

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO CONTINUADA NO ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO NO SÉCULO XXI

DOI: 10.5281/zenodo.18072473

Altamir Gomes de Sousa¹

RESUMO

Esta pesquisa busca compreender como a gestão democrática e a formação continuada são essenciais para modernizar o ensino superior no Brasil, especialmente diante dos desafios do século XXI. O modelo universitário atual ainda apresenta rigidez nos currículos e uma divisão do conhecimento que remonta ao século XIX, o que reforça a necessidade de internacionalização e maior integração social. O estudo, de abordagem qualitativa e com base em fontes bibliográficas e documentais, fundamenta-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394/96) e nos princípios da educação popular de Paulo Freire. Os resultados mostram que a gestão democrática vai além da simples burocracia; ela se revela como um processo dialógico, que promove a descentralização e a participação coletiva. A extensão universitária é destacada como um elo importante entre a universidade e a sociedade, fortalecendo a conexão entre ensino, pesquisa e comunidade. Além disso, fica claro que investir na formação continuada de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

gestores e professores é uma estratégia fundamental para superar o isolamento das instituições e capacitar lideranças capazes de promover transformação em um contexto globalizado. Por fim, a combinação de políticas públicas, autonomia administrativa e práticas pedagógicas participativas é fundamental para garantir não só a qualidade do ensino, mas também sua relevância social na atualidade.

Palavras-chave: Gestão democrática. Ensino superior. Internacionalização.

ABSTRACT

This research seeks to understand how democratic management and continuous professional development are essential for modernizing higher education in Brazil, especially given the challenges of the 21st century. The current university model still presents rigid curricula and a fragmentation of knowledge dating back to the 19th century, which reinforces the need for internationalization and greater social integration. This qualitative study, based on bibliographic and documentary sources, is grounded in the Law of Guidelines and Bases for National Education (LDB No. 9.394/96) and the principles of Paulo Freire's popular education. The results show that democratic management goes beyond mere bureaucracy; it reveals itself as a dialogical process that promotes decentralization and collective participation. University extension is highlighted as a vital link between the university and society, strengthening the connection between teaching, research, and the community. Furthermore, it is clear that investing in the continuous training of managers and professors is a fundamental strategy for overcoming institutional isolation and empowering leaders capable of promoting transformation in a globalized context. Finally, the combination of public

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

policies, administrative autonomy, and participatory pedagogical practices is essential to ensure not only the quality of education but also its social relevance today.

Keywords: Democratic Management. Higher Education. Internationalization.

1. INTRODUÇÃO

A universidade moderna enfrenta o desafio de superar um modelo de ensino que ainda é bastante fragmentado e linear, herdado do século XIX. Para acompanhar a complexidade e a globalização do século XXI, é preciso repensar essa estrutura. No Brasil, esse cenário é orientado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394/96), que reforça a importância da integração entre ensino, pesquisa e extensão como fundamentos essenciais na educação superior. Nesse contexto, a gestão universitária deixa de ser uma atividade apenas técnica e burocrática, passando a ser um processo mais político e pedagógico. A participação da sociedade e a autonomia das instituições são essenciais para que a universidade continue relevante, acompanhando os avanços científicos e tecnológicos que acontecem ao redor do mundo.

Esta pesquisa se dedica ao estudo da gestão democrática e participativa no ensino superior brasileiro, com ênfase na formação contínua dos gestores acadêmicos. Ela analisa de que forma as políticas de extensão universitária e os princípios da educação popular, baseados na dialogicidade de Paulo Freire, podem servir como orientações para a qualificação desses profissionais. A investigação foca na relação entre as exigências legais de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

descentralização administrativa e a urgência de práticas pedagógicas inovadoras, que conectem a universidade aos desafios da internacionalização e do desenvolvimento social.

O problema de pesquisa está na seguinte questão: Como a formação continuada, alinhada aos princípios da gestão democrática e às práticas de extensão universitária, pode ajudar gestores do ensino superior a superar modelos administrativos rígidos e a construir uma universidade que esteja mais conectada aos desafios globais e sociais do século XXI?

Pretende-se entender se o modelo de gestão atual realmente permite uma participação genuína da comunidade acadêmica ou se ele acaba se limitando ao cumprimento de formalidades legais, mantendo a instituição afastada das complexidades do mundo lá fora.

Este estudo é importante porque evidencia a necessidade urgente de modernizar as estruturas das universidades brasileiras. Apesar de terem aumentado o número de vagas, ainda há uma falta de integração nos currículos e de flexibilidade nos processos. A literatura mostra que a eficiência de um sistema de ensino está diretamente relacionada à qualidade de suas lideranças. Por isso, explorar maneiras de fortalecer a gestão democrática, por meio da educação popular e da extensão universitária, é fundamental para que as universidades do Brasil não fiquem isoladas do ponto de vista técnico e científico. Assim, elas poderão cumprir sua missão social de forma mais dialógica e transformadora.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A importância desta pesquisa está em contribuir com o campo das Políticas Educacionais e da Gestão Universitária, ao apresentar uma abordagem que combina a teoria administrativa com uma prática mais humanista na educação popular. Para a academia, o estudo oferece subsídios para repensar os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), especialmente sob a perspectiva da internacionalização. Já para a sociedade, essa pesquisa é relevante ao reforçar o papel da extensão universitária como espaço de protagonismo comunitário, garantindo que a gestão dos recursos e do conhecimento produzido na universidade esteja alinhada com o desenvolvimento econômico, político e cultural do país.

O objetivo principal é entender como a gestão democrática e a formação contínua podem ajudar a impulsionar a inovação no ensino superior brasileiro, especialmente diante dos desafios de internacionalização e de promover uma maior integração social no século XXI.

A metodologia usada nesta pesquisa é de abordagem qualitativa, combinando revisão bibliográfica e análise de documentos. Nosso objetivo foi gerar novos conhecimentos sobre a gestão e a formação no ensino superior, sem focar em estatísticas ou mensurações numéricas. A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, procurando entender e descrever as políticas educacionais atuais, como a LDB e a PNE.

Para isso, nos baseamos em autores como Almeida Filho, Gimenez, Bonacelli, Freire e Luck, além de analisar documentos importantes como a própria LDB 9.394/96 e a Política Nacional de Extensão Universitária de 2012. Os dados foram coletados de fontes confiáveis, como o Portal de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Periódicos da CAPES, SciELO, Google Acadêmico e repositórios de universidades públicas brasileiras. A pesquisa abrange o período de 2008 a 2025, buscando captar desde reformas mais estruturais até debates recentes sobre internacionalização e gestão universitária, especialmente no contexto pós-pandemia e de globalização.

O percurso teórico aborda a fragmentação do conhecimento e a rigidez curricular herdadas do século XIX, fatores que dificultam a qualidade do ensino e a integração internacional. Também explora as bases legais da gestão universitária, conforme a LDB nº 9.394/96, destacando a importância da união entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, discute a gestão democrática como um processo coletivo e estratégico, e reforça a formação continuada como uma estratégia essencial para lidar com a complexidade e os desafios da globalização no século XXI. Por fim, destaca a extensão universitária e a educação popular como pontes práticas que conectam a teoria acadêmica à transformação social.

2. A UNIVERSIDADE DO SÉCULO XXI: QUAL É O CONTEXTO E QUAIS SÃO OS DESAFIOS?

No Brasil, após a aprovação da LDB de 1996, apenas as instituições que oferecem programas de pós-graduação credenciados e que realizam atividades de pesquisa institucionalizadas são consideradas universidades (GIMENEZ; BONACELLI, 2013).

Segundo Gimenez e Bonacelli (2013), aumentar o número de matrículas no ensino superior público é uma prioridade tanto emergencial quanto

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

estratégica para o desenvolvimento do país. Em 2008, o Brasil tinha apenas 10% dos jovens entre 18 e 24 anos matriculados no ensino superior, enquanto a meta do Plano Nacional de Educação (PNE) era atingir 30% até 2010. No entanto, esse crescimento na quantidade de vagas não necessariamente refletiu uma melhora na qualidade do ensino. Aqui no Brasil, as matrizes curriculares ainda são bastante confusas e variadas, com muitas diferentes titulações, muitas vezes criadas por programas de formação que têm pouca integração entre si.

A universidade brasileira costuma trabalhar com uma visão de conhecimento bastante linear e fragmentada, que acaba afastando-se da complexidade dos problemas da natureza, da sociedade, da história e da subjetividade humanas. Segundo Gimenez e Bonacelli (2013), nessa abordagem, o conhecimento é visto como um bloco que pode ser dividido em partes menores. Ou seja, conhecer seria primeiro dividir o campo ou o objeto de estudo em pedacinhos cada vez mais pequenos, para depois juntar ou acumular esses pedaços de saber. Essa forma de pensar está presente, e às vezes até domina, várias áreas do pensamento ocidental.

No Brasil, para todos os estudantes que ingressam na universidade, há um programa de curso fixo que deve ser seguido sem alterações, garantindo a formação do jovem. Essa estrutura curricular rígida define uma trajetória de disciplinas sequenciadas, baseadas no conceito de pré-requisitos. Ao entrar na universidade, o estudante passa cinco anos focado exclusivamente na sua formação profissional, sem incentivo para explorar a diversidade e a variedade de conhecimentos que, idealmente, deveriam fazer parte de uma instituição universitária (GIMENEZ; BONACELLI, 2013).

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

As universidades do século XXI vão muito além de simplesmente transmitir conhecimento. As instituições precisam se dedicar de forma mais abrangente à relação entre professores e alunos, buscando constantemente a excelência na qualidade do serviço oferecido. Por isso, é fundamental que as pessoas sejam qualificadas e capacitadas — não só os docentes, em suas funções de ensino, pesquisa e extensão, mas também os gestores, que atuam no planejamento, na implementação e na avaliação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), além de outras atividades em que a gestão está diretamente envolvida.

De acordo com Gimenez e Bonacelli (2013), se não mudarmos radicalmente o nosso modelo de educação superior, vamos acabar sendo o único país com algum nível de desenvolvimento industrial que ainda mantém um sistema universitário do século XIX. Como a maioria dos outros países já avançou para o século XXI, essa situação será insustentável para o crescimento do nosso país.

Hoje, vivemos em um mundo cada vez mais globalizado. Por isso, é fundamental desenvolver um novo sistema de educação universitária que esteja conectado com o cenário mundial. Caso contrário, o Brasil corre o risco de ficar isolado na formação profissional, científica e cultural. Como destaca Almeida Filho (2008), qualquer proposta de uma nova estrutura acadêmica para as universidades brasileiras deve buscar resolver os problemas atuais, criando um modelo que consiga integrar os diferentes sistemas de títulos existentes.

3. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, dedica o capítulo IV (arts. 43 a 57) à Educação Superior. De acordo com esse documento, o Ensino Superior possui algumas características específicas, sendo uma delas a atribuição da União de estabelecer as normas para esse nível de ensino.

Segundo a LDB, a Educação Superior tem como objetivo:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico [itálico adicionado] e do pensamento reflexivo;

III - incentivar o trabalho de pesquisa [itálico adicionado] e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

VII - promover a extensão [itálico adicionado], aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e

tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

Para regulamentar e colocar em prática o que está previsto na Lei 9.394/96, ela também promove a descentralização e dá mais autonomia às universidades. Além disso, estabelece um processo regular de avaliação do ensino dessas instituições (Art. 46).

Destacam-se também as regras e normas presentes no artigo 12, inciso 1, que estabelece o seguinte: "os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas gerais e as específicas do seu sistema de ensino, têm a responsabilidade de elaborar e implementar sua proposta pedagógica".

De acordo com as leis e normas que regulam a gestão, o artigo 56 da LDB 9.394/96 é bastante claro: ele determina que as instituições públicas de ensino superior devem seguir o princípio da gestão democrática. Isso significa que elas precisam garantir a existência de órgãos colegiados deliberativos, nos quais participem diferentes representantes da comunidade acadêmica, local e regional.

Entender esse processo de construção e reconstrução, que é marcado por tensões e contradições e que estão na origem das mudanças que a universidade tem vivenciado — mudanças essas que também impactam a gestão —, é fundamental. Cada instituição de ensino superior (IES) possui normas e princípios específicos que os docentes precisam conhecer bem para

desempenhar todas as suas atividades de forma adequada. Como aponta Carneiro (2010), “inteirar-se de tudo isso exige tempo e dedicação” (p. 103). Nesse cenário, as práticas do dia a dia na universidade demandam tempo e o uso consciente de conhecimentos que são construídos ao longo da própria rotina.

4. GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática envolve descentralizar as decisões e dividir responsabilidades. Para ser um bom líder, é importante saber delegar tarefas, e isso passa por se preocupar com a satisfação das pessoas nos grupos. Conhecer o outro, buscando motivá-lo, e estimular a interação nas atividades de formação são passos essenciais nesse processo.

No contexto universitário, o gestor vai além de promover a formação integral dos estudantes. É fundamental que ele tenha a capacidade de refletir sobre as necessidades e os objetivos da instituição, entendendo seu papel social como educador. Por isso, investir na formação desses gestores é tão importante, pois as temáticas abordadas devem despertar reflexões e debates sobre questões essenciais do ensino superior. Além disso, é preciso reconhecer a necessidade constante de reconstruir e renovar as práticas de ensino e gestão.

Podemos definir a gestão democrática como um processo que cria condições e estabelece orientações para que os membros de uma comunidade participem de forma regular e contínua das decisões mais importantes. Mais do que isso, eles devem assumir os compromissos necessários para que essas decisões se tornem realidade. Afinal, democracia vai muito além de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

simplesmente tomar decisões (LIMA; CABRAL, 2020): ela envolve a consciência de construir uma unidade social coesa e de entender o processo como um todo, por meio da ação coletiva.

O momento em que a educação passa é de intensas mudanças e a maioria delas voltadas para inovações na sociedade, que acabam apontando para a necessidade de uma educação continuada, suficiente para acompanhar esses avanços. Portanto, é fundamental proporcionar um ensino de qualidade, que contribua para a reflexão e conscientização sociocultural, política e econômica (ALMEIDA; GISI; FILIPAK, 2024).

Para Lima e Cabral, são necessárias modificações bem claras no contexto da educação brasileira, com o objetivo de que o Brasil como nação e sua população consigam participar mais do processo de globalização da economia e internacionalização técnico-científica, começando pela forma como se deve usufruir de seus benefícios como fazendo parte integrante desse movimento internacional (LIMA; CABRAL, 2020).

Em relação a esses pontos, torna-se emergente um processo educacional abrangente, que seja preparado para englobar a realidade e organizar práticas universitárias democráticas. Essas práticas têm como finalidade abrir margens para acelerar o desenvolvimento de competências para a construção e a formação do aluno para esta sociedade (ALMEIDA; GISI; FILIPAK, 2024).

Nesse contexto, os gestores que atuam nas instituições de ensino precisam ter conhecimento suficiente para integrar os conhecimentos teóricos e a

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

reflexão sobre a realidade, de modo a orientarem suas atividades educativas (CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

A gestão consiste em um elemento que contribui e melhora esse processo de integração, ao mesmo tempo em que ela trata da ação coletiva de planejar, definir, implementar e avaliar a proposta pedagógica e curricular de cada instituição de ensino. Lück (2012, p. 38) demonstra essa concepção ao propor que a gestão: “[...] abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho como prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe”.

A partir do que foi pontuado antes, pode-se afirmar que o gestor administrativo tem a missão importante de procurar estabelecer uma ação coletiva, pois é necessário que seja conduzida a participação de todos os sujeitos que fazem parte do corpo da universidade, e em consequência disso vem a participação de toda a comunidade acadêmica para a tomada de decisões, resolução de problemas, e da escolha onde recursos financeiros serão aplicados (ALMEIDA; GISI; FILIPAK, 2024).

Vislumbra-se que a gestão democrática engloba diversos fundamentos, mecanismos e princípios, compreendendo a articulação entre as dimensões administrativas, pedagógicas, políticas e culturais que possibilitam a dinamização das ações educativas (ALMEIDA; GISI; FILIPAK, 2024).

A gestão democrática vai além da visão técnica, burocrática, impessoal de administração da educação. Ela se amplia para a perspectiva de um espaço

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

de tomada de decisões, permeado por intencionalidades que revelam as crenças, valores, propósitos de uma dada instituição. Entretanto, em seu conjunto, este deve ser um processo participativo e democrático (LIMA; CABRAL, 2020).

Os gestores têm a importante missão de criar e manter um ambiente favorável à universidade. Para isso, é fundamental ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações da comunidade, delegar responsabilidades, respeitar as decisões tomadas, criar espaços adequados para reuniões e assembleias, além de valorizar a integração entre as pessoas. Entre suas ações, também é essencial desenvolver um projeto de formação continuada para os professores que atuam no curso, assim como promover projetos de capacitação que contribuam para o seu papel como gestor.

De acordo com Silveira (2022), a gestão da educação possui um caráter institucional, mas sua principal ênfase está na intervenção em realidades específicas, por meio de programas, condições e resultados. O gestor deve focar nesses aspectos, sempre considerando a missão, as funções e as particularidades da instituição e do curso.

Ser um gestor democrático exige uma variedade de competências e habilidades. Ele é responsável por planejar, coordenar e avaliar o trabalho na universidade, desempenhando um papel fundamental na organização e no funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, social-político, relacional, financeiro e pedagógico.

Segundo Pimentel (2008), as principais atribuições de um gestor incluem administrar, coordenar e supervisionar as atividades do curso, sempre buscando a revisão e atualização constantes. É importante que esse profissional seja inovador e capaz de gerar conhecimento, atuando como um agente de transformação na realidade social, econômica, política e cultural, no exercício de suas funções.

5. O GESTOR E A FORMAÇÃO CONTINUADA: QUAIS SÃO AS POSSIBILIDADES DE APROXIMAÇÃO?

A chegada do século XXI trouxe várias mudanças, resultado de um mundo cada vez mais globalizado. Entre elas, podemos destacar avanços na tecnologia, na troca de informações, nas relações entre as pessoas, no mercado de trabalho e na gestão das instituições. Essas transformações tiveram como consequência a expansão das fronteiras geográficas, já que as informações e conexões se intensificam e se multiplicam rapidamente. Isso também acentuou as diferenças sociais, econômicas e culturais. Por isso, é importante que as pessoas estejam sempre se qualificando para acompanhar essas mudanças e desempenhar bem suas funções.

Neste cenário, fica claro que a educação continua sendo uma ferramenta fundamental para promover integração, desenvolvimento e o exercício da cidadania de forma efetiva. Por isso, para oferecer uma educação de qualidade em um mundo em constante movimento e transformação, é essencial estarmos sempre em processo de formação contínua.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Isso não quer dizer que a formação por si só vá resolver toda a complexidade das instituições ou as questões únicas de cada pessoa, mas sim que os processos de aprendizagem, sejam formais ou informais, estão sempre acontecendo. E esses processos podem nos ajudar a manter um diálogo mais aberto e relevante com o tempo presente.

Profissionais, especialmente nesse momento, precisam investir na formação continuada. Acredita-se que a formação é uma oportunidade para o profissional desenvolver uma base teórico-metodológica sólida, aliada a uma compreensão mais atual do mundo ao seu redor — um mundo cheio de contradições e diversidade. Por isso, é fundamental valorizar a pessoa e reconhecer o peso do conhecimento adquirido por meio da experiência e da formação. No contexto do Ensino Superior, esse investimento é essencial para fortalecer a profissionalização tanto dos professores quanto dos gestores.

Diante das mudanças no cenário competitivo e da necessidade constante de aprimoramento, as competências têm se tornado uma prioridade. É fundamental investir em uma formação contínua que possa atender de forma mais eficiente às novas demandas das organizações.

Essa responsabilidade fica ainda mais evidente quando percebemos a importância da formação contínua, além da formação inicial (CERVIGICELE; SOUZA, 2013). Ela é fundamental para fortalecer o processo de profissionalização dos gestores, ajudando-os a enfrentar os desafios que as universidades e os sistemas de ensino apresentam.

É preciso que os professores possam vislumbrar perspectivas de crescimento profissional e de continuidade de seu processo de formação. Se, de um lado, há que se repensar a própria formação, em vista dos desafios presentes e das novas exigências no campo da educação, que exige profissionais cada vez mais qualificados e permanentemente atualizados (CERVIGICELE; SOUZA, 2013, p. 34).

De acordo com Pimentel (2008), nenhum sistema de ensino ou escola pode ser melhor do que a capacidade de seus líderes. Por isso, não basta apenas melhorar o currículo formal ou adotar métodos e técnicas inovadoras; é fundamental também investir na formação dos gestores para que eles possam acompanhar essas mudanças. Pimentel reforça que essa formação deve ser um processo contínuo e permanente, uma espécie de aprendizado ao longo da vida.

A autora destaca que a variedade de competências necessárias e a constante mudança nas situações enfrentadas pelos gestores exigem um esforço contínuo de capacitação. Além de cursos específicos, como os de Pedagogia

ou pós-graduação, também é importante participar regularmente de cursos de extensão, oferecidos ou apoiados pelos sistemas de ensino. Tudo isso ajuda os gestores a se prepararem melhor para os desafios diários e a tomar decisões mais eficazes.

6. COMO A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E A EDUCAÇÃO POPULAR CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES, PENSANDO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA?

Diante do desafio de compreender as ações realizadas no processo de formação que envolve a extensão universitária, é importante refletir sobre esse espaço. Afinal, como aponta Belo (2021, p. 23), “a extensão é um espaço privilegiado para a emergência e a consolidação de propostas pedagógicas...”. A universidade se configura como um ambiente de formação, e, por meio da extensão, ela se conecta mais de perto com a sociedade. Portanto:

Essa iniciativa de extensão universitária não se caracteriza apenas pela busca de um modo dialogado e comprometido de inserção e ação social, mas também pela forma participativa de sua organização interna, em que estudantes e

*populares ocupam espaço de protagonismo
(BELO, 2021, p. 33).*

A extensão universitária passou a ser o principal instrumento de conexão entre a universidade e a sociedade, além de uma forma de revitalizar a própria instituição. Ela também contribui para democratizar o acesso ao conhecimento acadêmico e para a troca de saberes com as comunidades, promovendo uma (re)produção colaborativa desse conhecimento (LIMA; SILVA, 2016).

No documento da Política Nacional de Extensão Universitária (2012, p. 19-20), fica claro que a extensão universitária tem um papel central, sendo reconhecida como uma prática acadêmica, uma metodologia que envolve abordagens inter e transdisciplinares, além de uma forma de promover uma interação dialógica contínua entre a universidade e a sociedade.

As Diretrizes para as Ações de Extensão Universitária orientam a elaboração e a implementação dessas ações, destacando aspectos como a “Interação Dialógica”, a “Interdisciplinaridade e Interprofissionalidade”, a “Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão”, além do “Impacto na Formação do Estudante” e na “Transformação Social”. Nesse sentido,

[...] essa maneira de representação conduzirá ao encontro de elementos que, necessariamente, são construtos para a organização curricular nos diversos níveis educacionais, sejam formal ou popular. Essa possibilidade conduz a extensão, numa visão popular, para expressar o próprio processo educativo, cultural, científico e tecnológico. Adquirirá a dimensão articuladora do ensino e da pesquisa, procurando indissociar e viabilizar possíveis ações transformadoras da universidade e sociedade. (GADOTTI, 2017, p. 7).

Essa observação destaca as atuais discussões sobre a extensão universitária, evidenciando uma transformação que se fundamenta na interação dialógica entre a instituição de ensino superior e a comunidade.

Ao considerar a extensão universitária como uma atividade de impacto social, percebe-se que ela não é realizada apenas pelos membros da comunidade acadêmica, como professores e estudantes. Em sua dinâmica dialética, é fundamental incluir a participação de indivíduos externos à,

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

como membros da comunidade local ou representantes de outras organizações civis, incluindo movimentos sociais. Essa interação caracteriza uma relação de reciprocidade, na qual tanto os integrantes da universidade quanto os representantes de outras entidades e da comunidade colaboram mutuamente (GADOTTI, 2017).

As ideias de estudiosos como Paulo Freire, no que diz respeito aos fundamentos da Educação Popular, nos apresentam uma perspectiva de ressignificação dessa abordagem pedagógica. Embora não se restrinja ao ambiente da sala de aula ou ao espaço escolar, essa proposta dialoga com as potencialidades de transformação e reconstrução do próprio espaço institucional.

Segundo Paulo Freire, o diálogo constitui o fundamento da pedagogia. Ele afirma que a relação pedagógica deve, acima de tudo, ser uma relação dialógica. Essa ideia se manifesta em várias situações: na interação entre professor e aluno, entre aluno e professor, no relacionamento do educando com o conhecimento, bem como na interação entre natureza e cultura. Freire destaca que o ato de conhecer é uma responsabilidade dos sujeitos, não de objetos; e é apenas enquanto sujeito que o ser humano consegue realmente compreender o mundo ao seu redor (FREIRE, 1983, p.16).

Nogueira (2025, p. 21) pontua que “Freire sempre enfatizou em seus textos que, ao reconhecer sua condição de opressão, seja ela individual ou coletiva, o oprimido, ao invés de buscar transformar essa realidade, muitas vezes acaba assumindo o papel de opressor também”. Dessa forma, é possível compreender que a visão de Educação Popular segundo Paulo Freire

promove uma educação que vai além do ambiente escolar, dialogando também com as relações sociais existentes.

A Educação Popular possui uma abordagem voltada a uma compreensão de educação direcionada à classe trabalhadora. Seus objetivos não se limitam à interação dialógica entre os indivíduos nem à relação que eles estabelecem com o objeto de conhecimento.

7. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo entender como a gestão democrática, a extensão universitária e a formação continuada podem ajudar na modernização das práticas administrativas e pedagógicas no ensino superior. Sabemos que o modelo universitário brasileiro ainda está bastante ligado a estruturas rígidas herdadas do século XIX. Por isso, buscamos compreender de que maneira a gestão pode atuar como uma ponte para enfrentar os desafios de um cenário cada vez mais globalizado e dialógico.

Os estudos mostram que a gestão democrática, garantida por lei na LDB 9.394/96, não acontece apenas por meio de decretos, mas através de uma verdadeira descentralização do poder e da participação ativa dos órgãos colegiados. Além disso, percebe-se que a Extensão Universitária, baseada nos princípios da Educação Popular de Paulo Freire, é um dos principais caminhos para renovar a universidade. Ela favorece uma interação dialógica com a sociedade e ajuda a superar a fragmentação do conhecimento. Também ficou claro que a internacionalização não deve ser vista só como um objetivo em si mesma, mas como uma dimensão que exige gestores

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

qualificados para integrar os currículos e promover uma visão de mundo mais complexa, menos linear.

O estudo mostra que a gestão democrática e a formação continuada são essenciais para promover a inovação. A resposta ao objetivo principal indica que, só com um líder educador — alguém que investe na sua própria qualificação constante e entende que ensino, pesquisa e extensão estão interligados — é possível passar de uma administração burocrática para uma gestão mais transformadora. Essa nova abordagem consegue alinhar a instituição às metas de qualidade do PNE, além de atender às demandas de competitividade e cooperação técnica no cenário internacional.

Como se trata de uma pesquisa de caráter bibliográfico e documental, a principal limitação deste estudo é a falta de dados empíricos que mostrem como essas políticas são realmente aplicadas no dia a dia de instituições específicas. Esta análise concentrou-se nas orientações normativas e nas ideias de autores de referência, o que pode não captar as diferenças regionais ou os desafios práticos que gestores enfrentam em universidades de tamanhos variados ou em contextos socioeconômicos diferentes.

Como consequência desta pesquisa, sugere-se realizar estudos de caso ou pesquisas de campo que ouçam gestores universitários sobre os principais obstáculos na implementação do intercâmbio virtual (COIL) e na internacionalização do currículo. Também é importante investigar como os programas de formação continuada oferecidos pelas instituições de ensino superior afetam a carreira dos professores, avaliando se esses cursos

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

realmente ajudam os profissionais a lidar melhor com conflitos e a tomar decisões de forma participativa em ambientes multiculturais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W.; GISI, M. L.; FILIPAK, S. Princípios democráticos X práticas gerencialistas na gestão da educação superior. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 18, n. 1, p. e6277228-e6277228, 2024. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/6277>.

Acessado em 17 de outubro de 2025.

BELO, M. S. F. **Contribuições da extensão universitária e da educação popular à formação de gestores escolares na perspectiva da gestão democrática**. 2021. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22033>.

Acessado em 17 de outubro de 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.

Acessado em 17 de outubro de 2025.

CARNEIRO, M. H. da S. (2010). Trabalho docente e saberes experienciais. In I. P. A. Veiga, & C. M. Q. Q. Viana. (Orgs.), **Docentes para educação superior: processos formativos** (pp. 101-113). Campinas: Papirus.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

CERVIGICELE, G. M.; SOUZA, R. **Gestão democrática e formação de gestores no ensino superior**: quais as necessidades para o exercício na coordenação de colegiado de curso? In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad, 2013.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS (FORPROEX). **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus, AM: FORPROEX, 2012. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/documentos/Politica-Nacional-de-Extensao-Universitaria.pdf>]. Acessado em 17 de outubro de 2025.

FREIRE, P. O compromisso do profissional com a sociedade. **FREIRE, Paulo. Educação e mudança**, v. 11, p. 15-25, 1983. Disponível em: https://www.academia.edu/download/34480490/O_Compromisso_do_Profiss Acessado em 17 de outubro de 2025.

GADOTTI, M. Extensão universitária: para quê. **Instituto Paulo Freire**, v. 15, n. 1-18, p. 1, 2017. Disponível em: http://www2.unifap.br/prosear/files/2023/06/arg20230615_Extensao_UniversMoacirGadotti_fev2017.pdf. Acessado em 17 de outubro de 2025.

GIMENEZ, A. M. N.; BONACELLI, M. B. M. Repensando o papel da universidade no século XXI: demandas e desafios. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 9, n. 18, 2013. Disponível em:

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

<http://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/view/2623>. Acessado em 17 de outubro de 2025.

LIMA, A. O. SILVA, S. P. **Gestão democrática e condições de trabalho docente**. 2016. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/3435>. Acessado em 17 de outubro de 2025.

LIMA, A. H.; CABRAL, L. S. A. Gestão democrática na educação superior para a diferenciação e acessibilidade curricular. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, p. 1104-1117, 2020.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

NOGUEIRA, E. C. S. **Paulo Freire e a educação popular caminhos para uma práxis transformadora**. Editora Amplamente, 2025.

PIMENTEL, G. S. R. **Clima organizacional e gestão democrática no contexto de uma universidade pública**. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/894>. Acessado em 17 de outubro de 2025.

SILVEIRA, A. P. **A gestão democrático-gerencial da educação superior: o caso da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)**. 2022. 251 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Carlos, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufscar.br/server/api/core/bitstreams/e2b7ae86-72d6-4550-a12a-6d9f80e4e2d2/content>. Acessado em 17 de outubro de 2025.

¹ Mestrando em Governo e Gestão da Educação da Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires, Argentina. E-mail: rymatlasemog@gmail.com