



EDINALDO RODRIGUES DA SILVA JÚNIOR et al.
(Organizadores)

INVESTIGAÇÕES EDUCACIONAIS, PSICOSSOCIAIS E DIALÓGICAS NA ATUALIDADE

INTERDISCIPLINARIDADE
EM FOCO

1ª EDIÇÃO · LIVRO DIGITAL

**INVESTIGAÇÕES EDUCACIONAIS, PSICOSSOCIAIS E
DIALÓGICAS NA ATUALIDADE**

INTERDISCIPLINARIDADE EM FOCO

Edinaldo Rodrigues da Silva Júnior

Eduardo Alípio da Silva Filho

Marcos Vitor Costa Castelhana

Luiz de Lavor Marculino

Débora Sabrina Santos da Silva Sampaio de Brito

Bruno Freitas Ferreira

Joseli Maria Silva de Lima

Patrício Borges Maracajá

Aline Carla de Medeiros

Flávio Franklin Ferreira de Almeida

Maysa Carreiro Lima

Organizadores

1ª edição

São Bento - PB • Editora AC • 2026

Todos os textos reunidos nesta obra são de responsabilidade de seus respectivos autores.

Licença Creative Commons Atribuição-Sem Derivações 4.0 Internacional.

COMISSÃO EDITORIAL

Dr. Patricio Borges Maracajá

Dra. Aline Carla de Medeiros

Me. Lisbino Geraldo Miranda do Carmo

Me. Flávio Franklin Ferreira de Almeida

Me. Marcos Vitor Costa Castelhana

Transformamos conhecimento científico em caminhos de diálogo e inovação, ampliando o alcance de pesquisas acadêmicas relevantes para os desafios da contemporaneidade.

Equipe da Editora AC

**INVESTIGAÇÕES EDUCACIONAIS, PSICOSSOCIAIS E
DIALÓGICAS NA ATUALIDADE**

INTERDISCIPLINARIDADE EM FOCO

Edinaldo Rodrigues da Silva Júnior

Eduardo Alípio da Silva Filho

Marcos Vitor Costa Castelhana

Luiz de Lavor Marculino

Débora Sabrina Santos da Silva Sampaio de Brito

Bruno Freitas Ferreira

Joseli Maria Silva de Lima

Patrício Borges Maracajá

Aline Carla de Medeiros

Flávio Franklin Ferreira de Almeida

Maysa Carreiro Lima

Organizadores

1ª edição

São Bento - PB • Editora AC • 2026

2026 — Edição Brasileira pela Editora AC e pelos autores

Todos os direitos reservados

São Bento - PB, Brasil • Contato: (83) 99840-0598

Editor-chefe: Marcos Vitor Costa Castelhana

ORGANIZAÇÃO

Edinaldo Rodrigues da Silva Júnior

Eduardo Alípio da Silva Filho

Marcos Vitor Costa Castelhana

Luiz de Lavor Marculino

Débora Sabrina Santos da Silva Sampaio de Brito

Bruno Freitas Ferreira

Joseli Maria Silva de Lima

Patrício Borges Maracajá

Aline Carla de Medeiros

Flávio Franklin Ferreira de Almeida

Maysa Carreiro Lima

Diagramação: Marcos Vitor Costa Castelhana

Revisão de texto: Autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

I62 INVESTIGAÇÕES educacionais, psicossociais e dialógicas na atualidade: Interdisciplinaridade em foco. [Recurso eletrônico]. Edinaldo Rodrigues da Silva Júnior et al. (organizadores) / – 1. ed. São Bento, PB: AC Editora, 2026.

1 livro digital.

Título da capa: Investigações educacionais, psicossociais e dialógicas na atualidade: Interdisciplinaridade em foco.

DOI: 10.5281/zenodo.23174288

ISBN: 978-65-82182-03-7

1. Psicologia – Estudo e Ensino 2. Psicologia da Educação 3. Interdisciplinaridade I. Título.

CDD 150.7

Elaborado por Márcia Maria Feitosa Ferraz CRB-PB 824/O

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	06
CAPÍTULO 1 — METODOLOGIAS ATIVAS E OS APORTES TECNOLÓGICOS EDUCACIONAIS: UMA REVISÃO NARRATIVA	07
CAPÍTULO 2 — O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS	13
CAPÍTULO 3 — INTERNACIONALIZAÇÃO SILENCIOSA: VIABILIDADE, PROJEÇÕES E CONTROLE DE PROGRAMAS DE MOBILIDADE ACADÊMICA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS	21
CAPÍTULO 4 — CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MAIS HUMANAS E EFICAZES: APLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	29
CAPÍTULO 5 — INTERCULTURALIDADE E DIVERSIDADE NO ENSINO SUPERIOR: REFLEXÕES SOBRE INCLUSÃO SOCIAL	42
SOBRE OS ORGANIZADORES	60

APRESENTAÇÃO

A obra INVESTIGAÇÕES EDUCACIONAIS, PSICOSSOCIAIS E DIALÓGICAS NA ATUALIDADE: INTERDISCIPLINARIDADE EM FOCO reúne cinco estudos que articulam educação, gestão pública, mobilidade acadêmica, tecnologias pedagógicas, dimensões psicossociais do trabalho e inclusão social. O conjunto assume a interdisciplinaridade como eixo para compreender desafios contemporâneos presentes nas instituições educacionais e nas organizações públicas.

O primeiro capítulo discute as metodologias ativas e os aportes tecnológicos educacionais. O segundo analisa o orçamento como instrumento de gestão e desempenho em universidades federais. O terceiro aborda a viabilidade, as projeções e o controle de programas de mobilidade acadêmica. O quarto examina contribuições da neurociência para organizações públicas mais humanas e eficazes, com ênfase na gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior.

O quinto capítulo, de Rosana Severiano dos Santos, discute a interculturalidade e a diversidade no ensino superior, com reflexões sobre inclusão social. O estudo aborda a valorização das diferenças, as práticas pedagógicas inclusivas e as condições de acesso, permanência e participação de grupos historicamente minorizados no ambiente universitário.

Em conjunto, os capítulos aproximam perspectivas educacionais, administrativas e psicológicas, favorecendo uma leitura dialógica de temas que atravessam o ensino, a gestão e as relações humanas na atualidade. A coletânea dirige-se a estudantes, professores, pesquisadores e profissionais interessados em análises interdisciplinares e em práticas institucionais socialmente comprometidas.

Os organizadores

CAPÍTULO 1

METODOLOGIAS ATIVAS E OS APORTES TECNOLÓGICOS EDUCACIONAIS: UMA REVISÃO NARRATIVA¹

DOI: 10.5281/zenodo.17168113

Adriano Bismark da Silva Lucas

Graduação: Educação Artística com Habilitação em Música - Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) Especialização: Gestão Escolar - Faculdade Rolim de Moura

Gabriela Rocha Freitas

Licenciatura em Pedagogia UERJ-FFP. Especialização em Administração, Supervisão e Orientação Educacional UNIPLI. Mestrado em Tecnologias Emergentes em Educação - Must University.

Elionilson Alvarenga de Almeida

Licenciatura em Educação Física. Mestrando em Tecnologias Emergentes da Educação - Must -Orientador: Waldir Fernandes Pereira

Eunice Costa Jardim

Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Educação e Ciências Gerais de Sumaré. Especialização em Alfabetização e Letramento pela UNICESPI. Mestranda em Tecnologias Educacionais pela MUST University.

Daniela Hajjar Farah de Melo

Graduação em Letras-Português e Associação Educativa Evangélica - AEE. Especialização em Língua Inglesa pela Associação Educativa Evangélica - AEE. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: danielamelo14285@student.mustedu.com

José Alberto André Guimarães

Mestre em Ciências da Educação pela WUE.

Raquel Garcia Nery

Graduação em Artes Visuais pela Universidade Metropolitana de Santos. Especialização em Metodologias do Ensino de Arte pelo Centro Universitário FACVEST - UNIFACVEST. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. r.g.nery@hotmail.com.

Joseli Maria Silva de Lima

Mestranda em Tecnologias Educacionais pela Must

Antônio Pedro Barreto de Oliveira

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.

Marcos Vitor Costa Castelhamo

Mestrado em Ciências Educacionais em Ciências da Educação pela WUE, tendo o diploma reconhecido no contexto nacional pela Universidade Metropolitana de Santos - UNIMES.

RESUMO: A educação formal, fundamentada pelas transformações educacionais e pelas mudanças paradigmáticas nos âmbitos sociais, permeia um conjunto de necessidades, de demandas e de aperfeiçoamentos técnicos-vivenciais direcionados através da significância do apreender de forma individual-coletiva, partindo da lapidação de conhecimentos críticos, de projetos de vida e do convívio para com os demais. Desse modo, os métodos tradicionais e a escola enquanto instituição padronizada se apresentam como obstáculos direcionais na contemplação e na realização das novas formativas do ensinar e do aprender, demonstrando a pertinência das metodologias ativas na edificação de caminhos dialógicos para as consolidações dos processos significativos de aprendizagem enfocados no aluno. Somado a isto, observa-se que as tecnologias educacionais, sobretudo quando mediadas a partir das

¹ Este capítulo corresponde ao artigo "METODOLOGIAS ATIVAS E OS APORTES TECNOLÓGICOS EDUCACIONAIS: UMA REVISÃO NARRATIVA", publicado originalmente na Revista Educação Prática - REP, São Bento-PB, v. 3, n. 2, p. 835-843, 2025, ISSN: 3085-5578. DOI: 10.5281/zenodo.17168113. Nesta obra, o texto é reapresentado em formato de capítulo, com preservação integral do conteúdo, da autoria e da vinculação à publicação original.

objetivações associadas a intencionalidade pedagógica, permitem aprimoramento direcionais e interativos nos processos de ensino-aprendizagem, ancorando-se no protagonismo e contínuo engajamento dos discentes nas atividades educativas. Pensando nisso, o presente estudo discorre sobre as interlocuções entre as metodologias ativas e as tecnologias educacionais nos âmbitos pedagógicos na atualidade, partindo dos sentidos conceituais e executórios, fomentando-se por via de possíveis reflexões e apontamentos de como tais elementos estão participando da edificação de novos moldes e cosmovisões paradigmática nos campos da educação contemporânea. Para isso, a revisão narrativa foi utilizada como eixo central em seus sentidos de pesquisa bibliográfica, promovendo reflexões, discussões e contemplações dialógicas perante o tema abordado, seguindo as potencialidades críticas e alusivas propostas por tal metodologia. No contexto captativo, foram selecionados artigos científicos, capítulos de livro e obras especializadas relacionadas as objetivações aqui apresentadas, geralmente localizadas nas bases dotais do Google Acadêmico e Scielo. Sendo assim, exposto os elementos direcionais de pesquisa, como também os fatores introdutórios associados, seguem as demais pontuações levantadas em torno das interações significativas entre as metodologias ativas e os aportes tecnológicos educacionais mediante as transformações e ressignificações presentes na educação contemporânea.

Palavras-chave: Metodologias Ativas. Tecnologias Educacionais. Educação Contemporânea.

ABSTRACT: Formal education, grounded in educational transformations and paradigmatic shifts in social spheres, permeates a set of needs, demands, and technical-experiential improvements guided by the significance of individual-collective learning, based on the honing of critical knowledge, life projects, and coexistence with others. Thus, traditional methods and the school as a standardized institution present themselves as directional obstacles to the contemplation and implementation of new forms of teaching and learning, demonstrating the relevance of active methodologies in building dialogical pathways for the consolidation of meaningful, student-centered learning processes. Furthermore, educational technologies, especially when mediated by objectifications associated with pedagogical intentionality, enable directional and interactive improvements in teaching-learning processes, anchored in the protagonism and continuous engagement of students in educational activities. With this in mind, this study discusses the interlocutions between active methodologies and educational technologies in current pedagogical contexts, starting from conceptual and practical perspectives, fostering possible reflections and insights into how these elements are contributing to the construction of new paradigms and worldviews in contemporary education. To this end, narrative review was used as the central axis in its bibliographic research senses, fostering reflections, discussions, and dialogical contemplations regarding the topic addressed, following the critical and allusive potentialities proposed by this methodology. For the purpose of capturing, scientific articles, book chapters, and specialized works related to the objectifications presented here were selected, generally located in the databases of Google Scholar and Scielo. Thus, having exposed the directional research elements, as well as the associated introductory factors, the remaining points raised regarding the significant interactions between active methodologies and educational technological contributions through the transformations and resignifications present in contemporary education follow.

Keywords: Active Methodologies. Educational Technologies. Contemporary Education.

INTRODUÇÃO

A educação formal, fundamentada pelas transformações educacionais e pelas mudanças paradigmáticas nos âmbitos sociais, permeia um conjunto de necessidades, de demandas e de aperfeiçoamentos técnicos-vivenciais direcionados através da significância do apreender de forma individual-coletiva, partindo da lapidação de conhecimentos críticos, de projetos de vida e da convivência para com os demais (Morán, 2015):

Desse modo, os métodos tradicionais e a escola enquanto instituição padronizada se presentificam como obstáculos direcionais na contemplação e na realização das novas formativas do ensinar e do aprender, demonstrando a

pertinência das metodologias ativas na edificação de caminhos dialógicos para as consolidações dos processos significativos de aprendizagem enfocados no aluno (Morán, 2015).

Somado a isto, observa-se que as tecnologias educacionais, sobretudo quando mediadas a partir das objetivações associadas a intencionalidade pedagógica, permitem aprimoramento direcionais e interativos nos processos de ensino-aprendizagem, ancorando-se no protagonismo e contínuo engajamento dos discentes nas atividades educativas (Aguilar et al., 2025).

Pensando nisso, o presente estudo discorre sobre as interlocuções entre as metodologias ativas e as tecnologias educacionais nos âmbitos pedagógicos na atualidade, partindo dos sentidos conceituais e executórios, fomentando-se por via de possíveis reflexões e apontamentos de como tais elementos estão participando da edificação de novos moldeis e cosmovisões paradigmática nos campos da educação contemporânea.

Para isso, a revisão narrativa foi utilizada como eixo central em seus sentidos de pesquisa bibliográfica, promovendo reflexões, discussões e contemplações dialógicas perante do tema abordado, seguindo as potencialidades críticas e alusivas propostas por tal metodologia, assim como expõem Fernandes, Vieira e Castelhana (2023). No contexto captativo, foram selecionados artigos científicos, capítulos de livro e obras especializadas relacionadas as objetivações aqui apresentadas, geralmente localizadas nas bases dotais do Google Acadêmico e Scielo.

Sendo assim, exposto os elementos direcionais de pesquisa, como também os fatores introdutórios associados, seguem as demais pontuações levantadas em torno das interações significativas entre as metodologias ativas e os aportes tecnológicos educacionais mediante as transformações e ressignificações presentes na educação contemporânea.

DESENVOLVIMENTO

Em um contexto inicial, ressalta-se que as interações significativas ocorridas as ao longo das mediações pedagógicas dentro e fora da sala de aula se apresentam como resultantes necessárias e direcionais nos processos de ensino-aprendizagem, estando diretamente alocadas nas caracterizações individuais-coletivas, uma vez que tais elementos associativos representam instâncias estruturantes nas consolidações educativas (Ribeiro et al., 2024).

Nesse sentido, trazendo à tona a reflexão da impossibilidade necessária na educação contemporânea, partindo dos verbos perissianos, Ribeiro e colaboradores (2025) abordam que os processos e as atividades educativas, em suas pluralidades sistêmicas, devem ser pautados na educação para a liberdade, considerando demandas interativas ao mesmo tempo que fortalece as potencialidades intersubjetivas, indo além dos espectros mecânicos.

Seguindo tal raciocínio, destaca-se que as matrizes pedagógicas, sobretudo nas contextualizações atuais, são atravessadas pelas dinâmicas socioafetivas, fortalecendo campos, práticas e conceitos associados a valorização dos âmbitos socioemocionais e de suas competências associadas, demonstrando a importância das atuações educativas não se limitarem apenas as denominações acadêmicas, apesar de

sua pertinência sem igual, abrindo espaços vivenciais e simbólicos para as fortificações interativas nos sentidos individuais-coletivos (Guimarães et al., 2024).

Adentrando o campo das metodologias ativas, Andrade, Castelhana e Santos (2024) corroboram que tais panoramas metodológicos integram direcionamentos fomentativos quando observados as suas instâncias técnicas-vivenciais, alinhando significações interacionais nas mediações construtivas na educação contemporânea, lapidando estratégias e execuções teórico-práticas de ensino-aprendizagem ancoradas na centralização do protagonismo discente.

Nessa ótica, os processos e os planejamentos pedagógicos são visualizados em suas dinâmicas multifatoriais, uma vez que, além dos elementos dispostos pelos alunos em si mesmos, também são observados outras variáveis estruturais, a exemplo das exposições intersubjetivas da comunidade educativa e das adaptações técnicas, espaciais e simbólicas realizadas a partir das objetivações da intencionalidade pedagógica (Andrade; Castelhana; Santos, 2024).

Coadunando com os aspectos citados, os autores (2024) enfatizam que, para além de uma medida multifocal, as metodologias ativas vem se incluindo como um novo espectro teórico-prático de movimentação paradigmática, participando ativamente nas ressignificações das práticas e das cosmovisões educacionais na atualidade, atualizando conceitos e execuções educativas através das novas demandas e necessidades na contemporaneidade.

Nos panoramas das tecnologias educacionais, entende-se que os campos direcionais de matriz tecnológica permitem o desenvolvimento de aportes vivenciais e inovadores capazes de mediar diretamente com necessidades e dificuldades relacionais o cotidiano, sobretudo quando visualizado as instâncias relacionadas as contingências educativas (Gebran, 2009).

Nesse sentido, as tecnologias educacionais não são apenas ferramentas contextualizadas em ramificações específicas, visto que possibilitam integrações globais nos diferentes campos e demandas pedagógicas, fomentando novos caminhos técnicos, comunicacionais e aplicativos na educação contemporânea, indo além de meras fundamentações unilaterais e mecânicas (Gebran, 2009).

Ainda nessa lógica, a informatização e os aperfeiçoamentos comunicativos ancorados nas significações das tecnologias educacionais objetivam o aperfeiçoamento técnico das contextualizações dinâmicas do ensino tradicional, trazendo à tona novas perspectivas direcionais, ao mesmo tempo que possibilita a inovação metodológica nos caminhos pedagógicos (Gebran, 2009).

Na pesquisa de Chiofi e Oliveira (2014), destaca-se que as novas tecnologias educacionais, além dos aprimoramentos gerais e integrativos nos contextos educativos, participam ativamente dos processos e das estruturações do ensino-aprendizagem, somando nas exposições dialógicas e didáticas nas atividades pedagógicas inseridas nas fomentações docentes.

Nesse segmento, os autores (2014) retratam que a pertinência dos diagnósticos das práticas docentes em torno das tecnologias educacionais, uma vez que as orientações e os direcionamentos significativos voltadas a tais elementos nas atuações docentes possibilitam a efetivação de dinâmicas de aprendizagem cada vez

mais contextualizada das necessidades e das demandas relacionadas as realidades globais e específicas do alunato.

Nas interações dialéticas entre as metodologias ativas e as tecnologias educacionais, Carvalho e colaboradores (2021) esboça que ambos os panoramas teórico-práticos e experienciais podem estar associados na transformação educacional, indo além de suas entrelinhas tradicionais, possibilitando a formação crítica dos sujeitos participantes do universo escolar, fundamentando ampliações nas aplicações em ensino-aprendizagem, fomentando a aprendizagem significativa e autônoma.

Nesse segmento, os pesquisadores supracitados (2021) analisam tais movimentações por intermédio de uma ótica espiralada, uma vez que não fecham segmentos únicos e irreversíveis, trazendo à tona que ambos os contextos visionais estão em constante lapidação dinâmica e esquemática, principalmente quando mencionado o âmbito nacional, ainda marcado por limitações técnicas relacionadas a democratização dos meios digitais nos cenários educacionais.

Vale ressaltar que, como abordado por Andrade, Castelhana e Santos (2024), aspectos relacionados ao preparo e capacitação direcional do professor representam caracteres pertinentes nas execuções e planejamentos associados as metodologias ativas, demonstrando a importância do aperfeiçoamento docente em suas posições e estruturas pedagógicas, levando em consideração as matrizes técnicas-vivências na contemporaneidade.

Por fim, fica evidente que as relações dialógicas entre as metodologias ativas e as tecnologias educacionais se apresentam como caracteres direcionais e significativas nos panoramas educacionais contemporâneos, servindo de força motriz para as atualizações metodológicas-vivenciais em seus níveis pedagógicos, as mudanças paradigmáticas em educação contemporânea e para os direcionamentos técnicos-vivenciais nas diferentes exposições educativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os enfoques avistados, pontua-se que as interações entre as metodologias ativas e as tecnologias educacionais permeiam campos dialógicos conjuntos, podendo estar intimamente interligados através das contextualizações educativas idiossincráticas, enfatizando que ambos os panoramas metodológicos-vivenciais participam ativamente da centralização do aluno, visto como um protagonista dos processos de ensino-aprendizagem.

Nesse segmento, por intermédio dos estudos analisados, fica evidente que os campos citados possibilitam a constante resignificação dos processos pedagógicos ante as transformações paradigmáticas educacionais, consolidando novas óticas direcionais na educação contemporânea, levando em consideração as demandas e as necessidades dos alunos e das sociedades atuais, indo além dos tecnicismos unilaterais.

Ainda nessa lógica, como citado pelos diferentes estudos utilizados, tais associações entre as metodologias ativas e as tecnologias educacionais participam ativamente da dissolução cosmovisional cristalizada pelos moldes educativos de

matriz tradicional, promovendo atualizações pedagógicas por intermédio dos papéis de protagonismo e interação significativa do alunato.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Luzia Gomes Nogueira et al. EDUCAR NA CONTEMPORANEIDADE: TECNOLOGIAS QUE TRANSFORMAM O CURRÍCULO. *Missioneira*, v. 27, n. 8, p. 53-62, 2025.
- ANDRADE, R. J. ; CASTELHANO, M. V. C. ; SANTOS, G. H. Q. . Metodologias ativas e os esboços técnicos- vivenciais na educação contemporânea: reflexões dialógicas. *Revista Científica Integr@ção*, v. 5, p. 471- 478, 2024.
- CARVALHO, Elaine de Farias Giffoni et al. As tecnologias educacionais digitais e as metodologias ativas para o ensino de matemática. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 1, p. 3153-3169, 2021.
- CHIOFI, Luiz Carlos; OLIVEIRA, Marta Regina Furlan de. O uso das tecnologias educacionais como ferramenta didática no processo de ensino e aprendizagem. Londrina, UEL, p. 329-337, 2014.
- FERNANDES, J. M. B. ; VIEIRA, L. T. ; CASTELHANO, M. V. C. REVISÃO NARRATIVA ENQUANTO METODOLOGIA CIENTÍFICA SIGNIFICATIVA: REFLEXÕES TÉCNICAS- FORMATIVAS. *REDES - Revista Educacional da Sucesso*, v. 3, p. 1-7, 2023.
- GEBRAN, Mauricio Pessoa. Tecnologias educacionais. Curitiba: Iesde Brasil Sa, p. 189-190, 2009.
- GUIMARAES, J. A. A. ; CASTELHANO, M. V. C. ; SOARES, A. V. ; SILVA, M. D. P. ; SILVA, A. M. ; SANTOS, S. M. P. . AS MATRIZES PEDAGÓGICAS DIANTE DAS CARACTERIZAÇÕES SOCIOEMOCIONAIS NA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA: UMA CONSTRUÇÃO DIALÓGICA. *Revista Educação Prática*, v. 2, p. 151-159, 2024
- MORÁN, José et al. Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens, v. 2, n. 1, p. 15-33, 2015.
- RIBEIRO, S. B. ; CAMPOS, G. B. A. ; NASCIMENTO, D. F. ; CASTELHANO, M. V. C.; RAMALHO NETO, A. E. ; MEDEIROS, E. S. . A INTERAÇÃO ENQUANTO RESULTANTE DO ENSINO- APRENDIZAGEM: UMA DIALÓGICA INDIVIDUAL-COLETIVA. In: Marcos Vitor Costa Castelhana e colaboradores. (Org.). TEMAS EDUCACIONAIS NA CONTEMPORANEIDADE: EXPOSIÇÕES DIALÓGICAS. 1ed.Belém-PA: RFB Editora, 2024, v. 1, p. 41-48
- RIBEIRO, S. B. ; LUCIO, A. S. ; CASTELHANO, M. V. C. ; GUIMARAES, J. A. A. ;
- ARAUJO, A. C. G. ; PALITOT, M. A. F. F. ; ALVES, D. I. S. . A ? IMPOSSIBILIDADE NECESSÁRIA? DA EDUCAÇÃO PARA A LIBERDADE: REFLEXÕES A PARTIR DO PENSAMENTO DE GABRIEL PERISSÉ. *Revista Educação Prática*, v. 3, p. 1-9, 2025.

CAPÍTULO 2

O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS²

DOI: 10.5281/zenodo.22849977

Eduardo Augusto da Silva¹

1 Bacharel em Ciências e Humanidades pela UFABC. Especializações em Gestão Pública, Ética Profissional e Geopolítica e as Relações Internacionais pela Faculdade Iguazu. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: eduardoaugustosilva@yahoo.com.br

RESUMO: O presente estudo analisa o papel do orçamento como instrumento de gestão e desempenho organizacional em universidades federais brasileiras, considerando os desafios relacionados às restrições orçamentárias, à necessidade de eficiência administrativa e às crescentes demandas enfrentadas pelas instituições públicas de ensino superior. O objetivo da pesquisa consiste em compreender de que forma o planejamento orçamentário e os mecanismos de controle gerencial podem contribuir para o aprimoramento da gestão universitária e para uma utilização mais eficiente dos recursos públicos. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando levantamento bibliográfico e análise documental como estratégias metodológicas. Foram analisadas obras e estudos relacionados à contabilidade gerencial, orçamento, controle organizacional, administração pública e desempenho institucional. Os resultados indicam que o orçamento, quando articulado ao planejamento institucional e aos mecanismos de controle gerencial, pode auxiliar na definição de prioridades administrativas, no acompanhamento de metas e na tomada de decisão. A análise também demonstra que a utilização predominantemente burocrática do orçamento ainda representa obstáculo para parte das instituições públicas, reduzindo seu potencial como ferramenta de gestão. Conclui-se que o fortalecimento das práticas de planejamento e controle orçamentário pode favorecer maior eficiência administrativa, melhor alocação de recursos e aprimoramento do desempenho organizacional nas universidades federais.

Palavras-chave: orçamento público, controle gerencial, universidades federais, desempenho organizacional, administração pública.

ABSTRACT: This study analyzes the role of budgeting as an instrument for management and organizational performance in Brazilian federal universities, considering challenges related to budget restrictions, administrative efficiency, and the growing demands faced by public higher education institutions. The objective of the research is to understand how budget planning and management control mechanisms can contribute to improving university management and promoting a more efficient use of public resources. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using bibliographic review and document analysis as methodological strategies. Books and studies related to management accounting, budgeting, organizational control, public administration, and institutional performance were analyzed. The findings indicate that budgeting, when integrated with institutional planning and management control practices, can support priority setting, performance monitoring, and administrative decision-making. The analysis also suggests that the predominantly bureaucratic use of budgeting still limits its strategic potential in some public institutions. It is concluded that strengthening budget planning and control practices may contribute to greater administrative efficiency, better resource allocation, and improved organizational performance in federal universities.

Keywords: public budgeting, management control, federal universities, organizational performance, public administration.

² Este capítulo corresponde ao artigo “O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS”, publicado originalmente na Revista Educação Contemporânea – REC, São Bento-PB, v. 3, n. 3, p. 809-819, 2026. ISSN: 2966-4705. DOI: 10.5281/zenodo.22849977. Nesta obra, o texto é reapresentado em formato de capítulo, com preservação integral do conteúdo, da autoria e da vinculação à publicação original.

Introdução

As universidades federais brasileiras desempenham papel relevante no desenvolvimento científico, tecnológico e social do país, atuando na formação de profissionais, na produção de conhecimento e na oferta de atividades de pesquisa e extensão. Nos últimos anos, entretanto, essas instituições passaram a enfrentar um contexto marcado pelo aumento das demandas institucionais e pelas limitações orçamentárias presentes na administração pública.

Nesse cenário, a gestão dos recursos públicos tornou-se tema cada vez mais relevante para a administração universitária. Questões relacionadas ao planejamento, ao controle gerencial e à eficiência administrativa passaram a ocupar posição de destaque nas discussões sobre desempenho organizacional e gestão pública.

O orçamento, tradicionalmente associado à previsão de receitas e despesas, passou a ser compreendido também como instrumento de planejamento e acompanhamento das atividades organizacionais. Frezatti et al. (2011) destacam que o processo orçamentário contribui para transformar objetivos institucionais em ações concretas, auxiliando gestores na coordenação das atividades e na utilização dos recursos disponíveis.

No setor público, a discussão assume características específicas. Além da busca por eficiência administrativa, as organizações governamentais precisam atender exigências relacionadas à legalidade, transparência e prestação de contas. Pollitt e Bouckaert (2017) observam que as instituições públicas passaram a conviver com pressões crescentes por desempenho e racionalidade na utilização dos recursos públicos.

Nas universidades federais, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes em razão da complexidade de suas atividades e da necessidade de conciliar demandas acadêmicas, administrativas e financeiras. Silva e Mario (2023) ressaltam que a gestão orçamentária no setor público ainda enfrenta dificuldades relacionadas à integração entre planejamento, controle e resultados organizacionais.

Embora existam diversos estudos sobre orçamento e controle gerencial, ainda são limitadas as discussões voltadas especificamente para o papel do orçamento como instrumento de gestão e desempenho organizacional nas universidades federais brasileiras. Em muitas situações, o orçamento permanece associado predominantemente à execução financeira, sem utilização mais ampla como ferramenta de apoio à gestão institucional.

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como o orçamento pode contribuir para a gestão e para o desempenho organizacional em universidades federais? O objetivo do trabalho consiste em analisar o papel do orçamento como instrumento de gestão e desempenho organizacional em universidades federais, discutindo sua relação com o planejamento institucional, o controle gerencial e a eficiência administrativa.

A pesquisa possui abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em levantamento bibliográfico e análise documental. O estudo busca compreender de que forma mecanismos de planejamento e controle podem contribuir para o aprimoramento da gestão universitária.

Além desta introdução, o artigo apresenta a seção de metodologia, seguida pelo desenvolvimento teórico sobre orçamento, controle gerencial, gestão universitária e desempenho organizacional. Na sequência, são discutidos os principais desafios da gestão orçamentária nas universidades federais, sendo posteriormente apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando levantamento bibliográfico e análise documental como procedimentos metodológicos. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a compreensão de aspectos relacionados ao orçamento, ao controle gerencial e ao desempenho organizacional no contexto das universidades federais.

Segundo Beuren (2014), pesquisas qualitativas favorecem a análise interpretativa de fenômenos organizacionais, possibilitando maior compreensão das práticas administrativas e gerenciais presentes nas organizações. Nesse sentido, o estudo busca discutir como mecanismos de planejamento orçamentário e controle gerencial podem contribuir para a gestão universitária e para a utilização mais eficiente dos recursos públicos.

A pesquisa foi desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relacionados à contabilidade gerencial, orçamento público, administração pública, desempenho organizacional e controle gerencial. Também foram considerados documentos institucionais, como relatórios de gestão e materiais relacionados ao planejamento e à execução orçamentária em universidades federais.

A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa, buscando identificar relações entre planejamento orçamentário, controle gerencial e desempenho organizacional nas instituições públicas de ensino superior. O estudo possui caráter teórico e analítico, não tendo como finalidade a realização de generalizações estatísticas, mas sim a compreensão do orçamento como instrumento de apoio à gestão universitária.

Orçamento e controle gerencial

A discussão sobre orçamento e controle gerencial ganhou relevância à medida que as organizações passaram a demandar instrumentos mais eficazes de planejamento, coordenação e acompanhamento de resultados. Embora tradicionalmente associado ao controle financeiro, o orçamento passou a ser compreendido como ferramenta de apoio à gestão e à tomada de decisão.

Frezatti (2009) destaca que o orçamento integra o processo de gestão organizacional ao auxiliar na definição de metas, no direcionamento dos recursos e no acompanhamento do desempenho institucional. Na mesma direção, Frezatti et al. (2011) afirmam que o processo orçamentário contribui para transformar objetivos organizacionais em ações concretas, aproximando planejamento, execução e controle.

Anthony e Govindarajan (2008) observam que os sistemas de controle gerencial têm a finalidade de assegurar que os recursos organizacionais sejam utilizados de forma alinhada aos objetivos institucionais. Nessa perspectiva, o orçamento atua como mecanismo de apoio às decisões administrativas e ao monitoramento dos resultados alcançados.

Hansen e Van der Stede (2004) ressaltam que o orçamento pode desempenhar diferentes funções nas organizações, incluindo planejamento, coordenação e avaliação de desempenho. Merchant e Van der Stede (2017) acrescentam que mecanismos de controle gerencial contribuem para o alinhamento organizacional e para a redução de incertezas nos processos administrativos.

Nas universidades federais, essas funções assumem relevância particular devido à complexidade das atividades desenvolvidas e à necessidade de administrar recursos limitados. Nesse contexto, o orçamento não se restringe à execução financeira, mas auxilia na definição de prioridades institucionais e no acompanhamento das atividades acadêmicas e administrativas.

Apesar de sua importância, o processo orçamentário ainda é frequentemente utilizado de forma burocrática em organizações públicas. Slomski (2013) argumenta que a efetividade dos mecanismos de controle depende da integração entre planejamento, acompanhamento de resultados e utilização das informações gerenciais. De forma complementar, Padoveze (2016) destaca que sistemas de controle tornam-se mais eficientes quando produzem informações capazes de apoiar decisões administrativas e aperfeiçoar a gestão institucional.

Assim, o orçamento pode ser compreendido como instrumento de gestão que contribui para o planejamento, o controle e o desempenho organizacional, especialmente em instituições públicas que necessitam conciliar restrições financeiras e demandas institucionais crescentes.

Orçamento público e gestão universitária

O orçamento público apresenta características distintas daquelas observadas nas organizações privadas, uma vez que está diretamente relacionado ao planejamento governamental, à alocação de recursos e à prestação de contas à sociedade. Nesse contexto, sua função ultrapassa o controle financeiro, constituindo importante instrumento de gestão e definição de prioridades institucionais.

Giacomoni (2018) destaca que o orçamento público possui funções administrativas, econômicas e políticas, orientando a execução das ações governamentais e a distribuição dos recursos disponíveis. Dessa forma, o planejamento orçamentário torna-se elemento fundamental para o funcionamento das organizações públicas.

Nas universidades federais, a relevância desse instrumento é ainda mais evidente devido à diversidade de atividades desenvolvidas e à necessidade de equilibrar demandas acadêmicas, administrativas e financeiras. Essas instituições precisam administrar recursos destinados ao ensino, à pesquisa, à extensão, à assistência estudantil e à manutenção de suas estruturas operacionais, frequentemente em cenários de restrição orçamentária.

Segundo Pollitt e Bouckaert (2017), as organizações públicas passaram a enfrentar pressões crescentes por eficiência, desempenho e accountability. Como consequência, mecanismos de planejamento e controle ganharam maior importância na gestão pública contemporânea, buscando ampliar a racionalidade administrativa e melhorar a utilização dos recursos públicos.

Nesse cenário, o orçamento exerce papel estratégico ao apoiar a definição de prioridades institucionais e orientar a tomada de decisões administrativas. Entretanto, sua efetividade depende da articulação com os objetivos organizacionais e com os mecanismos de acompanhamento dos resultados.

Slomski (2013) argumenta que práticas de controladoria e governança pública contribuem para fortalecer a eficiência administrativa e o controle da utilização dos recursos institucionais. Nas universidades federais, essa integração entre planejamento, orçamento e controle torna-se fundamental para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e o alcance dos objetivos institucionais.

Assim, a gestão universitária demanda que o orçamento seja utilizado não apenas como instrumento de execução financeira, mas também como ferramenta de apoio ao planejamento e à gestão organizacional.

Desempenho organizacional e tomada de decisão

O desempenho organizacional está relacionado à capacidade das instituições de alcançar seus objetivos utilizando adequadamente os recursos disponíveis. No contexto das universidades federais, essa discussão envolve não apenas aspectos financeiros, mas também resultados acadêmicos, administrativos e institucionais.

A gestão dessas organizações exige mecanismos capazes de apoiar decisões relacionadas à distribuição de recursos, definição de prioridades e acompanhamento dos resultados. Nesse sentido, os sistemas de controle gerencial assumem papel relevante ao fornecer informações que auxiliam gestores no planejamento e na condução das atividades institucionais.

Junqueira et al. (2014) destacam que as informações gerenciais contribuem para reduzir incertezas e apoiar os processos decisórios. De forma semelhante, Junqueira, Oyadomari e Frezatti (2014) ressaltam que informações contábeis e gerenciais permitem monitorar indicadores, acompanhar resultados e apoiar decisões mais alinhadas aos objetivos organizacionais.

Nas universidades federais, a utilização dessas informações torna-se particularmente importante diante da necessidade de administrar recursos limitados e atender demandas institucionais cada vez mais complexas. Decisões relacionadas à alocação orçamentária, investimentos e manutenção das atividades acadêmicas dependem de mecanismos de planejamento e controle capazes de fornecer informações confiáveis para a gestão.

Padoveze (2016) afirma que os sistemas de controle gerencial contribuem para integrar planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados organizacionais. Nessa mesma direção, Moura e Beuren (2022) observam que mecanismos de controle mais estruturados favorecem o alinhamento entre objetivos institucionais, execução orçamentária e desempenho organizacional em instituições públicas de ensino superior.

Apesar desses benefícios, muitas organizações públicas ainda utilizam mecanismos de controle predominantemente voltados ao atendimento de exigências burocráticas. Essa limitação pode comprometer o acompanhamento dos resultados e

reduzir a capacidade institucional de utilizar informações gerenciais como suporte à tomada de decisão.

Dessa forma, a integração entre planejamento, controle gerencial e avaliação de desempenho constitui elemento importante para o fortalecimento da gestão universitária e para a utilização mais eficiente dos recursos públicos.

Desafios da gestão orçamentária em universidades federais

A gestão orçamentária nas universidades federais envolve desafios que ultrapassam a simples administração de receitas e despesas. Além das limitações financeiras enfrentadas pelas instituições públicas, gestores universitários precisam conciliar demandas acadêmicas crescentes, estruturas organizacionais complexas e restrições impostas pelo ambiente fiscal.

Silva e Mario (2023) observam que a administração pública brasileira ainda enfrenta dificuldades relacionadas à integração entre planejamento, controle e desempenho organizacional. Em instituições dependentes de recursos governamentais, as limitações orçamentárias tornam ainda mais necessária a utilização de mecanismos de gestão capazes de apoiar a definição de prioridades e a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Fernandes de Barcellos et al. (2023) destacam que parte das dificuldades da gestão pública está relacionada à limitada integração entre planejamento institucional e execução orçamentária. A ausência de mecanismos consistentes de acompanhamento e avaliação pode comprometer a eficiência administrativa e dificultar o alcance dos objetivos organizacionais.

Outro desafio refere-se ao excesso de burocracia presente em muitos processos administrativos. Embora os mecanismos de controle sejam fundamentais para assegurar transparência e regularidade na utilização dos recursos públicos, seu uso excessivamente formal pode reduzir a flexibilidade gerencial e dificultar decisões mais ágeis.

Mucci, Frezatti e Dieng (2021) observam que organizações com processos orçamentários mais estruturados tendem a apresentar maior alinhamento entre planejamento, controle e objetivos institucionais. Nas universidades federais, essa integração torna-se particularmente importante devido à necessidade de articular diferentes áreas acadêmicas e administrativas.

Dessa forma, os desafios da gestão orçamentária evidenciam a importância de fortalecer mecanismos de planejamento, acompanhamento de resultados e utilização de informações gerenciais.

Discussão

A análise da literatura evidencia que o orçamento exerce papel que ultrapassa o simples controle financeiro, assumindo função relevante no planejamento institucional, na definição de prioridades e no acompanhamento dos resultados organizacionais. No contexto das universidades federais, essa função torna-se ainda mais importante diante das limitações orçamentárias e da complexidade administrativa dessas instituições.

Os estudos analisados convergem ao indicar que a efetividade do orçamento depende de sua integração com mecanismos de controle gerencial e com os processos de tomada de decisão. Nesse sentido, o orçamento deixa de ser apenas instrumento de execução financeira e passa a contribuir para a coordenação das atividades institucionais e para a utilização mais eficiente dos recursos públicos.

A literatura também demonstra que parte das dificuldades enfrentadas pelas universidades federais está relacionada à limitada articulação entre planejamento institucional, execução orçamentária e avaliação de desempenho. Embora existam mecanismos formais de controle e prestação de contas, sua utilização nem sempre ocorre de forma integrada aos objetivos estratégicos da instituição.

Outro aspecto recorrente refere-se ao desafio de equilibrar controle institucional e eficiência administrativa. Ao mesmo tempo em que as universidades precisam atender exigências legais e de transparência, também necessitam de flexibilidade para responder às demandas acadêmicas e administrativas em cenários marcados por restrições financeiras.

Os autores analisados indicam que o fortalecimento dos mecanismos de planejamento, acompanhamento de resultados e utilização de informações gerenciais pode contribuir para decisões mais consistentes e para melhor alinhamento entre objetivos institucionais e execução administrativa. Assim, a utilização estratégica do orçamento tende a favorecer maior eficiência organizacional e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Dessa forma, a literatura examinada reforça a importância da integração entre orçamento, controle gerencial e planejamento institucional como elemento fundamental para o aprimoramento da gestão universitária nas instituições federais de ensino superior.

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel do orçamento como instrumento de gestão e desempenho organizacional em universidades federais, considerando sua relação com planejamento institucional, controle gerencial e processos de tomada de decisão. A análise da literatura permitiu compreender que o orçamento exerce funções que vão além da execução financeira, assumindo papel relevante na coordenação das atividades institucionais e no acompanhamento dos resultados organizacionais.

Os resultados indicam que a integração entre orçamento, planejamento institucional e mecanismos de controle gerencial pode contribuir para maior eficiência administrativa, melhor definição de prioridades e utilização mais racional dos recursos públicos. Além disso, as informações gerenciais mostram-se relevantes para apoiar decisões administrativas em instituições complexas como as universidades federais.

O estudo também evidenciou que parte das dificuldades enfrentadas pelas universidades públicas está relacionada à limitada utilização estratégica do orçamento e à insuficiente articulação entre planejamento, execução orçamentária e avaliação de desempenho. Essas limitações podem comprometer o acompanhamento dos resultados institucionais e reduzir a capacidade administrativa das organizações.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para ampliar a discussão sobre orçamento, controle gerencial e desempenho organizacional em instituições públicas de ensino superior. Sob a perspectiva prática, reforça a importância da utilização do orçamento como instrumento de apoio à gestão universitária e ao fortalecimento dos processos administrativos.

Como limitação, destaca-se o caráter qualitativo e bibliográfico do estudo, sem investigação empírica direta em universidades específicas. Pesquisas futuras poderão desenvolver estudos de caso que analisem práticas concretas de planejamento orçamentário, mecanismos de controle gerencial e seus impactos sobre o desempenho institucional das universidades federais.

Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Beuren, I. M. (Org.). (2014). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes de Barcellos, P., et al. (2023). *Gestão do orçamento e desempenho organizacional no setor público brasileiro*.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2011). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Giacomoni, J. (2018). *Orçamento público* (17ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Junqueira, E. R., Oyadomari, J. C. T., & Frezatti, F. (2014). Uso da informação contábil gerencial no processo de tomada de decisão: um estudo em organizações brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(65), 190-201.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Moura, G. D., & Beuren, I. M. (2022). Controle gerencial e desempenho organizacional em instituições públicas de ensino superior. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(52), 85-101.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2021). Configurações do processo orçamentário: análise em organizações brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(2), 168-187.
- Padoveze, C. L. (2016). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Silva, A. C., & Mario, P. C. (2023). Gestão orçamentária e desempenho organizacional no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 57(3), 455- 472.
- Slomski, V. (2013). *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.

CAPÍTULO 3

INTERNACIONALIZAÇÃO SILENCIOSA: VIABILIDADE, PROJEÇÕES E
CONTROLE DE PROGRAMAS DE MOBILIDADE ACADÊMICA EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS³

DOI: 10.5281/zenodo.22850034

Eduardo Augusto da Silva¹

1 Bacharel em Ciências e Humanidades pela UFABC. Especializações em Gestão Pública, Ética Profissional e Geopolítica e as Relações Internacionais pela Faculdade Iguaçu. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: eduardoaugustosilva@yahoo.com.br

RESUMO: A internacionalização do ensino superior tem sido progressivamente incorporada como eixo estratégico nas universidades públicas, especialmente em um cenário marcado pela intensificação das relações acadêmicas globais e pela crescente valorização da produção científica internacional. Apesar disso, observa-se que, no contexto das universidades públicas brasileiras, iniciativas como programas de mobilidade acadêmica nem sempre são estruturadas a partir de uma lógica formal de projetos, carecendo de mecanismos consistentes de análise de viabilidade, projeção de resultados e monitoramento contínuo. Este estudo tem como objetivo analisar como estruturar a viabilidade, as projeções e o controle desses programas, considerando a adaptação de ferramentas de gestão e análise de risco ao contexto do setor público. Adotou-se abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com base em revisão bibliográfica e análise documental. Os resultados indicam a existência de lacunas na estruturação das iniciativas de internacionalização, evidenciando a necessidade de incorporação de instrumentos de planejamento e controle mais sistemáticos. Conclui-se que a adaptação de ferramentas de gestão, associada ao desenvolvimento de capacidades organizacionais, pode contribuir para maior consistência e efetividade dessas políticas institucionais.

Palavras-chave: internacionalização, universidades públicas, gestão de projetos, mobilidade acadêmica, setor público.

ABSTRACT: The internationalization of higher education has been progressively incorporated as a strategic axis in public universities, particularly in a context marked by the intensification of global academic relations and the increasing importance of international scientific production. Despite this, within Brazilian public universities, initiatives such as academic mobility programs are not always structured according to a formal project-based approach, often lacking consistent mechanisms for feasibility analysis, result projection, and continuous monitoring. This study aims to analyze how to structure the feasibility, projections, and control of these programs, considering the adaptation of management tools and risk analysis to the public sector context. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, based on literature review and document analysis. The findings indicate the existence of structural gaps in the implementation of internationalization initiatives, highlighting the need for more systematic planning and control instruments. It is concluded that the adaptation of management tools, combined with the development of organizational capabilities, can contribute to greater consistency and effectiveness of these institutional policies.

Keywords: internationalization, public universities, project management, academic mobility, public sector.

Introdução

A internacionalização do ensino superior tem assumido papel cada vez mais relevante nas estratégias institucionais das universidades, especialmente em um

³ Este capítulo corresponde ao artigo "INTERNACIONALIZAÇÃO SILENCIOSA: VIABILIDADE, PROJEÇÕES E CONTROLE DE PROGRAMAS DE MOBILIDADE ACADÊMICA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS", publicado originalmente na Revista Educação Contemporânea - REC, São Bento-PB, v. 3, n. 3, p. 820-829, 2026. ISSN: 2966-4705. DOI: 10.5281/zenodo.22850034. Nesta obra, o texto é reapresentado em formato de capítulo, com preservação integral do conteúdo, da autoria e da vinculação à publicação original.

contexto de crescente integração acadêmica global e intensificação da circulação de conhecimento. Conforme destacam De Wit e Altbach (2021), esse movimento deixou de ser um elemento periférico e passou a constituir parte central das estratégias universitárias, influenciando diretamente a forma como as instituições se posicionam no cenário internacional.

No entanto, quando se observa o contexto das universidades públicas brasileiras, percebe-se que a internacionalização ocorre de forma gradual, muitas vezes sem uma estruturação formal que permita avaliar com precisão seus resultados. Programas de mobilidade acadêmica, acordos de cooperação e parcerias institucionais tendem a se desenvolver a partir de iniciativas acumuladas ao longo do tempo, sem que haja necessariamente um planejamento estruturado que envolva análise de viabilidade, definição de indicadores e monitoramento contínuo.

Essa ausência de estruturação revela uma lacuna importante. De acordo com Mércher (2021), a internacionalização deve ser compreendida como um processo que envolve diferentes etapas, desde a análise de viabilidade até o acompanhamento dos resultados, exigindo a utilização de ferramentas de gestão que permitam organizar, executar e controlar as iniciativas de forma sistemática. Quando essas ferramentas não são utilizadas, há uma tendência de manutenção de programas com base em critérios institucionais difusos, o que pode comprometer a eficiência das ações.

Além disso, a análise de viabilidade no setor público apresenta desafios específicos. Conforme argumentam Pollitt e Bouckaert (2017), a gestão pública não se orienta exclusivamente por critérios financeiros, mas pela necessidade de demonstrar resultados institucionais e justificar a utilização de recursos. Isso exige a adaptação de ferramentas de análise, considerando aspectos mais amplos, como impacto acadêmico, relevância institucional e sustentabilidade das iniciativas.

Outro aspecto relevante diz respeito à necessidade de compreender o ambiente externo em que a internacionalização ocorre. A análise de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, conforme proposto por Castro (2010), torna-se fundamental para avaliar riscos e oportunidades associados aos programas internacionais, especialmente em contextos marcados por instabilidade e mudanças constantes.

Diante desse cenário, torna-se necessário avançar na compreensão da internacionalização como processo estruturado, incorporando ferramentas de gestão e análise que permitam maior consistência na tomada de decisão. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar como estruturar a viabilidade, as projeções e o controle de programas de mobilidade acadêmica em universidades públicas, considerando a adaptação de instrumentos de gestão ao contexto institucional.

A partir desse objetivo, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como estruturar a viabilidade, as projeções e o controle de programas de mobilidade acadêmica em universidades públicas, utilizando ferramentas de gestão e análise de risco?

Para responder a essa questão, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a metodologia adotada; em seguida, desenvolve-se a discussão teórica e analítica sobre internacionalização, análise de viabilidade e

ferramentas de gestão; por fim, são apresentadas as considerações finais, com síntese dos principais achados.

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, adequada à análise de fenômenos organizacionais complexos, especialmente aqueles relacionados à gestão institucional e à implementação de políticas públicas. Essa abordagem permite compreender não apenas a estrutura formal das iniciativas de internacionalização, mas também suas implicações organizacionais e institucionais.

O método adotado foi o estudo de caso de caráter analítico, com foco em programas de mobilidade acadêmica em universidades públicas brasileiras. A escolha desse método se justifica pela necessidade de compreender práticas recorrentes, padrões institucionais e limitações estruturais presentes nesse tipo de organização.

A coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica e análise documental. A revisão bibliográfica contemplou obras relacionadas à internacionalização, gestão pública, análise de viabilidade e capacidades organizacionais, permitindo construir uma base teórica consistente. A análise documental incluiu a observação de normativas institucionais e práticas administrativas relacionadas à mobilidade acadêmica.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, estruturada a partir de categorias relacionadas às etapas de internacionalização e às ferramentas de gestão. Essas categorias foram definidas com base nas contribuições de Mércher (2021), especialmente no que se refere às etapas de planejamento, execução e monitoramento dos projetos internacionais.

Internacionalização como processo estruturado e não apenas institucional

A internacionalização, no contexto das universidades públicas, costuma ser apresentada como um objetivo institucional amplo, frequentemente associado à melhoria da qualidade acadêmica, ao fortalecimento da produção científica e à ampliação da visibilidade internacional. No entanto, quando analisada sob a perspectiva da gestão, torna-se evidente que essa abordagem genérica tende a ocultar a complexidade operacional envolvida na implementação dessas iniciativas.

De acordo com Mércher (2021), a internacionalização não deve ser compreendida apenas como diretriz estratégica, mas como um processo estruturado que envolve etapas claramente definidas, incluindo análise de viabilidade, planejamento, execução e monitoramento. Essa perspectiva desloca o foco da internacionalização enquanto discurso institucional para sua dimensão operacional, evidenciando a necessidade de organizar as iniciativas como projetos.

No entanto, no contexto das universidades públicas brasileiras, observa-se que essa lógica ainda não está plenamente consolidada. Em muitos casos, programas de mobilidade acadêmica são mantidos com base em sua relevância simbólica ou histórica, sem que haja uma estrutura formal que permita avaliar sua efetividade. Essa ausência de formalização não implica necessariamente ineficiência, mas limita a

capacidade institucional de compreender, comparar e aprimorar as iniciativas ao longo do tempo.

Esse cenário reforça a importância de incorporar uma abordagem mais sistemática à gestão da internacionalização, reconhecendo que a ausência de estrutura não representa neutralidade, mas sim uma forma implícita de organização que pode dificultar a tomada de decisão.

A complexidade da análise de viabilidade no setor público

A análise de viabilidade constitui um dos pilares centrais na gestão de projetos, sendo tradicionalmente associada à avaliação de custos, benefícios e riscos. No setor privado, essa análise costuma ser orientada por indicadores financeiros, o que facilita a comparação entre alternativas e a tomada de decisão.

No setor público, entretanto, essa lógica precisa ser reformulada. Conforme argumentam Pollitt e Bouckaert (2017), a gestão pública opera sob uma lógica distinta, na qual a avaliação de iniciativas deve considerar não apenas eficiência econômica, mas também legitimidade institucional, impacto social e adequação às políticas públicas.

Nesse contexto, a análise de viabilidade de programas de internacionalização torna-se mais complexa, pois envolve múltiplas dimensões que não podem ser facilmente quantificadas. A mobilidade acadêmica, por exemplo, pode gerar benefícios institucionais relevantes, como fortalecimento de redes de pesquisa e ampliação da produção científica, mas esses resultados nem sempre são imediatos ou mensuráveis de forma direta.

Diante dessa complexidade, a utilização de ferramentas de análise de cenários assume papel fundamental. A análise PEST, conforme proposta por Castro (2010), permite identificar fatores externos que influenciam a internacionalização, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Essa abordagem contribui para ampliar a compreensão dos riscos envolvidos, especialmente em contextos marcados por instabilidade regulatória ou restrições orçamentárias.

Além disso, a análise de cenários possibilita antecipar possíveis mudanças no ambiente institucional, permitindo que as universidades adotem estratégias mais adaptativas. Nesse sentido, a viabilidade deixa de ser uma avaliação pontual e passa a ser compreendida como um processo contínuo de análise e ajuste.

Ferramentas de gestão como mecanismo de estruturação organizacional

A incorporação de ferramentas de gestão no contexto da internacionalização representa um avanço importante na organização das iniciativas institucionais. Ferramentas como 5W2H, PDCA e frameworks de gestão de projetos oferecem instrumentos concretos para estruturar ações, definir responsabilidades e acompanhar resultados.

Segundo Junior (2017), essas ferramentas desempenham papel fundamental na transformação de estratégias em práticas operacionais, permitindo que objetivos institucionais sejam traduzidos em planos de ação concretos. No caso da internacionalização, essa tradução é particularmente relevante, uma vez que envolve

múltiplos atores, diferentes unidades administrativas e processos que se desenvolvem ao longo do tempo.

O uso do 5W2H, por exemplo, contribui para esclarecer aspectos básicos do projeto, como o que será feito, por quem e em que prazo. Embora simples, essa ferramenta reduz ambiguidades e facilita a coordenação das atividades. Já o ciclo PDCA introduz uma lógica de melhoria contínua, permitindo que os projetos sejam constantemente avaliados e ajustados com base nos resultados obtidos.

Além disso, a utilização de referenciais como o PMBOK amplia a capacidade de planejamento, ao estruturar o projeto em diferentes áreas de conhecimento, como escopo, tempo, custo e risco. Embora sua aplicação integral possa ser desafiadora no setor público, seus princípios podem ser adaptados para melhorar a organização das iniciativas.

Outro aspecto relevante diz respeito à definição de indicadores de desempenho. A utilização de KPIs permite acompanhar os resultados de forma mais sistemática, contribuindo para a avaliação das iniciativas e para a tomada de decisão. No entanto, no contexto das universidades públicas, esses indicadores devem ser cuidadosamente definidos, considerando a natureza das atividades e a lógica institucional.

Capacidades organizacionais e a dimensão humana da internacionalização

A implementação de projetos de internacionalização não depende apenas da adoção de ferramentas de gestão, mas também da capacidade organizacional das instituições. O conceito de capacidades dinâmicas, desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), oferece uma perspectiva relevante para compreender esse aspecto, ao destacar a importância da adaptação organizacional em ambientes de mudança.

Segundo essa abordagem, organizações eficazes são aquelas capazes de integrar, desenvolver e reconfigurar suas competências internas em resposta a novas demandas. No contexto das universidades públicas, essa capacidade é particularmente relevante, uma vez que a internacionalização envolve mudanças nos processos administrativos, nas práticas institucionais e, em muitos casos, na cultura organizacional.

Tripoli (2019) reforça essa perspectiva ao destacar que a adaptação organizacional não ocorre de forma automática, mas depende de processos de aprendizagem e desenvolvimento institucional. Isso implica reconhecer que a internacionalização exige não apenas planejamento, mas também investimento em capacitação, desenvolvimento de competências e engajamento dos servidores.

Nesse sentido, a gestão de pessoas assume papel central na implementação das iniciativas. A ausência de capacitação adequada pode comprometer a execução dos projetos, enquanto a resistência organizacional pode dificultar a adoção de novas práticas. Por outro lado, quando há investimento em desenvolvimento institucional, a internacionalização tende a se consolidar de forma mais consistente.

Monitoramento, controle e a lógica da continuidade

O monitoramento constitui uma das etapas mais críticas na gestão de projetos de internacionalização, especialmente no contexto do setor público. Diferentemente

de projetos pontuais, a internacionalização envolve processos contínuos, cujos resultados se manifestam ao longo do tempo.

Conforme destacam Pollitt e Bouckaert (2017), a gestão pública exige mecanismos de avaliação que permitam demonstrar resultados e justificar a utilização de recursos. Nesse sentido, o monitoramento não deve ser compreendido como etapa final, mas como componente permanente da gestão.

A ausência de mecanismos de controle tende a gerar problemas recorrentes, como a manutenção de programas com baixo impacto ou a dificuldade de identificar oportunidades de melhoria. Por outro lado, a incorporação de práticas de monitoramento permite acompanhar o desempenho das iniciativas, identificar desvios e ajustar estratégias.

Além disso, o monitoramento contribui para a construção de uma cultura organizacional mais orientada à avaliação, o que é particularmente relevante no contexto das universidades públicas. Ao incorporar práticas de controle, as instituições ampliam sua capacidade de aprendizado e aprimoramento contínuo.

Nesse sentido, a internacionalização deve ser compreendida como um processo dinâmico, que exige não apenas planejamento inicial, mas também acompanhamento constante e capacidade de adaptação. Essa perspectiva reforça a necessidade de integrar ferramentas de gestão, capacidades organizacionais e práticas de monitoramento em um modelo mais consistente de gestão institucional.

Discussão

A análise desenvolvida ao longo do estudo permite avançar para uma leitura mais integrada, e também mais realista, do modo como a internacionalização vem sendo conduzida nas universidades públicas brasileiras. Embora a literatura ofereça modelos relativamente bem definidos para a gestão desses processos, o que se observa na prática é uma aplicação parcial, muitas vezes adaptada às condições institucionais e, em alguns casos, até pouco formalizada.

A proposta de Mércher (2021), ao tratar a internacionalização como um processo estruturado, com etapas de viabilidade, planejamento e monitoramento, fornece um ponto de partida bastante consistente. Ainda assim, quando esse modelo é confrontado com o funcionamento cotidiano das universidades públicas, surgem algumas tensões que não podem ser ignoradas. A principal delas diz respeito à dificuldade de traduzir modelos formais em contextos organizacionais marcados por regras rígidas, limitações operacionais e múltiplas demandas que competem entre si.

Essa dificuldade não decorre, necessariamente, de falhas de gestão, mas de características próprias do setor público. Pollitt e Bouckaert (2017) já chamam atenção para o fato de que a lógica de avaliação nesse contexto não se apoia exclusivamente em critérios de eficiência, o que acaba tornando o processo decisório mais complexo. No caso da internacionalização, isso fica ainda mais evidente, já que os resultados nem sempre são imediatos ou facilmente mensuráveis.

Quando se observa a utilização de ferramentas de gestão, o cenário também revela nuances importantes. Instrumentos como os apresentados por Junior (2017), a exemplo do 5W2H ou do ciclo PDCA, de fato contribuem para organizar as iniciativas

e dar maior clareza às ações. No entanto, seu impacto depende menos da ferramenta em si e mais da forma como ela é incorporada ao cotidiano institucional. Em alguns casos, essas ferramentas acabam sendo utilizadas apenas de maneira formal, sem alterar significativamente a forma como as decisões são tomadas ou acompanhadas.

Ao mesmo tempo, a análise do ambiente externo, especialmente a partir da perspectiva da análise PEST, conforme Castro (2010), reforça que a internacionalização não pode ser compreendida apenas a partir das condições internas das universidades. Fatores políticos, restrições orçamentárias e mudanças tecnológicas influenciam diretamente a viabilidade dos programas, exigindo um olhar mais atento e, sobretudo, mais contínuo sobre o contexto em que essas iniciativas se inserem.

Talvez o ponto mais sensível dessa discussão esteja relacionado às capacidades organizacionais. A literatura sobre capacidades dinâmicas, especialmente em Teece, Pisano e Shuen (1997), indica que a adaptação não ocorre apenas por decisão estratégica, mas depende da capacidade das organizações de aprender e se reorganizar ao longo do tempo. Tripoli (2019) reforça essa ideia ao destacar que a adaptação institucional envolve processos cumulativos, que nem sempre são visíveis no curto prazo.

No caso das universidades públicas, isso significa que a internacionalização não se sustenta apenas pela existência de diretrizes ou programas. Ela depende, em grande medida, da capacidade das equipes envolvidas, da familiaridade com os processos e, em muitos casos, da disposição para lidar com mudanças que nem sempre são simples de implementar.

Ao reunir esses elementos, a discussão aponta para um aspecto que, embora não seja necessariamente novo, ganha força quando observado de forma mais articulada: a internacionalização tende a enfrentar menos dificuldades na sua formulação do que na sua operacionalização. Em outras palavras, o desafio não está apenas em definir o que deve ser feito, mas em criar condições para que essas iniciativas sejam efetivamente conduzidas e sustentadas ao longo do tempo.

Por fim, vale destacar que a adoção de uma abordagem mais estruturada não implica simplesmente replicar modelos de gestão desenvolvidos para o setor privado. O que se observa, na verdade, é a necessidade de adaptação desses instrumentos, considerando as especificidades institucionais, os limites operacionais e os objetivos próprios do setor público. Nesse contexto, mais do que a escolha da ferramenta, o que parece fazer diferença é a capacidade de articulá-la de forma coerente com a realidade organizacional.

Considerações Finais

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que a internacionalização nas universidades públicas brasileiras, embora amplamente reconhecida como estratégica, ainda carece de maior estruturação em termos de planejamento, análise de viabilidade e controle. Esse cenário revela um descompasso entre a expansão das iniciativas e a capacidade institucional de gerenciá-las de forma sistemática.

Ao tratar a internacionalização como um projeto estruturado, torna-se possível incorporar ferramentas de gestão que contribuem para maior clareza, organização e

eficiência. No entanto, essa incorporação não pode ocorrer de forma direta ou acrítica, sendo necessário adaptar essas ferramentas às especificidades do setor público e à lógica de geração de valor público.

Outro aspecto relevante diz respeito à capacidade organizacional. A efetividade dos projetos de internacionalização depende não apenas de instrumentos de gestão, mas da capacidade institucional de implementá-los, o que envolve, necessariamente, a qualificação de pessoal, a adaptação de processos e a construção de uma cultura organizacional mais orientada à avaliação e ao aprendizado.

Por fim, destaca-se que a internacionalização deve ser compreendida como um processo contínuo, que exige monitoramento e ajustes constantes. Nesse sentido, mais do que implementar programas, as universidades precisam desenvolver mecanismos que permitam avaliar, revisar e aprimorar suas iniciativas ao longo do tempo.

Como limitação do estudo, destaca-se a ausência de análise empírica aprofundada em uma instituição específica, o que pode ser explorado em pesquisas futuras. Ainda assim, acredita-se que os resultados apresentados contribuem para o avanço da discussão sobre a gestão da internacionalização no setor público, especialmente no contexto das universidades brasileiras.

Referências Bibliográficas

- Castro, C. H. (2010). *Análise de cenários: teoria e prática*. São Paulo, SP: Atlas.
- De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>
- Junior, C. (2017). *Ferramentas de gestão aplicadas à administração*. Saraiva.
- Mércher, L. (2021). *Internacionalização de empresas: estratégias, planejamento e execução*. InterSaberes.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis -Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tripoli, A. (2019). *Capacidades dinâmicas e adaptação organizacional*. Cengage Learning.

CAPÍTULO 4

CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MAIS HUMANAS E EFICAZES: APLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR⁴

DOI: 10.5281/zenodo.22850088

Eduardo Augusto da Silva¹

1 Bacharel em Ciências e Humanidades pela UFABC. Especializações em Gestão Pública, Ética Profissional e Geopolítica e as Relações Internacionais pela Faculdade Iguaçu. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: eduardoaugustosilva@yahoo.com.br

RESUMO: As transformações ocorridas no mundo do trabalho têm ampliado o interesse por abordagens capazes de compreender de forma mais abrangente os fatores humanos presentes nas organizações. Nesse contexto, este estudo analisou as contribuições da neurociência para a construção de organizações públicas mais humanas e eficazes, com ênfase na gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e documental. O levantamento da literatura foi realizado em bases de dados nacionais e internacionais, entre elas SciELO, Scopus, Web of Science, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, utilizando descritores relacionados à neurociência organizacional, inteligência emocional, segurança psicológica, saúde mental e gestão de pessoas. A análise da literatura permitiu identificar que conhecimentos provenientes da neurociência podem ampliar a compreensão sobre processos emocionais, aprendizagem, tomada de decisão e relações interpessoais no ambiente de trabalho. Os estudos analisados também indicam que práticas voltadas ao desenvolvimento da inteligência emocional, à promoção da segurança psicológica e ao cuidado com a saúde mental favorecem ambientes organizacionais mais colaborativos e saudáveis. Conclui-se que a neurociência, quando articulada a outros referenciais da Administração e da Psicologia, pode subsidiar práticas de gestão de pessoas mais alinhadas às demandas contemporâneas das organizações públicas.

Palavras-chave: neurociência organizacional, inteligência emocional, gestão de pessoas, organizações públicas, saúde mental.

ABSTRACT: Changes in the world of work have increased interest in approaches capable of providing a broader understanding of human factors within organizations. In this context, this study analyzed the contributions of neuroscience to the development of more humane and effective public organizations, with an emphasis on people management in federal higher education institutions. This qualitative study adopted an exploratory-descriptive approach and was conducted through a bibliographic and documentary review. The literature survey was carried out using national and international databases, including SciELO, Scopus, Web of Science, Google Scholar, and the CAPES Periodicals Portal, employing descriptors related to organizational neuroscience, emotional intelligence, psychological safety, mental health, and people management. The literature analysis showed that neuroscientific knowledge can expand the understanding of emotional processes, learning, decision-making, and interpersonal relationships in the workplace. The reviewed studies also suggest that initiatives aimed at developing emotional intelligence, promoting psychological safety, and supporting mental health contribute to more collaborative and healthier organizational environments. It is concluded that neuroscience, when integrated with theoretical contributions from Administration and Psychology, can support people management practices better aligned with contemporary challenges faced by public organizations.

⁴ Este capítulo corresponde ao artigo "CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA A CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MAIS HUMANAS E EFICAZES: APLICAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR", publicado originalmente na Revista Educação Contemporânea - REC, São Bento-PB, v. 3, n. 3, p. 830-846, 2026. ISSN: 2966-4705. DOI: 10.5281/zenodo.22850088. Nesta obra, o texto é reapresentado em formato de capítulo, com preservação integral do conteúdo, da autoria e da vinculação à publicação original.

Keywords: organizational neuroscience, emotional intelligence, people management, public organizations, mental health.

Introdução

A gestão de pessoas ocupa posição estratégica nas organizações contemporâneas, particularmente nas instituições públicas de ensino superior, onde a qualidade das relações de trabalho influencia diretamente o desempenho institucional, a aprendizagem organizacional e a prestação de serviços à sociedade. Nas últimas décadas, temas relacionados à saúde mental, ao engajamento dos trabalhadores e ao desenvolvimento de lideranças passaram a receber maior atenção tanto no campo acadêmico quanto nas práticas organizacionais.

Paralelamente, os avanços das pesquisas em neurociência ampliaram a compreensão sobre processos relacionados às emoções, à aprendizagem, à memória e à tomada de decisão. Estudos desenvolvidos por Damasio (2012) demonstraram que emoção e razão não atuam de forma dissociada, contrariando concepções tradicionais que atribuíam às decisões humanas um caráter predominantemente racional. LeDoux (2019), por sua vez, destaca que os sistemas neurais envolvidos no processamento emocional exercem influência significativa sobre comportamentos sociais, respostas ao estresse e formas de interação entre indivíduos.

Esses avanços aproximaram a neurociência das discussões sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas. Compreender como os indivíduos interpretam situações, reagem a estímulos e estabelecem vínculos interpessoais pode auxiliar gestores na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos. Nesse debate, a inteligência emocional tem ocupado espaço relevante, uma vez que competências como autoconsciência, autorregulação e empatia estão associadas à qualidade das relações interpessoais e ao exercício da liderança (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 2012).

Pesquisas recentes indicam que líderes emocionalmente competentes tendem a favorecer ambientes marcados por maiores níveis de confiança, cooperação e engajamento (Goleman et al., 2018). Boyatzis, Smith e Van Oosten (2021) acrescentam que relações profissionais fundamentadas no apoio mútuo e no desenvolvimento humano contribuem para processos de aprendizagem mais duradouros e para o fortalecimento do bem-estar no trabalho. Sob essa perspectiva, a neurociência oferece elementos que podem auxiliar organizações na formulação de práticas de gestão mais sensíveis às necessidades humanas.

No caso das instituições federais de ensino superior, a discussão assume características particulares. A coexistência de diferentes carreiras, a intensificação das demandas administrativas e acadêmicas, as frequentes restrições orçamentárias e a necessidade de adaptação a mudanças institucionais tornam a gestão de pessoas especialmente complexa. Além disso, a crescente preocupação com a saúde mental dos trabalhadores reforça a necessidade de ambientes organizacionais capazes de promover segurança psicológica e qualidade de vida. A Organização Mundial da Saúde (World Health Organization [WHO], 2022) ressalta que ambientes laborais caracterizados por elevada pressão, relações conflituosas e ausência de apoio institucional podem comprometer significativamente o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores.

Embora a literatura sobre neurociência aplicada às organizações tenha apresentado crescimento nos últimos anos, ainda são limitadas as discussões voltadas especificamente ao contexto das organizações públicas brasileiras, especialmente das instituições federais de ensino superior. Além da contribuição acadêmica, investigar essa temática pode oferecer subsídios para o aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas mais alinhadas às demandas contemporâneas da administração pública.

Considerando esses aspectos, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os conhecimentos produzidos pela neurociência podem subsidiar práticas de gestão de pessoas voltadas à construção de organizações públicas mais humanas e eficazes, especialmente no âmbito das instituições federais de ensino superior?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar as contribuições da neurociência para a construção de organizações públicas mais humanas e eficazes, com foco na gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior. Especificamente, pretende-se: apresentar os principais conceitos da neurociência relacionados ao comportamento humano; discutir a relação entre neurociência e inteligência emocional; examinar contribuições da neuroplasticidade e do desenvolvimento socioemocional para as organizações; e identificar possíveis aplicações desses conhecimentos na gestão de pessoas no setor público.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A primeira apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, são discutidas as principais contribuições teóricas da neurociência para a compreensão do comportamento organizacional e da gestão de pessoas. Posteriormente, são apresentadas as considerações finais do estudo.

Metodologia

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, considerada adequada para investigações que buscam compreender fenômenos sociais complexos a partir da interpretação crítica da literatura e da análise de significados atribuídos aos fenômenos estudados (Creswell & Creswell, 2023). A opção por essa abordagem mostrou-se coerente com o objetivo de analisar as contribuições da neurociência para a construção de organizações públicas mais humanas e eficazes, com ênfase na gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de aprofundar discussões ainda pouco consolidadas no contexto das organizações públicas brasileiras, particularmente no que se refere às aplicações da neurociência na gestão de pessoas. Já a dimensão descritiva permitiu sistematizar conceitos, identificar aproximações teóricas e discutir possibilidades de aplicação prática dos conhecimentos analisados (Gil, 2022).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. A revisão bibliográfica contemplou livros, artigos científicos, dissertações, teses e relatórios institucionais relacionados à neurociência, inteligência emocional, comportamento organizacional, saúde mental no trabalho e gestão de pessoas. Conforme destacam Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa

bibliográfica possibilita ao pesquisador estabelecer contato com a produção científica acumulada sobre determinado tema, favorecendo análises críticas e a construção de novos entendimentos.

O levantamento do material foi realizado entre abril e junho de 2026 nas bases de dados SciELO, Scopus, Web of Science, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES. A escolha dessas bases deve-se à sua ampla utilização nas áreas de Administração, Psicologia e Ciências Sociais Aplicadas, além da relevância e abrangência da produção científica disponibilizada.

Foram empregados, de forma isolada e combinada, descritores em português e inglês, utilizando os operadores booleanos AND e OR. Entre os principais termos utilizados destacam-se: "neurociência organizacional", "inteligência emocional", "neuroleadership", "gestão de pessoas", "segurança psicológica", "saúde mental no trabalho", "organizational neuroscience", "emotional intelligence", "psychological safety" e "mental health at work".

Como critérios de inclusão foram considerados: estudos publicados em periódicos científicos revisados por pares; livros clássicos e contemporâneos reconhecidos na área; publicações disponibilizadas em português e inglês; trabalhos publicados preferencialmente entre 2015 e 2026; e estudos diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa. Obras clássicas anteriores a esse período também foram incluídas quando consideradas fundamentais para a compreensão dos conceitos centrais do estudo.

Foram excluídos trabalhos duplicados, publicações sem aderência ao objeto investigado, textos opinativos sem fundamentação científica e materiais cujo conteúdo não apresentava relação direta com a temática pesquisada.

A análise do material selecionado foi conduzida por meio da análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016). Inicialmente, realizou-se leitura exploratória das obras selecionadas, seguida da identificação de categorias analíticas relacionadas à inteligência emocional, comportamento organizacional, segurança psicológica, saúde mental e aplicações da neurociência à gestão pública. Posteriormente, procedeu-se à interpretação crítica dos achados, buscando estabelecer relações entre os estudos revisados e os desafios contemporâneos da gestão de pessoas nas instituições públicas de ensino superior.

Neurociência e comportamento organizacional

O interesse pela aplicação dos conhecimentos neurocientíficos às organizações tem crescido significativamente nas últimas décadas. Embora os estudos sobre comportamento organizacional tradicionalmente tenham privilegiado aspectos estruturais, econômicos e administrativos, observa-se um movimento crescente em direção à compreensão dos fatores cognitivos e emocionais envolvidos nas relações de trabalho. Questões relacionadas à tomada de decisão, liderança, motivação e aprendizagem passaram a ser analisadas sob uma perspectiva mais ampla, integrando contribuições da Psicologia, da Administração e da Neurociência (Rock, 2009).

Nesse movimento, emerge a neurociência organizacional, campo interdisciplinar dedicado a compreender como processos cerebrais influenciam atitudes, emoções e comportamentos no ambiente de trabalho (Becker et al., 2011). Para Waldman,

Balthazard e Peterson (2011), essa aproximação possibilita aprofundar a compreensão de fenômenos organizacionais complexos, como cooperação, confiança, engajamento e exercício da liderança.

Conforme destacam Gazzaniga, Heatherton e Halpern (2018), processos cognitivos relacionados à percepção, memória, atenção e julgamento exercem influência direta sobre o comportamento humano, constituindo elementos centrais para a compreensão das dinâmicas organizacionais.

Uma das contribuições mais relevantes da neurociência para os estudos organizacionais refere-se à compreensão da relação entre emoção e cognição. Damasio (2012) questiona a concepção clássica segundo a qual decisões eficazes seriam predominantemente racionais. Ao analisar indivíduos com comprometimentos em áreas cerebrais relacionadas às emoções, o autor verificou que, mesmo preservando determinadas capacidades cognitivas, esses indivíduos apresentavam dificuldades significativas para realizar escolhas e estabelecer julgamentos adequados.

Esses achados sugerem que emoções não constituem elementos periféricos da vida organizacional, mas componentes diretamente envolvidos nos processos decisórios e nas relações interpessoais. Sob essa perspectiva, práticas gerenciais centradas exclusivamente em aspectos técnicos tendem a desconsiderar dimensões relevantes do comportamento humano.

LeDoux (2019) acrescenta que os sistemas neurais responsáveis pelo processamento emocional influenciam a forma como os indivíduos percebem ameaças, respondem a situações de pressão e estabelecem vínculos sociais. Em ambientes organizacionais caracterizados por elevada competitividade, insegurança ou conflitos recorrentes, tais mecanismos podem afetar significativamente a capacidade de colaboração e aprendizagem.

No ambiente de trabalho, relações marcadas por reconhecimento, confiança e apoio social tendem a favorecer estados emocionais associados ao engajamento e à criatividade. Em contrapartida, contextos organizacionais excessivamente punitivos ou psicologicamente inseguros podem desencadear respostas fisiológicas relacionadas ao estresse crônico, comprometendo a aprendizagem, a inovação e o desempenho profissional (Rock, 2009; Goleman et al., 2018).

No caso das instituições federais de ensino superior, compreender os fundamentos neurocientíficos do comportamento organizacional assume relevância particular. Essas organizações reúnem diferentes categorias profissionais, múltiplas demandas institucionais e processos decisórios frequentemente complexos. Soma-se a isso a necessidade de conciliar exigências crescentes por eficiência administrativa com políticas voltadas à valorização e ao bem-estar dos servidores.

Cabe destacar, entretanto, que a neurociência não deve ser compreendida como solução única para os desafios enfrentados pelas organizações. Becker et al. (2011) alertam para o risco de interpretações reducionistas do comportamento humano quando fatores históricos, sociais e culturais são negligenciados. Assim, os conhecimentos neurocientíficos devem ser integrados a outros referenciais teóricos

consolidados, ampliando — e não substituindo — a compreensão sobre as dinâmicas organizacionais.

Sob essa ótica, a neurociência organizacional oferece contribuições relevantes para a gestão de pessoas, especialmente ao possibilitar uma compreensão mais abrangente das relações entre emoções, comportamento e desempenho no trabalho.

Inteligência emocional e organizações mais humanas

O reconhecimento de que competências técnicas, isoladamente, não são suficientes para responder aos desafios organizacionais contemporâneos tem ampliado o interesse pelos estudos sobre inteligência emocional. Mudanças constantes, intensificação do trabalho, diversidade das equipes e crescente complexidade das relações profissionais exigem dos trabalhadores e gestores habilidades relacionadas à comunicação, empatia, autorregulação emocional e resolução de conflitos.

O conceito de inteligência emocional foi inicialmente sistematizado por Salovey e Mayer (1990), que a definiram como a capacidade de perceber, compreender, utilizar e regular emoções em si mesmo e nos outros. A partir dessa formulação, diversos estudos passaram a investigar a influência das competências socioemocionais sobre o desempenho profissional, as relações interpessoais e os processos de liderança.

Goleman (2012) contribuiu significativamente para a popularização do tema ao argumentar que fatores emocionais exercem influência expressiva sobre o desempenho individual e organizacional. Para o autor, competências como autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais favorecem relações profissionais mais produtivas e colaborativas. Embora a literatura apresente diferentes modelos conceituais de inteligência emocional, há relativo consenso de que tais competências influenciam a qualidade das interações humanas no trabalho.

A aproximação entre inteligência emocional e neurociência permitiu ampliar a compreensão acerca dos mecanismos envolvidos na regulação das emoções e na tomada de decisão. Estudos neurocientíficos indicam que processos emocionais participam ativamente da interpretação de situações, da avaliação de riscos e da formulação de julgamentos sociais (Damasio, 2012). Assim, a antiga dicotomia entre razão e emoção vem sendo progressivamente substituída por perspectivas que reconhecem a interdependência entre esses processos.

No contexto organizacional, lideranças emocionalmente competentes tendem a favorecer ambientes marcados por maiores níveis de confiança, cooperação e engajamento. Goleman, Boyatzis e McKee (2018) argumentam que o comportamento dos líderes influencia diretamente o clima emocional das equipes, repercutindo sobre motivação, comprometimento e desempenho coletivo.

Boyatzis, Smith e Van Oosten (2021) acrescentam que relações profissionais baseadas em apoio mútuo, compaixão e desenvolvimento humano favorecem mudanças comportamentais mais duradouras. Segundo os autores, processos de desenvolvimento fundamentados exclusivamente na correção de deficiências tendem a produzir resultados limitados, enquanto abordagens centradas nas potencialidades individuais apresentam maior capacidade de promover aprendizagem sustentável.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de revisão contínua de crenças e modelos mentais. Grant (2021) observa que organizações caracterizadas por elevada capacidade de aprendizagem estimulam seus membros a questionar pressupostos, reconsiderar decisões e incorporar novas perspectivas. Em ambientes organizacionais complexos, a disposição para reaprender pode representar uma competência tão importante quanto o domínio técnico.

Nas instituições federais de ensino superior, onde coexistem múltiplos interesses, diferentes culturas profissionais e frequentes processos de negociação, as competências socioemocionais assumem papel particularmente estratégico. Gestores e servidores são constantemente desafiados a lidar com conflitos, mudanças institucionais, restrições de recursos e demandas crescentes por resultados, circunstâncias que exigem não apenas conhecimentos técnicos, mas também elevada capacidade relacional.

Ainda que a inteligência emocional apresente contribuições relevantes para a gestão de pessoas, é importante reconhecer que seu desenvolvimento não depende exclusivamente de esforços individuais. Aspectos organizacionais, culturais e institucionais influenciam significativamente a forma como emoções são expressas e gerenciadas no ambiente de trabalho. Por essa razão, iniciativas voltadas ao desenvolvimento socioemocional tendem a produzir melhores resultados quando articuladas a políticas organizacionais que valorizem o diálogo, a participação e o bem-estar dos trabalhadores.

Sob essa perspectiva, a integração entre neurociência e inteligência emocional amplia as possibilidades de construção de organizações mais humanas, sem desconsiderar a complexidade dos fatores que condicionam as relações de trabalho nas organizações públicas.

Segurança psicológica e aprendizagem organizacional

A crescente complexidade das organizações contemporâneas tem ampliado o interesse por fatores que favorecem ambientes de aprendizagem contínua, inovação e compartilhamento de conhecimentos. Entre esses fatores, a segurança psicológica vem sendo apontada pela literatura como um elemento relevante para o desenvolvimento de equipes mais colaborativas e adaptáveis.

Edmondson (2019) define segurança psicológica como a percepção compartilhada de que o ambiente de trabalho permite a expressão de opiniões, dúvidas, preocupações e ideias sem que os indivíduos sejam expostos a constrangimentos, punições ou retaliações. Em equipes caracterizadas por elevados níveis de segurança psicológica, tende a haver maior disposição para a troca de conhecimentos, formulação de perguntas e discussão aberta de problemas.

Embora o conceito tenha recebido atenção crescente nos últimos anos, sua implementação prática ainda representa desafio considerável em muitas organizações. Estruturas hierárquicas rígidas, culturas excessivamente punitivas e relações de trabalho marcadas pelo medo do erro podem limitar a participação dos trabalhadores e reduzir oportunidades de aprendizagem coletiva.

Sob a perspectiva da neurociência, ambientes organizacionais percebidos como ameaçadores podem desencadear respostas fisiológicas associadas à autoproteção.

Rock (2009) argumenta que situações interpretadas como ameaças tendem a mobilizar recursos cognitivos voltados à defesa individual, reduzindo a disponibilidade para atividades relacionadas à criatividade, colaboração e resolução de problemas complexos.

LeDoux (2019) acrescenta que os mecanismos neurais envolvidos no processamento das emoções exercem influência significativa sobre a forma como os indivíduos interpretam situações sociais e respondem a experiências de incerteza ou pressão. Assim, o clima organizacional pode interferir não apenas nas relações interpessoais, mas também nos processos de aprendizagem e tomada de decisão.

Edmondson (2023) observa que organizações de alto desempenho não se caracterizam pela ausência de erros, mas pela capacidade de aprender com eles. A autora propõe que falhas ocorridas em contextos complexos ou inovadores não devem ser compreendidas exclusivamente como indicadores de incompetência individual. Em determinadas circunstâncias, erros podem representar oportunidades legítimas de aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional.

Essa discussão assume particular relevância nas instituições federais de ensino superior, organizações nas quais atividades acadêmicas, administrativas e, em muitos casos, assistenciais coexistem em ambientes marcados por elevada complexidade. A necessidade de inovação em processos, a constante atualização normativa e a diversidade de atores institucionais tornam a aprendizagem organizacional um aspecto estratégico.

Entretanto, a construção de ambientes psicologicamente seguros não depende apenas de iniciativas individuais dos gestores. Aspectos culturais, modelos de gestão, práticas de liderança e condições institucionais influenciam diretamente a disposição dos trabalhadores para participar, questionar e compartilhar conhecimentos. Em organizações públicas fortemente burocratizadas, por exemplo, a existência de estruturas hierárquicas rígidas pode dificultar processos mais participativos.

Outro aspecto que merece destaque refere-se à relação entre segurança psicológica e saúde mental no trabalho. A Organização Mundial da Saúde (World Health Organization [WHO], 2022) aponta que ambientes caracterizados por conflitos persistentes, ausência de apoio institucional e elevados níveis de pressão podem favorecer o adoecimento psíquico dos trabalhadores. Em contrapartida, relações baseadas em respeito, reconhecimento e suporte social tendem a contribuir para o bem-estar e para o fortalecimento do compromisso organizacional.

Desse modo, a segurança psicológica pode ser compreendida como um componente relevante para a construção de organizações mais humanas e eficazes. Ainda que não elimine conflitos ou dificuldades inerentes ao trabalho, sua presença tende a favorecer ambientes mais propícios à aprendizagem, à inovação e ao desenvolvimento das pessoas.

Saúde mental e bem-estar no trabalho

As transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas modificaram significativamente as exigências dirigidas aos trabalhadores. Processos de digitalização, reestruturações organizacionais, ampliação das demandas por produtividade e crescente complexidade das atividades têm produzido impactos

importantes sobre a saúde mental e as condições de trabalho em diferentes setores da sociedade.

A preocupação com o bem-estar psicológico dos trabalhadores ganhou maior visibilidade nos últimos anos, especialmente após a intensificação de discussões relacionadas ao estresse ocupacional, à exaustão emocional e aos transtornos mentais associados ao trabalho. Segundo a Organização Mundial da Saúde (World Health Organization [WHO], 2022), transtornos como ansiedade e depressão figuram entre as principais causas de afastamento laboral em escala global, produzindo consequências econômicas, sociais e humanas expressivas.

Sob a perspectiva da neurociência, a exposição prolongada a situações de estresse pode provocar alterações relevantes no funcionamento cerebral. Sapolsky (2015) argumenta que a ativação persistente de mecanismos fisiológicos relacionados ao estresse tende a comprometer processos cognitivos associados à memória, à atenção, à aprendizagem e à tomada de decisão. Embora respostas ao estresse façam parte da adaptação humana, sua manutenção por longos períodos pode afetar negativamente tanto a saúde dos trabalhadores quanto o desempenho organizacional.

Davidson e Begley (2012) argumentam que padrões emocionais e experiências vivenciadas ao longo da trajetória individual influenciam diretamente o funcionamento cerebral, indicando que ambientes organizacionais podem favorecer tanto processos de adoecimento quanto o fortalecimento da resiliência psicológica.

No ambiente de trabalho, fatores como sobrecarga, conflitos interpessoais, baixa autonomia, ambiguidade de papéis e ausência de reconhecimento têm sido frequentemente associados ao sofrimento psíquico. Entretanto, é importante reconhecer que o adoecimento mental resulta da interação entre múltiplos fatores, incluindo características individuais, condições organizacionais e aspectos sociais mais amplos. Reduzir esse fenômeno exclusivamente a fatores laborais pode simplificar excessivamente uma realidade reconhecidamente complexa.

Entre os agravos relacionados ao trabalho, a síndrome de burnout tem recebido atenção crescente da literatura científica. Reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno ocupacional, caracteriza-se por sentimentos persistentes de exaustão, distanciamento mental em relação ao trabalho e percepção de redução da eficácia profissional (WHO, 2022). Em organizações caracterizadas por elevada pressão e escassez de recursos, tais manifestações tendem a tornar-se mais frequentes.

Nas instituições federais de ensino superior, a promoção da saúde mental apresenta desafios específicos. A coexistência de atividades acadêmicas, administrativas e assistenciais, associada às frequentes mudanças normativas, restrições orçamentárias e limitações de pessoal, pode contribuir para o aumento das demandas psicológicas dirigidas aos servidores. Além disso, a diversidade de vínculos, carreiras e interesses institucionais torna a gestão do bem-estar um processo particularmente complexo.

Nesse contexto, lideranças exercem papel relevante, embora não exclusivo, na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis. Goleman, Boyatzis e McKee (2018) argumentam que líderes capazes de estabelecer relações baseadas em

empatia, diálogo e apoio social tendem a influenciar positivamente o clima organizacional. Boyatzis, Smith e Van Oosten (2021) acrescentam que relações profissionais pautadas pela confiança e pelo desenvolvimento humano podem favorecer maior engajamento e resiliência.

Ainda assim, iniciativas voltadas ao desenvolvimento individual dificilmente produzirão resultados consistentes quando dissociadas de políticas institucionais mais amplas. Programas de qualidade de vida, ações de prevenção ao adoecimento, espaços de escuta institucional e estratégias voltadas à melhoria das condições de trabalho tendem a apresentar maior efetividade quando incorporados às práticas permanentes de gestão de pessoas.

Dessa forma, a promoção da saúde mental nas organizações públicas não deve ser compreendida apenas como responsabilidade individual dos trabalhadores ou dos gestores imediatos. Trata-se de um desafio institucional que exige abordagens integradas, capazes de articular desempenho organizacional, valorização das pessoas e sustentabilidade das relações de trabalho.

Aplicações e desafios da neurociência na gestão pública

A aproximação entre neurociência e gestão pública ainda constitui um campo relativamente recente, especialmente no contexto brasileiro. Apesar do crescimento das pesquisas sobre neurociência organizacional, observa-se que a incorporação desses conhecimentos às práticas de gestão no setor público ocorre de maneira desigual e, em muitos casos, permanece restrita ao debate acadêmico.

Parte desse interesse decorre do reconhecimento de que modelos tradicionais de gestão, fortemente orientados por aspectos normativos e procedimentais, nem sempre conseguem responder adequadamente à complexidade das relações humanas presentes nas organizações contemporâneas. Nesse cenário, os conhecimentos produzidos pela neurociência podem ampliar a compreensão sobre fatores emocionais, cognitivos e comportamentais que influenciam o desempenho institucional.

Uma das áreas que mais tem recebido atenção refere-se ao desenvolvimento de lideranças. Rock e Schwartz (2006) argumentam que a compreensão dos mecanismos cerebrais relacionados à motivação, à resistência às mudanças e à tomada de decisão pode auxiliar gestores na condução de processos de transformação organizacional. Em ambientes caracterizados por elevada complexidade institucional, tais conhecimentos podem favorecer abordagens menos centradas no controle e mais orientadas ao desenvolvimento das pessoas.

No contexto das instituições federais de ensino superior, a atuação das lideranças apresenta características particulares. Além da diversidade de carreiras e vínculos funcionais, essas organizações convivem com múltiplos centros decisórios, forte autonomia acadêmica e frequentes processos de negociação. Nesses ambientes, competências relacionadas à comunicação, escuta ativa, gestão de conflitos e construção de consensos tendem a assumir papel estratégico.

Outra possibilidade de aplicação diz respeito às políticas de desenvolvimento de pessoas. Os estudos sobre neuroplasticidade indicam que competências cognitivas, emocionais e sociais podem ser aprimoradas ao longo da vida por meio de

experiências, aprendizagem e processos formativos contínuos (Doidge, 2015; Kandel et al., 2014). Essa perspectiva reforça a relevância de programas permanentes de capacitação voltados não apenas ao desenvolvimento técnico, mas também ao fortalecimento das competências socioemocionais dos servidores.

Entretanto, a incorporação dos conhecimentos neurocientíficos à gestão pública não está isenta de limitações. Becker, Cropanzano e Sanfey (2011) alertam que interpretações simplificadas da neurociência podem conduzir a leituras reducionistas do comportamento humano, desconsiderando fatores históricos, culturais, institucionais e sociais que também condicionam as relações de trabalho.

Além disso, características historicamente presentes na administração pública brasileira — como estruturas burocráticas rígidas, limitações orçamentárias, elevada formalização dos processos e resistência organizacional às mudanças — podem dificultar a implementação de práticas inovadoras de gestão (Pollitt & Bouckaert, 2017). Em algumas situações, iniciativas voltadas à humanização das relações de trabalho acabam sendo descontinuadas em razão de mudanças institucionais, restrições de recursos ou prioridades administrativas concorrentes.

Além dos aspectos estruturais, Schein (2017) destaca que a cultura organizacional influencia significativamente a forma como indivíduos interpretam mudanças, compartilham conhecimentos e desenvolvem padrões de comportamento, aspecto particularmente relevante em organizações públicas caracterizadas por culturas institucionais fortemente consolidadas.

Outro aspecto que merece reflexão refere-se às implicações éticas associadas ao uso da neurociência nas organizações. A utilização inadequada de conhecimentos sobre funcionamento cerebral pode favorecer práticas excessivamente instrumentalizadas, voltadas exclusivamente ao aumento da produtividade, em detrimento do desenvolvimento humano e do bem-estar dos trabalhadores. Por essa razão, a literatura enfatiza a necessidade de que a aplicação da neurociência esteja fundamentada em princípios éticos e orientada pela valorização das pessoas.

Sob essa perspectiva, a neurociência não deve ser compreendida como uma solução universal para os desafios da gestão pública. Seus aportes mostram-se mais consistentes quando articulados a referenciais já consolidados nas áreas da Administração, Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. Ainda assim, a literatura analisada sugere que a integração desses conhecimentos pode ampliar as possibilidades de construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, saudáveis e compatíveis com as demandas contemporâneas do serviço público.

No caso das instituições federais de ensino superior, tais contribuições parecem particularmente promissoras, sobretudo em iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, promoção da saúde mental, fortalecimento da segurança psicológica e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Considerações finais

Este estudo analisou as contribuições da neurociência para a construção de organizações públicas mais humanas e eficazes, tomando como referência a gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior. A discussão realizada permitiu evidenciar que os avanços das pesquisas neurocientíficas têm ampliado a

compreensão sobre diferentes dimensões do comportamento humano relevantes para o contexto organizacional, especialmente aquelas relacionadas às emoções, à aprendizagem, à tomada de decisão e às relações interpessoais.

Ao longo da revisão da literatura, verificou-se que a aproximação entre neurociência, inteligência emocional e gestão de pessoas oferece possibilidades promissoras para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais. Aspectos como segurança psicológica, desenvolvimento socioemocional, promoção da saúde mental e formação de lideranças emergiram de forma recorrente nos estudos analisados, sugerindo que a valorização das dimensões humanas pode favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos e saudáveis.

No caso das instituições federais de ensino superior, essa discussão adquire contornos específicos. A complexidade das estruturas organizacionais, a diversidade de carreiras, as frequentes mudanças institucionais e as restrições de recursos impõem desafios permanentes à gestão de pessoas. Nesse contexto, os conhecimentos oriundos da neurociência podem contribuir para ampliar a compreensão sobre fatores que influenciam o comportamento dos servidores e as dinâmicas de trabalho, ainda que sua aplicação prática dependa das características e condições de cada organização.

Por outro lado, a revisão também evidenciou que a utilização dos conhecimentos neurocientíficos no ambiente organizacional não deve ocorrer de forma acrítica ou descontextualizada. Interpretações excessivamente simplificadas do comportamento humano podem desconsiderar fatores históricos, culturais, sociais e institucionais igualmente relevantes para a compreensão das relações de trabalho. Assim, os aportes da neurociência parecem mais consistentes quando articulados a referenciais já consolidados nas áreas da Administração, Psicologia Organizacional e Gestão Pública.

Em resposta à questão de pesquisa proposta, conclui-se que a neurociência pode subsidiar práticas de gestão de pessoas voltadas à construção de organizações públicas mais humanas e eficazes, particularmente em iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, fortalecimento da segurança psicológica, promoção da saúde mental e estímulo à aprendizagem organizacional. Entretanto, a efetividade dessas iniciativas tende a depender não apenas do desenvolvimento individual dos trabalhadores, mas também do compromisso institucional com políticas permanentes de valorização das pessoas e melhoria das condições de trabalho.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi desenvolvido exclusivamente a partir de revisão bibliográfica e documental, não contemplando a realização de pesquisa empírica junto a gestores ou servidores públicos. Em razão disso, recomenda-se que investigações futuras explorem a aplicação prática dos conhecimentos neurocientíficos em instituições públicas de ensino superior, examinando, por exemplo, a percepção dos servidores sobre iniciativas voltadas ao desenvolvimento socioemocional, à segurança psicológica e à promoção da saúde mental no trabalho.

Por fim, considera-se que o fortalecimento de práticas organizacionais mais humanizadas constitui desafio permanente para a administração pública contemporânea. Embora a neurociência não ofereça respostas definitivas para os

problemas enfrentados pelas organizações, seus aportes podem ampliar possibilidades de reflexão e contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e socialmente responsáveis.

Referências

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Becker, W. J., Cropanzano, R., & Sanfey, A. G. (2011). Organizational neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. *Journal of Management*, 37(4), 933–961. <https://doi.org/10.1177/0149206311398955>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Van Oosten, E. (2021). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Harvard Business Review Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- Damasio, A. (2012). *O erro de Descartes: Emoção, razão e o cérebro humano* (2ª ed.). Companhia das Letras.
- Davidson, R. J., & Begley, S. (2012). *The emotional life of your brain*. Hudson Street Press.
- Doidge, N. (2015). *O cérebro que cura: Como a neuroplasticidade pode revolucionar o tratamento de lesões e doenças cerebrais*. Record.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Gazzaniga, M. S., Heatherton, T. F., & Halpern, D. F. (2018). *Psychological science* (5th ed.). W. W. Norton & Company.
- Gil, A. C. (2022). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (2ª ed.). Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Objetiva.
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking.
- Kandel, E. R., Schwartz, J. H., Jessell, T. M., Siegelbaum, S. A., & Hudspeth, A. J. (2014). *Principles of neural science* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- LeDoux, J. (2019). *The deep history of ourselves: The four-billion-year story of how we got conscious brains*. Viking.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2022). *Fundamentos de metodologia científica* (9ª ed.). Atlas.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis: Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Harper Business.
- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy + Business*, 43, 1–10.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sapolsky, R. M. (2015). *Why zebras don't get ulcers* (3rd ed.). Holt Paperbacks.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60–74. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.60>
- World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>

CAPÍTULO 5

INTERCULTURALIDADE E DIVERSIDADE NO ENSINO SUPERIOR: REFLEXÕES SOBRE INCLUSÃO SOCIAL

Rosana Severiano dos Santos

Pós-graduanda em Docência no Ensino Superior pela FACUMINAS. E-mail:
rosanaseveriano25@gmail.com

RESUMO

A educação superior brasileira tem vivenciado significativas transformações em decorrência da ampliação das políticas de democratização do acesso e da permanência estudantil, tornando a interculturalidade e a diversidade elementos centrais para a construção de instituições mais inclusivas. A presença crescente de estudantes pertencentes a grupos historicamente minorizados, como indígenas, negros, pessoas com deficiência e migrantes, evidencia a necessidade de revisão das práticas pedagógicas, curriculares e institucionais, de modo a garantir condições equitativas de participação e sucesso acadêmico. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a importância da interculturalidade e da diversidade na promoção da inclusão social de estudantes pertencentes a grupos historicamente minorizados na educação superior brasileira. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, sendo desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações, documentos oficiais e legislações publicados entre 2020 e 2025, relacionados à temática. Os resultados evidenciaram que a valorização da diversidade, associada à adoção de currículos interculturais, práticas pedagógicas inclusivas e políticas institucionais de acolhimento e permanência, fortalece o processo de inclusão social no ensino superior. Conclui-se que a interculturalidade e a diversidade constituem fundamentos essenciais para a construção de uma educação superior comprometida com a equidade, a justiça social e a transformação da realidade, promovendo o reconhecimento das diferenças, o fortalecimento da produção científica e a formação de cidadãos críticos em uma sociedade plural.

Palavras-chave: Interculturalidade. Diversidade. Inclusão social.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira tem passado por importantes transformações nas últimas décadas em decorrência da ampliação das políticas de democratização do acesso e permanência estudantil, diante disto, a interculturalidade e a diversidade emergem como princípios fundamentais para a construção de ambientes acadêmicos mais inclusivos e socialmente justos.

A presença crescente de estudantes indígenas, negros, pessoas com deficiência, migrantes venezuelanos e outros grupos historicamente minorizados desafia as instituições de ensino superior a repensarem suas práticas pedagógicas, curriculares e institucionais, visando garantir não apenas o acesso, mas também condições efetivas de permanência e sucesso acadêmico. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), houve ampliação significativa do ingresso de estudantes por meio das políticas de ações afirmativas nos últimos anos, evidenciando avanços na democratização do ensino superior (INEP, 2024).

A interculturalidade, compreendida como um processo de diálogo, respeito e interação entre diferentes culturas, constitui um importante instrumento para a promoção da inclusão social no ensino superior, em estados fronteiriços como Roraima, essa discussão torna-se ainda mais relevante devido à presença expressiva de estudantes indígenas e migrantes venezuelanos, cujas trajetórias educacionais são marcadas por desafios linguísticos, culturais e socioeconômicos.

Desse modo, a valorização dos saberes tradicionais e das identidades culturais contribui para a construção de um ensino superior mais democrático e plural, conforme Candau (2020), a perspectiva intercultural crítica busca promover relações mais equitativas entre os diferentes grupos sociais, reconhecendo a diversidade como elemento constitutivo dos processos educativos.

Paralelamente, os desafios relacionados à inclusão de estudantes negros e pessoas com deficiência continuam demandando atenção das políticas educacionais e das instituições de ensino superior, embora as ações afirmativas tenham ampliado o acesso desses grupos ao ensino superior, ainda persistem barreiras pedagógicas, atitudinais, econômicas e estruturais que dificultam sua permanência e desenvolvimento acadêmico.

Os estudos de Wermuth e Palumbo (2024) apontam que a efetivação da inclusão requer não apenas acesso, mas também condições adequadas de acessibilidade, apoio pedagógico e formação continuada dos docentes. Inclusive a inclusão no ensino superior deve ser compreendida como um processo contínuo de eliminação de barreiras que limitam a participação plena dos estudantes com deficiência nos espaços acadêmicos.

Diante dessas reflexões, torna-se necessário aprofundar os estudos sobre as experiências vivenciadas por estudantes pertencentes a grupos historicamente marginalizados na educação superior, sendo assim, compreender os avanços, desafios e perspectivas relacionados à interculturalidade e à inclusão social contribui para o fortalecimento de políticas educacionais mais equitativas e para a consolidação de uma universidade que efetivamente promova justiça social, cidadania e valorização da diversidade humana, em consonância com os princípios democráticos da educação contemporânea.

Assim este estudo é norteado pelo seguinte questionamento: Como a interculturalidade e a valorização da diversidade têm contribuído para a inclusão social e a permanência de estudantes indígenas, migrantes venezuelanos, negros, pessoas com deficiência e outros grupos minorizados na educação superior brasileira?

Elegeu-se como objetivo geral analisar a importância da interculturalidade e da diversidade na promoção da inclusão social de estudantes pertencentes a grupos historicamente minorizados na educação superior brasileira. Quanto aos objetivos específicos destacam-se: compreender os principais desafios enfrentados por estudantes indígenas, migrantes venezuelanos, negros e pessoas com deficiência no acesso e permanência na educação superior; discutir as contribuições das políticas de inclusão e das ações afirmativas para a democratização do ensino superior e refletir sobre o papel da interculturalidade na construção de ambientes acadêmicos

mais inclusivos, democráticos e socialmente equitativos.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, o estudo foi desenvolvido por meio da análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações, documentos oficiais e legislações publicadas entre 2020 e 2025, relacionadas à interculturalidade, diversidade, inclusão social e educação superior.

As fontes foram consultadas em bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais, possibilitando a construção de uma reflexão crítica sobre os desafios e as potencialidades da inclusão de grupos historicamente minorizados no contexto universitário.

2. DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

A diversidade e a inclusão social podem ser consideradas temáticas centrais nos debates contemporâneos sobre o ensino superior brasileiro, especialmente diante da ampliação do acesso de grupos historicamente excluídos dos espaços acadêmicos.

A presença crescente de estudantes indígenas, negros, pessoas com deficiência, migrantes e outros grupos minorizados tem impulsionado reflexões acerca da necessidade de construção de um ensino superior mais democrático e socialmente comprometido.

Frente a este contexto, a inclusão não se restringe ao ingresso na instituição, mas envolve também a garantia de condições efetivas de permanência, participação e sucesso acadêmico, conforme Freire (2021), a educação deve constituir-se como prática de liberdade, promovendo a emancipação dos sujeitos e o reconhecimento de suas múltiplas identidades.

A discussão sobre diversidade no ensino superior se relaciona ainda com o reconhecimento das diferenças culturais, étnicas, linguísticas e sociais como elementos constitutivos dos processos educativos, para Candau (2020), a interculturalidade crítica propõe a valorização das diferenças e o enfrentamento das desigualdades historicamente produzidas na sociedade.

Sob essa perspectiva, o ensino superior deve superar práticas homogeneizadoras e promover o diálogo entre diferentes saberes e experiências, essa compreensão fortalece a construção de ambientes acadêmicos mais inclusivos, capazes de acolher a pluralidade de sujeitos que compõem a comunidade universitária.

Em relação às relações étnico-raciais, a ampliação do acesso de estudantes negros ao ensino superior representa um importante avanço decorrente das políticas de ações afirmativas implementadas nas últimas décadas, entretanto, a permanência desses estudantes ainda é marcada por desafios relacionados ao racismo estrutural e às desigualdades socioeconômicas, Gomes (2023) destaca que a democratização da educação superior exige não apenas políticas de acesso, mas também ações institucionais voltadas para o reconhecimento das identidades negras e para o

combate às diversas formas de discriminação presentes no ambiente universitário, com isso, a inclusão social deve ser compreendida como um processo contínuo de promoção da equidade.

Um aspecto relevante a ser mencionado é a valorização dos conhecimentos produzidos por diferentes grupos sociais, sendo assim, Boaventura de Sousa Santos (2022) propõe a perspectiva da ecologia de saberes, que reconhece a coexistência e a legitimidade de múltiplas formas de conhecimento para além da racionalidade científica tradicional.

No ensino superior, essa abordagem possibilita o diálogo entre saberes acadêmicos, indígenas, comunitários e populares, contribuindo para a construção de práticas educativas mais inclusivas e socialmente referenciadas. Sendo assim, a diversidade passa a ser compreendida como elemento enriquecedor da produção do conhecimento e da formação humana.

No contexto amazônico, especialmente em Roraima, a migração venezuelana tem ampliado os debates sobre interculturalidade e inclusão social nos espaços educacionais, Fernandes e Mendes (2025) evidenciam que os migrantes enfrentam desafios relacionados à documentação, à adaptação linguística, às condições socioeconômicas e ao acesso aos serviços públicos, incluindo a educação.

Ao mesmo tempo, a presença desses estudantes amplia as possibilidades de intercâmbio cultural e fortalece a necessidade de políticas institucionais voltadas para o acolhimento e a valorização da diversidade. Nesse cenário, a educação superior assume papel estratégico na promoção da convivência intercultural e da inclusão social (Silva; Buenafuente, 2025).

2.1 Conceitos de diversidade, inclusão social e grupos historicamente minorizados

A diversidade constitui um princípio fundamental para a compreensão das múltiplas formas de existência humana presentes na sociedade contemporânea, tendo em vista que engloba aspectos culturais, étnico-raciais, linguísticos, religiosos, geracionais, de gênero e de condições físicas, refletindo a pluralidade de identidades que compõem os espaços sociais e educacionais.

Desse modo, a inclusão social emerge como um processo voltado à garantia da participação plena de todos os indivíduos nos diferentes ambientes sociais, especialmente daqueles que historicamente enfrentaram situações de exclusão e desigualdade, para Candau (2020), o reconhecimento da diversidade deve estar associado à valorização das diferenças e à construção de relações sociais pautadas no respeito e na justiça social.

Os fundamentos teóricos da inclusão social encontram respaldo em perspectivas educacionais que defendem a democratização do conhecimento e a promoção da equidade com destaque para a compreensão de Freire (2021) da educação como prática emancipatória, capaz de favorecer a participação crítica dos sujeitos na transformação da realidade social.

Sendo assim, a inclusão não se limita ao acesso aos espaços educacionais, mas envolve o desenvolvimento de condições que possibilitem a permanência, o pertencimento e o sucesso dos estudantes, com isso o ensino superior assume papel estratégico na redução das desigualdades e na promoção de oportunidades para grupos historicamente excluídos.

A diversidade cultural, étnico-racial e humana constitui um dos principais desafios e, ao mesmo tempo, uma das maiores potencialidades do ensino superior no Brasil, a presença de estudantes indígenas, negros, migrantes, pessoas com deficiência e outros grupos minorizados amplia as possibilidades de diálogo entre diferentes formas de conhecimento e experiências de vida.

Nesse sentido, Gomes (2023) destaca que o reconhecimento das identidades étnico-raciais e o enfrentamento do racismo estrutural são elementos indispensáveis para a construção de uma educação verdadeiramente inclusiva, a valorização da diversidade contribui para o fortalecimento de práticas pedagógicas mais democráticas e para a promoção da igualdade de oportunidades.

No âmbito da educação superior, a busca pela equidade exige a adoção de políticas e práticas institucionais capazes de enfrentar as desigualdades historicamente produzidas, para Santos (2022), a perspectiva da ecologia de saberes possibilita o reconhecimento da legitimidade de diferentes formas de produção do conhecimento, promovendo o diálogo entre saberes acadêmicos, populares, indígenas e comunitários.

Dessa forma, o ensino superior precisa tornar-se um espaço de convivência intercultural e de valorização das diferenças, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social. A equidade educacional, portanto, representa um elemento essencial para a consolidação de uma educação superior inclusiva e socialmente referenciada.

2.2 O acesso de estudantes indígenas, migrantes venezuelanos, negros e pessoas com deficiência ao ensino superior

Nas últimas décadas, o acesso ao ensino superior brasileiro tem sido ampliado por meio de políticas públicas voltadas à democratização da educação, especialmente para grupos historicamente excluídos, a implementação de ações afirmativas, programas de assistência estudantil e políticas de inclusão contribuiu para o aumento da presença de estudantes indígenas, negros, pessoas com deficiência e outros grupos minorizados nas instituições de ensino superior.

A Lei nº 12.711/2012, atualizada pela Lei nº 14.723/2023, fortaleceu o sistema de cotas nas instituições federais, promovendo maior equidade no ingresso desses estudantes. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2024), observa-se um crescimento contínuo da participação desses grupos nas universidades brasileiras.

O perfil dos estudantes pertencentes a grupos minorizados revela trajetórias marcadas por desafios socioeconômicos, culturais e educacionais. Muitos ingressam na universidade sendo os primeiros membros de suas famílias a alcançar a educação superior, enfrentando dificuldades relacionadas à renda, ao acesso a recursos

educacionais e à adaptação ao ambiente acadêmico.

No caso dos estudantes indígenas, destacam-se questões relacionadas à preservação de identidades culturais e ao reconhecimento de saberes tradicionais. Já os estudantes negros ainda enfrentam impactos do racismo estrutural, enquanto as pessoas com deficiência lidam com barreiras físicas, pedagógicas e atitudinais que podem comprometer sua permanência e desempenho acadêmico (Gomes, 2023; Wermuth; Palumbo, 2024).

A migração venezuelana para o Brasil, especialmente para o estado de Roraima, trouxe novos desafios e oportunidades para as instituições de ensino superior. Muitos migrantes buscam na educação uma possibilidade de reconstrução de suas trajetórias pessoais e profissionais, mas encontram obstáculos relacionados à regularização documental, ao idioma, às condições socioeconômicas e à adaptação cultural.

Fernandes; Mendes, 2024; Silva; Buenafuente; Lúcia, 2025 demonstram que universidades públicas da região Norte têm desenvolvido ações de acolhimento e integração voltadas a esse público, fortalecendo práticas de inclusão e interculturalidade, essas iniciativas contribuem para ampliar o acesso e favorecer a permanência desses estudantes no ambiente universitário.

Nesse contexto, a crescente diversidade presente nas universidades brasileiras representa uma importante conquista social e educacional, a presença de estudantes com diferentes origens culturais, étnicas, linguísticas e sociais amplia as possibilidades de diálogo, produção de conhecimentos e convivência democrática.

Para Candau (2020), a interculturalidade crítica constitui um caminho para o reconhecimento das diferenças e para a construção de relações mais equitativas nos espaços educacionais. Assim, a universidade contemporânea é desafiada a desenvolver políticas e práticas institucionais que valorizem a diversidade e promovam condições efetivas de inclusão, permanência e sucesso acadêmico para todos os estudantes.

2.3 Desafios de acesso, permanência e sucesso acadêmico

Apesar das políticas de democratização da educação superior terem ampliado o ingresso de grupos historicamente minorizados nas universidades brasileiras, a permanência e o sucesso acadêmico ainda representam desafios significativos.

Inúmeros estudantes ainda enfrentam dificuldades relacionadas à vulnerabilidade socioeconômica, à necessidade de conciliar trabalho e estudo e à insuficiência de recursos financeiros para custear alimentação, transporte, moradia e materiais acadêmicos, essas condições podem comprometer o desempenho acadêmico e aumentar os índices de evasão, diante disto, a garantia do acesso precisa ser acompanhada por políticas efetivas de assistência estudantil que promovam condições adequadas para a permanência e a conclusão dos cursos (Zeidan et al., 2023).

Além das dificuldades econômicas, estudantes pertencentes a grupos minorizados frequentemente enfrentam barreiras culturais que dificultam sua

integração ao ambiente universitário, os indígenas, os migrantes, os negros e outros grupos historicamente excluídos muitas vezes ingressam em instituições marcadas por referências culturais hegemônicas, que nem sempre reconhecem ou valorizam suas identidades e experiências, essa realidade pode gerar sentimentos de isolamento, não pertencimento e invisibilidade.

A ausência de currículos mais inclusivos e de práticas pedagógicas interculturais contribui para a reprodução de desigualdades e limita a construção de uma educação superior verdadeiramente democrática. Inclusive, o preconceito, a discriminação e a exclusão continuam sendo obstáculos relevantes para a trajetória acadêmica de muitos estudantes.

Garcia; Queiroz; Ribeiro (2025) evidenciam que estudantes negros ainda enfrentam situações de racismo institucional e interpessoal que afetam seu bem-estar e rendimento acadêmico, as experiências de mulheres negras nas universidades demonstram que o racismo e o sexismo permanecem como fatores estruturantes de desigualdades educacionais, exigindo ações institucionais permanentes de enfrentamento dessas práticas, a construção de ambientes universitários acolhedores e respeitosos torna-se, portanto, condição essencial para a promoção da equidade educacional.

A acessibilidade e ao apoio institucional oferecido aos estudantes com deficiência. Apesar dos avanços legais e do aumento das matrículas desse público, ainda persistem barreiras arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas e pedagógicas que dificultam a participação plena na vida acadêmica, Oliveira; Jurdi; Santos (2024) apontam que a inclusão efetiva depende da oferta de recursos de acessibilidade, formação docente, serviços especializados e acompanhamento institucional contínuo. Sendo assim, a promoção do sucesso acadêmico requer o compromisso institucional com a eliminação de barreiras e a garantia de condições equitativas de aprendizagem para todos os estudantes.

2.2 Políticas de Inclusão e Ações Afirmativas na Democratização do Ensino Superior

As políticas de inclusão e ações afirmativas representam importantes mecanismos de democratização do ensino superior brasileiro, sobretudo por possibilitarem o acesso de grupos historicamente excluídos aos espaços universitários.

De acordo com Dentz, Sato e Valle (2019), essas políticas estão associadas ao fortalecimento do princípio da justiça social e ao reconhecimento da educação superior como um direito de todos, com isso, as ações afirmativas constituem estratégias voltadas para a redução das desigualdades sociais e educacionais, promovendo maior representatividade de estudantes oriundos de diferentes grupos étnico-raciais e socioeconômicos nas instituições de ensino superior.

Entre as principais iniciativas implementadas no Brasil destaca-se a Lei de Cotas, considerada um marco na ampliação do acesso à educação superior pública, conforme analisam Corcetti e Petinelli-Souza (2021), as ações afirmativas contribuíram significativamente para o aumento da presença de estudantes negros,

indígenas, pessoas com deficiência e oriundos da escola pública nas universidades federais.

As referidas autoras ressaltam que tais políticas não devem ser compreendidas apenas como instrumentos de acesso, mas também como mecanismos de reparação histórica diante das desigualdades produzidas ao longo do processo de formação da sociedade brasileira. Dessa forma, as cotas representam uma importante ferramenta para a promoção da equidade educacional.

No entanto, o sucesso das ações afirmativas depende da articulação entre políticas de acesso e estratégias voltadas à permanência estudantil, Gonçalves, Marcelino e Búrigo (2022), fundamentadas na perspectiva freireana, argumentam que a democratização da educação superior exige o desenvolvimento de ações institucionais que garantam condições efetivas de permanência e aprendizagem, como: programas de assistência estudantil, bolsas acadêmicas, apoio psicopedagógico e acompanhamento institucional tornam-se fundamentais para reduzir os índices de evasão e assegurar que os estudantes beneficiados pelas políticas afirmativas concluam sua formação com qualidade e sucesso acadêmico.

Além de ampliar o acesso e favorecer a permanência, as ações afirmativas têm promovido mudanças significativas na cultura universitária, Santos e Burioli (2025) destacam que a presença crescente de estudantes de diferentes grupos sociais e étnico-raciais tem impulsionado debates sobre diversidade, inclusão e combate às desigualdades dentro das universidades.

De maneira complementar, Silva, Pinheiro e Laroque (2024) afirmam que essas políticas contribuem para a construção de instituições mais plurais, democráticas e comprometidas com a transformação social. Assim, as ações afirmativas consolidam-se como instrumentos fundamentais para a promoção da equidade e para o fortalecimento do papel social da educação superior brasileira.

2.2.1 Evolução das políticas públicas de inclusão no Brasil

A evolução das políticas públicas de inclusão no Brasil está diretamente relacionada ao processo de democratização da educação e à ampliação dos direitos sociais previstos na Constituição Federal de 1988, a partir desse marco, o acesso à educação passou a ser reconhecido como um direito fundamental, impulsionando a criação de políticas voltadas à redução das desigualdades educacionais.

Segundo Dentz, Sato e Valle (2019), as transformações ocorridas nas últimas décadas permitiram que grupos historicamente excluídos passassem a ocupar espaços antes restritos às camadas mais favorecidas da população, frente a isto, as políticas inclusivas consolidaram-se como instrumentos de promoção da justiça social e da equidade no ensino superior.

O marco legal da inclusão educacional foi fortalecido por diversos dispositivos normativos que asseguram o direito à educação para todos, além da Constituição Federal, destacam-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).

Conforme Gonçalves, Marcelino e Búrigo (2022), essas normativas representam avanços importantes na garantia do acesso e da permanência de estudantes pertencentes a grupos historicamente marginalizados, fortalecendo o compromisso das instituições de ensino superior com a inclusão e a diversidade.

Entre as políticas mais relevantes para a democratização do ensino superior destaca-se a Lei nº 12.711/2012, conhecida como Lei de Cotas, posteriormente atualizada pela Lei nº 14.723/2023, de acordo com Corcetti e Petinelli-Souza (2021), essa legislação ampliou significativamente o ingresso de estudantes oriundos da escola pública, negros, indígenas, pessoas com deficiência e estudantes de baixa renda nas universidades federais.

Entretanto, a ampliação do acesso exigiu o fortalecimento de políticas de permanência estudantil, incluindo bolsas, auxílios financeiros, apoio pedagógico e assistência psicossocial. Tais medidas tornaram-se fundamentais para reduzir a evasão e garantir condições adequadas para o desenvolvimento acadêmico dos estudantes beneficiados.

Os avanços recentes na democratização do ensino superior podem ser observados tanto no aumento da diversidade do corpo discente quanto na ampliação dos debates sobre inclusão, equidade e justiça social no ambiente universitário.

Santos e Burioli (2025) destacam que as ações afirmativas têm promovido mudanças significativas na cultura institucional das universidades, favorecendo o reconhecimento das diferenças e o enfrentamento das desigualdades, de forma complementar, Silva, Pinheiro e Laroque (2024) argumentam que a consolidação das políticas inclusivas contribui para a construção de instituições mais plurais, democráticas e socialmente comprometidas. Assim, a evolução das políticas públicas de inclusão representa um importante avanço na busca por uma educação superior mais equitativa e acessível a todos os cidadãos.

2.2.2 Ações afirmativas e promoção da equidade educacional

As ações afirmativas constituem importantes instrumentos de promoção da equidade educacional no ensino superior brasileiro, uma vez que buscam reduzir desigualdades historicamente produzidas por fatores sociais, econômicos e étnico-raciais, essas políticas têm como objetivo ampliar o acesso e favorecer a permanência de grupos que, durante muito tempo, permaneceram sub-representados nas universidades.

Para Gomes (2023), as ações afirmativas representam uma conquista dos movimentos sociais, especialmente do movimento negro, ao promoverem o reconhecimento das desigualdades estruturais e a construção de oportunidades mais justas no campo educacional, dessa forma, tais políticas contribuem para a democratização do ensino superior e para o fortalecimento da justiça social.

No que se refere à inclusão de estudantes indígenas e negros, a política de cotas tem desempenhado papel fundamental na ampliação da diversidade étnico-racial nas instituições de ensino superior, segundo Bergamaschi e Doebber (2021), o ingresso de estudantes indígenas nas universidades brasileiras representa não apenas uma ampliação quantitativa do acesso, mas também a inserção de novos

saberes, culturas e formas de compreender o mundo no espaço acadêmico.

Da mesma forma, Gomes (2023) destaca que a presença crescente de estudantes negros tem impulsionado importantes debates sobre racismo estrutural, identidade, pertencimento e valorização da diversidade cultural, contribuindo para a transformação das práticas institucionais e pedagógicas.

Em relação às pessoas com deficiência, os avanços legais e institucionais ocorridos nos últimos anos têm ampliado as oportunidades de acesso à educação superior, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a reserva de vagas prevista na Lei de Cotas fortaleceram a participação desse público nas universidades.

Contudo, conforme apontam Pletsch e Melo (2022), a efetivação da inclusão requer mais do que o ingresso, demandando investimentos em acessibilidade arquitetônica, recursos tecnológicos assistivos, formação docente e apoio pedagógico especializado. Assim, a promoção da equidade educacional depende da eliminação de barreiras que dificultam a participação plena desses estudantes na vida acadêmica. Além disso, o crescente fluxo migratório e humanitário observado no Brasil, especialmente em estados fronteiriços como Roraima, tem impulsionado a construção de políticas voltadas para migrantes e refugiados.

Conforme destacam Jardim e Fernandes (2022), o acesso à educação superior constitui um importante mecanismo de integração social e garantia de direitos para essas populações, as universidades públicas brasileiras têm desenvolvido iniciativas de acolhimento, flexibilização documental, cursos de língua portuguesa e programas de apoio acadêmico destinados a estudantes migrantes e refugiados, essas ações fortalecem a interculturalidade e reafirmam o compromisso da educação superior com a inclusão, a diversidade e a promoção da equidade social.

2.2.3 Limites e potencialidades das políticas inclusivas

As políticas inclusivas implementadas no ensino superior brasileiro têm contribuído significativamente para a ampliação do acesso de grupos historicamente minorizados, porém ainda enfrentam limites que dificultam sua plena efetivação, entre os principais desafios destacam-se a insuficiência de recursos financeiros, a desigualdade regional na oferta de serviços de apoio, a persistência de preconceitos institucionais e a dificuldade de articulação entre políticas de acesso e permanência.

De acordo com Zago (2022), embora as ações afirmativas tenham promovido avanços importantes na democratização da educação superior, a permanência dos estudantes continua sendo um dos maiores desafios das instituições, sendo assim, a inclusão efetiva exige o fortalecimento de políticas integradas que contemplem as dimensões acadêmica, social e emocional dos estudantes.

A permanência estudantil constitui um elemento central para o sucesso das políticas inclusivas, especialmente no que se refere aos estudantes em situação de vulnerabilidade social. Programas de assistência estudantil, bolsas permanência, apoio psicopedagógico, acompanhamento acadêmico e ações de acolhimento têm se mostrado fundamentais para reduzir os índices de evasão e favorecer o desempenho acadêmico.

Segundo FONAPRACE (2024), as dificuldades financeiras, emocionais e de adaptação ao ambiente universitário continuam figurando entre os principais fatores associados à evasão no ensino superior, com isso, o apoio psicopedagógico assume papel estratégico ao contribuir para o fortalecimento da saúde mental, do sentimento de pertencimento e da trajetória acadêmica dos estudantes.

Quanto às perspectivas para o fortalecimento da inclusão, torna-se necessário ampliar investimentos em políticas de permanência, formação docente para a diversidade, acessibilidade e desenvolvimento de práticas pedagógicas interculturais.

Para Ristoff (2023), a consolidação de uma universidade verdadeiramente inclusiva depende da capacidade institucional de reconhecer as diferenças como elemento constitutivo da vida acadêmica e de promover condições equitativas de aprendizagem. Além disso, o fortalecimento das redes de apoio estudantil e a participação ativa dos diferentes grupos sociais na formulação das políticas educacionais podem contribuir para a construção de ambientes universitários mais democráticos, acolhedores e comprometidos com a justiça social.

2.3 Interculturalidade e Construção de Ambientes Acadêmicos Inclusivos

A interculturalidade constitui um princípio fundamental para a construção de ambientes acadêmicos inclusivos, pois promove o diálogo entre diferentes culturas, saberes e formas de compreender o mundo, no âmbito educacional, essa perspectiva vai além do simples reconhecimento da diversidade, propondo relações pautadas no respeito, na equidade e na valorização das diferenças culturais.

Conforme afirma Vera Maria Candau (2012, p. 246), “a interculturalidade supõe uma relação entre culturas marcada pelo diálogo, pela negociação e pela construção conjunta”, evidenciando que a convivência intercultural requer interação e reconhecimento mútuo entre os sujeitos.

Nas instituições de ensino superior, a interculturalidade contribui para a criação de espaços mais democráticos e acolhedores, especialmente diante da presença crescente de estudantes pertencentes a diferentes grupos étnicos, linguísticos e sociais, a valorização das identidades culturais fortalece o sentimento de pertencimento e reduz práticas discriminatórias que podem comprometer o processo de aprendizagem.

Nessa perspectiva, Paulo Freire (2021, p. 109) destaca que “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo”, ressaltando que o diálogo é elemento indispensável para uma educação inclusiva e transformadora.

A construção de ambientes acadêmicos inclusivos também exige políticas institucionais que assegurem igualdade de oportunidades, permanência e participação de todos os estudantes. Isso implica revisar práticas pedagógicas, currículos e formas de avaliação, incorporando diferentes perspectivas culturais e reconhecendo os conhecimentos produzidos por povos indígenas, comunidades tradicionais e demais grupos historicamente marginalizados.

Segundo Boaventura de Sousa Santos (2019), a universidade deve ampliar sua capacidade de diálogo com múltiplos saberes, superando a exclusividade do conhecimento científico ocidental e promovendo uma ecologia de saberes que favoreça a justiça cognitiva.

Dessa forma, a interculturalidade representa um caminho essencial para fortalecer a inclusão, a cidadania e o respeito à diversidade no ambiente universitário, ao incentivar o diálogo intercultural e reconhecer a pluralidade de experiências dos estudantes, as instituições de ensino contribuem para a formação de profissionais mais críticos, éticos e comprometidos com a transformação social. Investir em práticas inclusivas fundamentadas na interculturalidade significa reconhecer que a diversidade cultural não constitui um obstáculo à aprendizagem, mas uma oportunidade de enriquecimento coletivo e de produção compartilhada do conhecimento.

2.3.1 Interculturalidade: fundamentos e contribuições para a educação superior

A interculturalidade constitui um importante fundamento para a educação superior contemporânea, pois compreende a diversidade cultural como elemento essencial para a construção do conhecimento e para a formação cidadã, diferentemente de abordagens que apenas reconhecem a existência de diferentes culturas, a perspectiva intercultural busca promover relações de diálogo, respeito e aprendizagem mútua entre os diversos grupos sociais.

Nesse sentido, Cândia e Cândia (2024) afirmam que a interculturalidade desafia a universidade a reconhecer as epistemologias dos povos indígenas e de outros grupos historicamente marginalizados, ampliando as formas de produção do conhecimento e superando perspectivas exclusivamente eurocêntricas.

O diálogo entre culturas representa um dos principais pilares da interculturalidade na educação superior, uma vez que favorece a troca de experiências, a valorização dos diferentes saberes e a construção coletiva do conhecimento científico.

De acordo com Boacik, Rubin-Oliveira e Peloso (2022), as experiências interculturais desenvolvidas nas universidades demonstram que a interação entre estudantes, docentes e comunidades de diferentes origens fortalece processos de aprendizagem mais colaborativos e críticos, as autoras ressaltam que a interculturalidade promove o reconhecimento da diversidade como potencial educativo, contribuindo para a formação de profissionais capazes de atuar em contextos culturalmente plurais.

A perspectiva da interculturalidade crítica amplia esse debate ao evidenciar que o reconhecimento da diversidade deve estar articulado ao enfrentamento das desigualdades sociais, das relações de poder e dos processos de exclusão presentes nas instituições educacionais.

Nesse contexto, Rosa Suanno et al., (2020) defendem que a didática crítica intercultural está comprometida com a justiça social, uma vez que busca desenvolver práticas pedagógicas fundamentadas na equidade, na valorização das

diferenças e na participação democrática. De forma complementar, Gomides e Carvalho (2022) argumentam que a universidade precisa reformular suas práticas institucionais para garantir relações acadêmicas mais inclusivas, promovendo ambientes que respeitem as diferentes identidades culturais.

Dessa forma, a interculturalidade contribui significativamente para o fortalecimento de uma educação superior mais democrática, inclusiva e socialmente comprometida, ao incorporar diferentes perspectivas culturais e epistemológicas, as instituições ampliam as possibilidades de produção do conhecimento e favorecem a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social.

Conforme destacam Carvalho e Gonçalves (2022), a democratização da educação superior depende da implementação de políticas e práticas que promovam a inclusão, a diversidade e a justiça social, consolidando a universidade como espaço de diálogo intercultural e de construção coletiva do conhecimento.

2.3.2 Práticas pedagógicas inclusivas e valorização da diversidade

As práticas pedagógicas inclusivas constituem um dos principais pilares para a construção de uma educação comprometida com a equidade, a justiça social e o respeito à diversidade cultural, étnica, linguística e social. Sendo assim, a formação docente assume papel estratégico, pois prepara os professores para reconhecerem as diferenças como potencialidades do processo educativo e não como obstáculos à aprendizagem.

Conforme defendem Imbernón (2022), a formação continuada deve desenvolver competências reflexivas que permitam aos educadores adaptar suas práticas às diferentes realidades dos estudantes, de maneira semelhante, Nóvoa (2022) argumenta que o desenvolvimento profissional docente deve estar fundamentado na colaboração, na pesquisa sobre a própria prática e no compromisso com uma escola democrática e inclusiva.

A valorização da diversidade também exige a construção de currículos interculturais, capazes de dialogar com os diferentes conhecimentos produzidos pelos diversos grupos sociais.

Para Candau (2020), a interculturalidade crítica propõe superar perspectivas homogeneizadoras da educação, promovendo o reconhecimento das identidades culturais e o enfrentamento das desigualdades históricas presentes na escola.

Nessa perspectiva, o currículo deixa de ser apenas um conjunto de conteúdos para tornar-se um espaço de diálogo, participação e produção coletiva do conhecimento. As orientações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2021) reforçam que currículos inclusivos favorecem ambientes educacionais mais democráticos e socialmente responsáveis.

No cotidiano escolar, as estratégias pedagógicas inclusivas devem contemplar metodologias diversificadas que respeitem os diferentes estilos, ritmos e formas de aprendizagem dos estudantes.

O planejamento de atividades colaborativas, projetos interdisciplinares, recursos tecnológicos acessíveis e avaliações flexíveis amplia as oportunidades de

participação de todos os alunos. Segundo Booth e Ainscow (2011), a inclusão escolar depende da eliminação das barreiras à aprendizagem e à participação, exigindo mudanças nas culturas, nas políticas e nas práticas das instituições educacionais.

Complementarmente, o Desenho Universal para a Aprendizagem (Cast, 2024) recomenda oferecer múltiplas formas de representação, expressão e engajamento, favorecendo a aprendizagem de todos sem distinção.

Dessa forma, promover práticas pedagógicas inclusivas significa reconhecer que a diversidade fortalece os processos educativos e amplia as possibilidades de construção do conhecimento. A atuação docente fundamentada em princípios interculturais contribui para o desenvolvimento de uma escola mais participativa, acolhedora e comprometida com os direitos humanos.

Conforme afirmam Freire (2021), a educação democrática somente se concretiza quando respeita os diferentes sujeitos e valoriza suas experiências de vida. Assim, investir na formação docente, em currículos interculturais e em estratégias inclusivas representa um caminho essencial para garantir uma educação de qualidade social, capaz de promover igualdade de oportunidades e valorização da diversidade.

2.3.3 A universidade como espaço de inclusão, democracia e transformação social

A universidade desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão, da democracia e da transformação social ao constituir-se como um espaço de produção de conhecimento pautado no respeito às diferenças e na valorização da diversidade.

Para que essa missão seja efetivada, é necessário construir ambientes acadêmicos acolhedores, nos quais todos os estudantes tenham oportunidades de participação, aprendizagem e desenvolvimento.

Nesse sentido, Candau (2020) destaca que a interculturalidade crítica fortalece relações educativas baseadas no diálogo entre diferentes culturas e no reconhecimento das identidades. Da mesma forma, a UNESCO (2021) ressalta que instituições de ensino superior inclusivas contribuem para a redução das desigualdades e para a consolidação de sociedades mais democráticas e sustentáveis.

A participação e o sentimento de pertencimento estudantil constituem elementos essenciais para a permanência e o sucesso acadêmico, especialmente entre estudantes oriundos de grupos historicamente excluídos, conforme argumenta Nóvoa (2022), as instituições educacionais devem promover culturas organizacionais participativas, capazes de fortalecer o diálogo, a cooperação e a corresponsabilidade entre professores, estudantes e comunidade acadêmica.

Complementarmente, Booth e Ainscow (2011) afirmam que a inclusão depende da eliminação das barreiras à aprendizagem e à participação, favorecendo ambientes em que todos possam exercer plenamente seus direitos, dessa maneira, políticas institucionais de acolhimento, acompanhamento pedagógico e valorização

da diversidade fortalecem os vínculos dos estudantes com a universidade.

Uma educação superior comprometida com a equidade social requer práticas pedagógicas inclusivas, currículos sensíveis às diferenças e formação docente voltada para a justiça social, Freire (2021) defende que a educação deve ser um instrumento de emancipação humana, fundamentada no diálogo, na participação crítica e no respeito à dignidade dos sujeitos.

Nessa perspectiva, Imbernón (2022) enfatiza que a formação contínua dos professores é indispensável para enfrentar os desafios impostos pela diversidade presente nas instituições de ensino. Assim, a universidade consolida sua função social ao promover o acesso, a permanência e o sucesso acadêmico de todos os estudantes, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, comprometidos com a democracia e com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da interculturalidade e da diversidade na promoção da inclusão social de estudantes pertencentes a grupos historicamente minorizados na educação superior brasileira.

A análise realizada evidenciou que a efetivação de uma universidade inclusiva exige mais do que políticas de acesso, demandando ações permanentes voltadas à permanência, ao reconhecimento das diferenças e à valorização dos múltiplos saberes presentes no ambiente acadêmico. Nesse sentido, a interculturalidade configura-se como um princípio orientador capaz de fortalecer o diálogo entre diferentes culturas, promover o respeito às identidades e contribuir para a construção de relações acadêmicas mais democráticas e equitativas.

Ao longo da pesquisa, verificou-se que a diversidade deve ser compreendida como elemento constitutivo da educação superior e não como um desafio periférico às instituições.

A adoção de currículos interculturais, práticas pedagógicas inclusivas e processos formativos voltados à valorização das diferenças amplia as oportunidades de aprendizagem e favorece a participação ativa de todos os estudantes. Além disso, constatou-se que a formação continuada dos docentes representa um fator indispensável para o desenvolvimento de metodologias capazes de responder às diferentes necessidades, experiências e contextos socioculturais presentes nas universidades brasileiras.

Os estudos analisados também demonstraram que a promoção da inclusão social está diretamente relacionada ao fortalecimento de políticas institucionais de acolhimento, acessibilidade, permanência estudantil e combate às diversas formas de discriminação.

A construção de ambientes acadêmicos baseados no respeito, na participação e no sentimento de pertencimento favorece não apenas o desempenho acadêmico, mas também a formação cidadã dos estudantes. Dessa forma, a universidade reafirma sua função social ao contribuir para a redução das desigualdades históricas e para a consolidação de uma educação comprometida com os direitos humanos, a justiça

social e a democracia.

Conclui-se, portanto, que a interculturalidade e a diversidade constituem fundamentos essenciais para a construção de uma educação superior verdadeiramente inclusiva e socialmente transformadora, a valorização dos diferentes conhecimentos, culturas e trajetórias fortalece a produção científica, amplia as possibilidades de inovação e promove relações acadêmicas mais éticas e colaborativas.

Assim, espera-se que as reflexões apresentadas neste estudo contribuam para o fortalecimento de políticas e práticas institucionais comprometidas com a equidade, incentivando novas pesquisas e ações que consolidem a universidade como um espaço de inclusão, reconhecimento da diversidade e transformação social para todos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMASCHI, Maria Aparecida; DOEBBER, Michele Barcelos. Estudantes indígenas em universidades brasileiras: acesso, permanência e interculturalidade. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 46, n. 3, 2021.
- BOACIK, Daniela; RUBIN-OLIVEIRA, Marlize; PELOSO, Franciele Clara. Interculturalidade: experiências e desafios da/na Universidade. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, v. 17, e18528, 2022
- BOOTH, Tony; AINSLOW, Mel. *Index for Inclusion: developing learning and participation in schools*. 4. ed. Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2011.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva*. Brasília: MEC, 2008.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- CANDAU, Vera Maria Ferrão. *Educação intercultural crítica: construindo caminhos*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2020.
- CANDAU, Vera Maria Ferrão. *Diferenças, educação e interculturalidade: construindo práticas pedagógicas*. Petrópolis: Vozes, 2020.
- CÂNCIO, Ana Paula de Pádua; CÂNCIO, Raimundo Nonato de Pádua. Epistemologia contemporânea e povos indígenas no Ensino Superior: o desafio da interculturalidade na universidade. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 19, e024018, 2024.
- CARVALHO, Filipe Luiz Cerqueira; GONÇALVES, Maria Alice Rezende. La democratización en la educación superior brasileña: un debate abierto. *Educación Superior y Sociedad*, v. 34, n. 2, 2022.
- CAST. *Universal Design for Learning Guidelines Version 3.0*. Wakefield, MA: CAST, 2024.
- CORCETTI, Elisabete; PETINELLI-SOUZA, Susane. Ações afirmativas no ensino superior brasileiro. *Ex Aequo*, Lisboa, n. 44, p. 87-102, 2021.
- DENTZ, Schirlei Russi von; SATO, Silvana Rodrigues de Souza; VALLE, Ione Ribeiro. As ações afirmativas na base da democratização da educação superior brasileira: irradiações da Reforma Universitária de Córdoba. *Revista Internacional de Educação Superior*, Campinas, v. 5, e019025, 2019.

FERNANDES, Duval M.; MENDES, Denise F. Migração venezuelana: a solicitação de refúgio como estratégia migratória. *Revista de Administração de Roraima, Boa Vista*, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2024. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/8206>. Acesso em: 23 jun. 2026.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS (FONAPRACE). V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos(as) Graduandos(as) das IFES. Brasília: ANDIFES/FONAPRACE, 2024.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 79. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 68. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

GARCIA, Kellen Oliveira; QUEIROZ, Isabela Saraiva de; RIBEIRO, Larissa Cristine Oliveira. Uma questão racial na universidade: experiências de estudantes negras, desafios e estratégias de resistência no ensino superior. *Instrumento: Revista de Estudo e Pesquisa em Educação, Juiz de Fora*, v. 27, 2025.

GOMES, Nilma Lino. *O movimento negro educador: saberes construídos nas lutas por emancipação*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2023.

GOMIDES, Paula Aparecida Diniz; CARVALHO, Gilcinei Teodoro. Por uma nova universidade? Interculturalidade e diversidade nas relações entre professores e alunos. *Revista UFG, Goiânia*, v. 22, 2022.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo; MARCELINO, Karina Francine; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Políticas de ações afirmativas de acesso ao ensino superior: reflexões freireanas. *Revista da Faculdade de Educação*, v. 38, n. 2, 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2023*. Brasília, DF: INEP, 2024.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2022.

JARDIM, Denise Fagundes; FERNANDES, Duval. Migrações, refúgio e acesso à educação superior no Brasil: desafios contemporâneos para a inclusão social. *REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana, Brasília*, v. 30, n. 65, p. 15-33, 2022.

MARTINS, S. E. S. O.; OLIVEIRA, A. L.; OLIVEIRA, D. C. Barreiras de acessibilidade enfrentadas por estudantes em situação de deficiência no ensino superior: estudo de revisão sistemática. *Práticas em Gestão Pública Universitária, Rio de Janeiro*, v. 7, n. 1, 2023.

NÓVOA, António. *Escolas e Professores: proteger, transformar, valorizar*. Salvador: SEC/IAT, 2022.

OLIVEIRA, Adriana Martins; JURDI, Andrea Perosa Saigh; SANTOS, Maria. Acessibilidade e inclusão da pessoa com deficiência na avaliação institucional do ensino superior: pesquisa documental. *Debates em Educação, Maceió*, v. 16, n. 38, 2024.

PLETSCH, Márcia Denise; MELO, Francisco Ricardo Lins Vieira de. Inclusão de estudantes com deficiência na educação superior: desafios, políticas e práticas. *Revista Brasileira de Educação Especial, Bauru*, v. 28, e0205, 2022.

RISTOFF, Dilvo. *Universidade em foco: reflexões sobre acesso, permanência e democratização da educação superior brasileira*. Florianópolis: Insular, 2023.

ROSA SUANNO, Marilza Vanessa; SILVA, Carlos Cardoso; OLIVEIRA, Taynnara Rodrigues de; MAGALHÃES, Wesley Brito. Justiça social e multiculturalismo na educação: perspectiva emergente e insurgente na didática crítica intercultural. *Polyphonía, Goiânia*, v. 31, n. 1, p. 143-162, 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A cruel pedagogia do vírus. Coimbra: Almedina, 2022.

SANTOS, Gabriela Paula; BURIOLI, Simone. Cotas raciais, NEABs e ações afirmativas: implementação e impactos na UEL. Educação em Análise, Londrina, v. 10, 2025.

SILVA, Nadini da; PINHEIRO, Fernanda Storck; LAROQUE, Luis Fernando da Silva. Políticas de ações afirmativas em instituições de ensino superior comunitárias: análise de cenário a partir do estado da arte de pesquisas acadêmicas no contexto brasileiro. Trabalho & Educação, Belo Horizonte, v. 33, n. 1, 2024.

UNESCO. Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação. Paris: UNESCO, 2021.

WERMUTH, Maiquel Ângelo Dezordi; PALUMBO, Lidiane de Paula. A pessoa com deficiência e sua participação no ensino superior: uma análise da realidade brasileira. Revista Contexto & Educação, Ijuí, v. 39, n. 121, p. 1-20, 2024.

ZAGO, Nadir. Democratização do ensino superior e permanência estudantil: avanços e desafios das políticas inclusivas no Brasil. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 27, e270045, 2022.

ZEIDAN, Rodrigo; ALMEIDA, Silvio Luiz de; BÔ, Inácio; LEWIS JR., Neil. Racial and income-based affirmative action in higher education admissions: lessons from the Brazilian experience. 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2304.13936>. Acesso em: 24 jun. 2026.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Edinaldo Rodrigues da Silva Júnior

Psicólogo, graduado pelo Centro Universitário de Patos (UNIFIP), com residência multiprofissional em Saúde da Criança e mestrado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Desenvolveu pesquisa sobre atitudes diante da mídia de streaming violenta e sua relação com variáveis da agressão. Sua produção também contempla a comunicação em saúde e o contexto hospitalar infantil.

Fonte biográfica: UFPB; Revista Bioética. Consulta: 5 out. 2026.

Eduardo Alípio da Silva Filho

Psicólogo, graduado pelo Centro Universitário de Patos (UNIFIP), e especialista em Neuropsicologia. Sua produção acadêmica aborda temas da Psicologia, incluindo o luto na velhice, a percepção de sentido diante da morte e discussões sobre psicopatologia.

Fonte biográfica: Revista Educação Contemporânea; Psicologia Argumento. Consulta: 5 out. 2026.

Marcos Vitor Costa Castelhana

Mestre em Ciências da Educação pela World University Ecumenical, com diploma reconhecido no Brasil, na área de Ensino, pela Universidade Metropolitana de Santos. Bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário de Patos e licenciado em Pedagogia, Artes Visuais, Letras, História e Filosofia. Atua como coordenador do curso de Psicologia e do Núcleo de Pesquisa e Extensão da Faculdade Sucesso, professor universitário, psicólogo escolar e psicólogo no CAPS AD III Gildete Lúcio da Silva. É editor-chefe da Revista Educação Contemporânea e da Editora AC.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Luiz de Lavor Marculino

Mestre em Ciências da Educação e doutor em Psicologia.

Débora Sabrina Santos da Silva Sampaio de Brito

Graduada em Pedagogia pela Universidade de Pernambuco (UPE), especialista em Gestão Educacional pela Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE) e mestre em Ciências em Tecnologias Emergentes na Educação pela MUST University.

Bruno Freitas Ferreira

Advogado e servidor público. Especialista em Direito Público pela Universidade Anhanguera e em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia. Mestrando em Estudos Jurídicos, com ênfase em Direito Internacional, pela MUST University. E-mail: brunoffer@hotmail.com.

Joseli Maria Silva de Lima

Graduada em Pedagogia pela Universidade da Cidade do Rio de Janeiro (UNIVERCIDADE) e licenciada em Pedagogia pela Universidade Veiga de Almeida (UVA). Possui pós-graduações lato sensu em Neuropsicopedagogia, Arte e Educação e Gestão Escolar. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University. E-mail: joselimarialima2018@gmail.com.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Patrício Borges Maracajá

Engenheiro agrônomo pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e doutor em Agronomia pela Universidad de Córdoba, na Espanha, com título convalidado pela Universidade de São Paulo (ESALQ/USP), na área de Entomologia. Professor titular aposentado da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Desenvolve trabalhos em Agronomia, Agroecologia, adubação orgânica, apicultura e abelhas nativas.

Fonte biográfica: Research, Society and Development. Consulta: 5 out. 2026.

Aline Carla de Medeiros

Licenciada em Biologia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), especialista em Educação Ambiental pelas Faculdades Integradas de Patos (FIP), mestre em Sistemas Agroindustriais e doutora em Engenharia de Processos pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Fonte biográfica: Research, Society and Development. Consulta: 5 out. 2026.

Flávio Franklin Ferreira de Almeida

Mestre em Economia da Empresa pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Atua na docência universitária e na coordenação de atividades de extensão do Centro Universitário de Patos (UNIFIP), com participação na organização e divulgação de publicações científicas.

Fonte biográfica: Peleton; UNIFIP — COOEX. Consulta: 5 out. 2026.

Maysa Carreiro Lima

Graduada em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação do CECAP. Especialista em LIBRAS pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB), campus Patos; em Docência, Tradução e Interpretação em LIBRAS pela FIS; e em Educação Infantil e Supervisão Escolar pela Faculdade Sucesso (FACSU). E-mail: maysaalmeida609@gmail.com.

EDITORA AC

São Bento - PB • 2026