA, Lucas Lopes Ferreira de; GERHAR, Felipe; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*. v. 19 no 1 p. 1-31 jan-abr 2018. Disponível em:< <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.7755>>
- BOULLOSA, R.F; SHOMMER, P. C. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da Gestão Social? In: EnANAPAD XXXII, 2008, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C2887.pdf>>
- BOYS, Kathryn A.; WILLIS, David B.; CARPI, Carlos E. Carpi. Consumer willingness to pay for organic and locally grown produce on Dominica: insights into the potential for an “Organic Island” o. *Environ Dev Sustain*, n.16, p.595–617, 2014. Disponível em : <<https://doi10.1007/s10668-013-9496-3>>
- Brasil 2015. Transformando Nossa Mundo: *A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>>
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior. **RESOLUÇÃO Nº 7, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação –PNE 2014 e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category\\_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192)>
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA. **ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>
- BRESSER-PEREIRA, L.C; GRAU, Nuria Cunill. Entre o estado e o mercado: o público não-estatal. In Bresser-Pereira, L.C. e Nuria Cunill Grau, orgs., *O Público Não-Estatal na Reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.

**INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

BRUN, Laure. Impulsionando a Agroecologia no Senegal. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia** v.14, n.1, mar, 2008. Disponível em: <<http://aspta.org.br/revista/v14n1-agroecologia-pela-democratizacao-dos-sistemas-agroalimentares/impulsionando-a-agroecologia-no-senegal/>>

CALAZANS, Dinara Leslye M.S; PEQUENO, Nila Patricia F; CÂMARA, Jean Pierre Tertuliano; SILVA, Amanda Patrícia Gomes da; LYRA, Clélia de Oliveira. **POVOS INDÍGENAS E DIREITOS SOCIAIS: Análise do Direito Humano à Alimentação Adequada dos índios potiguaras de Sagi-Trabanda no Rio Grande do Norte.** **Revista INTERFACE**, v. 14 n. 1, 2017. Disponível em: <<https://ojs.ccsa.ufrn.br/?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=800>>

CARNEIRO, Maria Gerlândia Rabelo1; CAMURÇA, Andréa Machado; ESMERALDO, Gema Galgani Silveira Leite; SOUSA, Natália Ribeiro de. Quintais Produtivos: contribuição à segurança alimentar e ao desenvolvimento sustentável local na perspectiva da agricultura familiar (O caso do Assentamento Alegre, município de Quixeramobim/CE). **Rev. Bras. de Agroecologia.** v.8, n.2, p.135-147, 2013. Disponível em: <[http://orgprints.org/25585/1/Caneiros\\_Quintais%20Produtivos%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0seguran%C3%A7a%20alimentar%20e%20ao%20desenvolvimento.pdf](http://orgprints.org/25585/1/Caneiros_Quintais%20Produtivos%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0seguran%C3%A7a%20alimentar%20e%20ao%20desenvolvimento.pdf)>

CAZZOLATO, N. K. Resenha: - Pesquisa-ação nas organizações – [THIOLLENT, Michel – 1997]. **Revista Organizações em Contexto**, v. 4, n. 7, p. 84-87, 2008. Disponível em :<<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v4n7p84-87>>

CEZARINO Lucia na oranges; CORRÊA, Hamilton luiz. Interdisciplinaridade no ensino em administração: visão de especialistas e coordenadores de cursos de graduação. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 16, n. 4, p. 751-784 out nov /dez, 2015. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n4.384>

DIAS, Sonia Maria Barbosa; DA COSTA, Silvio Luiz. A permanência no ensino superior e as estratégias institucionais de enfrentamento da evasão. **Jornal de Políticas Educacionais** [S.I], v.9, n.17/18, maio 2016. Disponível em:<<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/38650>>

DCN. DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR RESOLUÇÃO N° 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

DAROLT, Moacir Roberto; LAMINE, Claire; BRANDENBURG, Alfio; ALENCAR, Maria de Clóefas Faggion Alencar; ABREU, Lucimar Santiago. Redes alimentares alternativas e novas relações produção-consumo na França e no Brasil. **Ambiente & sociedade**, n. 2 , p. 1-22 n abr.-jun. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/asoc/v19n2/pt\\_1809-4422-asoc-19-02-00001.pdf](http://www.scielo.br/pdf/asoc/v19n2/pt_1809-4422-asoc-19-02-00001.pdf)>

DIAS, Roberto dos Anjos. **O projeto de gestão Ambiental e territorial indígena (Projeto GATI): a experiência na terra indígena Oco'y**. Marechal Cândido Rondon, 2017. 96p.

Disponível em <[http://cggamgati.funai.gov.br/files/5714/8839/1937/Texto\\_Tematico\\_Formacao.pdf](http://cggamgati.funai.gov.br/files/5714/8839/1937/Texto_Tematico_Formacao.pdf)>

DIAS, Roberto dos Anjos; SIQUEIRA, Angelica; SILVA, Nardel Luiz Soares. A proposta de gestão territorial das terras indígenas, como meio de alcançar a sustentabilidade. **Rev. Tamoios**, v 13, n. 1, p. 24-36, jan-jun, 2017. DOI: <https://doi10.12957/tamoios.2017.18214>

FAO. 2010. **Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales**. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/i1857s/i1857s.pdf>>

FILAC. Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de America Latina y El Caribe. **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los pueblos indígenas: Aportes para un informe regional**. S/D [2013] Disponível em:<<https://www.indigenouspeoples-sdg.org/index.php/english/all-resources/ipmg-position-papers-and-publications/ipmg-reports/national-regional-reports/35-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-los-pueblos-indi-genas/file>>

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: Fischer, T. (Org). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, Casa da Qualidade, , p. 12-32, 2002

FRANÇA FILHO, Genauto C. Definindo a Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, Jeová Torres; MÂSIHET, Rogério Teixeira (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, p. 26-37, 2008.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 219-232, 2008a. Disponível em: <[http://rededegestoresecosol.org.br/wp-content/uploads/2016/03/artigo\\_a\\_via\\_sustentavel\\_solidaria\\_no\\_desenv\\_local\\_autor\\_genauto.pdf](http://rededegestoresecosol.org.br/wp-content/uploads/2016/03/artigo_a_via_sustentavel_solidaria_no_desenv_local_autor_genauto.pdf)>

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Editora Paz e Terra, 2014.

FREIRE, Adriana Galvão. Pela vida das mulheres e pela agroecologia. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia**. v.14, n.1, 2018.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de ; MONTEZANO, Lana; ODELIUS, Catarina Cecilia. A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**. v. 20, n. 1, 2019. Disponível em<<https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n1.1070>>

GUERRA, Jussara G. A. Os Mendonça do Amarelão: identidade, memória e história oral. **Revista de Humanidades**, v. 4, n. 8 – abr./set., p.182-198, 2003. Disponível em:<<https://periodicos.ufrn.br/mneme/article/view/172/162>>

GUPTA, Radhika; HAIDER, L. Jamila Haider; ÖSTERBLOM. Henrik. The theory of crossscale interactions: an illustration from remote villages in Sikkim, India. **Environment, Development and Sustainability**. v.21. n.102, p.1-28, fev, 2019. Disponível em:<<https://doi.org/10.1007/s10668-019-00329-0>>

**INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

HADUSH, Muuz. Economic Implication of Grazing and Water Resource Scarcity on Households' Welfare and Food Security in Tigrai, Ethiopia. **Agricultural and Resource Economics Review**, v. 48, n.1, p.1-29, nov. 2018. Disponível em: <<https://doi:10.1017/age.2018.17>>

HAMILTON, Stephen F; RICHARDS, Timothy J. Food Policy and Household Food Waste. **American Journal of Agricultural Economics**, v.101, n.2, p 600-614, mar 2019. Disponível em:< <https://doi.org/10.1093/ajae/aay109>>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Censo demográfico 2010: características gerais dos indígenas, resultados do universo**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; 2012.

JEKANOWSKI, M., WILLIAMS, D., SCHIEK, W. (2000). Consumers' Willingness to Purchase Locally Produced Agricultural Products: An Analysis of an Indiana Survey. **Agricultural and Resource Economics Review**, v. 29, n.1, p. 43-53, 2000. Disponível em: <<https://doi:10.1017/S1068280500001428>>

KOPNINA, Helen. Sustainability: new strategic thinking for business. **Environ Dev Sustain**, n.19, p.27–43, 2017. Disponível em:<<https://doi:10.1007/s10668-015-9723-1>>

MAMAOT. Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território. **Recomendações de medidas de política de apoio aos circuitos curtos agro-alimentares**. [Relatório Final período de programação 2014-2020]. Instituto Superior de Agronomia Universidades de Évora. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Lisboa, 2013.

MARTINS-SILVA, P. O.; SILVA, C. S.; SILVA JÚNIOR, A. As competências dos administradores: seu processo de formação e as exigências do mercado de trabalho. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 111-142, 2016. Disponível em : <<http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v14i2.821>>

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2001.

MENGISTIE, Belay T. MOL, Arthur P. J.; OOSTERVEER Peter. Pesticide use practices among smallholder vegetable farmers in Ethiopian Central Rift Valley. **Environ Dev Sustain**. n. 19, p.301–324, 2017. Disponível em: <<https://doi:10.1007/s10668-015-9728-9>>

MENON, I. O. **Gestão Social como campo do saber no Brasil**: uma análise de sua produção científica pela modelagem de redes sociais (2005-2015). São Paulo, Universidade de São Paulo. Mestrado em Gestão de Políticas Públicas, dissertação, 2016.

MEXPAR. **Metodologia Participativa de Extensão Rural para o desenvolvimento sustentável**. Elma Dias Ruas (org). Belo Horizonte: EMATER/MG, março, 2006. 134p.

MORETTI, Cheron Zanini; ADAMS, Telmo. Pesquisa Participativa e Educação Popular: epistemologias do sul. **Educação & Realidade**, v.36, n.2, p. 447-463. maio-ago, 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/16999/12915>>.

NICOLESCU, Basarab et al. **O manifesto da transdisciplinaridade**. 1999 (disponível em [http://ruipaz.pro.br/textos\\_pos/manifesto\\_transdisciplinaridade.pdf](http://ruipaz.pro.br/textos_pos/manifesto_transdisciplinaridade.pdf)).

POLANYI, K. **A grande transformação:** as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SANTOS, Amaury da S. dos; OLIVEIRA, Lanna C. L. de2; CURADO, Fernando F. 3; AMORIM, Lucas O. do. Caracterização e desenvolvimento de quintais produtivos agroecológicos na comunidade Mem de Sá, Itaporanga d'Ajuda-Sergipe. **Rev. Bras. de Agroecologia.** V.8, n.2, p.100-111, 2013. Disponível em: <<http://revistas.aba-agroecologia.org.br/index.php/rbagroecologia/article/view/12997/8899>>.

SILVA, Isabel Cristina da; SILVA, Késia Aparecida Teixeira; FREITAS, Rodrigo Cassimiro de Freitas Ensino de Administração: Reflexões Críticas sobre a Formação do Administrador **Anais...** IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade. EnPEQ. Brasília, novembro 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ122.pdf>>

SILVA, Fabiano André Gonçalves; CALAZANS, Dinara Leslye Macedo e Silva; GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; SOUZA, Washington José de. Os princípios de economia substantiva de Karl Polanyi em relações de economia solidária: o caso do povoado cruz (Currais Novos/RN). **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 10 ,n. 2. p. 93-106, Jul-Dez, 2011. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/826>>.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Washington José de; OLIVEIRA, Marcos Dias de. Fundamentos da gestão social na revolução industrial: leitura e crítica aos ideais de Robert Owen. **Organização & Sociedade** Salvador, v. 13, n. 39, p. 59-76, Dez. 2006. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000400004>>.

STRATE; Mirian Fabiane; COSTA, Sonia Maria da. Quintais produtivos: contribuição à segurança alimentar e ao desenvolvimento sustentável das mulheres rurais no RS – Brasil. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 3732-3744, nov. 2018. Disponível em: <<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/387>>

STRECK, Danilo Romeu.; ADAMS, Telmo. Pesquisa em educação: os movimentos sociais e a reconstrução epistemológica num contexto de colonialidade . **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 243-258, 1 mar. 2012. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201200500003>>.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**. Ijuí, v. 3, n. 5, 2005.

THIOLLENT. Michel **Metodologia da pesquisa-ação**. 12 ed. São Paulo, Cortez, 2003.

THIOLLENT; Michel; SILVA, Generosa de Oliveira. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde**.

INTEGRANDO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA AO ENSINO E À PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIA JUNTO A INDÍGENAS À LUZ  
DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.93-100, jan.-jun., 2007. Disponível em: <<https://www.reciis.icti.fiocruz.br/index.php/recciis/article/view/888/1533>>

WEITZMAN, R. As práticas alimentares tradicionais no contexto dos povos indígenas de Minas Gerais. V. 21, n1, **Revista UFRRJ - Estudos Sociais e Agricultura**, 2013. Disponível em:<<https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/download/362/358>>

WIJAYA, Atika; PGLASBERGEN, Peter; LEROY, Pieter; DARMASTUTI , Ari. *Governance challenges of cocoa partnership projects in Indonesia: seeking synergy in multi-stakeholder arrangements for sustainable agriculture*. **Environ Dev Sustain**, n.20, p.129–153, 2018. Disponível em:<<https://doi.org/10.1007/s10668-016-9874-8>>

ZAGO, Celia C.; SOUZA, Cynara C.B.; BEZERRA, Larissa A. M.L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V.5, n.2, mai/ago, 2007. Disponível em:<<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21607/18301>>

## DADOS DOS AUTORES

### **DINARA LESLYE MACEDO E SILVA CALAZANS *dinaraleslye@ccsa.ufrn.br***

Doutora em Administração pela UFRN

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Natal / RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração Estratégica, Gestão Social.

Av. Sen. Salgado Filho, 3000 Lagoa Nova Natal/RN 59078-900

### **WASHINGTON JOSÉ DE SOUZA *wsufrn@gmail.com***

Doutor em Educação pela UFC

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Natal / RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão Social, Políticas Públca

### **NILA PATRÍCIA FREIRE PEQUENO *nilapfp@hotmail.com***

Mestre em Nutrição pela UFRN

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Natal / RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Nutrição.

### **FÁBIO RESENDE DE ARAÚJO *fabio.resende@ufrn.edu.br***

Doutor em Administração pela UFRN

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Natal / RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de políticas sociais, transparência pública e participação social.

### **VALDI DE LIMA JÚNIOR *valdi.lima.jr@gmail.com***

Doutor em Produção Animal pela UFPB

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Natal / RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Nutrição Animal.