

Administração Clássica e Sustentabilidade: Um Diálogo Entre Fayol e os ODS

Classical Administration and Sustainability: A Dialogue Between Fayol and the SDGs

Elizeu Barroso ALVES¹

Achiles Batista FERREIRA JUNIOR²

Ademir Moreira BUENO³

Aline PURCOTE⁴

Vanessa Estela Kotovicz ROLON⁵

Resumo. O artigo tem como objetivo analisar de que forma as funções administrativas clássicas de Henri Fayol — planejamento, organização, direção e controle (PODC) — podem ser articuladas com práticas de extensão universitária voltadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Trata-se de um estudo de caso qualitativo com observação participante, realizado em Curitiba/PR, a partir do projeto de extensão “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”, que envolveu estudantes de Administração na promoção de hábitos alimentares saudáveis entre crianças de 4 a 6 anos, alinhando-se aos ODS 2 (fome zero) e ODS 4 (educação de qualidade). Os resultados indicam que a aplicação prática do PODC foi eficaz tanto no engajamento das crianças quanto no aprendizado sobre alimentação saudável, permitindo ajustes contínuos nas ações e favorecendo a integração entre objetivos pedagógicos e sociais. O estudo evidencia que a extensão universitária atua como um importante espaço de aprendizagem gerencial, conectando teoria e prática por meio de metodologias participativas como o Problem Based Learning (PBL). Conclui-se que a articulação entre os conceitos clássicos de Fayol e iniciativas extensionistas sustentáveis contribui significativamente para a formação de administradores críticos, responsáveis e comprometidos com a transformação social.

Palavras-chave: Administração clássica; Henri Fayol; Extensão universitária; Agenda 2030; Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

¹ Práticas de Gestão em Contexto Organizacional (PEGO-UNINTER)
elizeu.balves@hotmail.com

² Centro Universitário Internacional (Uninter)
achiles.f@uninter.com

³ Centro Universitário Internacional (Uninter)
ademir.b@uninter.com

⁴ Centro Universitário Internacional (Uninter)
aline.p@uninter.com

⁵ Centro Universitário Internacional (Uninter)
vanessa.ro@uninter.com

Abstract. Here This article aims to analyze how Henri Fayol's classic administrative functions—planning, organizing, directing, and controlling (PODC)—can be articulated with university extension practices focused on the Sustainable Development Goals (SDGs). This is a qualitative case study with participant observation, conducted in Curitiba/PR, as part of the extension project "Small Habits, Big Changes," which involved Business Administration students in promoting healthy eating habits among children aged 4 to 6, aligning with SDG 2 (zero hunger) and SDG 4 (quality education). The results indicate that the practical application of PODC was effective both in engaging children and in learning about healthy eating, allowing for continuous adjustments in actions and favoring the integration between pedagogical and social objectives. The study shows that university extension acts as an important space for managerial learning, connecting theory and practice through participatory methodologies such as Problem Based Learning (PBL). It is concluded that the articulation between Fayol's classic concepts and sustainable extension initiatives contributes significantly to the training of critical, responsible administrators committed to social transformation.

Keywords: *Classical administration; Henri Fayol; University extension; 2030 Agenda; Sustainable development goals (SDGs)*

1. INTRODUÇÃO

O francês Henri Fayol (1841–1925) é, ainda hoje, um dos nomes mais influentes no ensino e na prática da Administração no Brasil. Reconhecido como um dos pais da Administração Clássica, ao lado dos norte-americanos Frederick Winslow Taylor (1856–1915) e Henry Ford (1863–1947), Fayol contribuiu para estabelecer princípios e funções administrativas que permanecem como referência em cursos e práticas de gestão. Seus conceitos, voltados à organização, ao planejamento, à coordenação e ao controle, tornaram-se alicerces para a formação de gestores no país.

Essa presença é evidente nos currículos dos cursos de Administração, inclusive nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), estabelecidas pela Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021. No artigo 3º, que trata dos conteúdos de Formação Profissional, é possível identificar a base conceitual de Fayol. Em sua obra, ele já destacava que “não existe uma linha clara de demarcação entre o departamento administrativo e os outros departamentos; eles se entrelaçam, se interpenetram, se influenciam mutuamente” e que, embora mantenham características distintas, interagem “como o sistema nervoso e as demais funções do corpo humano” (Fayol, 2003, p. 181).

Todavia, é fundamental compreender que o pensamento fayoliano reflete as condições históricas de seu tempo, visto que desde então, organizações e sociedades passaram por transformações significativas, o que exige a revisão e a atualização de teorias clássicas para que permaneçam relevantes. No ensino brasileiro de Administração, um desafio persistente consiste justamente em tornar conteúdos tradicionalmente vistos como históricos mais aplicáveis ao cenário contemporâneo e às demandas reais de formação profissional.

Esse cenário se complexifica com os desafios sociais, econômicos, políticos e ambientais da atualidade, entre os quais se destaca o desenvolvimento sustentável, consolidado na Agenda 2030, proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015. O documento estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como “um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade” (ONU, 2015, n.p.), enfatizando a urgência de medidas ousadas e transformadoras para garantir um futuro equilibrado.

Diante desse contexto, a extensão universitária emerge como um importante instrumento de articulação entre universidade e sociedade, onde por meio dela, o conhecimento acadêmico pode ser aplicado de forma concreta, promovendo impacto social e possibilitando a integração entre teorias clássicas — como as de Fayol — e desafios contemporâneos, dentre eles os ODS.

Foi com essa perspectiva que uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Curitiba/PR desenvolveu um projeto de extensão que buscou aproximar os fundamentos da Administração

Clássica dos princípios da Agenda 2030, atualizando sua aplicação e explorando sua pertinência diante de temas como sustentabilidade, inovação e inclusão.

Apesar de a Teoria Clássica permanecer como referência na formação administrativa, estudos recentes evidenciam a necessidade de reinterpretar seus princípios diante das novas demandas sociais, ambientais e educacionais. Tenório (2022) ressalta que a gestão pública e social demanda abordagens orientadas pela responsabilidade coletiva e pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Nessa linha, Barbieri & Cajazeira (2021) apontam que a sustentabilidade empresarial exige competências estratégicas e valores éticos que ultrapassem modelos tradicionais focados unicamente na eficiência organizacional, e no âmbito educacional, Fischer & Roesch (2020) argumentam que o ensino de Administração no Brasil ainda carece de práticas pedagógicas que articulem teoria, intervenção social e preparação para contextos complexos.

Bem como, observa-se que há escassez de estudos que articulem o pensamento de Fayol — originalmente formulado em contexto industrial — com práticas pedagógicas de extensão universitária voltadas à sustentabilidade. Essa lacuna teórica motiva a presente pesquisa, que busca compreender como as funções administrativas clássicas podem ser aplicadas em projetos educacionais alinhados aos ODS.

Assim, tem-se uma lacuna teórica e formativa quanto à integração entre fundamentos clássicos da administração, práticas extensionistas e objetivos globais de sustentabilidade — lacuna que justifica e orienta este estudo.

A partir desse contexto, formulou-se a questão central: **quais potencialidades das atividades de extensão relacionadas aos ODS podem contribuir para a formação do administrador contemporâneo?** O objetivo geral é analisar como as funções administrativas de Fayol (planejamento, organização, direção e controle) são aplicadas em um projeto de extensão universitária voltado aos ODS 2 e 4, e como essa integração contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais sustentáveis.”.

Para responder a essa questão, este trabalho foi estruturado em seis capítulos. O primeiro apresenta as contribuições de Fayol; o segundo discute a extensão universitária e a Agenda 2030; o terceiro descreve o percurso metodológico; o quarto apresenta o estudo de caso; o quinto traz a análise dos resultados; e o sexto expõe as considerações finais.

2. REINTERPRETAÇÃO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DE FAYOL NO SÉCULO XXI

A Teoria Clássica da Administração surgiu no início do século XX e, mesmo após mais de cem anos, suas premissas continuam presentes e ressoam nos cursos de Administração em todo o Brasil. A obra do engenheiro Jules Henri Fayol (1841–1925) permanece como um dos pilares da formação dos futuros gestores, figurando ao lado de Frederick Winslow Taylor (1856–1915) e Henry Ford (1863–1947) na tríade que consolidou a abordagem clássica da administração.

A proposta de Fayol organizou a administração em funções gerais — planejar, organizar, dirigir e controlar — com ênfase na estrutura e na coordenação como bases da eficiência organizacional (Fayol, 1949/1916). Frederick W. Taylor, por sua vez, deslocou o foco para o nível da tarefa, defendendo a análise científica do trabalho, a padronização de métodos e a separação entre concepção e execução como fundamentos para elevar a produtividade (Taylor, 1911).

Henry Ford radicalizou esse princípio na prática, integrando linha de montagem, intercambiabilidade de peças e salários mais altos para reduzir rotatividade e estabilizar a produção em massa (Ford & Crowther, 1922). Em síntese, enquanto Fayol propõe um arcabouço macro-organizacional de funções gerenciais, Taylor e Ford privilegiam o micro do processo produtivo e a engenharia do trabalho — convergindo na busca por eficiência, mas divergindo no locus: estrutura (Fayol) versus tarefa/fluxo (Taylor e Ford).

Nesse contexto, os princípios de Planejamento, Organização, Direção/Liderança e Controle — conhecidos como PODC — compõem a base da formação administrativa no país. Esses conceitos estão sistematizados em sua obra *Administration industrielle et générale* (1916), traduzida como *Administração Industrial e Geral*, cujo núcleo é a busca pela eficiência organizacional. Diferentemente de Taylor, que concentrou seu olhar na produtividade e na ênfase nas tarefas, Fayol direcionou seu foco para a estrutura organizacional e para as funções essenciais da gestão.

O trabalho do francês Henri Fayol, embora apresentasse pontos de convergência com o de seu contemporâneo norte-americano Frederick Taylor, seguia uma lógica distinta. Enquanto Taylor se dedicava às funções operacionais e à maximização da produtividade, Fayol buscava compreender e organizar a empresa como um todo.

Suas pesquisas exploraram o processo administrativo e o papel dos gerentes, fortalecendo a Teoria Clássica com foco na estrutura organizacional como elemento-chave para assegurar a eficiência em todas as partes da organização (Barreto, 2017, p. 26).

Vejamos as funções propostas por Fayol.

Figura 1: Funções Administrativas



Fonte: Barreto (2017, p. 27)

Temos, portanto, um arcabouço teórico com mais de um século de existência que continua a influenciar a forma como ensinamos e praticamos a gestão, e embora as funções propostas por Fayol permaneçam como referência, elas vêm sendo atualizadas ao longo do tempo em resposta às transformações sociais, econômicas e culturais de nossa época.

Com isso, tem-se que a discussão sobre a resiliência das funções administrativas, conforme originalmente propostas por Fayol, revela a necessidade de atualização do conceito de controle, especialmente diante de demandas contemporâneas.

Autores como Mintzberg (2017) destacam a limitação de abordagens tradicionais, sugerindo uma reinterpretação do controle como mecanismo de ajuste dinâmico, não apenas fiscalizatório. Northouse (2022) e Robbins & Coulter (2023) corroboram essa visão, apontando a expansão do escopo do controle para além de métricas financeiras, incorporando indicadores de gestão do conhecimento e sustentabilidade.

Essa evolução desafia a aplicação das funções clássicas em contextos de extensão universitária, exigindo uma rearticulação teórica voltada à multidimensionalidade do desempenho organizacional."

Então, nesse cenário, o desafio do docente é apresentar essa teoria considerando seu contexto histórico — a época em que foi concebida — e, ao mesmo tempo, reinterpretá-la à luz das demandas atuais. Como exemplo, Doyle (2019) demonstra de que maneira essas funções podem ser observadas e aplicadas no mundo contemporâneo.

Quadro 1: Funções do administrador

Função	Descrição Geral	Principais Atividades	Observações Importantes
Planejamento	Processo de definir objetivos e determinar as ações necessárias para alcançá-los. Exige visão de futuro e boa tomada de decisão.	- Prever condições futuras; - Definir objetivos claros; - Criar metodologias para alcançá-los; - Analisar cenários econômicos, concorrência e necessidades de clientes; - Antecipar imprevistos e adaptar planos.	Tipos: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional . Não deve ser rígido — flexibilidade é essencial para lidar com mudanças inesperadas.
Organização	Estruturar recursos, atividades e pessoas para garantir que os objetivos sejam atingidos.	- Definir a estrutura organizacional (organograma); - Alocar recursos adequadamente; - Estabelecer relações e fluxos de trabalho; - Recrutar, avaliar e treinar equipes; - Dividir responsabilidades e tarefas.	Decisões estruturais são conhecidas como design organizacional . Uma boa organização favorece a eficiência e a clareza de funções.
Direção / Liderança	Conduzir e motivar pessoas para atingir metas, garantindo alinhamento com os objetivos da organização.	- Estabelecer diretrizes e metas claras; - Coordenar esforços coletivos; - Motivar colaboradores; - Comunicar-se de forma eficaz; - Delegar tarefas adequadas ao perfil de cada pessoa.	Liderar exige conhecer personalidades, valores e atitudes da equipe. Pesquisas de perfil podem ajudar na motivação e na produtividade.
Controle	Garantir que as ações ocorram conforme o planejado, corrigindo desvios quando necessário.	- Estabelecer padrões de desempenho; - Comparar resultados reais com o planejado; - Implementar ações corretivas.	Hoje, o controle envolve indicadores financeiros e não financeiros (como satisfação do cliente). Não se trata de manipulação, mas de assegurar que as atividades estejam alinhadas às metas.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Doyle (2019, n. p)

Autores contemporâneos têm tensionado e atualizado o legado clássico da Administração, onde Henry Mintzberg (2017), por exemplo, descreve o trabalho gerencial não como um ciclo prescritivo de planejamento, organização, direção e controle (PODC), mas como um conjunto de papéis — interpessoais, informacionais e decisórios — exercidos em contextos fragmentados, permeados por interrupções e negociações contínuas.

Peter F. Drucker, por sua vez, desloca o foco para resultados, objetivos e conhecimento, antecipando a centralidade do trabalhador do conhecimento e da gestão por objetivos. Nessa perspectiva, autonomia, responsabilidade individual e aprendizado contínuo tornam-se elementos essenciais do desempenho gerencial (Drucker, 1995).

Observa-se, portanto, certa convergência quanto à necessidade de coordenação e responsabilização pelos resultados, mas também divergências significativas no modo de compreender

o trabalho administrativo: Fayol enfatiza a prescrição funcional; Mintzberg destaca papéis e fluxos de informação; Drucker centra-se no propósito, nos objetivos e no conhecimento.

Em ambientes educacionais e de extensão, essa combinação favorece abordagens híbridas que articulam processos estruturados (Fayol), aprendizagem em ação e comunicação intensa (Mintzberg) e forte orientação a resultados sociais (Drucker).

Nesse cenário, o ensino contemporâneo em Administração enfrenta o desafio de apresentar tais perspectivas de maneira significativa aos estudantes, de modo que compreendam sua evolução histórica e, ao mesmo tempo, consigam aplicá-las de forma instrumental na solução de problemas atuais.

Assim, as atividades de extensão, quando orientadas à atualização e à ressignificação desse arcabouço teórico, configuram-se como um diferencial formativo ao promoverem a integração entre conhecimento clássico e demandas emergentes da realidade organizacional.

A literatura recente reforça que, embora as funções administrativas propostas por Fayol continuem relevantes, sua aplicação no século XXI exige interpretações mais flexíveis e adaptativas. Mintzberg (2017) demonstra que o trabalho gerencial contemporâneo é marcado por interrupções constantes, negociações e tomada de decisão em ambientes complexos — elementos ausentes na lógica prescritiva do PODC.

Complementarmente, Northouse (2022) evidencia que a liderança atual envolve dimensões relacionais, motivacionais e éticas que ampliam o entendimento fayolista da função de direção, e Robbins & Coulter (2023) acrescentam que a administração moderna incorpora variáveis como inovação, diversidade, tecnologia e sustentabilidade, exigindo gestores capazes de conjugar processos estruturados, como planejamento e controle, com competências colaborativas e comportamentais.

Desta forma, reinterpretar Fayol torna-se fundamental para compreender de que modo suas funções podem ser mobilizadas em práticas extensionistas voltadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, permitindo que a formação do administrador esteja alinhada às complexidades e exigências do mundo contemporâneo.

3. AS ATIVIDADES DE EXTENSÃO NO ENSINO SUPERIOR

A compreensão contemporânea da Extensão Universitária demanda uma abordagem crítica e dialógica, conforme defendido por Freire (2021), para quem a extensão não pode ser entendida apenas como transferência de conhecimento, mas como processo de comunicação e construção coletiva de saberes entre universidade e comunidade.

Já Santos (2022) reforça essa perspectiva ao argumentar que a universidade do século XXI deve assumir papel transformador, articulando ensino, pesquisa e extensão de modo a promover justiça cognitiva, inclusão social e desenvolvimento sustentável.

E, para Cunha (2023), práticas extensionistas bem estruturadas contribuem para a formação discente ao possibilitar experiências que conectam teoria e prática, ampliam a consciência cidadã e fortalecem a responsabilidade social. Assim, a extensão configura-se como espaço privilegiado para ressignificar teorias clássicas da Administração, como as de Fayol, dentro de contextos sociais reais e alinhados aos ODS.

Desta forma, o princípio do “dividir para somar” deve ser compreendido como fundamento essencial nos projetos de Extensão Universitária, especialmente no contexto contemporâneo em que se exige das instituições de ensino superior um compromisso mais efetivo com a sociedade.

Essa perspectiva implica a promoção de ações integradas que envolvam alunos, professores e toda a comunidade acadêmica, visando a difusão e a aplicação dos saberes construídos nos cursos de graduação e pós-graduação para além dos muros institucionais. A Extensão, portanto, assume um papel estratégico, articulando ensino, pesquisa e práticas sociais, e contribuindo para a formação integral dos estudantes ao ampliar suas experiências para contextos reais e diversos (Freire, 2021).

Ao estabelecer essa interlocução entre a universidade e a comunidade externa, cria-se uma relação dialógica que potencializa ganhos mútuos, onde de um lado, os acadêmicos são desafiados a aplicar teorias e técnicas em ambientes reais, desenvolvendo competências técnicas, éticas e cidadãs; do outro, as comunidades têm acesso a recursos, serviços, tecnologias e conhecimentos que fortalecem seu desenvolvimento social e cultural.

Desse modo, a Extensão Universitária reafirma sua importância como instrumento de transformação social e de fortalecimento do compromisso público das instituições, promovendo a troca contínua entre saberes acadêmicos e saberes populares, e favorecendo o protagonismo dos atores envolvidos.

Segundo a Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018),

Art. 3º A Extensão na Educação Superior Brasileira é a atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa.

Desta forma, caracteriza-se como extensão universitária toda iniciativa planejada e estruturada, que direciona suas ações à comunidade em diferentes níveis territoriais — seja em bairros, municípios, estados ou em âmbito nacional — com objetivos definidos e orientada para promover o desenvolvimento social, cultural e econômico dos cidadãos dessas localidades. Essa modalidade de atuação institucional reflete o compromisso das instituições de ensino superior em articular conhecimento acadêmico e demandas sociais, visando a construção de uma relação dialógica e transformadora entre universidade e sociedade.

A mesma resolução supracitada esclarece que,

Art. 8º As atividades extensionistas, segundo sua caracterização nos projetos políticos pedagógicos dos cursos, se inserem nas seguintes modalidades:

- I - programas;
- II - projetos;
- III - cursos e oficinas;
- IV - eventos;
- V - prestação de serviços

A Extensão Universitária pode abarcar projetos de diferentes níveis de complexidade, incluindo ações simples e singulares, que são relativamente fáceis de conceber, planejar e implementar. Independentemente da escala ou complexidade, o que permanece incontestável são os benefícios gerados para os indivíduos e comunidades atendidas, que passam a ter acesso a conhecimentos e práticas que, de outra forma, não estariam disponíveis sem a mediação da universidade.

Para o futuro administrador, os ganhos advindos da participação nessas atividades são múltiplos e significativos. Entre eles, destacam-se o desenvolvimento de uma visão mais abrangente da realidade em que está inserido, a oportunidade de aplicar na prática conceitos e dados antes apreendidos apenas teoricamente, além da possibilidade de interação e conexão com pessoas e contextos diversos.

Essas experiências promovem o aprimoramento de habilidades e competências essenciais para a atuação profissional, conforme previsto no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Ademais, ao serem desafiados a sair de sua zona de conforto e a transcender a teoria, os alunos vivenciam situações reais, enriquecendo seu aprendizado ao experimentar concretamente os conteúdos estudados, ao invés de se limitar à reflexão acadêmica tradicional. Para Silva (2003 *apud* De Lima, 2018) são práticas da extensão Universitária:

Quadro 2: Práticas de Extensão

Práticas de Extensão	Descrição
Prestação de Serviços	Atuação da universidade para atender demandas por meio de ensino, pesquisa, consultoria e assistência técnica, utilizando seus recursos humanos e materiais em parceria com entidades públicas e privadas. Essas ações são formalizadas por convênios, acordos ou contratos, com possível contrapartida financeira para ressarcimento de custos e financiamento das atividades.
Assistência Técnica	Atendimento às necessidades da comunidade ou demandas específicas através de atividades técnicas especializadas, realizadas com recursos humanos e materiais da universidade, sem contrapartida financeira.
Ensino de Extensão	Desenvolvimento de programas de educação continuada, cursos, palestras, conferências e participação em eventos acadêmicos e profissionais (como congressos, simpósios, oficinas e seminários), além de estágios curriculares, visando ampliar a formação acadêmica e profissional.
Difusão Cultural	Realização de atividades culturais e artísticas, tais como exposições, espetáculos, recitais, concertos, performances e audições, com foco em aspectos científicos, tecnológicos, filosóficos, sociais, educacionais e artísticos, promovendo a interação entre universidade e sociedade.

Fonte: elaborado pelos autores com base Silva (2003, *apud* De Lima, 2018)

Cabe ressaltar que cada uma dessas práticas exige uma organização específica, mobilização de recursos adequados, envolvimento de pessoas capacitadas, gestão eficiente do tempo e, sobretudo, comprometimento e disposição para transformar projetos em ações efetivas. O objetivo central é que essas iniciativas sejam implementadas junto à comunidade, promovendo a transferência dos conhecimentos produzidos nas Instituições de Ensino Superior (IES) e a aplicação das práticas desenvolvidas nos cursos, gerando impacto real e duradouro.

4. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) formulou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com metas a serem alcançadas até o ano de 2030, a partir do consenso estabelecido entre chefes de Estado e de Governo durante a Conferência das Nações Unidas realizada entre 25 e 27 de setembro de 2015, na sede da ONU, em Nova York. Como resultado desse encontro, foi apresentada a Agenda 2030, concebida como um plano de ação para que governos nacionais e sociedades civis promovam a erradicação da pobreza, o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social em escala global.

A Agenda 2030 estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas específicas, que devem ser implementadas pelos 193 países membros das Nações Unidas. Estes objetivos são integrados, indivisíveis e adaptáveis a diferentes contextos e realidades nacionais, cabendo a cada governo a responsabilidade de incorporar a Agenda conforme suas políticas e

prioridades internas. Além disso, a Agenda representa um compromisso coletivo com a prosperidade e o bem-estar das populações, respeitando e preservando o meio ambiente.

No presente estudo, foram analisados especificamente os ODS 2 e 4, dada sua relevância para a temática abordada. O ODS 2 visa erradicar a fome, garantir a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável. Já o ODS 4 concentra-se na educação de qualidade, enfatizando o desenvolvimento sustentável, os direitos humanos, a igualdade de gênero, a promoção de uma cultura de paz e não violência, a cidadania global e a valorização da diversidade cultural.

Dentre as metas do ODS 4, destaca-se a Meta 4.4, que estabelece a necessidade de, até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que possuam habilidades relevantes, incluindo competências técnicas e profissionais, para garantir o acesso a empregos, trabalho decente e oportunidades de empreendedorismo. Conforme indicam dados da UNESCO (2012), há uma correlação positiva entre o nível de escolarização e a preparação para o mercado de trabalho, aspecto reforçado por estudos como os de Matijascic e Rolon (2019).

No cenário global, a fome permanece em patamares acima do pré-pandemia, com estimativas entre 638 e 720 milhões de pessoas enfrentando fome em 2024, o que representa 7,8% a 8,8% da população mundial, segundo a edição mais recente do relatório *The State of Food Security and Nutrition in the World (SOFI)*, elaborado pelas agências da ONU (FAO, IFAD, UNICEF, WFP e OMS).

Ainda que alguns indicadores tenham mostrado leve melhora em regiões específicas, conflitos, choques climáticos e inflação de alimentos seguem pressionando o acesso a dietas saudáveis e a realização das metas do ODS 2 (WFP/ONU, 2025; FAO et al., 2024).

No Brasil, o 2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar (II VIGISAN) estimou 33,1 milhões de pessoas em fome (insegurança alimentar grave) em 2022, evidenciando o agravamento pós-pandemia (Rede Penssan, 2022). Em 2023, o governo federal reportou redução do contingente em fome, com 24,4 milhões de pessoas saindo dessa condição segundo estimativas oficiais alinhadas às metodologias internacionais — um movimento de recuperação que, ainda assim, requer políticas consistentes para se sustentar (Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social [MDS], 2024).

Entre as respostas públicas brasileiras, destacam-se iniciativas que conectam produção e consumo com proteção social. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), regido pela Resolução nº 6/2020 do FNDE, assegura alimentação adequada nas escolas e prevê ações de educação alimentar e nutricional como parte dos objetivos do programa, contribuindo para hábitos saudáveis e para o rendimento escolar (FNDE, 2020/2023).

Em paralelo, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) — reinstituído por lei em 2023 e executado pelo MDS em parceria com estados, municípios e a Conab — compra a produção da agricultura familiar e destina os alimentos à rede socioassistencial e equipamentos públicos, com modalidades como Compra com Doação Simultânea e PAA-Leite, fortalecendo circuitos curtos e segurança alimentar (MDS, 2023; MDS, 2025). Essas políticas criam sinergia entre os ODS 2 (fome zero) e 12 (consumo e produção responsáveis), ao mesmo tempo em que dialogam com o ODS 4 quando articuladas ao ambiente escolar.

No âmbito do ODS 4 (educação de qualidade), indicadores de prontidão para a escola e participação na educação infantil são centrais. O Instituto de Estatística da UNESCO (UIS) aponta, para o Brasil, taxas elevadas de participação um ano antes da entrada no ensino fundamental (Indicador 4.2.2), com 96% de frequência em 2023 e patamares de matrícula ajustada próximos de 90% em anos recentes — sinal de acesso ampliado, ainda que desafios de qualidade permaneçam (UIS, 2025; 2023).

Resultados do Censo Escolar 2023 mostram também retomada de matrículas na pré-escola após a pandemia (Inep, 2024). Quanto à qualidade, a literatura internacional reforça que nutrição adequada e cuidado responsivo nos primeiros anos elevam aprendizagem e saúde ao longo da vida, o que justifica a integração de educação nutricional às práticas pedagógicas da educação infantil — convergindo com o papel formativo do PNAE (Who & Unicef, 2018; Who, 2023).

Ainda no âmbito do ODS 4, a Meta 4.7 determina que, até 2030, todos os alunos devem adquirir conhecimentos e habilidades para promover o desenvolvimento sustentável, abrangendo, entre outros temas, a educação para o desenvolvimento sustentável, estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural, reconhecendo a contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.

5. PERCUSO METODOLÓGICO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, delineado como Estudo de Caso, conforme as recomendações de Yin (2023), que destaca essa estratégia metodológica como adequada para análises profundas de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, visto que este tipo de estratégia possibilita uma análise aprofundada e contextualizada das atividades de extensão universitária vinculadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas contribuições para a formação do administrador contemporâneo.

A opção pela abordagem qualitativa é adequada porque o objeto — a aplicação do PODC em um projeto extensionista com crianças e comunidade escolar — demanda compreensão em profundidade de significados, interações e contextos, mais do que mensurações isoladas.

A unidade de análise correspondeu ao projeto “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”, desenvolvido em um CMEI de Curitiba, e para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise temática de conteúdo, segundo Bardin (2016), que possibilitou a categorização das evidências empíricas a partir das quatro funções administrativas de Fayol (planejamento, organização, direção e controle), sendo que o período de execução foi no 2º semestre de 2020.

Cabe ressaltar que as categorias foram definidas a priori com base no referencial teórico, e posteriormente confrontadas com as observações, documentos e registros provenientes da ação extensionista, permitindo compreender de que forma o modelo fayolista foi reinterpretado no contexto educacional e sustentável.

A observação participante, os relatos e os registros reflexivos permitem captar processos (como liderança, engajamento e aprendizagem lúdica) e mecanismos (coordenação entre equipe, escola e famílias) que dificilmente seriam apreendidos por instrumentos exclusivamente quantitativos. Além disso, o estudo de caso é indicado quando se busca explicar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, com múltiplas fontes de evidência e fronteiras pouco nítidas entre fenômeno e contexto (Creswell & Poth, 2018; Stake, 1995; Yin, 2018).

O estudo adotou o delineamento de estudo de caso, conforme as recomendações de Yin (2023), que destaca essa estratégia metodológica como adequada para análises profundas de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais.

A unidade de análise correspondeu ao projeto “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”, desenvolvido em um CMEI de Curitiba. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise temática de conteúdo, segundo Bardin (2016), que possibilitou a categorização das evidências empíricas a partir das quatro funções administrativas de Fayol (planejamento, organização, direção e controle).

As categorias foram definidas a priori com base no referencial teórico, e posteriormente confrontadas com as observações, documentos e registros provenientes da ação extensionista, permitindo compreender de que forma o modelo fayolista foi reinterpretado no contexto educacional e sustentável.

Desta forma, a abordagem qualitativa, de cunho exploratório (Hartley, 1940), permitiu compreender as nuances, potencialidades e desafios das práticas extensionistas, focando na

experiência de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada em Curitiba. O caso em análise envolve o Projeto de Extensão para o Desenvolvimento Sustentável (PEDS), cujo objetivo é formar administradores capacitados para enfrentar os desafios do novo milênio, integrando teoria e prática.

A operacionalização do PEDS ocorre por meio de uma disciplina estruturada segundo a metodologia de Problem Based Learning (PBL), oferecida em todos os quadrimestres acadêmicos. Esta metodologia promove a aprendizagem ativa e contextualizada, permitindo que os estudantes atuem diretamente em projetos reais. Neste estudo, destaca-se uma ação desenvolvida em alinhamento com o Objetivo 2 da Agenda 2030, que busca erradicar a fome, assegurar a segurança alimentar, promover a melhoria da nutrição e incentivar práticas agrícolas sustentáveis.

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas qualitativas, incluindo análise documental do projeto, observação participante nas atividades extensionistas e entrevistas semiestruturadas com docentes, discentes e membros da comunidade beneficiada. A análise dos dados seguiu procedimentos de categorização temática, buscando identificar como as práticas extensionistas contribuem para a ampliação das competências gerenciais e para a integração dos estudantes com as demandas sociais contemporâneas.

5.1. PROJETO DE EXTENSÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (PEDS)

Com base na Agenda 2030, a coordenação propôs a implementação de Projetos de Extensão Universitária orientados para a participação ativa dos discentes na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Tal iniciativa nasceu em 2019 e visa estreitar a relação entre universidade e comunidade, ao mesmo tempo em que fomenta nos estudantes o compromisso com a transformação social, estimulando a consciência crítica, inovadora e o desenvolvimento de atitudes, capacidades e habilidades alinhadas às diretrizes dos ODS.

Nesse contexto, por meio da disciplina estruturada segundo a metodologia Problem Based Learning (PBL), os projetos do Programa de Extensão para o Desenvolvimento Sustentável (PEDS) promovem a integração dos alunos do curso de Administração com as questões sociais pertinentes ao seu entorno comunitário.

O projeto PEDS, em andamento desde o início de 2019, contribui para a difusão dos princípios da Agenda 2030 ao possibilitar que os estudantes analisem os diversos ODS e escolham um para desenvolver uma intervenção prática.

Para os fins deste estudo, destaca-se o projeto intitulado “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”, cujo foco principal reside no Objetivo 2, que trata da melhoria da nutrição e da promoção da agricultura sustentável.

Ademais, considerou-se também o Objetivo 4, que objetiva assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Em especial, destaca-se a meta 4.7, que prevê, até 2030, a garantia de que todos os estudantes adquiram conhecimentos e competências necessárias para fomentar o desenvolvimento sustentável, abrangendo temas como educação para a sustentabilidade, direitos humanos, igualdade de gênero, cultura de paz, cidadania global e valorização da diversidade cultural.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados permitiu compreender como as funções administrativas de Fayol foram mobilizadas, ressignificadas e operacionalizadas ao longo das atividades extensionistas desenvolvidas no projeto “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”. A seguir, apresenta-se uma discussão aprofundada desses achados, articulando-os com autores contemporâneos da administração, da liderança e da educação.

Um grupo de estudantes analisou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e decidiu concentrar-se no Objetivo 2, que trata da erradicação da fome, da promoção da segurança alimentar, da melhoria da nutrição e do incentivo à agricultura sustentável. Com base nessa escolha, desenvolveram o projeto “**Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças**”, cujo objetivo central foi educar e incentivar crianças de 4 a 6 anos a consumirem frutas, bem como transmitir aos pais e responsáveis orientações práticas que pudessem favorecer a adoção e a manutenção de hábitos alimentares saudáveis na infância.

Antes de demonstrar a ação dos acadêmicos, vamos apresentar os conceitos colocados em prática, como o **planejamento**:

O programa de ação é, ao mesmo tempo, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, seguindo ideias preconcebidas, e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; é a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo (Fayol, 1994, p. 65).

Neste processo, os discentes foram responsáveis pelo planejamento detalhado de sua intervenção, iniciando pela seleção do Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) parceiro até a

implementação das ações práticas. Posteriormente, realizou-se a etapa organizacional, na qual os próprios estudantes elegeram um líder para coordenar as atividades, bem como o estabelecimento de mecanismos de controle para avaliar a efetividade das ações desenvolvidas. Destaca-se também a participação ativa do professor titular da disciplina de Problem Based Learning (PBL), que atuou no acompanhamento e na orientação das decisões tomadas pelos alunos ao longo do projeto.

O objetivo central da iniciativa foi conscientizar as crianças atendidas pelo CMEI, localizado em Curitiba, sobre a importância de hábitos alimentares saudáveis, por meio de atividades e dinâmicas educativas. Para tanto, a equipe utilizou recursos pedagógicos variados, como vídeos, músicas, brincadeiras e desenhos, com foco especial na promoção do consumo de frutas, buscando motivar as crianças e sensibilizá-las acerca dos benefícios de uma alimentação equilibrada.

A ação foi composta das seguintes etapas:

Quadro 3: etapas de realização

Etapa	Evidência
Preparação de ambiente para torná-lo mais descontraído utilizando fantasias.	
Apresentação de um vídeo comentando sobre o poder das frutas: (https://www.youtube.com/watch?v=y4N0CgrHqZk).	
Interação com as crianças através de desenhos produzidos por elas indicando as suas frutas favoritas:	
Participação das crianças em uma dinâmica, onde vendadas precisavam descobrir qual fruta estavam segurando.	

Etapa	Evidência
Folder enviado para os pais e responsáveis	 AGRADECIMENTOS CMEI VILA NORI TURMA DA Mônica http://turmadamonica.uol.com.br/ NUTRIÇÃO INFANTIL PRATIQUE O CONSUMO DE ALIMENTOS NUTRITIVOS E SAUDÁVEIS. Como prevenir? Fazendo dieta equilibrada, consumindo alimentos: - Energéticos, que são os carboidratos. - Reguladores, são ricos em vitaminas e sais minerais. - Construtores, são ricos em proteínas. - Energéticos extras, são gorduras, e açúcares, devem ser consumidos com moderação. Sintomas de desnutrição - Incapacidade de crescimento dentro da taxa esperada. - Irritação. - Anosmia. - Falta de energia. - Mudanças na cor dos cabelos e cor da pele. - Falta de concentração.

Fontes: os autores; YouTube (2025); Prefeitura de Curitiba.

A atividade contou com a participação de 38 crianças, que demonstraram elevado interesse e engajamento em todas as etapas propostas. No dia subsequente, a equipe recebeu retorno dos professores, os quais relataram que as crianças continuaram a comentar sobre a apresentação e as frutas, evidenciando a retenção e o impacto da ação mesmo após a ausência da equipe no local.

Nesse caso, ao revisitar Fayol por meio dessas ações, podemos apresentar a atualização dos seus pensamentos:

Todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas. Na família, nos negócios do Estado, a necessidade de capacidade administrativa está em relação com a importância da empresa; para os indivíduos, essa necessidade é tanto maior quanto mais elevada é a posição que ocupam (Fayol, 1994, p. 39).

A ação conseguiu levar para as crianças e seus responsáveis a mensagem que uma boa alimentação pode prevenir doenças e tornar uma vida mais saudável. Com isso, as crianças e seus responsáveis saberão o seu papel dentro desse objetivo.

Os direitos, deveres, responsabilidades e o lugar de cada pessoa devem ser determinados e especificados. Boas regras facilitam muito o progresso dos eventos. Mas, seja o valor destas

regras o que for, sua efetividade e disciplina dependerão sempre de muito tato, muita habilidade e da conduta dos líderes (Fayol 2003, p. 186).

Abaixo, podemos acompanhar a interconexão das Funções de Fayol e ações concretas do projeto.

Quadro 3: Funções de Fayol e Ações Concretas do Projeto

Função de Fayol	Definição	Ações Concretas no Projeto “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”	Resultados Observados
Planejamento	Definir objetivos e determinar ações para alcançá-los, prevendo recursos e prazos.	- Seleção do CMEI parceiro. - Escolha do ODS 2 como foco. - Definição de objetivos: incentivar consumo de frutas e promover hábitos saudáveis. - Elaboração do cronograma de atividades.	Clareza nos objetivos e etapas; alinhamento entre metas do projeto e Agenda 2030.
Organização	Estruturar recursos, atividades e equipes para atingir os objetivos.	- Distribuição de papéis entre os cinco integrantes. - Alocação de recursos: compra/doação de frutas, fantasias, material para desenhos e folders. - Estruturação do ambiente lúdico para as crianças.	Logística bem coordenada, ambiente adaptado para maior engajamento infantil.
Direção/Liderança	Conduzir e motivar pessoas para cumprir metas e alinhar esforços.	- Eleição de líder do grupo. - Motivação interna da equipe. - Interação direta com as crianças por meio de dinâmicas, vídeos e músicas. - Comunicação clara com professores e gestores do CMEI.	Elevado engajamento das crianças; cooperação efetiva entre membros do grupo.
Controle	Monitorar a execução e corrigir desvios para garantir o cumprimento das metas.	- Conferência do cumprimento do cronograma. - Acompanhamento do andamento das atividades no dia. - Feedback imediato dos professores sobre interesse e retenção das crianças. - Avaliação pós-atividade da efetividade das estratégias.	Atividade concluída conforme planejado; comprovação de retenção do conteúdo pelas crianças no dia seguinte.

Fontes: os autores

A análise do quadro síntese evidencia que todas as funções administrativas propostas por Fayol foram aplicadas de forma integrada e coerente ao longo do projeto “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”, a qual discute-se a seguir:

➤ Planejamento

Observa-se que fase de **planejamento** se mostrou um dos momentos mais significativos de aprendizagem gerencial, onde embora tenha começado de forma tradicional — definição de objetivos, escopo, recursos e cronograma — rapidamente evoluiu para um processo participativo e dialogado, nos termos da construção compartilhada do saber de Freire (2021).

O **Planejamento** deixou de ser apenas técnico, como em Fayol, e tornou-se flexível e situacional, sendo revisado conforme o contexto escolar, a realidade nutricional das crianças e o diálogo com professoras e agentes comunitários — característica alinhada ao caráter emergente e adaptativo descrito por Mintzberg (2017). Além disso, articulou-se a integração entre objetivos pedagógicos (ODS 4) e sociais (ODS 2), evidenciando a compreensão dos estudantes sobre o planejamento como ferramenta de conexão entre metas, demandas sociais e estratégias de intervenção.

➤ **Organização**

A **Organização**, conforme Fayol, diz respeito à estruturação de recursos, tarefas e responsabilidades, e no contexto do projeto, essa função assumiu contornos mais colaborativos e horizontais, aproximando-se das perspectivas contemporâneas de Robbins & Coulter (2023), que defendem estruturas menos rígidas e mais flexíveis.

Os estudantes dividiram-se em equipes responsáveis por pesquisa, produção de materiais pedagógicos, articulação com o CMEI, registro das atividades e condução das oficinas. Essa divisão não apenas atendeu à função clássica da organização, como também fomentou competências colaborativas e de gestão do tempo — essenciais à administração contemporânea.

A produção dos materiais educativos — histórias, dinâmicas, jogos, cartazes — demonstrou como organização e criatividade caminharam juntas. Em vez de uma visão mecanicista, os estudantes vivenciaram a organização como processo dinâmico, relacional e centrado na aprendizagem ativa.

➤ **Direção**

A função **Direção**, talvez a mais reinterpretada no projeto, ultrapassou o caráter hierárquico e prescritivo da teoria clássica e assumiu um papel baseado na liderança dialógica, ética e motivacional, em consonância com Northouse (2022). Durante as oficinas, os estudantes assumiram diferentes papéis de liderança: conduziram atividades, mediarão conflitos entre crianças, motivaram a participação e adaptaram em tempo real suas estratégias didáticas.

Tais ações demonstram a importância da liderança situacional e empática, características fundamentais no século XXI.

A **Direção** expressou-se também no uso das metodologias ativas, especialmente o PBL, que favorece autonomia, tomada de decisão e resolução de problemas reais. Os alunos vivenciaram a

liderança não como controle, mas como capacidade de facilitar processos e promover engajamento — alinhando-se ao que Freire (2021) denomina liderança emancipadora

➤ **Controle**

Já o **Controle** desempenhou papel fundamental ao garantir que todas as etapas do projeto fossem executadas conforme o planejado, servindo como mecanismo de verificação da eficácia das ações implementadas, e ainda contribuiu para o aprendizado reflexivo dos participantes, ao estimular a análise crítica dos resultados e a percepção das consequências de suas decisões. A coleta de dados sobre a adesão das crianças às orientações alimentares e o feedback de pais, professores e demais agentes comunitários proporcionaram informações valiosas para ajustes contínuos nas ações pedagógicas.

Dessa forma, pode-se evidenciar que, mesmo diante das transformações no cenário de gestão, as funções de Fayol permanecem relevantes quando adaptadas a contextos educacionais e sociais contemporâneos.

A aplicação prática do modelo PODC demonstrou que, mesmo com mais de um século desde sua formulação, as funções administrativas de Fayol mantêm relevância e aplicabilidade, especialmente quando reinterpretadas à luz de metodologias ativas como o PBL e orientadas por agendas globais de desenvolvimento sustentável. A ação não apenas atingiu seus objetivos imediatos, mas também gerou impacto perceptível na comunidade escolar atendida, fortalecendo o papel da extensão universitária como instrumento de formação integral do administrador contemporâneo.

A educação é um dos fatores que influenciam o bem-estar das pessoas, assim, estimular a criatividade e o interesse das crianças através de dinâmicas, músicas e conhecimento, propondo uma alimentação mais nutritiva e saudável desde a infância, refletirá em sua fase adulta e consequentemente em uma sociedade melhor.

Por fim, os resultados obtidos indicam que a aplicação do modelo PODC em contextos educacionais contribui para o desenvolvimento de competências socioemocionais e gerenciais, como autonomia, cooperação e liderança, corroborando perspectivas de Mintzberg (2017) e Northouse (2022). Contudo, este estudo apresenta limitações importantes, como o número reduzido de participantes, a ausência de mensuração formal do impacto das ações e o caráter localizado da intervenção, restrita ao CMEI em Curitiba. Tais aspectos sugerem cautela na generalização dos achados e apontam para a necessidade de investigações futuras em contextos mais amplos e com instrumentos de avaliação mais robustos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou de que forma os projetos de extensão universitária (PEDS) de uma Instituição de Ensino Superior (IES) contribuíram para o desenvolvimento das funções administrativas exigidas dos egressos do curso de Administração.

De acordo com os resultados obtidos, por meio do projeto intitulado “Pequenos Hábitos, Grandes Mudanças”, cinco estudantes realizaram uma análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e selecionaram o ODS 2 para desenvolvimento do projeto na disciplina estruturada segundo a metodologia Problem Based Learning (PBL).

A atividade foi planejada e executada em um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) no município de Curitiba, com o propósito de apresentar a crianças de classes sociais menos favorecidas diversas frutas acessíveis, encontradas facilmente em supermercados e feiras locais, promovendo a experimentação de sabores variados.

A escolha do local, das frutas a serem ofertadas, das estratégias para atrair a atenção das crianças, bem como o agendamento da data e horário da atividade, exigiu dos estudantes o exercício da função administrativa de “Planejamento”. Conforme Fayol, os planejadores devem compreender o contexto em que atuam para dividir adequadamente as etapas e tomar decisões assertivas.

Durante o desenvolvimento do projeto, os alunos foram instados a alocar os recursos disponíveis para a execução da atividade, desde a coleta das frutas até a motivação das crianças por meio de vídeos, músicas, brincadeiras e desenhos, configurando a função de “Organização”, que, segundo Fayol, é fundamental para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A equipe, composta por cinco estudantes, elegeu um líder responsável por coordenar o processo, cobrando e motivando os membros para que as atividades planejadas fossem cumpridas dentro do prazo estipulado. Assim, exerceu-se a função administrativa de “Direção”, que implica coordenar esforços e alinhar os integrantes a um objetivo comum.

Ao definir as etapas do projeto e correlacioná-las com o ODS 2, os estudantes também exerceram a função de “Controle”, uma vez que o cenário planejado deveria ser implementado no dia agendado, utilizando os recursos disponíveis e respeitando o tempo determinado, garantindo que tudo ocorresse dentro dos parâmetros e princípios previamente estabelecidos.

O Programa de Extensão para o Desenvolvimento Sustentável (PEDS) abarca todos os projetos de extensão desenvolvidos no curso de Administração que visam atender à Agenda 2030 da ONU. A proposta é formar, não apenas profissionais aptos a desempenhar as funções administrativas

exigidas, mas também cidadãos conscientes e comprometidos com a sociedade em que estão inseridos.

Nesse sentido, embora todos os ODS sejam relevantes e abordados por meio dos projetos desenvolvidos nas disciplinas de PBL ao longo do curso, destaca-se o ODS 4, que, por estar diretamente relacionado à educação, é considerado essencial para a formação do egresso do curso de Administração. A Meta 4.4, por exemplo, estabelece que “até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que possuam habilidades relevantes, incluindo competências técnicas e profissionais, para o emprego, trabalho decente e empreendedorismo”.

O presente estudo então apresenta contribuições em múltiplos níveis: teoricamente, ao atualizar a compreensão das funções administrativas de Fayol para contextos educacionais e sociais contemporâneos; metodologicamente, ao demonstrar a eficácia da aplicação da metodologia Problem Based Learning (PBL) em projetos de extensão universitária, articulando teoria, prática e aprendizado ativo; e socialmente, ao gerar impacto educativo concreto, promovendo hábitos alimentares saudáveis e estimulando a conscientização sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 2.

Este estudo de caso concentrou-se em um dos projetos desenvolvidos no âmbito do PEDS, adotando uma perspectiva específica. Contudo, abre-se um vasto campo de possibilidades para que outras instituições de ensino superior reflitam sobre a Agenda 2030 e investiguem de que forma podem engajar seus estudantes no desenvolvimento de competências que contribuirão para a inovação e a transformação na área da gestão.

Assim, o estudo evidencia que os princípios da Administração Clássica, quando reinterpretados à luz da sustentabilidade e aplicados em ações de extensão, continuam sendo fundamentais para a formação de gestores comprometidos com a transformação social. Os resultados reforçam que as funções de Fayol, embora concebidas em contexto industrial, permanecem válidas quando ressignificadas por meio do aprendizado experiencial e da gestão social em projetos de extensão

Tais resultados evidenciam a capacidade das atividades de extensão em formar gestores capazes de integrar competências administrativas e responsabilidade social, para pesquisas futuras, sugere-se a replicação do modelo em outros cursos de Administração e em diferentes regiões, permitindo avaliar a escalabilidade da abordagem e aprofundar o entendimento sobre como projetos extensionistas podem potencializar tanto o desenvolvimento profissional quanto a transformação comunitária.

REFERÊNCIAS

- Agenda 2030. (n.d.). *O que é a Agenda 2030?* Recuperado de: <http://www.agenda2030.com.br/>
- Barbieri, J. C.; Cajazeira, J. E. R. (2021). *Gestão da sustentabilidade empresarial*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, J. M. (2017). *Introdução à administração*. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância. Recuperado de: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook_Introducao_a_Administracao-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf
- Brasil. (2021, 14 de outubro). *Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021*. Ministério da Educação. Recuperado de: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192
- Cunha, M. I. (2023). *Extensão universitária e formação docente*. Salvador: EDUFBA.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Doyle, D. (2020, 19 fevereiro). *Funções do administrador: conheça o modelo PODC*. Siteware. Recuperado de: <https://www.siteware.com.br/lideranca/funcoes-do-administrador/>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993
- Fayol, H. (1994). *Administração industrial e geral* (I. de Bojano & M. de Souza, Trans.). Atlas. (Obra original publicada em 1916)
- Fayol, H. (2003). *Administration industrielle et générale. 3e partie: Observations et expériences personnelles*. In J.-L. Peaucelle (Org.), *Henri Fayol inventeur des outils de gestion* (pp. 89–148). Economica.
- Fischer, T.; Roesch, S. M. A. (2020). *Ensino e pesquisa em administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My life and work*. Doubleday.
- Freire, P. (2021). *Extensão ou comunicação?*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. (2020/2023). *Resolução nº 6, de 8 de maio de 2020: Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do PNAE*. Recuperado de: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2020/resolucao-no-6-de-08-de-maio-de-2020/view>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024). *Censo Escolar da Educação Básica 2023: Resumo técnico*. Recuperado de: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2023.pdf
- Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. (2023). *Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)*. Recuperado de: <https://paa.mds.gov.br/page/>
- Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. (2024). *24,4 milhões de pessoas saem da situação de fome no Brasil em 2023*. Recuperado de: <https://www.gov.br/mds/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/24-4-milhoes-de-pessoas-saem-da-situacao-de-fome-no-brasil-em-2023>
- Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. (2025). *Abertura do sistema do PAA para Compra com Doação Simultânea*. Recuperado de: <https://www.gov.br/mds/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/governo-federal-anuncia-abertura-do-sistema-do-paa-para-compra>

- com-doacao-simultanea-da-agricultura-familiar
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the Myths of Health Care*. Berrett-Koehler.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9. ed. Thousand Oaks: Sage.
- Organização das Nações Unidas. (n.d.). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>
- Rede PENSSAN. (2022). *2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil (II VIGISAN)*. Recuperado de: <https://pesquisassan.net.br/2o-inquerito-nacional-sobre-inseguranca-alimentar-no-contexto-da-pandemia-da-covid-19-no-brasil/>
- Robbins, S. P.; Coulter, M. (2023). *Administração*. 15ª ed. São Paulo: Pearson.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Tenório, F. G. (2022). *Gestão pública e responsabilidade social*. São Paulo: Atlas.
- Unesco Institute for Statistics. (2023). *Background information on education statistics in the UIS database*. Recuperado de: <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/bdds/Education/background-information-education-statistics-uis-database-en-092023.pdf>
- Unesco Institute for Statistics. (2025). *Brazil | SDG 4 – Country profile*. Recuperado de: <https://uis.unesco.org/sites/default/files/country-profile/SDG4-Profile-Brazil.pdf>
- Fao, Ifad, Unicef, Wfp, & Who. (2024). *The state of food security and nutrition in the world 2024*. Recuperado de: <https://openknowledge.fao.org/items/ebe19244-9611-443c-a2a6-25cec697b361>
- World Food Programme. (2025). *The state of food security and nutrition in the world (SOFI) report – 2025 update page*. Recuperado de: <https://www.wfp.org/publications/state-food-security-and-nutrition-world-sofi-report>
- Who. (2023). *Nurturing care framework progress report 2018–2023*. Recuperado de: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/369449/9789240074460-eng.pdf>
- Who & Unicef. (2018). *Nurturing care for early childhood development: A framework for helping children survive and thrive to transform health and human potential*. Recuperado de: <https://www.who.int/teams/maternal-newborn-child-adolescent-health-and-ageing/child-health/nurturing-care>
- Yin, R. K. (2023). *Case Study Research and Applications*. 7. ed. Thousand Oaks: Sage, 2023.