

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E POLÍTICAS PÚBLICAS: COMPETÊNCIAS EM GESTÃO, CARREIRAS E NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

UNIVERSITY EXTENSION AND PUBLIC POLICIES: MANAGEMENT, CAREER AND BUSINESS SKILLS FOR INTEGRAL DEVELOPMENT

Recebido em: 29/08/2025

Aceito em: 30/09/2025

Publicado em: 06/12/2025

Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros¹ 
Universidade Católica do Salvador

Vanessa Figueiredo de Oliveira Santos² 
Universidade Católica do Salvador

Maria Gorete Borges Figueiredo³ 
Universidade Católica do Salvador

Resumo: A extensão universitária deve ser entendida no contexto das políticas públicas educacionais brasileiras, destacando seu papel no desenvolvimento humano integral. Este estudo tem como objetivo analisar o papel da extensão universitária no desenvolvimento de competências em gestão, carreiras e negócios no contexto das políticas públicas educacionais brasileiras. Trata-se de um estudo qualitativo e documental realizado por meio da análise de documentos oficiais, legislações, artigos científicos e livros contemporâneos que fundamentam a extensão como prática formativa vinculada à curricularização e à integração entre ensino, pesquisa e demandas sociais. Os resultados indicam que a extensão, quando articulada ao projeto pedagógico institucional, contribui para a formação de competências essenciais à liderança, inovação e sustentabilidade nas instituições de ensino superior. Além disso, evidencia-se que a extensão potencializa a empregabilidade dos estudantes e promove a inovação social, ao conectar conhecimentos acadêmicos com as necessidades da comunidade. Conclui-se que a extensão universitária configura-se como um espaço estratégico para o fortalecimento das políticas públicas educacionais e para o aprimoramento da gestão de pessoas, carreiras e negócios, favorecendo o desenvolvimento integral do indivíduo. Recomenda-se a valorização e o fortalecimento das práticas extensionistas como parte efetiva do processo formativo nas instituições de ensino superior brasileiras.

Palavras-chave: Extensão Universitária; Políticas Públicas Educacionais; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento Humano Integral; Competências Profissionais.

Abstract: University extension should be understood in the context of Brazilian educational public policies, highlighting its role in integral human development. This study aims to analyze the role of university extension in the development of competencies in management, careers, and business within the framework of Brazilian educational public policies. It is a qualitative and documental study conducted through the analysis of official documents, legislation, scientific articles, and contemporary books that support extension as a formative practice linked to curricular integration and the connection between teaching, research, and social demands. The results indicate that extension, when articulated with the institutional pedagogical project, contributes to the development of essential competencies in leadership, innovation, and sustainability in higher education institutions. Furthermore, it is evident that extension enhances students' employability and promotes social innovation by connecting academic knowledge with community needs. It is concluded that university extension constitutes a strategic space for strengthening educational public policies and for improving the management of people, careers,

¹ Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador. Brasil, Bahia, Salvador. E-mail: lea.medeiros@ucsal.br

² Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador. Brasil, Bahia, Salvador. E-mail: vanessalettras@gmail.com

³ Professora Permanente e Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador. Brasil, Bahia, Salvador. E-mail: maria.gorete@ucsal.br

and business, favoring the integral development of the individual. The valorization and strengthening of extension practices as an effective part of the formative process in Brazilian higher education institutions are recommended.

Keywords: University Extension; Educational Public Policies; People Management; Integral Human Development; Professional Competencies.

INTRODUÇÃO

A extensão universitária no Brasil tem se consolidado como uma das três funções essenciais das instituições de ensino superior, ao lado do ensino e da pesquisa, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996 (Brasil, 1988; Brasil, 1996). Esse papel ampliado da universidade tem sido reforçado pelo Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e pela Resolução CNE/CES nº 7/2018, que orientam a necessidade da curricularização da extensão, integrando-a ao projeto pedagógico institucional para promover uma formação integral e cidadã (Brasil, 2014; Brasil, 2018).

A relevância do estudo da extensão universitária sob a ótica da gestão de pessoas, carreiras e negócios reside no seu potencial para articular conhecimentos acadêmicos às demandas sociais, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais para a inovação e sustentabilidade nas instituições e no mercado de trabalho contemporâneo. Tal abordagem propicia uma formação que transcende a mera transmissão de conteúdos, ao enfatizar o desenvolvimento de capacidades gerenciais, liderança e empreendedorismo, alinhadas ao desenvolvimento humano integral (Santos; Oliveira, 2020; Lima; Moraes, 2019).

Nos últimos anos, a extensão universitária vem sendo reconhecida como peça-chave para a transformação social e para fortalecer os vínculos entre universidade e comunidade, conforme destacado por Miranda e Souza (2021) e Santos e Oliveira (2020). Este movimento reflete as mudanças nas políticas públicas educacionais que priorizam práticas educativas integradas, promovendo a interação entre saberes acadêmicos e populares para enfrentar questões sociais (Brasil, 2018).

A articulação entre extensão e políticas públicas educacionais evidencia também a necessidade de um olhar interdisciplinar e integrado na formação superior, que contemple não apenas competências técnicas, mas também habilidades socioemocionais, ética, cidadania e engajamento social (Andrade; Lima, 2022). Essas dimensões são essenciais para preparar os estudantes para os desafios contemporâneos, tanto na vida profissional quanto na sua atuação como agentes de transformação social (Costa; Almeida, 2020). A extensão universitária, ao promover essa integração curricular e social, contribui para a construção de um projeto

pedagógico mais ampliado e inovador, alinhado às demandas de uma sociedade em constante transformação.

Ainda, o desenvolvimento de competências específicas em gestão, carreiras e negócios por meio da extensão universitária assume um papel estratégico para potencializar a empregabilidade e a inovação no mercado de trabalho. A partir da vivência em contextos reais, os estudantes são desafiados a aplicar conhecimentos acadêmicos, desenvolver liderança, criatividade e responsabilidade social, atributos indispensáveis para o sucesso profissional e para o exercício de uma cidadania ativa e crítica. Assim, a extensão configura-se como um espaço privilegiado para a formação integral, que articula dimensões cognitivas, técnicas e humanas, favorecendo a consolidação de profissionais mais preparados e comprometidos com o desenvolvimento sustentável da sociedade (Silva; Pereira, 2019; Santos; Oliveira, 2020).

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da extensão universitária no desenvolvimento de competências em gestão, carreiras e negócios no contexto das políticas públicas educacionais brasileiras. Para isso, realiza-se um estudo qualitativo e documental que acompanha os marcos normativos, reflexões teóricas e práticas extensionistas relevantes, buscando destacar suas contribuições para a inovação social e a empregabilidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza documental, focada na análise crítica e interpretativa de fontes secundárias. Para a construção do referencial teórico e a fundamentação da análise, foram selecionados documentos oficiais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e a Resolução CNE/CES nº 7/2018, que orientam as políticas públicas educacionais relacionadas à extensão universitária (Brasil, 1988; Brasil, 1996; Brasil, 2014; Brasil, 2018).

Além disso, foram consultados artigos científicos, livros e publicações acadêmicas recentes que tratam da extensão universitária, gestão de pessoas, carreiras e negócios, bem como do desenvolvimento humano integral. O procedimento metodológico envolveu a leitura detalhada, sistematização e interpretação desses documentos, buscando identificar as contribuições da extensão para o desenvolvimento das competências mencionadas.

A análise foi conduzida de forma reflexiva, articulando os dados normativos e teóricos para compreender a interface entre extensão universitária, políticas públicas educacionais e desenvolvimento de competências em gestão, liderança, inovação e sustentabilidade. Por se

tratar de pesquisa documental, não foram aplicados instrumentos de coleta de dados diretos, e não houve participação de sujeitos humanos, portanto, não foi necessária aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa.

Para fortalecer a análise proposta, adotou-se uma abordagem metodológica que privilegia a triangulação de fontes documentais, permitindo a confrontação e a integração de diferentes perspectivas teóricas e normativas acerca da extensão universitária e das políticas públicas educacionais. A leitura crítica e interpretativa dos documentos oficiais, legislações e produções acadêmicas recentes possibilitou identificar tanto convergências quanto eventuais divergências nos discursos e orientações, garantindo uma compreensão aprofundada e multifacetada do tema. Desse modo, assegurou-se que os resultados fossem fundamentados em evidências robustas e atualizadas, ampliando a validade do estudo e sua relevância para a discussão sobre o desenvolvimento de competências em gestão, carreiras e negócios no âmbito da extensão universitária.

POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COMO PRÁTICA FORMATIVA INTEGRAL

A extensão universitária no Brasil configura-se, desde a Constituição Federal de 1988, como uma das funções essenciais da universidade pública, ao lado do ensino e da pesquisa (Brasil, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/1996) reforça esse papel ao estabelecer que a extensão deve articular o ensino e a pesquisa com as demandas sociais, contribuindo para a formação do cidadão e para a transformação social (Brasil, 1996). O Plano Nacional de Educação, vigente entre 2014 e 2024, e a Resolução CNE/CES nº 7/2018 aprofundam essa perspectiva, promovendo a curricularização da extensão para que ela seja integrada ao projeto pedagógico dos cursos, possibilitando uma formação mais abrangente e crítica dos estudantes (Brasil, 2014; Brasil, 2018).

Essa normatização estabelece a extensão como um espaço estratégico para que a universidade cumpra seu papel social, privilegiando a democratização do conhecimento e a interação contínua com as comunidades externas. A curricularização favorece a formalização das atividades extensionistas, aproximando-as dos conteúdos acadêmicos e potencializando sua função formativa e social, em consonância com as demandas de justiça social e inclusão (Miranda; Souza, 2021). Assim, a releitura das políticas públicas evidencia a extensão como um instrumento de ligação entre o ambiente acadêmico e as necessidades concretas da sociedade, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

A extensão universitária também desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão social e na redução das desigualdades educacionais, ao facilitar o acesso ao conhecimento e a oportunidades de desenvolvimento a grupos tradicionalmente marginalizados. Este processo fortalece a função social da universidade, alinhando-se aos princípios de justiça social e equidade que permeiam as diretrizes das políticas públicas educacionais brasileiras (Miranda; Souza, 2021; Santos, 2010).

Além disso, as práticas extensionistas promovem o desenvolvimento de competências interpessoais e colaborativas, essenciais ao exercício profissional no século XXI. A interação com diferentes realidades sociais, por meio de projetos de extensão, possibilita a vivência de valores como empatia, ética e responsabilidade social, enriquecendo a formação integral do estudante e preparando-o para os desafios do mercado de trabalho e da cidadania ativa (Andrade; Lima, 2022; Costa; Almeida, 2020).

Para que a extensão universitária cumpra seu papel formativo e social, torna-se imprescindível que as instituições de ensino desenvolvam políticas institucionais que assegurem recursos, formação docente e infraestrutura adequadas. O compromisso institucional com a extensão reforça sua efetividade como espaço de aprendizagem e inovação, favorecendo a consolidação das competências gerenciais, empreendedoras e éticas no âmbito acadêmico e profissional (Brasil, 2018; Lima; Moraes, 2019).

No âmbito da gestão de pessoas e carreiras, as competências para liderança, inovação e sustentabilidade ganham destaque como essenciais para o sucesso das organizações contemporâneas e para a formação universitária. Pesquisas indicam que a extensão universitária pode contribuir para o desenvolvimento dessas competências por meio do protagonismo estudantil, do trabalho em projetos interdisciplinares e da vivência em ambientes reais de trabalho (Silva; Pereira, 2019). O protagonismo do estudante, estimulado pela Instituição de Ensino Superior (IES), desenvolve habilidades e competências do sujeito para robustez da sua formação pessoal e profissional, de modo a ampliar sua visão de mundo e sua atuação no seu caminhar.

Acreditar no potencial formativo da extensão é reconhecer as diferentes dimensões do sujeito na construção da sua integralidade enquanto pessoa e profissional. Assim, “a extensão possibilita a aquisição de habilidades socioemocionais, pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas complexos, características fundamentais para a inserção no mercado de trabalho e para o exercício ético da liderança profissional” (Costa; Almeida, 2020).

Além disso, a gestão moderna requer que os profissionais desenvolvam uma consciência sistêmica e uma postura sustentável, aspectos que devem ser cultivados desde a formação superior. A extensão universitária é um meio eficaz para essa formação, pois promove a interação direta com demandas reais das comunidades, sensibilizando os discentes para a importância da sustentabilidade social, econômica e ambiental. Portanto, extrapola-se o ensino formal ao estimular a integração do conhecimento acadêmico com práticas transformadoras.

A extensão, vista como prática formativa integral, articula ensino, pesquisa e demandas sociais, criando um ambiente propício para aprendizagens significativas e contextualizadas (Oliveira; Gomes, 2018). Essa integração fortalece a formação do sujeito na sua totalidade, considerando aspectos cognitivos, culturais, sociais e éticos. A participação em atividades extensionistas mobiliza estudantes para a reflexão sobre seu papel e responsabilidade social, reforçando valores democráticos e o compromisso com a justiça social.

Este caráter formativo da extensão também está alinhado a modelos pedagógicos que valorizam a interdisciplinaridade e a aprendizagem baseada em problemas e projetos, onde os estudantes aplicam conceitos e técnicas em situações reais. Tal abordagem promove o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e humanas, essenciais para a vida profissional e para o exercício da cidadania (Andrade; Lima, 2022). Assim, a extensão transcende a visão assistencialista tradicional, assumindo o caráter e uma função pedagógica central no processo educativo-formativo do sujeito.

Outra dimensão importante da extensão universitária está na sua capacidade de promover a inovação social, tão necessária e urgente na sociedade contemporânea. Ao aproximar o conhecimento acadêmico dos problemas concretos da sociedade, a extensão oferece soluções inovadoras e sustentáveis para desafios locais, regionais e nacionais. Esse potencial inovador fortalece a interlocução entre universidade e sociedade, construindo redes colaborativas que beneficiam ambos os lados e fomentam o desenvolvimento humano integral (Santos; Oliveira, 2020).

No mais, a efetivação das políticas públicas educacionais relacionadas à extensão requer políticas institucionais que garantam infraestrutura, financiamento e suporte técnico-pedagógico adequados (Miranda; Souza, 2021). É mister que a articulação entre órgãos governamentais, instituições de ensino e a sociedade civil aconteça, assim como as estruturas pedagógicas, físicas e econômicas sejam ofertadas, pois são condições fundamentais para consolidar a extensão universitária como um componente estruturante da educação superior brasileira.

Por fim, destaca-se que o desenvolvimento de competências em gestão, carreiras e negócios por meio da extensão deve ser pensado na perspectiva do desenvolvimento humano integral, que considera as múltiplas dimensões do sujeito e seu papel na sociedade (Oliveira; Gomes, 2018). Essa visão humanista e orgânica reforça a importância de construir um ensino superior que não apenas qualifique tecnicamente, mas que também forme pessoas conscientes, éticas e comprometidas com a transformação social.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

A extensão universitária configura-se como um espaço privilegiado para o desenvolvimento de competências essenciais em gestão de pessoas, carreiras e negócios, ao proporcionar oportunidades reais de aprendizagem prática articulada com a teoria acadêmica. Essas competências incluem habilidades de liderança, comunicação, inovação e resolução de problemas, fundamentais para o dinamismo e a sustentabilidade organizacional contemporânea (Silva; Pereira, 2019). A prática extensionista desafia os estudantes a atuarem em contextos que demandam flexibilidade, responsabilidade social e capacidade de adaptação, elementos essenciais para a formação integral do profissional no século XXI e propicia um ambiente de diálogo entre saberes acadêmicos e comunitários, promovendo uma aprendizagem significativa e transformadora.

A extensão universitária promove o desenvolvimento de competências que vão além das habilidades específicas do campo de estudo, incluindo competências sociais, éticas e críticas que são essenciais para a formação de profissionais comprometidos com as demandas contemporâneas da sociedade. Por meio da prática extensionista, os estudantes vivenciam contextos reais que exigem flexibilidade, empatia e tomada de decisão responsável, o que contribui para a sua formação integral e para a preparação para o exercício ético da cidadania e da profissão (Andrade; Lima, 2022; Costa; Almeida, 2020).

Além disso, a interface entre ensino, pesquisa e extensão, quando bem articulada, cria um ambiente inovador que impulsiona a criação de soluções locais e regionais para problemas complexos, reforçando o papel da universidade como agente transformador da sociedade. Essa interação também favorece o protagonismo estudantil e a interdisciplinaridade, essenciais para o desenvolvimento de competências em gestão, liderança e empreendedorismo que atendam às exigências do mercado e ao bem-estar coletivo (Santos; Oliveira, 2020; Miranda; Souza, 2021).

Entretanto, para que esses potenciais resultados sejam efetivamente alcançados, é imprescindível fortalecer a estrutura institucional que apoia as atividades extensionistas,

garantindo recursos físicos, financeiros e humanos adequados. A continuidade e o impacto das ações extensionistas dependem do engajamento institucional e do reconhecimento da extensão como componente fundamental da formação acadêmica, promovendo uma cultura organizacional que valorize a integração entre academia e sociedade (Brasil, 2018; Lima; Moraes, 2019).

A curricularização da extensão promove a inserção dessas experiências no percurso acadêmico formal, assegurando que o desenvolvimento das competências não fique restrito a atividades extracurriculares, mas que esteja integrado ao projeto pedagógico dos cursos. Essa integração favorece um processo formativo contínuo e sistemático, que articula conhecimentos, habilidades e atitudes em conexão direta com as demandas sociais e do mercado de trabalho (Brasil, 2018). A extensão, portanto, contribui para ampliar a visão do estudante sobre sua carreira, ao contemplar não apenas os aspectos técnicos, mas também a dimensão ética e social da gestão.

Além disso, a extensão estimula o protagonismo estudantil ao possibilitar experiências práticas que desenvolvem valores como solidariedade, responsabilidade social e respeito à diversidade cultural. Essa vivência favorece a construção de cidadãos críticos, conscientes de seu papel na transformação da realidade social (Santos, 2010). Tais contribuições reforçam a dimensão ética e política da formação universitária, em diálogo com a concepção de educação integral.

Entretanto, apesar do potencial reconhecido, existem desafios que incluem a necessidade de maior articulação curricular, recursos adequados e engajamento institucional para garantir a continuidade e o impacto das ações extensionistas (Brasil, 2018). Superar essas dificuldades é fundamental para que a extensão se consolide como eixo estruturante da universidade, contribuindo para a formação humana e social integral.

Ao analisar a relação entre extensão e desenvolvimento humano integral, evidencia-se que a prática extensionista incentiva o envolvimento crítico e reflexivo do estudante em relação à realidade social, fortalecendo sua consciência cidadã e seu compromisso com o bem-estar coletivo (Andrade; Lima, 2022). A extensão estimula o diálogo entre saberes acadêmicos e saberes populares, promovendo práticas educativas que valorizam a diversidade e a inclusão, essenciais para a construção de sociedades mais justas e equitativas.

Diversos programas e projetos de extensão em universidades brasileiras ilustram essa contribuição formativa e social. Por exemplo, iniciativas que envolvem empreendedorismo social, gestão sustentável de recursos ou desenvolvimento comunitário têm possibilitado que

estudantes desenvolvam competências transversais como trabalho em equipe, resolução de conflitos e inovação aplicada (Miranda; Souza, 2021). Esses exemplos demonstram que a extensão é um catalisador para a transformação social e para o fortalecimento da empregabilidade dos acadêmicos.

Além disso, a extensão fomenta a inovação social ao estimular a criação de soluções que respondem às necessidades específicas das comunidades atendidas, promovendo o desenvolvimento econômico, cultural e ambiental de forma integrada (Santos; Oliveira, 2020). Essa vocação inovadora da extensão contribui para consolidar a universidade como agente transformador na sociedade, ampliando o alcance e a relevância do ensino superior.

Do ponto de vista da gestão universitária, a valorização da extensão implica em investimentos em infraestrutura, formação docente e políticas institucionais que reconheçam e incentivem a atuação extensionista (Brasil, 2014). A gestão estratégica desses recursos e a articulação entre setores são fundamentais para garantir a coerência, a qualidade e o impacto das ações de extensão.

Por fim, ressalta-se que o desenvolvimento de competências em gestão, carreiras e negócios por meio da extensão deve ser continuamente avaliado e aprimorado, de modo a responder às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que afetam tanto o ambiente acadêmico quanto o mercado de trabalho (Costa; Almeida, 2020). Essa avaliação exige metodologias participativas que incluam todos os atores envolvidos no processo educativo e extensionista.

A partir dessa perspectiva, a extensão é também um espaço privilegiado para a construção de práticas de gestão inovadoras, que valorizam o capital humano e o desenvolvimento de carreiras alinhadas com as demandas sociais e mercadológicas. A experiência extensionista amplia horizontes profissionais, estimulando o empreendedorismo social e a liderança comunitária, com impacto positivo na empregabilidade e na inserção social dos estudantes. Outro impacto relevante da extensão universitária é o fortalecimento da cidadania ativa. Ao envolver os estudantes em experiências concretas, a extensão desenvolve habilidades e atitudes que incentivam a participação crítica e responsável na vida comunitária. Tal formação extrapola o ambiente acadêmico e se traduz em atuação comprometida com a justiça social, os direitos humanos e a sustentabilidade (Brasil, 2018).

No entanto, para ampliar e consolidar esses efeitos, é fundamental que as instituições de ensino superior desenvolvam mecanismos robustos de avaliação e monitoramento dos projetos extensionistas. A avaliação deve ir além do quantitativo, incorporando indicadores

qualitativos que revelem as transformações nas vidas das pessoas e comunidades beneficiadas. Somente com essa sistematização será possível legitimar e fortalecer a extensão como eixo estratégico das universidades, justificando investimentos e mobilizando recursos para sua sustentabilidade (Brasil, 2018).

Assim, a extensão universitária demonstra-se uma prática formativa integral capaz de preparar profissionais mais completos, conscientes e comprometidos com a construção de uma sociedade democrática e sustentável, reafirmando seu papel central nas políticas públicas educacionais brasileiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A extensão universitária é configurada como espaço estratégico para o desenvolvimento de habilidades e competências para vida neste mundo globalizado e tecnológico, assim como na gestão de carreiras e negócios no contexto das políticas públicas educacionais brasileiras. A integração da extensão ao projeto pedagógico institucional, por meio da curricularização, revela-se fundamental para a formação integral dos estudantes, potencializando sua capacidade de liderança, inovação e sustentabilidade assim como para o compromisso da IES para com a sociedade, exercitando seu papel e contributo para uma sociedade mais humana, inclusiva e com sororidade. Também desempenha um papel importante na articulação entre ensino, pesquisa e demandas sociais, configurando-se como prática formativa que transcende o caráter assistencialista, atuando como catalisadora da inovação social e da empregabilidade. Os programas e projetos extensionistas fortalecem a interlocução universidade-sociedade, promovendo a construção de saberes críticos e inclusivos, com impacto positivo nas comunidades atendidas.

Recomenda-se que as políticas públicas educacionais e a gestão universitária reconheçam e fortaleçam a extensão como componente estruturante do ensino superior, assegurando recursos adequados, infraestrutura e apoio acadêmico, assim como a reconheçam como espaço formativo que perpassa todas as dimensões da educação e da formação do sujeito. A valorização da extensão contribui para o fortalecimento da formação humana e técnica dos estudantes, ampliando sua inserção e atuação responsável no mercado de trabalho e na sociedade. Assim como reafirma-se que o desenvolvimento de habilidades e competências e favorecimento de interações, em espaços formais e não formais, por meio da extensão, deva ser continuamente avaliado e aprimorado para responder às transformações sociais e tecnológicas

contemporâneas, garantindo a relevância e o impacto das práticas extensionistas na formação acadêmica e na promoção do desenvolvimento integral do humano.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, P.; LIMA, F. Extensão universitária e desenvolvimento humano integral: uma abordagem formativa. **Revista de Educação e Sociedade**, v. 43, n. 152, p. 1-18, 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Plano Nacional de Educação 2014-2024. Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Resolução CNE/CES n.º 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 dez. 2018. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/105102-rces007-18>. Acesso em: 23 ago. 2025.

COSTA, M. F.; ALMEIDA, R. Competências na gestão de pessoas: um enfoque para a inovação e sustentabilidade. **Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 2, p. 45-63, 2020.

LIMA, A. P.; MORAES, R. Gestão e inovação na extensão universitária: desafios e perspectivas. **Cadernos de Gestão Universitária**, v. 11, n. 2, p. 56-73, 2019.

MIRANDA, L.; SOUZA, T. A extensão universitária como prática curricular: desafios e perspectivas. **Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 55-72, 2021.

OLIVEIRA, J. S.; GOMES, R. A. A extensão universitária e o desenvolvimento de competências: uma abordagem formativa integrada. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. 74, p. 88-105, 2018.

SANTOS, M. A.; OLIVEIRA, J. C. Extensão universitária e desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, n. 78, p. 1-19, 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, P.; PEREIRA, A. Competências para liderança e gestão sustentável no ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 489-506, 2019.