

Entre o Mercado e o Social: a Extensão Universitária nas Dinâmicas de Estratégias de Não-Mercado

Between the Market and the Social: university Extension in the Dynamics of Non-Market Strategies

<https://doi.org/10.21727/rm.v17i1.6174>

Crislaine Santos Piveti

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – Universidade Federal Fluminense.
Professora Assistente I da Univassouras, Vassouras/RJ.

E-mail de correspondência: crislaine.piveti@gmail.com

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, como as práticas de extensão universitária se inserem nas dinâmicas de estratégias de não-mercado, especialmente no que se refere às relações de poder, à construção de legitimidade institucional e ao engajamento comunitário. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como uma revisão sistemática de natureza qualitativa, com buscas realizadas nas bases Google Scholar®, SciELO® e PubMed®, utilizando descritores em português e inglês combinados por operadores booleanos. Após critérios rigorosos de inclusão e exclusão, dez artigos compuseram o corpus de análise, sendo examinados por meio da análise de conteúdo temática. Os resultados evidenciaram que a extensão universitária atua como estratégia de não-mercado ao mediar interesses sociais, políticos e institucionais, contribuindo tanto para a formação acadêmica crítica quanto para a promoção de transformações sociais, embora também esteja sujeita a disputas de poder e práticas simbólicas. Conclui-se que a extensão universitária desempenha papel estratégico na consolidação da função social da universidade, que demanda abordagens críticas, éticas e institucionalmente coerentes para ampliar seu potencial transformador.

Palavras-chave: Estratégias de não-mercado; Extensão universitária; Poder institucional; Responsabilidade social.

Abstract: The objective of this study was to analyze, through a systematic literature review, how university extension practices are embedded in the dynamics of non-market strategies, especially regarding power relations, the construction of institutional legitimacy, and community engagement. Methodologically, the research was characterized as a qualitative systematic review, with searches conducted in the Google Scholar, SciELO, and PubMed databases, using descriptors in Portuguese and English combined with Boolean operators. After rigorous inclusion and exclusion criteria, ten articles were presented as the corpus of analysis, and were examined through thematic content analysis. The results showed that university extension acts as a non-market strategy by mediating social, political, and institutional interests, contributing both to critical academic training and to the promotion of social transformations, although it is also subject to power struggles and symbolic practices. It is concluded that university extension plays a strategic role in consolidating the social function of the university, requiring consistent critical, ethical, and institutional approaches to expand its transformative potential.

Keywords: Non-market strategies; University extension; Institutional power; Social responsibility.

Recebido em: 07/04/2026.

Aceito em: 15/04/2026.

Como citar este artigo

PIVETI, C. S. Entre o Mercado e o Social: a Extensão Universitária nas Dinâmicas de Estratégias de Não-Mercado. **Mosaico – Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 17, n. 1, p. 277-290, jan./abr., 2026.



1 INTRODUÇÃO

A extensão universitária configura-se como um espaço privilegiado de articulação entre universidade e sociedade, permitindo que o conhecimento acadêmico ultrapasse os limites institucionais e dialogue diretamente com as demandas sociais concretas. Essa perspectiva compreende a extensão como prática política e pedagógica, voltada à democratização do saber e ao fortalecimento da cidadania. Ao inserir-se nos territórios, a universidade assume papel ativo na mediação de conflitos, na construção coletiva de soluções e na promoção de transformações sociais sustentáveis. Nesse sentido, a extensão desloca-se de uma lógica assistencialista para uma atuação crítica e emancipatória, orientada pelo compromisso social da educação superior (Frantz, 2020).

De acordo com Nogueira, Silva e Plácio (2024), as práticas extensionistas impactam simultaneamente a formação acadêmica e os contextos sociais nos quais se inserem, ao promover experiências que articulam teoria, prática e responsabilidade social. Essas ações favorecem o desenvolvimento de competências críticas, éticas e políticas nos estudantes, ao mesmo tempo em que fortalecem vínculos institucionais com comunidades e organizações sociais. A extensão passa, assim, a ser compreendida como um processo relacional, no qual diferentes agentes constroem saberes de forma colaborativa. Tal dinâmica amplia o alcance social da universidade e reforça seu papel como agente de desenvolvimento humano e territorial.

Conforme Abdalla, Conejero e Oliveira (2019), as estratégias organizacionais que operam fora da lógica estritamente mercadológica, denominadas estratégias de não-mercado, envolvem ações orientadas por fatores políticos, sociais e institucionais. Essas estratégias influenciam decisões, legitimidade e posicionamento das organizações em ambientes complexos e regulados. No âmbito universitário, a extensão pode ser interpretada como uma dessas estratégias, ao atuar em áreas sociais e políticas que extrapolam métricas econômicas tradicionais. Dessa forma, a universidade constrói valor social, simbólico e institucional, consolidando sua relevância para além do mercado.

A extensão universitária tem se consolidado, nas últimas décadas, como um eixo estratégico capaz de articular saberes acadêmicos, demandas sociais e transformações territoriais. Em um cenário marcado pela intensificação das relações entre mercado, Estado e sociedade civil, compreender a extensão como espaço de mediação torna-se essencial para analisar como universidades constroem práticas que ultrapassam a lógica instrumental e mercadológica. Nesse contexto, a discussão sobre estratégias de não-mercado ganha relevância ao evidenciar como instituições acadêmicas operam em esferas políticas, sociais e culturais para gerar impactos que não podem ser diretamente mensurados por critérios econômicos tradicionais, mas que influenciam processos decisórios e de desenvolvimento.

As dinâmicas de não-mercado, que envolvem interações com comunidades, governos, organizações sociais e demais atores coletivos, ampliam a compreensão sobre o papel social da universidade e a necessidade de fortalecer ações voltadas à cidadania, à inclusão e ao bem-estar coletivo. Assim, ao situar a extensão universitária entre o mercado e o social, abre-se espaço para refletir sobre como essas práticas se configuram como estratégias fundamentais para consolidar a

presença da universidade nos territórios e, simultaneamente, responder a demandas sociais historicamente negligenciadas.

Diante dessas considerações, o estudo parte da seguinte questão de pesquisa: de que forma as práticas de extensão universitária revelam e reconfiguram dinâmicas de poder em diferentes escalas, promovendo ou limitando transformações sociais nas comunidades envolvidas? A intensificação das relações entre mercado, Estado e sociedade civil tem imposto novos desafios às universidades, especialmente no que se refere à legitimação de suas funções sociais. Nesse contexto, a extensão universitária emerge como espaço estratégico de mediação, no qual se manifestam disputas simbólicas, institucionais e políticas. As ações extensionistas, ao interagir com múltiplos atores sociais, evidenciam relações de poder que influenciam tanto o engajamento comunitário quanto os resultados das intervenções. Compreender essas dinâmicas torna-se fundamental para analisar os limites e potencialidades da extensão como instrumento de transformação social.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de aprofundar o debate sobre a extensão universitária para além de sua dimensão operacional, analisando-a como estratégia de não-mercado inserida em contextos de poder e negociação social. Embora amplamente reconhecida como eixo indissociável do ensino e da pesquisa, a extensão ainda carece de análises que evidenciem seus efeitos políticos e institucionais. Ao abordar as dinâmicas de poder envolvidas nessas práticas, o estudo contribui para uma compreensão mais crítica e estruturada do papel social da universidade. Além disso, oferece subsídios teóricos para o aprimoramento das políticas extensionistas.

A relevância do estudo reside na contribuição para o campo da extensão universitária, ao integrar referenciais da administração estratégica e das estratégias de não-mercado à análise das práticas extensionistas. Essa abordagem amplia o entendimento sobre como universidades constroem legitimidade social e institucional em ambientes complexos. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho fortalece o diálogo interdisciplinar entre gestão, educação e ciências sociais. No âmbito social, possibilita reflexões sobre o potencial transformador da extensão na promoção de cidadania, inclusão e desenvolvimento territorial sustentável. Desse modo, o objetivo é realizar uma revisão sistemática da literatura sobre como as dinâmicas de poder, tanto institucionais quanto relacionais, influenciam os processos de engajamento comunitário promovidos pelas ações de extensão universitária.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, de natureza qualitativa, cujo objetivo consistiu em analisar, de forma crítica e estruturada, a produção científica relacionada à extensão universitária nas dinâmicas de estratégias de não-mercado. A revisão sistemática foi adotada por permitir a identificação, seleção, avaliação e síntese rigorosa de estudos relevantes sobre um tema específico, assegurando transparência e reprodutibilidade ao processo investigativo. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por possibilitar a interpretação aprofundada de conceitos, relações sociais e dinâmicas de poder presentes nas práticas extensionistas, favorecendo a compreensão do fenômeno em sua complexidade.

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados por meio de buscas sistematizadas nas bases Google Scholar®, SciELO® e PubMed®, selecionadas por sua relevância e abrangência na indexação de produções acadêmicas nas áreas de ciências sociais, educação e administração. Para a estratégia de busca, foram utilizadas strings com operadores booleanos AND e OR, combinando descritores em português e inglês, de modo a ampliar o alcance e a sensibilidade da pesquisa. As principais expressões utilizadas foram: *“extensão universitária” AND “estratégias de não-mercado”*,

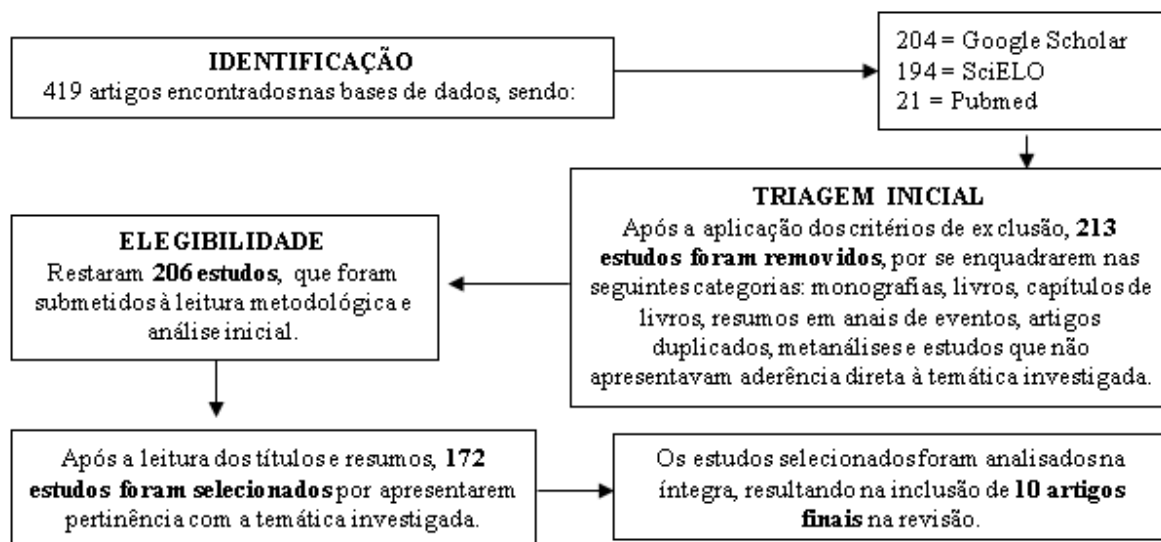
“*university extension*” AND “*non-market strategies*”, “*university extension*” AND “*social impact*”, bem como variações com o operador OR entre termos equivalentes.

Como critérios de inclusão, consideraram-se artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares, disponíveis na íntegra, que abordassem a extensão universitária articulada a dimensões sociais, políticas ou estratégicas de não-mercado. Foram incluídos estudos que apresentassem discussão teórica ou empírica pertinente ao objetivo da pesquisa, sem restrição rígida de delineamento metodológico. Os critérios de exclusão abrangeram monografias, livros, capítulos de livros, resumos em anais de eventos, artigos duplicados, metanálises e estudos que não apresentavam aderência direta à temática investigada.

O processo de seleção dos estudos ocorreu em etapas sequenciais, iniciando-se pela leitura dos títulos, seguida da análise dos resumos e, posteriormente, da leitura integral dos textos potencialmente elegíveis. Em cada fase, registraram-se os motivos de exclusão, possibilitando a organização do fluxo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, conforme apresentado no fluxograma metodológico. Ao final desse processo, os estudos selecionados constituíram o corpus de análise da revisão.

Após a aplicação dos descritores definidos na estratégia de busca, procedeu-se à triagem inicial dos estudos por meio da leitura dos títulos dos artigos, sendo excluídos aqueles que não apresentavam relação direta com a temática investigada. Em seguida, realizou-se a leitura dos resumos e, posteriormente, do texto completo dos artigos potencialmente elegíveis, com o objetivo de confirmar a pertinência ao foco do estudo. Em cada uma dessas etapas, registrou-se o quantitativo de estudos selecionados, bem como os motivos para a exclusão dos demais, informações que subsidiaram a elaboração do fluxograma do processo de seleção dos estudos, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma do processo de identificação, seleção e inclusão dos estudos na revisão de literatura



A análise dos dados foi realizada por meio de leitura exploratória, seletiva e analítica dos estudos incluídos, permitindo a identificação de categorias temáticas relacionadas extensão universitária nas dinâmicas de estratégias de não-mercado e o social. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo possibilita organizar e interpretar informações de forma sistemática, favorecendo a

construção de inferências e a síntese dos resultados. Assim, os dados foram agrupados, interpretados e discutidos à luz da literatura, possibilitando uma compreensão crítica sobre o mercado e o social: a extensão universitária nas dinâmicas de estratégias de não-mercado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de organizar e sistematizar as informações obtidas, elaborou-se um quadro sinóptico destinado à coleta dos dados extraídos dos estudos selecionados, contemplando as seguintes variáveis: título dos artigos, autoria, tipo de pesquisa, base(s) de dados e principais resultados. A análise dos estudos foi realizada por meio de leitura criteriosa e categorização do conteúdo, visando descrever e sintetizar, de forma estruturada, os achados relacionados à temática proposta. Conforme exposto, foram selecionados 10 (dez) artigos para subsidiar a discussão deste tópico, a partir da identificação de ideias e abordagens convergentes com o objeto de investigação, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Distribuição sinóptica demonstrativa dos estudos quanto ao Autor, título, objetivo do estudo e principais resultados

Autor/Ano	Título	Objetivo	Resultados
Silva, Abdalla (2020)	Desenvolvimento? Para quem? Relações estratégicas entre empresa e sociedade: o lado obscuro da privatização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).	Analisar as relações estratégicas desenvolvimentistas entre a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a sociedade de Volta Redonda/RJ no período de 1990 a 1993, época de privatização da empresa, com enfoque na redução dos movimentos populares, sociais e sindicais pós-privatização.	Os resultados da pesquisa apontam que o “desenvolvimento” não foi alcançado pelas parcelas menos favorecidas da sociedade, gerando maior assimetria social, desemprego, redução dos movimentos sociais e problemas ambientais, corroborando a necessidade de discussão a respeito da atual demanda pela minimização da interferência do Estado na economia.
Coelho e Barros (2021)	Padrinhos e caciques: o lado sombrio da atividade política corporativa na captura do Estado.	Este artigo define o lado sombrio da atividade política corporativa e como ele leva à captura do Estado por meio de estratégias empresariais como a de Caciques e Padrinhos.	Os dados foram estudados de forma qualitativa por meio da análise de redes temáticas. Esta metodologia permite que se construa teoria a partir de uma descrição rica do caso, o que abre portas para novas pesquisas sobre as possíveis consequências negativas da CPA. Como contribuição, traz-se o lado sombrio da CPA e como o relacionamento pessoal entre Caciques e Padrinhos, incentivados pelas organizações, pode levar a crimes organizacionais e à captura do Estado.

Almeida, Abdalla e Ferreira (2022)	Regulamentação do <i>Lobby</i> no Brasil: transparência ou manutenção do <i>status QUO</i> ?	Compreender, à luz da perspectiva teórico metodológica da Análise Crítica do Discurso, como os discursos contidos nas propostas vigentes de regulamentação do <i>lobby</i> participam, de forma dialética, das mudanças sociais almejadas pelos seus propositores.	Como principais resultados da discussão, ressaltamos que não regulamentar o <i>lobby</i> é um problema, pois mantém-se o <i>status quo</i> . E regulamentar, da forma proposta, trará novos problemas, na medida em que se mantém o <i>status quo</i> de dominação da elite político-empresarial, em detrimento da sociedade; contudo, sob nova roupagem, da falta de transparência na relação público-privado mascarada como regulamentação.
Katica e Hillman (2023)	Atividade política corporativa, repensada: revisitando o mercado político.	Atualizar e expandir o entendimento das atividades políticas corporativas (corporate political activity – CPA) ao visitar o conceito de political marketplace, propondo um quadro mais amplo para analisar como as empresas interagem com atores políticos e instituições no contexto contemporâneo.	Os resultados do estudo indicam que a atividade política corporativa deve ser compreendida como um fenômeno mais amplo e dinâmico do que as abordagens tradicionais sugerem. Os autores demonstram que as estratégias políticas das organizações não se limitam a práticas formais, como lobby ou financiamento de campanhas, mas envolvem múltiplas interações em um mercado político complexo, no qual empresas, governos, grupos de interesse e sociedade civil disputam influência. Verificou-se que essas estratégias são moldadas pelas estruturas institucionais, pelos contextos regulatórios e pelas relações de poder existentes, o que exige análises sensíveis às especificidades de cada ambiente político.
Alvensson e Sveningsson (2024)	Estratégia como prática ou paródia? Um estudo de caso do plano estratégico em uma universidade.	Este artigo demonstra, com base em um estudo de caso sobre a elaboração de um plano estratégico em uma universidade bastante tradicional, os problemas e a potencial falta de sentido de se trabalhar com planos estratégicos nesse tipo de ambiente, caracterizado por fortes normas profissionais.	Os membros da alta administração envolvidos no trabalho estratégico expressam fortes dúvidas e se distanciam do processo e do resultado. Os possíveis significados do plano estratégico, além de ter uma estratégia ('real') para a universidade, como comunicar uma imagem de marca, construir uma identidade ou produzir uma imagem de gestão racional, tiveram efeito contrário ao desejado.

<p>Santos <i>et al.</i> (2024)</p>	<p>Lobby e crimes ambientais: uma análise com base no setor de mineração brasileiro.</p>	<p>Compreender como a produção de significado mobilizada pela Vale S.A., por meio da atividade política corporativa (APC), possibilitou condições subjetivas de negligência nos processos de fiscalização que, conseqüentemente, promoveram a expansão do espaço para a prática de crimes ambientais no Brasil. Foram utilizadas fontes de dados secundárias.</p>	<p>Os resultados mostraram que a criação da Agência Nacional de Mineração convergiu com os interesses da Vale S.A., que mobilizou estrategicamente a APC, sobretudo por meio de um forte aparato financeiro e da produção de subjetividades, o que criou condições de negligência nos processos de fiscalização. Essa situação de captura do Estado contribuiu para a ocorrência de crimes ambientais no Brasil. Por meio de lobby, a mineradora obteve aliados no Congresso Nacional, influenciando assim a tramitação de normas e leis que beneficiaram enormemente o setor de mineração, em detrimento da sociedade, do meio ambiente e da vida.</p>
<p>Zervroudi, Moschos e Christopoulos (2025)</p>	<p>Dos critérios de responsabilidade social corporativa (RSC) e ambientais, sociais e de governança (ESG) ao fenômeno do <i>greenwashing</i>: uma revisão abrangente da literatura sobre as causas, conseqüências e soluções do fenômeno com estudos de caso específicos.</p>	<p>Este artigo fornece uma extensa revisão da literatura sobre a evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) e sua relação com o Fenômeno <i>Greenwashing</i>.</p>	<p>Ao analisar as distorções de mercado e os danos ambientais que podem estar ligados ao Fenômeno <i>Greenwashing</i>, o estudo destaca a necessidade de regulamentação aprimorada, maior transparência e vigilância das partes interessadas. Os métodos empregados neste artigo incluem uma análise temática da literatura e comparações qualitativas de estudos de caso para obter insights sobre os múltiplos impactos do <i>greenwashing</i>. Tais estudos de caso fornecidos neste artigo dizem respeito a empresas como Volkswagen, Zara, Coca-Cola e BP.</p>

Vu e Shin (2025)	Micro-power dynamics within teams when implementing corporate social responsibility – A case of SMEs in Vietnam	Investigar as dinâmicas de poder internas nas equipes responsáveis pela implementação de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) em pequenas e médias empresas (PMEs) no Vietnã, explorando como diferentes formas de poder relacional, discursivo e performativo moldam o processo de implementação da CSR dentro dessas equipes.	Os resultados ilustram como três formas de poder relacional, discursivo e performativo — estão incorporadas na microdinâmica das equipes de RSC em PMEs vietnamitas, moldando os processos de implementação de maneiras que vão além das diretrizes de cima para baixo. Ao revelar a heterogeneidade dos gestores de RSC e mostrar como a escassez de recursos e as redes informais intensificam as tensões internas da equipe, o estudo desafia a suposição predominante de que as equipes de RSC funcionam como entidades unificadas e harmoniosas. Em vez disso, revela as lutas políticas e os conflitos de poder entre os membros da equipe, destacando a complexidade da dinâmica de poder interna e expondo como essa dinâmica pode contribuir para resultados simbólicos, em vez de transformadores, da RSC em contextos com recursos limitados.
Santos e Teixeira (2025)	Da universidade à sociedade: a extensão universitária como ponte entre políticas públicas e a formação acadêmica e profissional dos estudantes de graduação.	Analisar como a extensão universitária atua como ponte entre políticas públicas e a formação acadêmica e profissional dos estudantes de graduação.	Os resultados apontaram que a extensão universitária representa uma estratégia eficaz para integrar o ensino às demandas sociais, promovendo a formação de profissionais mais críticos, autônomos e comprometidos com a transformação social. A atuação dos estudantes em projetos extensionistas fortalece competências técnicas e humanas, amplia a visão sobre a realidade brasileira e estimula o engajamento com políticas públicas. Além de beneficiar a formação discente, a extensão contribui para a melhoria da qualidade das políticas públicas e para o fortalecimento da presença da universidade em territórios vulneráveis.

Moura, Lawton e Tobin (2026)	Como as empresas multinacionais respondem à geopolítica? Uma revisão e agenda de pesquisa.	Esclarecer de forma integrada como as empresas multinacionais (MNEs) respondem às influências geopolíticas em suas decisões estratégicas, superando a dispersão de evidências nos diferentes níveis de análise e perspectivas disciplinares por meio de uma revisão sistemática da literatura.	As respostas das MNEs à incerteza geopolítica variam conforme suas capacidades políticas e as opções de investimento disponíveis. Quando as empresas possuem fortes capacidades políticas, elas tendem a adotar uma resposta de <i>shaping engagement</i> , buscando influenciar as relações entre os países de origem e de acolhimento. Em contraste, quando as capacidades políticas são fracas, as empresas ficam mais propensas a desenvolver investimentos com opções de real flexíveis ou a limitar investimentos com opções comprometidas, o que pode resultar em respostas de engajamento adaptativo, não engajamento ou até saída de mercados.
------------------------------	--	--	---

O debate sobre a extensão universitária pode ser aprofundado a partir da categoria da legitimidade institucional, compreendida como a capacidade da universidade de justificar socialmente sua atuação para além dos limites acadêmicos tradicionais. Nesse sentido, Santos e Teixeira (2025) indicam que a extensão deixa de ser uma prática assistencialista para se consolidar como dimensão estratégica da formação acadêmica e da responsabilidade social. A articulação entre ensino, pesquisa e extensão fortalece a credibilidade institucional, ao mesmo tempo em que reafirma o compromisso da universidade com demandas sociais concretas. Assim, a legitimidade não é dada, mas construída por meio de práticas efetivas de interação social.

Sob a perspectiva das relações de poder, a interação entre instituições acadêmicas, Estado e setor privado revela dinâmicas complexas de influência e disputa. Katica e Hillman (2023) demonstram que as organizações não atuam de forma neutra, mas buscam influenciar a formulação de políticas públicas, configurando um verdadeiro mercado político. Essa lógica evidencia que decisões econômicas e políticas são interdependentes e atravessadas por interesses estratégicos. Dessa forma, o campo institucional passa a ser compreendido como espaço de disputa, no qual diferentes atores buscam legitimar suas agendas.

Ainda no âmbito das relações de poder, a discussão sobre o *lobby* permite analisar os limites entre participação democrática e captura institucional. Almeida, Abdalla e Ferreira (2022) apontam que, embora haja avanços normativos, a regulamentação ainda apresenta fragilidades que favorecem a manutenção de estruturas de poder consolidadas. A ausência de mecanismos eficazes de controle contribui para a reprodução de assimetrias entre atores políticos e econômicos. Assim, o *lobby* se configura como prática ambígua, situada entre a transparência institucional e a perpetuação de interesses hegemônicos.

A análise das relações de poder também se aprofunda quando se observam processos como a privatização, que redefinem a estrutura de governança estatal. Silva e Abdalla (2020) evidenciam que discursos de eficiência e desenvolvimento econômico frequentemente ocultam interesses específicos e produzem impactos sociais desiguais. Nesse sentido, a privatização deve ser compreendida como estratégia política que reorganiza relações institucionais e redistribui poder entre atores sociais. Essa leitura crítica contribui para desnaturalizar narrativas hegemônicas sobre progresso econômico.

Ao incorporar a categoria da mediação universidade-sociedade, percebe-se que a extensão universitária atua como ponte entre saberes acadêmicos e demandas sociais. Santos e Teixeira (2025) destacam que essa mediação contribui para a formação cidadã dos estudantes e para a produção de conhecimento socialmente relevante. A universidade, nesse contexto, assume papel ativo na tradução e circulação de saberes, quando promove diálogo entre diferentes esferas sociais. Essa função mediadora reforça a centralidade da extensão como prática transformadora.

Entretanto, essa mediação não ocorre de forma neutra, sendo atravessada por disputas e interesses diversos, o que remete novamente às relações de poder. Coelho e Barros (2021) demonstram que redes informais e relações pessoais influenciam significativamente decisões públicas, que evidencia a presença de atores intermediários que operam fora dos canais institucionais formais. Essa dinâmica compromete a transparência e desafia princípios democráticos, ao mesmo tempo em que evidencia a complexidade dos processos decisórios.

A categoria dos limites éticos da atuação extensionista torna-se central quando se analisam os impactos da atuação corporativa sobre o meio ambiente. Santos et al. (2024) evidenciam que práticas de *lobby* podem fragilizar mecanismos regulatórios, ampliando riscos socioambientais, especialmente em setores como o da mineração. Nesse cenário, a atuação institucional, inclusive da universidade, deve ser orientada por princípios éticos que priorizem a sustentabilidade e a justiça social. A ausência desses limites compromete não apenas a legitimidade institucional, mas também a integridade das práticas sociais.

No interior das organizações, a categoria das relações de poder se manifesta por meio das dinâmicas de micropoder. Vu e Shin (2025) demonstram que a implementação da responsabilidade social corporativa depende de interações cotidianas marcadas por negociações, conflitos e assimetrias. Isso indica que políticas institucionais não se concretizam automaticamente, sendo moldadas por práticas sociais situadas. Assim, a transformação organizacional exige compreensão das relações internas de poder.

A análise das organizações em contexto global amplia a compreensão das relações de poder ao evidenciar a influência de fatores geopolíticos. Moura, Lawton e Tobin (2026) mostram que empresas multinacionais ajustam suas estratégias em resposta a pressões internacionais, como sanções e conflitos comerciais. Esse cenário revela que o poder corporativo transcende fronteiras nacionais, inserindo-se em dinâmicas globais complexas.

A categoria dos riscos de performatividade simbólica ganha destaque ao se analisar a adoção de práticas ESG. Zervroudi, Moschos e Christopoulos (2025) evidenciam que, em muitos casos, tais práticas são utilizadas como estratégias de legitimação simbólica, sem compromisso efetivo com mudanças estruturais. Esse fenômeno, conhecido como *greenwashing*, compromete a credibilidade institucional e evidencia a distância entre discurso e prática.

A análise da extensão universitária como estratégia de não-mercado demanda um refinamento interpretativo que considere as especificidades das Instituições de Ensino Superior públicas e comunitárias no Brasil, especialmente quando se confronta a literatura oriunda da administração corporativa com a realidade acadêmica. Nesse sentido, embora autores como Katica e Hillman (2023) ampliem a compreensão das estratégias políticas organizacionais em mercados institucionais complexos, sua aplicação ao contexto universitário exige mediações críticas, uma vez que tais instituições operam sob princípios de interesse público, responsabilidade social e compromisso formativo.

Ademais, as reflexões de Alvesson e Sveningsson (2025) sobre a estratégia como prática simbólica reforçam a necessidade de problematizar a extensão enquanto possível dispositivo de

construção de legitimidade, que pode oscilar entre ação transformadora e reprodução de narrativas institucionais performáticas. Sob essa perspectiva, o conceito de performatividade simbólica torna-se central para compreender os riscos de esvaziamento crítico das práticas extensionistas. Conforme evidenciado por Zervroudi, Moschos e Christopoulos (2025), a adoção de discursos alinhados à responsabilidade social pode, em determinados contextos, configurar estratégias de legitimação desvinculadas de mudanças estruturais, aproximando-se do fenômeno do *greenwashing*.

Transpondo essa análise para o campo universitário, torna-se fundamental que a extensão evite sua instrumentalização como mero “*marketing social*”, garantindo coerência entre discurso institucional e impacto social efetivo. Para isso, como indicam Santos e Teixeira (2025), é imprescindível fortalecer práticas extensionistas baseadas na participação comunitária, na transformação social concreta e na produção de conhecimento crítico, assegurando que a legitimidade institucional seja construída a partir de ações substantivas, e não apenas simbólicas.

Essa problemática se articula com as análises de Alvesson e Sveningsson (2025), que discutem a estratégia como construção simbólica. Os autores demonstram que planos estratégicos podem assumir caráter performático, funcionando mais como narrativa legitimadora do que como instrumento de transformação real. Nesse sentido, a performatividade simbólica emerge como mecanismo de manutenção de estruturas institucionais, mascarando contradições internas.

Retomando a legitimidade institucional, observa-se que a universidade pode atuar como contraponto crítico a essas práticas simbólicas. A extensão universitária, ao promover diálogo com a sociedade, fortalece a função social da instituição e contribui para práticas mais éticas e responsáveis. Dessa forma, a legitimidade institucional passa a depender da coerência entre discurso e prática. A articulação entre mediação universidade-sociedade e produção científica permite problematizar a naturalização da influência corporativa sobre políticas públicas. As análises indicam que essa influência é estrutural e exige mecanismos institucionais de controle e transparência. Nesse contexto, a pesquisa acadêmica assume papel fundamental na denúncia e análise crítica dessas dinâmicas.

No campo ambiental, a convergência entre *lobby*, crimes ambientais e performatividade simbólica evidencia a necessidade de abordagens interdisciplinares. A fragilidade regulatória favorece práticas predatórias, reforçando a importância de compromissos éticos substantivos. A universidade, por meio da extensão, pode contribuir para a construção de alternativas sustentáveis. Por fim, a integração das categorias analíticas legitimidade institucional, relações de poder, mediação universidade-sociedade, riscos de performatividade simbólica e limites éticos permite compreender de forma mais densa as dinâmicas contemporâneas entre empresas, Estado e universidade. Essas categorias revelam que tais relações são marcadas por tensões permanentes e disputas simbólicas e materiais. Nesse sentido, a produção acadêmica desempenha papel central na construção de práticas mais transparentes, democráticas e socialmente responsáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender a extensão universitária como uma dimensão estratégica que transcende a lógica tradicional de mercado, posicionando-se como prática institucional de não-mercado fortemente atravessada por relações de poder, disputas simbólicas e processos de legitimação social. Ao longo da análise, evidenciou-se que a extensão não se limita à operacionalização de projetos sociais, mas constitui um espaço político de mediação entre universidade, Estado, mercado e sociedade civil, que assume papel central na produção de valor social e institucional.

A revisão sistemática da literatura demonstrou que as práticas extensionistas operam em arenas complexas, nas quais se articulam interesses sociais, institucionais e políticos. Nesse sentido, a extensão universitária revela-se como estratégia capaz de influenciar decisões públicas, fortalecer políticas sociais e promover engajamento comunitário, ao mesmo tempo em que contribui para a formação acadêmica crítica e cidadã dos estudantes. Essa condição reforça sua relevância como instrumento de transformação social e territorial.

Os resultados também indicaram que as dinâmicas de não-mercado associadas à extensão universitária são permeadas por assimetrias de poder semelhantes às observadas no campo organizacional e corporativo. A literatura analisada aponta que, assim como empresas utilizam estratégias políticas para moldar ambientes institucionais, universidades também constroem legitimidade e influência por meio de suas ações extensionistas, o que exige atenção aos limites éticos, à transparência e à coerência entre discurso e prática.

Adicionalmente, o estudo evidenciou que a efetividade da extensão universitária depende da capacidade institucional de articular práticas concretas com compromissos sociais substantivos. A aproximação entre extensão, responsabilidade social e estratégias de não-mercado reforça a necessidade de superar abordagens meramente simbólicas ou performáticas, que garante favorecimento de intervenções consistentes, participativas e orientadas à transformação das realidades locais.

Essa abordagem amplia o debate ao integrar referenciais da administração estratégica com a realidade das instituições públicas e comunitárias, oferecendo um enquadramento analítico que supera visões operacionais ou assistencialistas da extensão. Ademais, recomenda-se o aprofundamento de uma agenda futura de pesquisas empíricas, com delineamentos comparativos, estudos de caso em diferentes regiões e análises longitudinais, a fim de investigar como essas dinâmicas se materializam na prática institucional e quais são seus impactos efetivos em termos de transformação social, governança e produção de valor público.

Por fim, conclui-se que a extensão universitária, ao ser analisada sob a ótica das estratégias de não-mercado, amplia significativamente a compreensão sobre o papel social da universidade contemporânea. O estudo contribui teoricamente ao integrar referenciais da administração estratégica, das ciências sociais e da educação, e aponta como agenda futura a necessidade de pesquisas empíricas que aprofundem a análise das dinâmicas de poder, governança e impacto social associadas às práticas extensionistas.

Conflito de interesse

A autora declara não haver conflitos de interesse de nenhuma natureza.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

ALMEIDA, Patrícia Maragoni Machado de; ABDALLA, Márcio Moutinho; FERREIRA, André. Regulamentação do *Lobby* no Brasil: transparência ou manutenção do *status QUO*? **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.349.116848>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/xngsJ7LKPw5LC3DvfcqmtGt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 02 fev. 2026.

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan. Strategy as practice or parody? A case study of the strategic plan in a university. **Scandinavian Journal of Management**, v. 41, p. 101392, 2025. DOI: 10.1016/j.scaman.2024.101392. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522124000733?via%3Dihub>. Acesso em: 12 jan. 2026.

COELHO, Caio César; BARROS, Amon. Padrinhos e caciques: o lado sombrio da atividade política corporativa na captura do Estado. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciências Administrativa**, v.20 n.1 p.15-42 Jan-Abr 2021. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021001>. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3137>. Acesso em: 02 fev. 2025.

FRANTZ, Walter. **Extensão universitária no contexto de uma universidade popular**. In: SILVA, Émerson Neves da; ONÇAY, Solange Todero Von. **Extensão universitária na UFFS: trajetórias, alcances e desafios**. Chapecó: Editora UFFS, 2020, pp. 4-21. DOI: <https://doi.org/10.7476/9786586545067.0001>. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/r6c8b/pdf/silva-9786586545067-01.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2026.

KATICA, Ivana V.; HILLMAN, Amy. Atividade política corporativa, repensada: revisitando o mercado político. **Revista de Gestão**, v. 49, n. 6, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063221137069>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063221137069>. Acesso em: 02 jan. 2025.

MOURA, Stephani Tonn Goulart; LAWTON, Thomas C; TOBIN, Damian. Como as empresas multinacionais respondem à geopolítica? Uma revisão e agenda de pesquisa. **International Journal of Management Reviews**, v. 28, e12399, 2026. DOI: 10.1111/ijmr.12399. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12399>. Acesso em: 01 fev. 2025.

NOGUEIRA, Alessandra Borin; SILVA, Wardison C; PLÁCIO, Vera Lúcia dos Santos. **A prática da extensão universitária na formação e no impacto dos agentes envolvidos**. 346 f. Campinas, SP: Editora Splendet PUC-Campinas, 2024.

SANTOS, Andrielly Nascimento et al. Lobbying and environmental crimes: An analysis based on the Brazilian mining sector. **The Extractive Industries and Society**, v. 17, p. 101419, 2024. DOI: 10.1016/j.exis.2024.101419. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214790X24000170>. Acesso em: 06 fev. 2026.

SANTOS, Vanessa Figueredo de Oliveira; TEIXEIRA, Aparecida Netto. Da universidade à sociedade: a extensão universitária como ponte entre políticas públicas e a formação acadêmica e profissional dos estudantes de graduação. **Caderno Pedagógico, [S. l.]**, v. 22, n. 10, p. e19173, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n10-172. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/19173>. Acesso em: 9 fev. 2026.

SILVA, Anádia Oliveira da; ABDALLA, Márcio Moutinho. Desenvolvimento? Para quem? Relações estratégicas entre empresa e sociedade: o lado obscuro da privatização da Companhia Siderúrgica

Nacional (CSN). **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.276.95590>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/dhpLBpkKZ9LMKDTMQmzjDNF/?lang=pt>. Acesso em: 06 fev. 2026.

VU, Mai Chi; SHIN, Hyemi. Micro-power dynamics within teams when implementing corporate social responsibility – A case of SMEs in Vietnam. **Journal of Business Research**, v. 200, p. 115672, 2025. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115672. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325004953>. Acesso em: 03 fev. 2026.

ZERVROUDI, Evanthia. K.; MOSCHOS, Nikos; CHRISTOPOULOS, Apostolos G. Dos critérios de responsabilidade social corporativa (RSC) e ambientais, sociais e de governança (ESG) ao fenômeno do *greenwashing*: uma revisão abrangente da literatura sobre as causas, consequências e soluções do fenômeno com estudos de caso específicos. **Sustainability**, v. 17, p. 2222, 2025. DOI: 10.3390/su17052222. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su17052222>. Acesso em: 12 jan. 2026.