

NA OPINIÃO DE ESPECIALISTAS

TENDÊNCIAS

NO ENSINO SUPERIOR

— — — — — PARA 2025



PARCERIA:

SEMESP 

STHEM 
CONSÓRCIO DE INOVAÇÃO ACADÊMICA

revista
**ensino
superior**

SUMÁRIO

UM GUIA ASSERTIVO PARA OS DESAFIOS DO SETOR	3
POLÍTICAS PÚBLICAS	5
LIDERANÇA, GESTÃO E TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL	13
NOVOS MODELOS ACADÊMICOS	20
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, TECNOLOGIAS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	27
MERCADO EDUCACIONAL	34
SUSTENTABILIDADE, ODS E ESG	42
FORMAÇÃO DE PROFESSORES	49
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)	57
REDES, CONEXÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	64
O FUTURO DOS CURSOS DE MEDICINA	71
PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	79
MARKETING	88

UM GUIA ASSERTIVO PARA OS DESAFIOS DO SETOR

Este documento foi criado para orientar as decisões das instituições de ensino superior relacionadas ao seu planejamento institucional, por meio de uma reflexão interna capaz de estimular seus gestores a identificar ou repensar suas prioridades, estratégias e investimentos.

Suas edições anteriores apresentavam cinco tendências de cada especialista convidado. Neste ano, com o objetivo de dar mais consistência ao texto e evitar eventuais repetições, o documento foi organizado em blocos temáticos, eliminando a fragmentação dos temas abordados e permitindo uma compreensão mais assertiva das tendências pelas IES.

Em 2023, 20 especialistas foram convidados a apresentar suas ideias; e, na edição de 2024, foram 34. O documento de 2025 reúne a contribuição de 81 renomados conhecedores das complexidades e dos desafios que envolvem o planejamento de uma instituição acadêmica, que expõem as principais tendências nas áreas em que atuam conforme o foco de suas reflexões, publicações e trajetórias profissionais.

Os especialistas convidados atuam diretamente ou como consultores e orientadores em diferentes IES e associações que refletem a diversidade do sistema de ensino superior que eles representam. Todos, acima de tudo, são formadores e formadoras de opinião cujas trajetórias e ideias em alguns casos são marcadamente diferentes, o que tornou desafiador o trabalho de sintetizar no documento as tendências formuladas.

Cada um dos 12 temas contou com um ou dois coordenadores para fazer a síntese e consolidar no texto as contribuições dos especialistas. Paulo Nogas e Simone Horta foram responsáveis pelo tema “Políticas públicas”; Luciana Machado, por “Liderança e gestão”; Mauricio Garcia, por “Transformação digital e IA”; e o tema “Mercado educacional” coube a Gustavo Hoffman. Fábio Reis se incumbiu dos temas “Novos modelos acadêmicos” e “Sustentabilidade, ODS e ESG”, bem como do tema “Redes e internacionalização”, juntamente com Diego Amaro. “Formação de professores” foi coordenado por Ana Valéria Reis; “EAD”, por Luciana Machado; “O futuro dos cursos de medicina”, por João Bachur e Simone Horta; “Pesquisa, pós-graduação e aprendizagem ao longo da vida”, por Vidal Martins; e “Marketing”, por Renata Favaron.

Somos gratos a cada um dos coordenadores pela gentileza de terem assumido o desafio de consolidar os blocos temáticos, alguns se encarregando de mais que um tema. Queremos agradecer também a Fátima Medeiros, coordenadora de projetos do Consórcio STHM, assim como a Carlos Battesti, da Convergência Comunicação, e à equipe de Marketing do Semesp, em especial a Ana Paula Morais e Dúnia Majzoub, que estiveram presentes nas diferentes fases da elaboração do documento.

A publicação é resultado de uma cooperação entre o Consórcio STHM, o Semesp e a revista Ensino Superior. Os laços que integram as três organizações são sólidos, e a concretização do documento expressa sua certeza de que as pessoas que tomam decisões nas IES precisam se dedicar a construir o amanhã da instituição e não podem ter seu tempo consumido pela burocracia do cotidiano.

Recomendamos inclusive que os leitores consultem as publicações de 2023 e 2024 e procurem refletir sobre o que foi realizado pela sua IES para tornar realidade cada tendência apresentada nas edições daqueles anos. Nesses documentos afirmamos, por exemplo, que “parece um contrassenso em pleno 2024 uma IES não ter uma estratégia para o uso de IA”. No entanto, entramos em 2025 e provavelmente muitas IES continuam sem estratégia para o uso de Inteligência Artificial. Nesse sentido, há duas perguntas que poderiam ser feitas aos gestores dessas instituições: Que relevância você acha que sua IES terá se não incentivar o uso de IA na tomada de decisão e no processo de ensino e aprendizagem? E você acredita que, sem uma estratégia, formará egressos realmente aptos para ocupar funções relevantes no mercado de trabalho?

Outros pontos que tiveram destaque em 2024 foram a IES digital, a EAD, os novos modelos de gestão, o ensino híbrido e a formação de professores. Para 2025, a EAD volta a aparecer como ponto de atenção, especialmente em função do novo marco regulatório proposto pelo MEC, e assim como o tema de IA a questão da sustentabilidade está presente em diferentes tópicos.

A presidente do Semesp, Lúcia Teixeira, afirma que o documento é um material valioso para a reflexão e o debate entre os líderes das instituições acadêmicas. “Nossa intenção é que a publicação se torne um guia para a tomada de decisões e que, a partir das tendências formuladas, cada IES crie uma “carta de navegação” para definir em que lugar quer chegar, considerando os complexos desafios do sistema de ensino superior”, destaca.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Ao longo das últimas décadas, as políticas públicas em educação superior no Brasil têm sido implementadas com o propósito de promover inclusão social, melhorar a qualidade e democratizar o acesso ao ensino superior. Para o ano de 2025, os especialistas consultados vislumbram tendências relevantes nesse campo, entendidas como prioritárias por estes profissionais.

01. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

- **NOVOS REQUISITOS OBJETIVOS PARA OS POLOS**
- **PLANO MAIS FECHADO DE OFERTA**
- **PEQUENO AVANÇO NA AUTONOMIA E BONIFICAÇÕES**
- **NECESSIDADE DE TRATAR A EAD COMO MODALIDADE**
- **TRANSIÇÃO PARA O MODELO HÍBRIDO OU SEMIPRESENCIAL**

O MEC implantará um novo modelo regulatório para a educação a distância em 2025, com alterações significativas para o setor educacional, instituindo o formato de oferta de ensino semipresencial, além da educação presencial e a distância. Segundo Simone Horta, da Conaes e do escritório Horta e Bachur, “entre as diversas alterações definidas pelo MEC, o novo marco regulatório da EAD deve definir novos requisitos objetivos para os polos, incluindo avaliação por amostragem e atividades presenciais mínimas dos estudantes, além de categorizar os docentes de acordo com suas atribuições”.

Henrique Sartori, do CNE, entende que “seguindo os fluxos e discussões do grupo de trabalho instituído pela Seres e as últimas apresentações do tema sobre o assunto, a oferta da EAD caminhará para um plano mais fechado de oferta e pouco avanço no ambiente da autonomia das instituições universitárias ou bonificações regulatórias”. Essa análise baseia-se no tratamento das licenciaturas, cursos regulados e cursos da área da saúde, como o sobrestamento dos processos em andamento e avaliações em curso. Espera-se que o novo decreto auxilie na correção de rumos e propicie avanços na oferta, embora considere-se que outro ambiente, mais fechado, é possível.

Para Paulo Meyer, do Ipea e FGV, “educação on-line e presencial como modalidade única é um desejo, mas talvez ainda não seja desta vez que a regulação da educação superior caminhe nesse sentido no Brasil”. Mas ele considera que “romper a diferenciação regulatória entre as duas modalidades é um caminho necessário, talvez com a regulação colocando limites para a educação on-line em algumas áreas do ensino superior. Não se trata apenas de adicionar uma nova modalidade (semipresencial ou a terminologia que for), mas de a regulação tratar o uso de tecnologias no ensino de outra maneira e a EAD como metodologia, não como modalidade. Os limites virão de acordo com a natureza de cada área, não com o afã de impor limites ao crescimento de cursos on-line”.

Depois de longo período de sobrestamento de cursos na modalidade EAD, o MEC volta com uma política cautelosa, ainda sob a égide do mito de que educação a distância é sinônimo de não qualidade. Para Paulo Fossatti, do CNE, “o cenário continua segregando a educação em dois mundos: presencial (sinônimo de qualidade) e EAD (sinônimo de não qualidade), muito ainda pelo fato de não conseguirmos separar o ‘joio’ no meio do ‘trigo’. É necessário e urgente dar voz à ciência de dados para suplantarmos este mito e unificar o Brasil por uma educação de qualidade, independentemente do discurso pautado em modalidades”.

Segundo Elizabeth Guedes, da ANUP e CNE,, “a nova regulação, mesmo não atendendo a todas as necessidades, deverá reordenar o setor, diminuindo muito a pirataria de instituições sem qualidade e proporcionando a recomposição de parte do valor das mensalidades, notadamente nos cursos da área da saúde”.

A oferta de baixo custo de cursos EAD traz à tona um questionamento: é factível garantir qualidade em atividades práticas, estágios, etc.? O novo marco regulatório afetará boa parte dos cursos, principalmente os que têm atividades práticas, notadamente as licenciaturas e os cursos da área da saúde. Paulo Nogueira, da PUCPR, considera que “as licenciaturas ofertadas a distância terão uma transição para o modelo híbrido, ou semipresencial, visando maior qualidade na formação”.

02. AVALIAÇÃO EXTERNA E AUTOAVALIAÇÃO

- NOVA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL INTEGRARÁ ENSINO PRESENCIAL E EAD
- PERDA DE IMPORTÂNCIA DO ENADE, EXCETO NAS LICENCIATURAS
- DOCUMENTO ORIENTARÁ PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DAS IES
- CONTRIBUIÇÃO DO NOVO INSTRUMENTO DA REDE DE AUTOAVALIAÇÃO DO SEMESP

Os novos instrumentos de avaliação de cursos estão em elaboração pelo Inep com a participação de especialistas e da Conaes. Além disso, a consulta pública é aguardada pelas IES para que possam contribuir para seu aperfeiçoamento. Para Paulo Nogas, “a proposta de novos instrumentos por área e avaliação por área, não mais por curso, criará novos desafios às IES, mas trará benefícios e poderá ressaltar sinergias entre os cursos da área avaliada. Na sequência, é esperado que a nova avaliação de cursos implique nova avaliação institucional, integrando a avaliação do ensino presencial e do ensino a distância”.

Paulo Meyer aguarda o desenrolar da cesta de indicadores do Inep. “Há bom potencial no uso de indicadores a partir de registros administrativos para avaliação de qualidade dos cursos e das IES. Avaliação com ênfase em eficiência (titulação no tempo certo), efetividade (empregabilidade e prosseguimento nos estudos em nível de pós-graduação) e equidade (índices de equilíbrio de raça, gênero etc). O Enade deve perder importância na maioria das áreas, embora em algumas, como nas licenciaturas, haverá aumento da sua importância”, diz.

Segundo Simone Horta, a Conaes e a Daes/Inep desenvolverão, ainda no primeiro semestre de 2025, documento orientador para apoiar as IES no processo de autoavaliação institucional. Ela diz que “isso será feito com assessoramento de uma comissão de especialistas, composta por diversos integrantes da Rede de Autoavaliação do Semesp, e esse documento auxiliará na produção de indicadores e métricas específicas de autoavaliação, tão aguardadas pelo setor”.

Para Paulo Nogas, “a Rede de Autoavaliação do Semesp apresentará um novo instrumento de autoavaliação, após dois anos de aplicação da primeira versão do instrumento, que recebeu sugestões para revisão por parte dos usuários da rede e recomendações de pareceristas nacionais e internacionais, contribuindo de forma significativa com a comissão assessora de avaliação institucional para implementação dessa relevante política pública instituída pelo Sinaes”.

03. CURSOS DE MEDICINA

- AUMENTO DA JUDICIALIZAÇÃO
- EDITAL PARA CURSOS NOVOS E HABILITAÇÃO DOS HOSPITAIS
- FORTALECIMENTO DOS MAIS MÉDICOS
- LIMITAÇÃO DE RECURSOS PARA DOCÊNCIA, PESQUISA E INFRAESTRUTURA

Os cursos de medicina prometem seguir no centro da disputa judicial que marca o setor educacional em 2025. Para Simone Horta, “o pronunciamento do STF na ADC 81 não eliminou todas as questões em torno do fluxo do estoque de processos de autorização de cursos em tramitação no MEC. As decisões de indeferimento de pedidos de autorização de cursos pela Seres têm ensejado novos questionamentos judiciais, e o STF deve se manifestar novamente, a fim de esclarecer os pontos finais”. Segundo ela, “os editais do Programa Mais Médicos estão em andamento e os resultados devem impactar no aumento da judicialização dos cursos de medicina no país”.

Ainda no ambiente da discussão da ADC 81, da aplicação de Portaria 531/2023 aos processos judicializados e dos posicionamentos decisórios das primeiras instâncias do Judiciário sobre o tema, Henrique Sartori considera que “o assunto da autorização de novos cursos de medicina catalisará boa parte da energia e fluxo decisório do MEC para 2025, e há dois pontos além do plano judicial, que são o fluxo do edital para os mais de 90 cursos novos e a habilitação dos hospitais para a sua oferta”.

“O MEC aposta no fortalecimento da Lei dos Mais Médicos, com abertura de novos cursos de medicina em regiões com necessidade social”, afirma Paulo Fossatti. Ele entende que “vivenciamos o advento da democratização do ingresso nos cursos de medicina, também potencializados com a abertura de cursos por via judicial, criando desassossego na velada política de reserva de mercado”.

A oferta, que parece desenfreada, de novas vagas de medicina já aponta queda do ticket médio. “O Brasil é o segundo país com mais cursos e escolas de medicina no mundo, ficando atrás apenas da Índia”, afirma Paulo Nogueira. E, segundo ele, “devem ser levadas em conta outras possíveis consequências, como limitação de recursos para docência, pesquisa, infraestrutura levam à queda da qualidade, o que é preocupante em uma área tão relevante”.

04. PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE)

- PROVAS DE PROFICIÊNCIA PARA CURSOS DE MEDICINA E ODONTOLOGIA
- REVISÃO DO FUNDEB
- MAIOR FREQUÊNCIA E INTENSIDADE POLÍTICAS INCLUSIVAS

“A agenda legislativa da educação incluirá temas relevantes como a discussão e aprovação do novo Plano Nacional de Educação (PNE), que deve ser aprovado em 2025, envolvendo o Sistema Nacional de Educação (lei complementar originalmente voltada a organizar o regime de colaboração na educação básica pública) e as chamadas provas de proficiência para cursos de medicina e odontologia”, afirma João Paulo Bachur, do IDP e do escritório Massonetto, Horta e Bachur. Ele diz que “além disso está em discussão no governo uma revisão do Fundeb, associada à agenda do Ministério da Fazenda para abrir espaço orçamentário para o Poder Executivo”.

Paulo Fossatti observa que a inclusão se mostra nos discursos e nas práticas do MEC. “O governo federal trabalha com a premissa das, e 2025 é o ano de aprovação do novo PNE para o próximo decênio. Povos originários, quilombolas, populações ribeirinhas, educação no campo e políticas inclusivas, a exemplo de pessoas com espectro autista, ganharão força no novo documento. A palavra inclusão é lembrada nos textos oficiais e começa a ser evidenciada com maior frequência e intensidade nas práticas educacionais”.

05. LICENCIATURAS

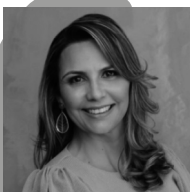
- IMPACTO NA OFERTA COM NOVO MARCO REGULATÓRIO DA EAD
- REVISÃO DAS DCNS PARA A EAD
- NOVO ESCOPO E DIMENSÃO DA RESIDÊNCIA DOCENTE PELA CAPES
- APLICAÇÃO PARA MEDICINA DO NOVO MODELO DO ENADE DAS LICENCIATURAS

A atual gestão no MEC definiu as licenciaturas como prioridade, tendo alterado o modelo do Enade (avaliação anual, incluindo aspectos práticos na avaliação dos estudantes) e instituído o Programa Mais Professores para o Brasil. Para Simone Horta, “o novo marco regulatório da EAD deve impactar a oferta de licenciaturas, considerando que as matrículas estão majoritariamente na modalidade a distância. Além disso, o CNE deve revisitar as DCNs das licenciaturas à luz desse novo marco”;

Paulo Meyer acredita que políticas de estímulo a cursos e a estudantes das licenciaturas devem ganhar proeminência. “Além do Pé de Meia das licenciaturas, cujo edital foi publicado no último dia 17/1, é de se esperar um conjunto maior de iniciativas direcionadas também às IES às redes de educação básica. CONSED e UNDIME devem passar a ter maior importância nessas políticas e a ideia da Prova Nacional Docente, conforme notícia publicada também em 17/1, e a Residência Docente devem ganhar dimensão e escopo bem diferentes do que hoje é feito pela Capes”, ele afirma.

“O novo Enade das licenciaturas e as novas vagas do Fies a elas destinadas terão forte efeito sobre a oferta”, afirma Elizabeth Guedes. Para ela, no entanto, “a prova traz muitos desafios para as IES, uma vez que a avaliação prática passa a ser feita pelas escolas de educação básica, que possuem diferentes estágios de organização e não valorizam os alunos, que via de regra não aspiram este papel. Se o momento político permitir, o mesmo modelo passará a ser aplicado aos cursos de medicina”, prevê.

ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Simone
Horta**

*Presidente da Conaes
e sócia do escritório
Horta e Bachur
Advogados*



Coordenador do tema

**Paulo
Nolas**

*Diretor de Regulação
e Avaliação da PUCPR*



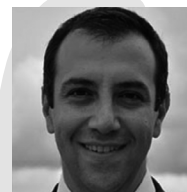
**Elizabeth
Guedes**

*Presidente da ANUP e
conselheira do CNE*



**Henrique
Sartori**

*Conselheiro do CNE e
Diretor Geral
da UNIFRON*



**João Paulo
Bachur**

*Professor do IDP e
sócio do escritório
Horta e Bachur
Advogados*



**Paulo
Meyer**

*Pesquisador do Ipea e
professor da FGV*



**Paulo
Fossatti**

*Conselheiro do CNE e
Presidente da UBEC*

LIDERANÇA, GESTÃO E TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

Os desafios e tendências em liderança, gestão e transformação institucional das IES em 2025, analisados pelos especialistas ouvidos, destacam cinco tópicos centrais: liderança adaptativa, transformação digital, personalização do aprendizado, bem-estar e saúde mental, e defesa da ciência e inclusão social.

Luciana Maia Campos Machado, da Fipecafi,, observa que as tendências que direcionarão o mercado educacional exigem lideranças adaptativas, capazes de integrar tecnologia, inovação pedagógica e gestão estratégica em um cenário desafiador. Segundo ela, “os gestores estão focados em personalizar a aprendizagem, criando currículos flexíveis que atendam às necessidades individuais dos alunos, ao mesmo tempo em que desenvolvem habilidades socioemocionais essenciais”. Em meio a rápidas transformações, as IES devem inovar e se adaptar às demandas sociais e tecnológicas, utilizando dados e inteligência artificial para aprimorar tanto a experiência do estudante quanto a eficiência institucional.

01. LIDERANÇA ADAPTATIVA E ESTRATÉGICA

- LIDERANÇA ADAPTATIVA PARA CONTEXTOS INCERTOS
- EMPATIA COMO FERRAMENTA ESSENCIAL EM TEMPOS DE IA
- INTEGRAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E PEDAGOGIA NO PAPEL DO LÍDER

João Otávio Bastos Junqueira, do Unifeob afirma que 2025 exigirá lideranças capazes de engajarem suas equipes em meio a cenários econômico, fiscal e político desafiadores. “A pressão no fluxo de caixa das IES demandará que elas sejam operacionalmente eficientes. Modelos burocráticos terão dificuldades, enquanto líderes que cultivam confiança, respeito e adaptabilidade terão destaque”, ele afirma.

Rafael Rosseto, da Fasa, reforça que “em tempos de IA a empatia se torna essencial para líderes entenderem como a informação transforma instituições”. Beatriz Maria Eckert-Hoff da CSED, pontua que “lideranças precisam integrar gestão, tecnologia e pedagogia estrategicamente, independente da modalidade educacional”. Lúcia Teixeira, presidente do Semesp e da Unisanta, complementa que lideranças eficazes devem inspirar e reunir talentos estratégicos, promovendo diálogo e descentralização das decisões. “A criatividade e a qualificação contínua, inclusive tecnológica, são fundamentais, assim como a conexão com ecossistemas externos e a compreensão das implicações éticas da IA”, ela afirma.

02. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO BASEADA EM DADOS

- USO DE IA E DADOS PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS
- IES COMO PLATAFORMAS CONECTADAS DE SERVIÇOS E EXPERIÊNCIAS
- INTEGRAÇÃO DIGITAL PARA EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO CONTÍNUAS

Alexandre Gracioso da ESPM, ressalta a importância da transformação digital integrada, conectando pessoas, processos e sistemas para promover inovação e eficiência. Segundo ele, “a transformação nas práticas de gestão requer decisões fundamentadas e as IES precisam incorporar a análise de dados e a inteligência artificial em suas operações diárias, possibilitando a antecipação de cenários, a formulação de respostas eficazes a desafios internos e externos, e a criação de um ciclo de aprimoramento nos processos decisórios”.

Guilherme Martins, do Insper, sugere que IES se posicionem como plataformas de ecossistemas, “nas quais múltiplos atores se beneficiam de efeitos de rede, utilizando dados para criar experiências personalizadas que ampliem o vínculo com os estudantes”.

Rafael Rosseto enfatiza que “a gestão eficiente exige sistemas analíticos robustos para tomada de decisões rápidas e informadas”. Irineu Gianesi, do Instituto Mauá de Tecnologia, reforça que a IA deve ser usada estrategicamente, “promovendo mudanças profundas nos processos de gestão, captação e formação dos estudantes”. No entanto, ele alerta que “a resistência à mudança é um obstáculo a ser superado por lideranças visionárias”.

Lúcia Teixeira acrescenta que “decisões embasadas em análises claras de informações, no planejamento e nas metas institucionalizadas, são essenciais para enfrentar as rápidas mudanças no cenário tecnológico e financeiro”.

03. PERSONALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM E FLEXIBILIDADE CURRICULAR

- APRENDIZAGEM PERSONALIZADA COM USO DE TECNOLOGIA
- CURRÍCULOS FLEXÍVEIS, TRANSVERSAIS E BASEADOS EM COMPETÊNCIAS
- INCENTIVO À APRENDIZAGEM CONTÍNUA E ADAPTATIVA

Joaquim Guerra, da TEC de Monterrey, afirma que “as IES devem evoluir para se tornar mais flexíveis e menos padronizadas, utilizando ferramentas como IA e realidade virtual para atender às necessidades individuais dos estudantes”. Em sintonia com essa perspectiva, João Otávio Bastos Junqueira enfatiza “a importância da educação híbrida e das trilhas personalizadas, que são fundamentais para acomodar os diferentes interesses e ritmos de aprendizado dos alunos”. Beatriz Eckert-Hoff vai além, propondo “currículos mais flexíveis e atrativos, com certificações intermediárias que incentivem o aprendizado contínuo ao longo da jornada do aluno”. E Lúcia Teixeira acrescenta que os currículos inovadores, alinhados às necessidades do mercado e da sociedade, terão maior valorização no futuro. Segundo ela, “nesse contexto, todos os modelos acadêmicos devem também promover competências essenciais, como empatia, resiliência, pensamento crítico e a capacidade de tomar decisões complexas, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios globais, como mudanças climáticas e crises de saúde mental. Assim, as IES precisam repensar seus currículos e estruturas para garantir que os estudantes se formem preparados para um mundo em constante transformação”.

04. BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL

- **PRIORIZAÇÃO DO BEM-ESTAR PARA MELHOR DESEMPENHO ACADÊMICO**
- **DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS NOS CURRÍCULOS**
- **IMPACTO DIRETO DA SAÚDE MENTAL NA PRODUTIVIDADE E ENGAJAMENTO**

Alexandre Gracioso e Joaquim Guerra concordam que a saúde mental deve ser uma prioridade nas IES, impactando diretamente a produtividade e a qualidade de vida de estudantes e colaboradores. Guerra defende “modelos que promovam resiliência, inteligência emocional e habilidades sociais”, enquanto Gracioso enfatiza que “uma cultura institucional voltada ao bem-estar reflete no engajamento acadêmico”. Lúcia Teixeira reforça que “a transformação institucional deve incluir o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como adaptabilidade e empatia, preparando os alunos e colaboradores para um mundo em mudança”.

05. DEFESA DA CIÊNCIA, INCLUSÃO E IMPACTO SOCIAL

- RESISTÊNCIA À DESINFORMAÇÃO E PROMOÇÃO DA CIÊNCIA
- INCLUSÃO SOCIAL E AMPLIAÇÃO DE ACESSO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE
- PESQUISA ACADÊMICA VOLTADA PARA O IMPACTO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

Rafael Rosseto alerta que 2025 “pode ser um ano de estagnação política, mas destaca a importância de resistir à polarização, defendendo a ciência e promovendo conhecimento”. Joaquim Guerra reforça a necessidade de “diminuir desigualdades no acesso à educação e oferecer oportunidades para reconversão profissional em um mundo impactado pela IA”. Beatriz Eckert-Hoff destaca a pesquisa como “motor de impacto social e desenvolvimento sustentável”. Irineu Giansi complementa que “o posicionamento estratégico das IES deve priorizar sua proposta de valor para garantir sua relevância e sobrevivência”. E Lúcia Teixeira enfatiza que “o propósito institucional, aliado à clareza de identidade, pode promover o crescimento sustentável em um ambiente cada vez mais desafiador”.

ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema
**Luciana Maia Campos
Machado**

*Superintendente
acadêmica da Fipecafi*



**Alexandre
Gracioso**

*Sócio e Vice-presidente
Acadêmico na Ideasense
- Academia de Life Skills*



**Beatriz Maria
Eckert-Hoff**

*Vice-presidente
Excelência Acadêmica e
Institucional da CSDE*



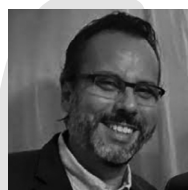
**Guilherme
Martins**

Presidente do Insper



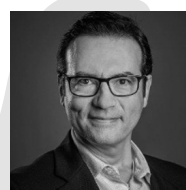
**Irineu
Gianese**

*Presidente do Instituto
Mauá de Tecnologia*



**João Otávio
Bastos Junqueira**

*Conselheiro da Unifeob,
Diretor Institucional
do Semesp*



**Joaquim
Guerra**

*Vice-reitor Acadêmico e de
Inovação Educacional do
Instituto Tecnológico
de Monterrey*



**Lúcia
Teixeira**

*Presidente do Semesp
e da Unisanta*



**Rafael
Rosseto**

CEO da Fasa

NOVOS MODELOS ACADÊMICOS

O modelo acadêmico traduz a alma de uma IES, pois expressa sua identidade e sua concepção de educação, através do currículo e de outras atividades do processo de aprendizado. Diante de um cenário em que o perfil dos estudantes mudou, e em que a tecnologia disponível transforma padrões convencionais de educação, é preciso repensar a área acadêmica.

01. MUDANÇAS NO MARCO REGULATÓRIO DA EAD E O IMPACTO NOS MODELOS ACADÊMICO E ADMINISTRATIVO

- MARCO REGULATÓRIO DA EAD
- DIRETRIZES CURRICULARES
- INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

“O novo marco regulatório do EAD e as prováveis mudanças nas normas do ensino presencial exigirão uma reengenharia da educação superior brasileira”, ressalta Iara de Xavier, da Edux21. Nesse sentido, para Alexandre Nicolini, pesquisador e orientador de IES, “o maior desafio se concentrará na avaliação da organização didático-pedagógica, uma vez que a premissa da formação por competências vale para as duas modalidades, mas ainda não foi inteiramente apreendida pelas IES”.

Na visão de Fábio Reis, do Consórcio STHM e do Semesp, “as mudanças no perfil dos polos e a maior exigência de presencialidade, especialmente nos cursos da área de saúde, devem provocar a reorganização do modelo de oferta de EAD. No ensino presencial, talvez tenhamos a diminuição do percentual de virtualidade, a revisão de algumas diretrizes curriculares, como no caso de medicina, e um debate intenso sobre qualidade na formação de professores”, ele diz. E Iara de Xavier aponta que isso exigirá a redefinição dos modelos acadêmicos: “Haverá a publicação de novos instrumentos de avaliação pelo Inep, que resultará em uma atualização e ampliação dos indicadores de qualidade”.

A mudança regulatória deve ser acompanhada pelo reforço e avanço da profissionalização da gestão. Carla Letícia Alvarenga Leite, da FAESA, indica que “será preciso termos equipes de excelência, aptas a conduzir transformações institucionais relevantes, que sejam capazes de ir além da regulação, já que o foco precisará ser a qualidade e o sucesso institucional”.

02. SUSTENTABILIDADE NO CENTRO DOS DEBATES ACADÊMICOS

- DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
- CURRÍCULO E SUSTENTABILIDADE
- COMPROMISSO SOCIAL DA IES

José Scamilla, do TEC de Monterrey, considera necessário “que as universidades proporcionem uma educação pertinente e responsiva, e colaborem com a busca de soluções para os grandes desafios globais”. Haverá, segundo ele, “um avanço nos debates sobre sustentabilidade e as IES deverão aumentar investimentos e projetos que tenham a Agenda 2030 como referência”. Para Carla Letícia, “é provável que as IES estabeleçam ações concretas para contribuir com o desenvolvimento sustentável do planeta. As IES são responsáveis pela formação de profissionais que precisam assumir o papel de cidadãos e líderes na elaboração de políticas públicas capazes de mitigar os efeitos das mudanças climáticas”, ela pontua.

No mesmo sentido, a conselheira e consultora Beatriz Balena acredita que a formação focada na sustentabilidade e na ética estará presentes nos currículos. “Definitivamente, 2025 será o ano em que as IES deverão criar ações que contribuam com o desenvolvimento sustentável e tenham impacto na formação de estudantes conscientes e na sociedade”.

03. CURRÍCULOS MAIS CONECTADOS COM AS DEMANDAS DOS EMPREGADORES

- COOPERAÇÃO DA IES COM O SETOR PRODUTIVO
- CURRÍCULOS FOCADOS NO MERCADO DE TRABALHO
- EMPREGABILIDADE

Carla Letícia argumenta que “a conexão entre mercado e academia é uma obrigatoriedade, já que a sociedade precisa de profissionais capazes de propor soluções para os desafios reais do mercado de trabalho”. Para isso, segundo Beatriz Balena, “os currículos necessitam ser transversais e valorizam o pensamento crítico, a comunicação e a colaboração”. Essas habilidades, segundo Alexandre Nicolini, “é que vão lhes assegurar a capacidade contínua de aprendizagem e adaptação, que caracterizam a empregabilidade”.

Dale Johnson, da ASU, é enfático ao recomendar que, em 2025, os gestores de IES devem “construir proativamente pontes para as oportunidades de emprego para seus alunos”. Ele recomenda “convidar representantes da indústria para participar de comitês de currículo e para colaborar com a orientação das carreiras dos estudantes”. Para José Scamilla, “as alianças estratégicas com as empresas e setores produtivos garantirão a pertinência dos cursos de graduação e o alinhamento com o mercado de trabalho”.

04. AVANÇO DA EDUCAÇÃO DIGITAL E DEBATE SOBRE O PERFIL DOS PROFESSORES

- PROFESSOR TERÁ PAPEL ESSENCIAL
- INVESTIMENTO EM COMPETÊNCIAS DIGITAIS
- FORMAÇÃO CONTINUADA DOS DOCENTES

Dale Johnson considera que o avanço da educação digital dependerá do docente. “A tecnologia só é valiosa se melhorar o aprendizado, e caberá aos professores serem criativos para permitir maior sucesso dos alunos”, ele afirma. Desse modo o docente continuará tendo um papel relevante em 2025, mesmo com o avanço do uso de tecnologias, como a IA. “As IES deverão investir nas competências digitais dos professores, como facilitadores metodológicos do processo de ensino-aprendizagem, e isso deverá reforçar a importância da docência”, defende Alexandre Nicolini. E ele sustenta que “a formação continuada dos docentes deverá se desenvolver em três eixos fundamentais: aprofundamento teórico, experiência prática e qualificação didática”. Segundo Lara de Xavier, “caberá ao professor elaborar planos de aula focados na aprendizagem dos estudantes com uso dos recursos tecnológicos”.

José Scamilla considera que a IA “é uma ferramenta para personalizar a aprendizagem, porque permite intensificar as experiências educativas e adaptar o processo de aprendizagem de cada estudante”. E Carla Letícia defende que “as IES deverão intensificar o investimento em formação continuada dos docentes para que eles possam estar preparados para exercerem a carreira docente, de forma sintonizada com as demandas atuais”.

05. FORMAÇÃO CENTRADA NA APRENDIZAGEM E NO SUCESSO DO ESTUDANTE

- FOCO NO APRENDIZADO AO LONGO DA VIDA
- ACOMPANHAMENTO DA JORNADA DO ALUNO
- CUSTOMIZAÇÃO DO PERCURSO ACADÊMICO

“Em 2025 os gestores precisam continuar focados no estudante e migrar de um modelo educativo tradicional para um que promova aprendizado ao longo da vida”, defende José Scamilla. E, para Fábio Reis, “o sucesso de uma IES necessariamente passa pelo sucesso do estudante, e modelos educativos tradicionais, pautados em disciplinas fragmentadas, pouco flexíveis, que não desafiam os estudantes, não os conectam com o mundo do trabalho”.

Beatriz Balena defende que “é preciso customizar o percurso acadêmico dos estudantes com trajetórias personalizadas, e esse é um desafio complexo que exige capacidade de desenho curricular”. Alexandre Nicolini concorda, e destaca que “não há transferência de saberes pelo ensino, mas sim um processo autônomo baseado no esforço dos alunos para a aquisição consciente de saberes profissionais e comportamentais. E isso será tanto mais eficaz, eficiente e efetivo quanto melhor for a metodologia de aprendizagem e a mediação dos professores neste processo”. Desse modo, para Carla Letícia, “as IES, definitivamente, precisam ter planos para acompanhar e avaliar a jornada do aluno e garantir o seu sucesso a partir de uma série de ações conectadas, capazes de fornecer informações para análise do comportamento acadêmico dos seus estudantes”.

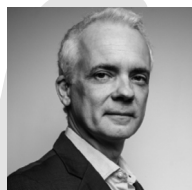
ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

**Fábio
Reis**

*Presidente do
Consórcio STHM e
diretor de Inovação e
Redes do Semesp*



**Alexandre
Nicolini**

*Pesquisador em
aprendizagem
e avaliação e
orientador de IES*



**Beatriz
Balena**

*Conselheira e
consultora de IES*



**Carla Letícia
Alvarenga Leite**

Pró-reitora da FAESA



**Dale
Johnson**

*Diretor de Inovação
Digital da Arizona State
University (ASU)*



**Iara
de Xavier**

*Diretora executiva da
EDUX21 e membro da
CC-Pares do MEC*



**José
Escamilla**

*Diretor associado do
IFE - Instituto para o
Futuro da Educação -
TEC de Monterrey*

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, TECNOLOGIAS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O ano de 2024 foi o da consolidação do uso da Inteligência Artificial (IA), particularmente do ChatGPT, por alunos e professores em praticamente todas as IES do Brasil. No contexto da tecnologia não se falou em outra coisa. Para 2025, foram consultados diversos especialistas, tanto em educação quanto em tecnologia, para construir cenários. Eles apontaram três grandes tendências e todos foram unânicos em afirmar que a utilização da IA manterá seu protagonismo.

01. USO DA IA POR PROFESSORES E ALUNOS

- ORGANIZAÇÃO DE ATIVIDADES, QUESTÕES E PROVAS PELOS DOCENTES
- REDAÇÃO DE TEXTOS E REALIZAÇÃO DE TAREFAS COMPLEXAS PELOS ALUNOS
- ESCRITA EM INGLÊS COMO COMMODITY
- AVALIAÇÕES SEM SUPERVISÃO PRESENCIAL
- DISCUSSÕES ÉTICAS E LEGAIS NO AMBIENTE ACADÊMICO

Segundo os especialistas ouvidos, os professores ampliarão o uso da IA com diversas finalidades, tais como elaborar apostilas, redigir artigos, planejar aulas, criar apresentações, organizar atividades, gerar questões e montar provas. Alguns mais experientes usarão a tecnologia para analisar dados e também para auxiliar na correção de redações e questões dissertativas. Os alunos também seguirão usando a IA para tirar dúvidas, redigir textos, desenvolver sistemas, resumir artigos e livros e até mesmo para realizar tarefas mais complexas solicitadas pelos professores. Além disso, tanto professores quanto alunos a usarão amplamente para traduzir e elaborar textos em inglês, e a proficiência escrita nesse idioma deverá se tornar uma commodity.

Marcelo Bardi, da MetaRed TIC Brasil, destacou que “de acordo com o último relatório da pesquisa UDigital Brasil, conduzida pela MetaRed TIC Brasil em 2024, a maior parte das IES brasileiras está caminhando para a adoção de estruturas de governo para a tomada de decisões eficazes para a transformação digital, buscando olhar de maneira integrada o tripé pessoas / processos de negócio / tecnologia”. Nesse contexto, uma importante discussão para 2025 deverá orbitar nos processos de avaliação, especialmente na EAD, já que muitas avaliações vêm ocorrendo sem a supervisão presencial.

Os especialistas destacaram de maneira incisiva a necessidade das discussões éticas e legais no ambiente acadêmico. Essas discussões passam pela prevenção da fraude escolar através da conscientização do aluno, bem como pela elaboração de processos avaliativos que permitam, com transparência, o uso da IA. “Se as coisas seguirem de forma inercial, é possível chegar a uma situação em que professores usem a IA para criar provas, alunos usem a IA para responder as questões e os professores usem a IA para corrigir e dar as notas. Não haveria humanos nesse processo”, afirma Maurício Garcia, da Inteli, Agroadvance, confirmando que foi reforçada a importância de as IES assumirem a liderança no processo de adoção da IA criando campanhas de comunicação, bem como programas de formação docente e discente para o uso responsável dessa tecnologia em seus ambientes.

02. USO DA IA PELAS INSTITUIÇÕES

- **ACURÁCIA: MATERIAL PRODUZIDO DE BOA QUALIDADE**
- **TRANSPARÊNCIA: USUÁRIOS SABEM QUE ESTÃO INTERAGINDO COM IA**
- **PROPRIEDADE: RESPEITO AOS DIREITOS AUTORAIS**
- **SEGURANÇA: RESPEITO À PRIVACIDADE DOS USUÁRIOS**

Os especialistas consultados salientaram os conceitos de acurácia, transparência, propriedade e segurança como os mais importantes na utilização da IA pelas instituições de ensino superior.

O ChatGPT, por exemplo, ao lado de outras aplicações de IA, seguirá sendo amplamente utilizado por alunos e professores em 2025. Mas os avanços mais substanciais e transformadores da IA virão de sua incorporação nos sistemas educacionais, principalmente nos ambientes virtuais de aprendizagem. Essa é uma tendência observada em outros setores, com diversas denominações, tais como “Embedded AI”, “IA embarcada”, “IA invisível”, “Agentic AI” e “Powered by AI”.

A produção de questões e provas, por exemplo, poderá ser feita diretamente na aplicação, sem a necessidade de copiar e colar do ChatGPT. A correção de vários tipos de redação poderá ser feita em escala, para um grande número de alunos, com um único clique. Alunos poderão interagir com tutores virtuais para tirar dúvidas e auxiliar em suas tarefas. Os fóruns de discussão poderão ter mais engajamento através de participantes virtuais, mantendo as conversas ativas de forma automática.

Outro ponto é que a incorporação da IA nos sistemas dispensa que professores e alunos paguem por suas próprias ferramentas de IA, porque essas despesas seriam determinadas pelo consumo das APIs pelos sistemas custeados pelas próprias IES. Como essa incorporação é um processo complexo, no entanto, só poderá ser feita por organizações que mantêm times próprios de desenvolvedores, tais como as grandes instituições, as redes educacionais e as editoras e edtechs.

Para Luis Fernando Rabelo Chacon, do Unisal, “as IES deverão estar em conformidade com a LGPD, implementando políticas robustas de governança de dados. Isso inclui a criação e manutenção de processos claros para a coleta, uso, armazenamento e compartilhamento de informações, além da realização de auditorias regulares para garantir a adequação e a transparência do tratamento dos dados”.

Nesse sentido, outro aspecto importante levantado é a necessidade do trabalho integrado entre as equipes acadêmicas e as de tecnologia, as quais algumas vezes vivem em mundos muito distantes. Wagner Sanchez, da Fiap, diz que “IoT, IA, robótica, data science e cybersecurity devem ir além do ensino técnico para se tornarem ferramentas de transformação social em todas as áreas do ensino superior. Integrar essas tecnologias ao currículo cria experiências que conectam aprendizado com impacto real, inspirando os estudantes a resolver desafios do mundo e tornando a educação mais relevante e significativa”.

03. IR ALÉM DA IA

- **PERSONALIZAÇÃO DE PERCURSOS FORMATIVOS**
- **CONSTRUÇÃO DOS CONTORNOS ÉTICOS DE USO**
- **NOVO PAPEL DO PROFESSOR**
- **NOVOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**
- **NOVO PERFIL DO EGRESSO EM TODAS AS CARREIRAS**

Um ponto frequente nas observações dos especialistas foi a necessidade de modernização e flexibilização das práticas pedagógicas, para que possa ser extraído maior valor da IA. Foram destacados aspectos como trilhas flexíveis e aprendizagem baseada em projetos (PBL), para que a IA possa atuar, por exemplo, na personalização de percursos formativos.

Celso Niskier, da ABMES e do CNE,, considera que “as IES deverão investir cada vez mais em ferramentas de IA para que a aprendizagem seja individualizada, e que cada aluno possa evoluir conforme o seu nível de compreensão da matéria. Os currículos devem ser organizados por competências e dar flexibilidade para que os estudantes possam escolher o melhor caminho durante a sua experiência na instituição”.

Além disso, outras discussões de extrema relevância foram destacadas pelos especialistas. Marina Feferbaum, do CEPI da FGV Direito SP, questiona o papel dos livros e artigos científicos, considerando um futuro em que os conteúdos poderão ser elaborados em tempo real pela IA, com base em todo o conhecimento humano. “A utilização de conteúdo gerado por máquina ainda é cercada por dúvidas. As regras éticas até então vigentes são baseadas fortemente em questões de plágio, que não se aplicam diretamente ao conteúdo produzido por LLMs. É necessário avançar essa discussão para se construir os contornos éticos do uso desse tipo de conteúdo”, ela afirma.

Também o novo papel do professor, considerando um futuro que a transmissão do conhecimento poderá ser feita de forma automática por tutores virtuais, foi objeto da avaliação dos especialistas. “O professor assume papéis mais especializados, atuando como mentor e líder pedagógico. Mais que transmissor de conhecimento, o docente é um guia para o desenvolvimento de habilidades humanas e críticas”, assinalou Jean-Marc Stephane Lafay, da UTFPR.

Os processos de avaliação da aprendizagem, considerando um futuro em que avaliações tradicionais serão facilmente respondidas pela IA, foi outro aspecto citado. Segundo Luciano Sathler, da CertifikEDU, “a pandemia acelerou a mudança do perfil dos estudantes e a IA Generativa acaba por impor que as IES realmente apliquem o que já tem sido preconizado por diversos autores. A começar pela avaliação do aprendizado”.

Considerando um futuro em que os profissionais terão seu trabalho empoderado por ferramentas de IA, Liz Reisberg, do Boston College, questiona como deverá ser o perfil do egresso em todas as carreiras. “As instituições de ensino superior terão que encontrar novas maneiras de avaliar o conhecimento e permitir que os alunos compilem experiências adquiridas por diferentes caminhos e as apliquem em direção a um diploma em diferentes pontos durante a vida do aluno”, diz a especialista.

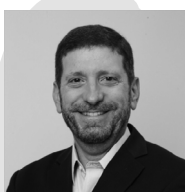
Segundo os especialistas consultados, torna-se imperativo trazer essas questões para o centro do debate em 2025, para descobrir as melhores formas de elaborar prompts de comando e usar as ferramentas de IA no ambiente acadêmico.

ESPECIALISTAS



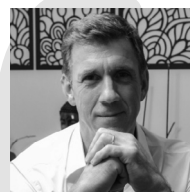
Coordenador do tema
**Maurício
Garcia**

Conselheiro
Acadêmico do Inteli
e Agroadvance



**Celso
Niskier**

Presidente da ABMES
e conselheiro do CNE



**Jean-Marc
Stephane Lafay**

Professor da UTFPR



**Liz
Reisberg**

Consultora Reisberg &
Associates e Conselheira
do CIHE/BOSTON
COLLEGE



**Luciano
Sathler**

CEO da CertifkEDU
e membro do CEE
de MG



**Luis Fernando
Chacon**

Professor do Unisal
e sócio fundador
do escritório CMO
Advogados



**Marcelo
Bardi**

Coordenador do
GT de Indicadores e
Gestão da MetaRed
TIC Brasil



**Marina
Feferbaum**

Consultora, professora
e coordenadora do CEPI
da FGV Direito SP



**Wagner
Sanchez**

Pro-reitor Acadêmico
do FIAP

MERCADO EDUCACIONAL

O mercado educacional em 2025 aponta para um movimento de fusões e aquisições, para uma retomada de crescimento dos cursos presenciais e para um novo marco regulatório que desacelerará o crescimento da EAD, sobretudo dos cursos predominantemente on-line. Segundo os especialistas consultados, as principais tendências estão relacionadas ao comportamento do mercado, a novos modelos de negócio que permitam às IES buscar novas receitas além das mensalidades, e à aproximação com o setor produtivo para reduzir a lacuna existente atualmente.

01. TENDÊNCIAS DE MERCADO

- FUSÕES E AQUISIÇÕES
- AUMENTO DA CONCORRÊNCIA NA MEDICINA
- DESACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO DA EAD
- RECUPERAÇÃO DOS CURSOS PRESENCIAIS

Rodrigo Capelato, do Semesp, acredita que “os grandes grupos educacionais seguirão discutindo fusões como estratégia para enfrentar o encolhimento do mercado e a intensificação da concorrência”. Para ele, no entanto, essas iniciativas continuarão a enfrentar desafios, devido à complexidade das operações. “A aquisição de instituições de ensino superior que oferecem cursos de Medicina deve se intensificar, especialmente entre aquelas que obtiveram autorizações recentes”, diz o especialista.

A mesma visão é compartilhada por Débora Guerra, da Trivento Educação, que vê “uma continuidade da onda de aquisições, principalmente para Medicina”. Rodrigo Bouyer, da Somos Young, também acredita nessa tendência de consolidação pois entende que “a redução potencial da lucratividade na EAD poderá pressionar grupos a realizarem consolidações entre si”. Quanto à Medicina, Boyeur aponta como tendência “o fim dos vestibulares tradicionais, dada a grande concorrência, com mais instituições abrindo mão das taxas de inscrições, com vestibulares recorrentes semanais”.

Arapuan Mota, da Unisum, também acredita em uma aceleração de fusões e aquisições, “reconfigurando o mercado e criando lacunas que IES menores e bem posicionadas podem explorar para conquistar (ou reconquistar) espaço, já que os grandes conglomerados educacionais enfrentam uma pressão crescente para otimizar suas operações diante de custos elevados”. Segundo Mota, “pequenas e médias instituições de ensino, com forte conexão regional, têm uma janela de oportunidade para se destacarem, capitalizando sua agilidade e proximidade com o público alvo”. Essa tendência cria um ambiente mais favorável para o crescimento dessas IES no curto e médio prazo. Débora Guerra acredita que “o aumento da concorrência entre os cursos de Medicina demandará uma profissionalização ainda maior dos gestores educacionais que lidam com captação e retenção, e o novo marco regulatório que altera as regras da EAD também afetará de forma contundente o mercado”. Segundo ela, as IES terão que ajustar os custos decorrentes do aumento da presencialidade. “A tendência é que haja um aumento nas mensalidades da EAD, se aproximando de mensalidades de cursos presenciais”, diz.

Rodrigo Capelato considera que os cursos EAD deverão continuar crescendo, mas em um ritmo mais moderado. “As intensas discussões sobre a qualidade do formato podem impactar negativamente sua reputação e a consequência disso é o fortalecimento do modelo semipresencial”, ele diz. E Rodrigo Bouyer acredita que “o modelo de negócios de expansão de polos de EAD será reformulado: os polos pequenos terão a sustentabilidade comprometida e as marcas locais e regionais tendem a se fortalecer”.

Em relação aos cursos presenciais, Capelato entende que devem apresentar uma leve recuperação após as quedas sucessivas registradas entre 2015 e 2023, com destaque para as instituições mais tradicionais e de boa reputação. “Áreas como Direito, Saúde (com destaque para Psicologia e Medicina) e TI continuarão em alta demanda. Entretanto, a guerra de preços permanecerá como um grande desafio para as instituições, pressionando margens e competitividade”, afirma. Essa visão é compartilhada por Rodrigo Bouyer, que também acredita “na grande pressão sobre os valores de mensalidades, em todas as modalidades, dado o endividamento continuamente elevado das famílias brasileiras e a completa falta de perspectiva de aumento dos subsídios do governo federal para ingresso e permanência de estudantes no ensino superior”, ele afirma. Boyer aponta como outra tendência uma profunda revisão do portfólio de cursos presenciais, incluindo formato, tecnologias, eficiência acadêmica/comercial/financeira, atuação e perfil docente. “Na busca pela eficiência, pelo aumento da competitividade e da sustentabilidade, a tendência é de elevação do nível de terceirização das atividades que não são diretamente ligadas à academia”, ele diz.

Já Arapuan Mota acredita na valorização de atividades práticas e da infraestrutura de laboratórios como consequência do ensino por competências e do novo marco regulatório. “Esse movimento se reflete na redução da dependência de aulas teóricas em salas de aula tradicionais e na crescente demanda por laboratórios modernos e bem equipados. Esse cenário reforça a necessidade de investimento em estruturas que possibilitem experiências de aprendizado mais dinâmicas e interativas”, diz Mota.

Pedro Guerios, da ENIAC, entende que “o mercado educacional global seguirá evoluindo com um foco crescente na centralização da experiência do estudante, impulsionado pelas possibilidades customizadas oferecidas pela inteligência artificial”. Segundo ele, “precisamos nos preparar para coabitar com humanos elevados à potência da IA, onde o processo de aprendizagem humana se mistura com o de machine learning. A tutoria acadêmica será progressivamente assumida por agentes autônomos de IA, inclusive treinados por universidades para oferecer suporte altamente personalizado e escalável”. Débora Guerra também entende que a Inteligência Artificial e o uso de dados para tomadas de decisão da alta gestão das IES estarão cada vez mais frequentes. “A contratação de profissionais altamente capacitados no uso da tecnologia será fundamental”, segundo ela.

Fernando Valenzuela Migoya, CEO da Global Edtech Impact Alliance, prevê que “a liderança nas IES será significativamente repensada, buscando novos modelos de governança e incorporando conselhos independentes com perspectiva de transformação global”. Segundo ele, “os avanços da IA serão revolucionários, e 2025 marca um ponto de inflexão, com inovações como arquiteturas de múltiplos agentes, estruturas de raciocínio avançado e capacidades específicas por domínio, mas a falta de transparência de alguns modelos de IA enfraquecerá a confiança e levantará questões críticas relacionadas à responsabilidade pelas decisões impulsionadas por essa tecnologia”. Ainda segundo Valenzuela, “humanos sintéticos ou avatares digitais representam a próxima fronteira na interação impulsionada pela IA, desfocando a linha entre humano e máquina, oferecendo engajamento personalizado e empático”.

Em relação ao corpo docente, Rodrigo Boyeur aponta que 2025 deverá ser um ano de muitos desligamentos e de redesenho do perfil e da atuação docente. “Além dos desligamentos por menor disponibilidade de carga horária, dois novos perfis de professores deverão ganhar espaço nas instituições: o engajador de estudantes, que auxiliará na permanência, e o gerador de receitas adicionais”, diz.

02. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

- **REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA DE MENSALIDADES**
- **SETORES DEDICADOS A NOVOS NEGÓCIOS E ESTRUTURA COMERCIAL, A NOVAS RECEITAS**
- **AUMENTO DA RECEITA PROVENIENTE DE CURSOS NÃO REGULADOS**

Arapuan Mota vê como uma tendência a redução da dependência de mensalidades. Segundo ele, “a sustentabilidade financeira das instituições de ensino superior passa, cada vez mais, pela diversificação de receitas. Dependendo exclusivamente das mensalidades escolares representa um risco elevado, especialmente em um mercado competitivo e com alta sensibilidade a preços”. Rodrigo Boyeur acredita “na implantação e no fortalecimento de setores ou departamentos de novos negócios dentro das IES”, tendência que também é apontada por Arapuan. “Vejo como indispensável a criação de uma estrutura comercial focada em monetizar ativos e espaços institucionais de forma mais estratégica, evitando sua subutilização, além das tradicionais áreas de captação de alunos”, ele diz. Parcerias com publicidade (mídia no campus, painéis digitais, patrocinios) e captação de recursos via editais de pesquisa são alguns exemplos de oportunidades de novas receitas.

Débora Guerra também acredita que “serão necessárias cada vez mais receitas incrementais nas IES”, e ela vê os cursos livres e de aperfeiçoamento como “uma forte tendência, sobretudo os da área da saúde, uma vez que as IES já possuem uma infraestrutura instalada para atender a graduação”. O público alvo seria os recém-formados e também os profissionais das cidades do interior, que precisam se capacitar em cursos totalmente práticos.

Fernanda Verdolin, da Workalove, vê a gestão dos processos de estágios, desde a contratação da apólice de seguro até o acompanhamento da avaliação do estudante, como uma nova fonte de receita para as IES. “Além de aumentar o potencial de empregabilidade dos estudantes, essa iniciativa cria vínculos estratégicos com o setor produtivo local, trazendo resultados significativos nos indicadores financeiros e institucionais”, ela diz.

03. APROXIMAÇÃO COM O SETOR PRODUTIVO

- REDUÇÃO DA LACUNA EXISTENTE ENTRE ACADEMIA E MERCADO
- PROGRAMAS DE UPSKILLING E RESKILLING
- CONSOLIDAÇÃO DO ENSINO POR COMPETÊNCIAS
- PROJETOS PEDAGÓGICOS MAIS ALINHADOS ÀS DEMANDAS DO SETOR PRODUTIVO

Fernanda Verdolin vê como ultrapassada a ideia de que a educação deve ser voltada para ajudar os estudantes a preencher uma vaga de emprego. “Com as rápidas mudanças nas exigências do mercado, o aprendizado contínuo focado nas competências e habilidades do indivíduo é essencial. Programas de *upskilling* e *reskilling* preparam os egressos para as novas demandas, fortalecendo a conexão com o setor produtivo e ampliando a empregabilidade dos estudantes, além de gerar novas fontes de receita para as instituições”, ela diz. Já, Fernando Valenzuela aponta para “o desenvolvimento holístico, que capacita indivíduos a prosperar tanto em contextos profissionais quanto pessoais, e vai muito além das habilidades técnicas, abrangendo inteligência emocional, criatividade e resiliência”.

Pedro Guerios acredita que as transformações nos modelos de negócio educacionais serão marcadas pela crescente integração entre universidades tradicionais e corporativas. “Em vez da substituição de humanos por máquinas, estamos diante de uma interação ampliada, capaz de superar o impacto gerado pelo computador pessoal e pela internet”, diz Guerios. Segundo ele, “a IA apresenta um novo paradigma: a elevação dos humanos à potência da IA”, e essa transformação permitirá uma revolução nos processos de *upskilling* e *reskilling* citados por Verdolin, “capacitando trabalhadores para enfrentar os desafios de um mercado em constante mudança e promovendo inovações em todas as áreas”. Para Valenzuela, “milhões de trabalhadores podem enfrentar a obsolescência provocada pela IA, exigindo iniciativas em larga escala de requalificação profissional”.

Arapuan Mota vê como uma tendência a consolidação do ensino por competências, que está se firmando como uma abordagem central no ensino superior. “Esse formato permite formar profissionais mais alinhados às demandas reais do mercado de trabalho, com habilidades práticas e aplicáveis. As empresas, cada vez mais, têm demonstrado interesse e abertura para participar diretamente na formulação curricular e no cotidiano das IES, promovendo uma conexão mais forte entre academia e mercado”, afirma Mota, que considera importante que gestores universitários, visitem as indústrias para perceberem a lacuna hoje existente”.

Guérios vai além e entende que a conexão entre as IES e o setor produtivo deixou de ser apenas uma estratégia diferenciada e tornou-se uma questão de sobrevivência. “Essa relação é indispensável para garantir que as matrizes de cursos estejam alinhadas às demandas reais do mercado, permitindo que os estudantes se formem com competências práticas e imediatamente aplicáveis”, afirma.

Verdolin defende a urgência na criação de planos pedagógicos dinâmicos, capazes de acompanhar as rápidas transformações do mercado de trabalho. “Os estudantes precisam de ajuda para fazer suas escolhas profissionais e entender a teoria na prática, e potencializar as experiências práticas, como estágios, ensino dual e mentorias, que não apenas contribuem para promover o autoconhecimento dos alunos, mas também os ajudam a fazer melhores escolhas e aumentar sua empregabilidade”, afirma.

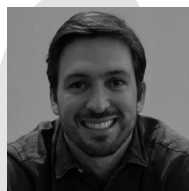
ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

Gustavo Hoffman

Diretor do +A Educação e membro do Conselho de Administração do Consórcio STHM



Arapuan Mota

Reitor da Unisuam e membro do Conselho de Administração do Consórcio STHM



Débora Guerra

CEO da Trivento Educação e vice-presidente da ABMES



Fernanda Verdolin

CEO e fundadora da Workalove



Fernando Valenzuela Migoya

CEO da Global Edtech Impact Alliance



Pedro Guerios

Vice-reitor do Centro Universitário ENIAC



Rodrigo Bouyer

Vice-presidente de Relações Governamentais e Mercado da Somos Young



Rodrigo Capelato

Diretor executivo do Semesp e membro do CC-Pares

SUSTENTABILIDADE, ODS E ESG

O tema do desenvolvimento sustentável deverá estar presente na pauta das IES em 2025. Além da realização da COP30 no Brasil, o ano será marcado por polêmicas envolvendo o Acordo de Paris e os efeitos das mudanças climáticas, e haverá intensificação das demandas para cumprimento da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses eventos e compromissos reforçarão a necessidade de que o ensino superior participe mais ativamente dos debates sobre a redução dos danos ambientais e sua estreita relação com os aspectos sociais, econômicos, éticos e políticos, e estimularão as IES a cumprir seu papel de disseminar conhecimento técnico e científico e formar pessoas efetivamente comprometidas com um futuro mais sustentável.

01. FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE

- ADOÇÃO DO TEMA NAS ESTRATÉGIAS E ATIVIDADES ACADÊMICAS
- INSERÇÃO DE VALORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- PRESENÇA NOS CURRÍCULOS E NA CAPACITAÇÃO DOS PROFESSORES
- ENVOLVIMENTO DE TODAS AS ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS IES

Tiago Weizenmann, da Univates, considera que “as IES precisarão fortalecer uma cultura organizacional que priorize a sustentabilidade”. Para ele, será importante que o tema esteja no centro do planejamento estratégico, para que as instituições elejam valores que as orientem na tomada de decisões sustentáveis”. Na mesma perspectiva, Claudio Ruff Escobar, da UBO, defende que “será preciso que as IES implementem políticas institucionais que promovam a conservação da biodiversidade e outros princípios dos ODS”. Para Francisco Elíseo Fernandes Sanches, da FHO, “as IES devem estar à frente do movimento para construção de um futuro sustentável”. Nesse sentido, Paula Trevilatto, da PUCPR, defende que as IES “sejam capazes de acolher e promover a diversidade de gênero, crenças e etnias, para contribuir com uma interculturalidade global e pacífica”.

Na opinião dos especialistas consultados, é fundamental que o tema da sustentabilidade esteja presente nos currículos, tanto por meio de disciplina específica quanto nos demais conteúdos disciplinares ao longo da formação. E Francisco Sanches diz que “é necessário capacitar os professores, para que eles possam abordar o tema de forma qualificada com os estudantes”.

02. INVESTIMENTO EM AÇÕES EFETIVAS PELAS IES

- ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NOS CAMPUS
- REDUÇÃO DA EMISSÃO DE CARBONO
- EQUACIONAMENTO DOS IMPACTOS SOCIAIS, ECONÔMICOS E AMBIENTAIS

Paulo Monteiro dos Reis,, do Cesupa, considera que “atualmente o tema da crise climática é inevitável”. Para ele, “todos os setores da economia e a própria sociedade estão suscetíveis aos impactos climáticos, e um dos debates em 2025 será como cada IES irá contribuir com ações que mitiguem os efeitos das mudanças climáticas”. Para Priscila Bonini, da Unaerp, sustentabilidade é um tema holístico, que envolve todas as áreas de atuação das IES e das pessoas que as compõem. “As IES precisam de novas práticas de produção e consumo para alcançar um equilíbrio sustentável”, ela diz. E Francisco Sanches reforça que “as IES serão cada vez mais cobradas a adotar práticas sustentáveis em relação ao consumo de materiais e energia, tratamento de resíduos e redução da emissão de carbono”.

Para Claudio Ruff Escobar “a esperança é que em 2025 as IES desenvolvam ações de sustentabilidade e invistam em ações efetivas”, citando o exemplo da UBO, que inaugurou sua primeira usina solar fotovoltaica. Paula Trevilatto também destaca que, nas IES, “o campus físico deverá buscar atingir patamares de sustentabilidade ambiental, focado na redução da pegada de carbono, fomentando matrizes energéticas limpas e eficiência energética, e sendo proativo na mitigação da geração de lixo orgânico ou reciclável e na destinação e tratamento adequado de resíduos”. E Priscila Bonini diz que “é preciso reciclar, reutilizar e reduzir o consumo excessivo dos diferentes recursos das IES”.

Segundo Tiago Weizenmann “os recentes eventos climáticos extremos no Brasil e no mundo indicam a urgência dos debates sobre a questão e as IES deverão levar em conta seus impactos sociais, econômicos e ambientais”. Paulo Reis defende que “a COP30 deverá estar na agenda das IES, mesmo que os resultados esperados não sejam promissores, porque somos corresponsáveis pelos danos ao meio ambiente”. E complementa lembrando que “em Belém, onde será realizada a COP30, os dias de calor extremo irão crescer 440% até 2050, aumentando as chances de inundações, desafios logísticos e possibilidades de novas epidemias”.

03. AUMENTO DOS PROJETOS FOCADOS EM SUSTENTABILIDADE

- ABORDAGEM DAS PRÁTICAS DE ESG COM OS STAKEHOLDERS
- DIFUSÃO DOS ODS E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
- AÇÕES DAS IES COM SOCIEDADE E GOVERNOS
- VANTAGENS COMPETITIVAS PARA REPUTAÇÃO E IMAGEM

Juliano Griebeler, da Cogna, destaca que “ao longo do ano será preciso falar sobre as práticas de ESG para múltiplos stakeholders”. Nesse sentido, Francisco Sanches defende que “as IES precisam declarar em 2025 seu compromisso com a sustentabilidade por meio de documentos formais, como política de sustentabilidade, missão e visão”. Weizenmann indica que “chegou o momento de as IES se converterem em um instrumento de mudança intencional de nossas sociedades, e elas precisam assumir compromissos com o público”, na medida em que são “o lugar para criar o que não é possível pensar em outros lugares”.

Nesse sentido, os especialistas consideram que as IES devem assumir o seu papel social para que a sociedade reconheça seu valor. Paula Trevilatto afirma que as ações das IES necessitam ser cada vez mais “balizadas por princípios da ética, que intensifiquem a cooperação e as parcerias estratégicas capazes de potencializar talentos e formar pessoas que tenham censo de responsabilidade social e compromisso com os ODS”. Para Francisco Sanches, “esse posicionamento, desde que seja autêntico, resulta em vantagens competitivas, como incremento na reputação e imagem”.

Em relação aos ODS, Sanches defende que as IES devem praticá-los “de forma conizente com seu porte e área de atuação, mas a difusão destes objetivos, interna e externamente, representa a maior contribuição das IES para favorecer o seu alcance”. No mesmo sentido, Trevilatto recomenda que as práticas de ODS “sejam uma política institucional que não pode estar isolada em um projeto integrador ou disciplina”, e Griebeler aponta que “é preciso uma ação conjunta entre IES, sociedade e governos, para que tenham efeito as ações de foco social que promovem o desenvolvimento sustentável”.

04. AVANÇO DAS PRÁTICAS DE ESG

- **PROJETOS E INVESTIMENTOS FOCADOS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**
- **INTENSIFICAÇÃO DE RELATÓRIOS PELAS IES**
- **DEMONSTRAÇÃO DE AÇÕES DE IMPACTO AMBIENTAL, SOCIAL E DE GESTÃO**
- **MONITORAMENTO DOS INVESTIMENTOS EM ESG**

Segundo Francisco Sanches, “têm crescido significativamente os valores dos investimentos no mercado financeiro que levam em conta os critérios de ESG, assim como o número de empresas que emitem relatórios deste gênero”. Nesse sentido, Sanches diz que “a pauta ESG avança nas IES de capital aberto, que precisam comprovar que adotam ações que priorizam práticas sustentáveis e de impacto social que representem o compromisso corporativo”. E ele destaca que “nas IES que mantêm cooperação com o setor produtivo da economia, relatórios de ESG também deverão entrar na agenda”. Para Juliano Griebeler, “a pauta ESG é estratégica para que as IES demonstrem as ações de impacto social que promovem a inclusão, que colaboram com a melhoria da qualidade da educação e que fomentem a conscientização ambiental de empresários, de formuladores de políticas públicas e da sociedade em geral”.

Em um ano de COP30, a expectativa dos especialistas é que as empresas intensifiquem seus relatórios de ESG e que os empresários estejam mais sensibilizados a investir em educação e práticas sustentáveis. Paulo Reis aponta que “a colaboração tem ganhado espaço da competição quando se trata do contexto ESG”. Segundo ele “haverá mais colaboração entre as empresas, e os aportes financeiros em projetos de impacto ambiental demonstram que as organizações se apoiam financeiramente e tecnicamente, acelerando seus resultados”. Para as IES, segundo os especialistas, a prioridade deve ser projetos e investimentos focados no desenvolvimento sustentável, mas será preciso acompanhar e participar dos debates e monitorar os investimentos em ESG.

05. MAIS DIÁLOGO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE COM A ECONOMIA

- CONTINUIDADE DAS TENSÕES SOBRE O TEMA
- JANELA DE OPORTUNIDADES PARA AS IES
- FORMAÇÃO DE PESSOAS COM GREEN SKILLS
- ESTÍMULO AO ESTUDO, PLANEJAMENTO E INVESTIMENTOS

“O clima e o desenvolvimento econômico são temas irmãos que possuem uma trajetória de tensões”, afirma Paulo Reis. Mas, para ele, “a realização da COP30 e os acordos climáticos colocarão em pauta o tema da fonte de financiamento para os desafios locais”. Segundo os especialistas ouvidos, em 2025 as tensões entre temas da sustentabilidade e da economia estarão presentes nos debates sobre queimadas, desertificação, carência de água e alimentos, entre outros efeitos da crise climática e das ações do homem que degradam o meio ambiente. Reis chama atenção para “a necessidade de investimentos que reduzam as desigualdades sociais e de infraestrutura, e que mitiguem os efeitos danosos das mudanças climáticas”.

Juliano Griebeler acredita que a “COP30 de Belém fará com que o governo crie programas e invista em ações que apoiem a agenda de educação ambiental e de sustentabilidade, o que abrirá uma janela de oportunidades para as IES”. Nesse sentido, Paula Trevilatto indica que “haverá mais esforços das IES para formar pessoas com green skills, que tenham consciência ambiental”, embora ela destaque, também, que “as queimadas criminosas, o descaso do poder público em muitos casos e as práticas de greenwashing continuarão em 2025”. Para Priscila Bonini, “apesar de vivenciarmos todas essas tensões, caberá aos gestores de IES desenvolver a consciência ambiental” e, como defende Claudio Ruff Escobar, “será um estímulo para promovermos mais estudo, planejamento e investimentos em relação ao tema”.

ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

**Fábio
Reis**

*Presidente do
Consórcio STHM e
diretor de Inovação e
Redes do Semesp*



Coordenador do tema

**Francisco Eliseo
Fernandes Sanches**

*Diretor Administrativo
e Financeiro da
Fundação Herminio
Ometto (FHO)*



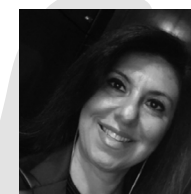
**Claudio
Ruff Escobar**

*Reitor da Universidade
Bernardo O'Higgins
(UBO) e presidente
da C2R*



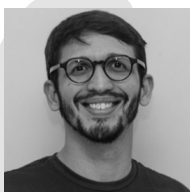
**Juliano
Griebeler**

*Diretor de Relações
Institucionais e de
Sustentabilidade da
Cogna Educação*



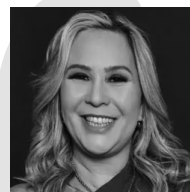
**Paula
Trevilatto**

*Pró-reitora de Pesquisa,
Pós-Graduação e
Inovação da PUCPR*



**Paulo
Monteiro dos Reis**

*Cofundador da Manioca
e da Amazonique e
professor do Cesupa*



**Priscila
Bonini**

*Diretora geral da
Unaerp-Guarujá*



**Tiago
Weizenmann**

*Pró-reitor de Ensino e
Extensão da Universidade do
Vale do Taquari (Univates)*

FORMAÇÃO DE PROFESSORES

As rápidas e incessantes transformações no ensino superior sinalizam uma ruptura paradigmática na atuação docente, o que suscita reflexões urgentes sobre competências, abordagens pedagógicas e estratégias formativas para responder a um mundo cada vez mais globalizado, dinâmico e interconectado tecnologicamente. Diante desse cenário, apresentam-se cinco tendências que delineiam um panorama abrangente e integrado para a formação de professores, mas que não exclui gestores e líderes. Essas tendências convidam à análise crítica, ao questionamento profundo e à transformação efetiva de práticas, constituindo um chamado provocativo para todos que se empenham em construir um futuro educacional mais inovador, inclusivo e sintonizado com as complexas pressões do momento atual.

01. INTEGRAÇÃO AVANÇADA DE IA E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

- IA COMO ELEMENTO CENTRAL NO PROCESSO EDUCATIVO
- PERSONALIZAÇÃO DO ENSINO POR MEIO DE TECNOLOGIAS
- HABILIDADES DE INTERAÇÃO COM IA
- REFLEXÃO SOBRE OS IMPACTOS SOCIAIS

A integração avançada de Inteligência Artificial (IA) e tecnologias educacionais emerge como uma das tendências mais impactantes na redefinição das práticas de ensino. Para a consultora Ana Valéria Reis, “a IA não se limita a substituir ou replicar a mediação humana, mas atua como uma oportunidade que intensifica as metodologias ativas, permitindo, por exemplo, a personalização do aprendizado de acordo com as demandas específicas de cada estudante”. Isso envolve recursos como análise de dados em tempo real, identificação de lacunas de conhecimento e oferta de estratégias de reforço direcionadas para promover maior engajamento e autonomia.

Oscar Jerez, da Universidade do Chile, enriquece esse debate ao conceber a IA como o “terceiro ator” na sala de aula. “Ou seja, não é apenas uma ferramenta de apoio, mas um agente capaz de oferecer feedback contínuo e otimização de tarefas repetitivas. Com isso, o professor pode se concentrar nas interações mais sofisticadas e no desenvolvimento socioemocional dos estudantes”, afirma o especialista. De modo semelhante, Cleunice Rehem, do CNE, chama a atenção para “o papel motivador dessa tecnologia, principalmente ao criar experiências de aprendizagem mais dinâmicas, interativas e alinhadas às linguagens e expectativas da nova geração de estudantes”.

Karina Tomelin, da B42, acrescenta a necessidade de um letramento específico em IA, tanto para docentes quanto para discentes, ressaltando que “uma integração efetiva de tecnologias requer não só conhecimentos técnicos, mas também habilidades éticas e reflexivas. Nesse sentido, a interação competente com ferramentas de IA inclui o domínio de prompts práticos, a leitura crítica dos outputs gerados e a análise dos impactos sociais da tecnologia”, ela diz.

Essa tendência demonstra que a IA, se empregada de maneira criteriosa, pode potencializar o processo de ensino-aprendizagem e transformar a atuação docente, tornando-a ainda mais estratégica e centrada nas dimensões humanas e relacionais. Ao mesmo tempo, exige um compromisso com a formação continuada dos profissionais da educação, de modo a garantir não apenas a otimização do aprendizado, mas também o desenvolvimento de habilidades críticas, criativas e éticas em um mundo cada vez mais conectado.

02. DESENVOLVIMENTO HUMANO E BEM-ESTAR: CENTRAIS NO ENSINO

- **IMPORTÂNCIA DO BEM-ESTAR NO AMBIENTE EDUCACIONAL**
- **ENSINO DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS (SEL)**
- **INTEGRAÇÃO DA FELICIDADE NO CURRÍCULO**
- **FORMAÇÃO DOCENTE VOLTADA PARA EMPATIA E RELAÇÕES**

A aprendizagem socioemocional (SEL) ganha destaque como uma resposta às demandas por ambientes educacionais mais inclusivos e acolhedores. Washington Lemos, do UniFOA e Eniac, aponta que “a relação professor-aluno será essencial para promover a retenção e o êxito acadêmico”. Cleunice Rehem vai além, propondo “o ensino da felicidade como uma habilidade integrada ao currículo, com base nos cinco pilares do modelo SPIRE: espiritualidade, corpo, intelecto, relações e emoções”. Karina Tomelin complementa essa tendência com o “letramento neurosocioemocional, que visa a preparar os professores para lidar com a complexidade emocional e relacional das salas de aula”.

Essa tendência destaca a formação docente como um processo que deve incluir habilidades socioemocionais e empáticas, criando uma educação que valorize não apenas o desempenho acadêmico, mas também o florescimento humano.

03. METODOLOGIAS ATIVAS E TRANSDISCIPLINARIDADE

- ESTUDANTES COMO PROTAGONISTAS DO PROCESSO EDUCATIVO
- USO DE GAMIFICAÇÃO E PROJETOS PARA ENGAJAMENTO
- AUTORREGULAÇÃO E METACOGNIÇÃO COMO METAS DA APRENDIZAGEM
- INTEGRAÇÃO ENTRE DISCIPLINAS E CONEXÃO COM O MERCADO

A adoção de metodologias ativas, aliadas à perspectiva transdisciplinar, representa uma ruptura significativa em relação aos modelos tradicionais de ensino, conferindo maior protagonismo aos estudantes e ampliando suas oportunidades de interação com problemas reais. Para Ana Valéria Reis, “as tecnologias baseadas em IA potencializam essa mudança, uma vez que permitem a criação de cenários de aprendizagem personalizados e dinâmicos. Nessa abordagem, o estudante não se limita a receber conteúdos de modo passivo, mas participa de processos de experimentação, reflexão e construção do conhecimento em colaboração com colegas e professores”, ela diz.

Cleunice Rehem reforça a importância de atividades como gamificação, projetos e workshops para promover o engajamento e a aprendizagem ativa. “Esses recursos, quando incorporados em um design instrucional bem planejado, permitem ao estudante vivenciar desafios concretos e desenvolver habilidades como pensamento crítico, criatividade e colaboração”. Já Thuinie Daros, da Vitru Educação, destaca “a autorregulação e a metacognição como dimensões centrais para a formação de aprendizes autônomos, capazes de analisar seus próprios processos cognitivos e, a partir disso, aprimorar estratégias de estudo e resolução de problemas”.

Ao enfatizar a transdisciplinaridade, Washington Lemos propõe ir além das fronteiras disciplinares, conectando diferentes áreas do conhecimento às demandas e práticas do mercado. Essa integração com o ambiente profissional, aliada ao que Thuinie Daros chama de “pedagogia de futuros”, favorece a cocriação de soluções inovadoras para desafios globais e amplia a relevância social da formação acadêmica. “Dessa forma, a convergência entre metodologias ativas e transdisciplinaridade fortalece a inovação pedagógica, promove a formação de estudantes mais resilientes e engajados, e estabelece bases sólidas para o desenvolvimento de competências cada vez mais exigidas pelas sociedades contemporâneas”, destaca o especialista.

04. PERSONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DOCENTE

- **ALINHAMENTO DA FORMAÇÃO ÀS METAS INSTITUCIONAIS**
- **MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DOS DOCENTES**
- **CRIAÇÃO DE REDES DE APRENDIZADO E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO**
- **FLEXIBILIDADE E ADAPTAÇÃO ÀS DEMANDAS DE CADA IES**

Ana Valéria Reis enfatiza a importância de um modelo institucional “que viabilize a atualização contínua do professor, incentivando-o a experimentar novas metodologias pedagógicas, recursos tecnológicos e estratégias de ensino, além de compartilhar aprendizados tanto de suas próprias práticas quanto das experiências de seus pares”. Em sintonia com essa concepção, Washington Lemos destaca que “o corpo docente constitui o cerne da cultura organizacional das IES, o que enfatiza a necessidade de alinhamento entre as competências dos professores e os objetivos estratégicos da instituição”.

Essa perspectiva de personalização dialoga com a ideia de “professores conectados”, proposta por Ceres Murad, do UNDB, que envolve a formação de redes de aprendizagem e produção de conhecimento. “Ao adotar esses princípios, consolida-se um sistema de maior flexibilidade e adaptabilidade, apto a responder às demandas dos estudantes e às suas necessidades”, ela diz.

05. EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA PLANETÁRIA E SUSTENTABILIDADE

- LETRAMENTO AMBIENTAL COMO PRIORIDADE NA FORMAÇÃO
- PROMOÇÃO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS E EMPATIA GLOBAL
- CONEXÃO ENTRE SOLUÇÕES LOCAIS E DESAFIOS GLOBAIS
- TRANSIÇÃO DE STEM PARA H-STEM, INTEGRANDO ÁREAS DE SAÚDE

As questões ambientais e globais estão cada vez mais presentes no cenário educacional, segundo Karina Tomelin. Ela aborda “o letramento ambiental como um elemento crucial para preparar os estudantes para enfrentarem desafios climáticos e promoverem a sustentabilidade”. Thuinie Daros e Washington Lemos complementam essa ideia com a importância de experiências de aprendizagem global para além da introdução de idiomas ou conhecimentos globais no currículo. “Essa abordagem visa enriquecer a formação dos estudantes e expandir as possibilidades de inovação com soluções interdisciplinares e sustentáveis”, afirma Daros. “A educação para a cidadania planetária exige que professores desenvolvam competências interculturais, empatia global e capacidade de criar soluções colaborativas para desafios globais e locais., e essa tendência reforça o papel do professor como um mediador de mudanças sustentáveis e inclusivas”, diz Lemos.

Segundo essa visão, a transição de STEM para H-STEM enfatiza a área da saúde como estratégica para o futuro. Isso exige que o corpo docente incorpore essa nova realidade no planejamento curricular, nas práticas pedagógicas e nos projetos de extensão universitária, orientando o currículo para aplicar conhecimentos de outras carreiras na área da saúde. “Ao se comprometer com práticas pedagógicas inclusivas, sustentáveis e amparadas em valores éticos, a comunidade acadêmica fortalece a formação de profissionais capazes de enfrentar desafios e de inspirar transformações positivas na sociedade”, completa Ana Valéria Reis.

ESPECIALISTAS



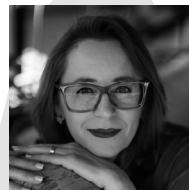
Coordenadora do tema
**Ana Valéria
Reis**

*Consultora educacional
em Formação e
Desenvolvimento de
Docentes para a Inovação
e a Aprendizagem Ativa*



**Cleunice
Rehem**

*Conselheira do CNE e
presidente do Fórum
BrasilTEC*



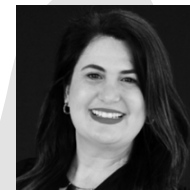
**Karina
Tomelin**

*Cofundadora da B42
e conselheira
da ABED*



**Oscar
Jerez**

*Diretor da Universidade
do Chile*



**Thuinie
Daros**

*Diretora de
Metodologias e
Aprendizagem da
Vitrú Educação*



**Washington
Lemos**

*Pró-reitor do UniFOA
e membro da equipe
de Formação Docente
do Eniac*

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

A educação a distância (EAD) em 2025 aponta para um cenário de transformações profundas, impulsionado por inovações tecnológicas, mudanças pedagógicas e regulatórias. Entre os aspectos destacados por especialistas, cinco grandes tendências surgem como forças que moldam o futuro da modalidade. Essas perspectivas reforçam o potencial da EAD para oferecer uma experiência de aprendizagem personalizada, acessível e de qualidade.

01. PERSONALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- ADAPTAÇÃO DE CONTEÚDOS E ABORDAGENS
- “HIPERPERSONALIZAÇÃO”
- NEUROCIÊNCIA APLICADA À EDUCAÇÃO
- RENOVAÇÃO DO MÉTODO PSI

A personalização do ensino desponta como uma das principais transformações na EAD. Segundo John Paul Lima, da FIAP, “a inteligência artificial possibilitará a criação de trilhas de aprendizagem personalizadas, adaptando conteúdos e abordagens às necessidades de cada aluno”. Essa visão é reforçada por Janes Fidélis Tomelin, da Âni-ma Educação, que menciona a “hiperpersonalização” como “um avanço que utiliza dados e tecnologias adaptativas para oferecer experiências sob medida, indo além das práticas tradicionais de personalização”. Aderbal Alfredo Calderari Bernardes, da UNIFIA, também aponta que a questão da Inteligência Artificial (IA) terá que ser debatida com maior profundidade, “especialmente no que diz respeito ao papel dos docentes e como será conduzido o processo de ensino-aprendizagem com essa nova ferramenta, cada vez mais presente”.

A neurogênese também aparece como uma tendência, com base em novas descobertas da neurociência que podem ser aplicadas à educação. Segundo Fidélis Tomelin, “estratégias que promovam a plasticidade neural estão ganhando espaço, abrindo novas perspectivas para o engajamento e a efetividade do ensino”.

João Vianney, da Hoper, acrescenta que “a personalização é um avanço que resgata o antigo sonho de Carolina Bori (USP), Claudio Todorov (UnB) e Fred Keller (Columbia University) com o Método PSI (Instrução Personalizada Individual), agora renovado pelas possibilidades tecnológicas”. Ele também destaca que “a transição do gamification para uma aprendizagem verdadeiramente personalizada está em curso, utilizando a IA para atender às demandas individuais dos alunos de maneira inovadora e eficiente”.

02. O USO CRESCENTE DE IA E ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

- ASSISTENTE VIRTUAL DISPONÍVEL 24 HORAS
- MONITORAÇÃO DO ENGAJAMENTO, RETENÇÃO E DESEMPENHO
- DESAFIO ÉTICO

O uso da IA como ferramenta central já se mostra reconhecido pelos especialistas consultados. “Na FIAP, há uma assistente virtual disponível 24 horas por dia, oferecendo suporte aos estudantes”, ressalta John Paul Lima. De acordo com ele isso exemplifica o potencial da IA para melhorar a experiência de aprendizagem. “Ademais, ferramentas de Business Intelligence já estão sendo utilizadas para monitorar engajamento, retenção e desempenho”, ele diz. Aderbal Bernardes observa, no entanto, que “o uso da IA, especialmente em áreas como a saúde, deve ser cuidadosamente monitorado, pois a formação de profissionais nessas áreas exige atividades práticas reais que a IA não pode substituir completamente”.

Outro ponto levantado por Janes Tomelin é o desafio ético da utilização da IA, que envolve preocupações como privacidade, segurança de dados e viés algorítmico. “Essas questões demandam atenção para evitar impactos negativos no aprendizado e garantir que a tecnologia seja utilizada de maneira ética e inovadora”, afirma.

03. RECONFIGURAÇÃO DOS MODELOS REGULATÓRIOS E ACADÊMICOS

- ATIVIDADES PRESENCIAIS E SÍNCRONAS
- CREDENCIAMENTO ÚNICO
- AUSÊNCIA DE DISTINÇÃO ENTRE MODALIDADES

As mudanças regulatórias representam uma tendência marcante para 2025. João Mattar, da ABED e da UNED, destaca que “a Seres está revisando o Marco Regulatório da EAD com ênfase em atividades presenciais e síncronas”. Evandro Luís Ribeiro, Claretiano e da ABED, reforça que os novos referenciais de qualidade devem promover maior uniformidade nos modelos de EAD, exigindo infraestrutura robusta nos polos e modelos acadêmicos ajustados às novas regras.

Nesse contexto, Mattar observa que “o credenciamento único e a ausência de distinção entre modalidades deverão trazer mais flexibilidade, enquanto a regulação específica para áreas como saúde e licenciaturas pode resultar em uma retração na oferta de cursos”. Aderbal Bernardes também acredita que o MEC precisará regular com maior efetividade a qualidade dos cursos, “especialmente aqueles nas áreas da saúde, que exigem atividades práticas, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais”.

04. NOVAS DINÂMICAS NO PAPEL DOS PROFESSORES E TUTORES

- MUDANÇA NO PAPEL DOS PROFESSORES
- AVALIAÇÕES AUTOMÁTICAS
- DOCENTES COMO IMPULSIONADORES DO APRENDIZADO
- PAPEL ESTRATÉGICO DOS TUTORES

As mudanças regulatórias representam uma tendência marcante para 2025. João Mattar, presidente da ABED, destaca que “a Seres está revisando o Marco Regulatório da EAD com ênfase em atividades presenciais e síncronas”. Evandro Luís Ribeiro, do Claretiano, reforça que os novos referenciais de qualidade devem promover maior uniformidade nos modelos de EAD, exigindo infraestrutura robusta nos polos e modelos acadêmicos ajustados às novas regras.

Nesse contexto, Mattar observa que “o credenciamento único e a ausência de distinção entre modalidades deverão trazer mais flexibilidade, enquanto a regulação específica para áreas como saúde e licenciaturas pode resultar em uma retração na oferta de cursos”. Aderbal Bernardes também acredita que o MEC precisará regular com maior efetividade a qualidade dos cursos, “especialmente aqueles nas áreas da saúde, que exigem atividades práticas, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais”.

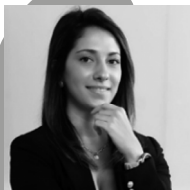
05. INTEGRAÇÃO DO ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

- INCORPORAÇÃO DE ATIVIDADES HÍBRIDAS
- MAIOR FLEXIBILIDADE E ACESSIBILIDADE
- CRESCIMENTO NA EDUCAÇÃO BÁSICA E TÉCNICA
- VALORIZAÇÃO DOS POLOS PRESENCIAIS

O modelo híbrido está cada vez mais presente. Segundo João Mattar, “a tendência é que as atividades em polos de apoio presencial se intensifiquem, incluindo avaliações, laboratórios e eventos integradores. A incorporação de atividades híbridas em cursos stricto sensu também ganha espaço, e a Instrução Normativa publicada no final de 2024 apontou para a possibilidade de que cursos de mestrado e doutorado combinem atividades presenciais e a distância, promovendo maior flexibilidade e acessibilidade para os estudantes”.

Essas mudanças não se limitam ao ensino superior. Como destacado por Mattar, a EAD na educação básica e técnica também tende a crescer, com foco em estudantes não tradicionais e em cursos profissionalizantes. Aderbal Bernardes acrescenta que “a valorização dos polos presenciais também será fundamental no novo marco regulatório, que deverá promover a integração efetiva entre ensino a distância e presencial, o que exigirá maior comprometimento desses polos com a qualidade da formação dos alunos”.

ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema
**Luciana Maia
Campos Machado**

*Superintendente
acadêmica da
Fipecafi*



**Aderbal Alfredo
Calderari Bernardes**

Reitor da UNIFIA



**Evandro Luís
Ribeiro**

*Gerente Executivo do
Claretiano - Rede
de Educação*



**Janes Fidelis
Tomelin**

*Vice-presidente
Acadêmico da Ânima
Educação*



**João
Mattar**

*Presidente da ABED
e conselheiro da
Universidade Nacional de
Educação a Distância da
Espanha (UNED)*



**João
Vianney**

*Sócio consultor da
Hoper Educacional*



**John Paul
Lima**

*Diretor de Digital
Learning da FIAP*

REDES, CONEXÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O ensino superior encontra-se em um momento decisivo de transformação e as diferentes formas de colaboração em redes talvez seja a melhor estratégia de melhoria da competitividade das IES. Dificilmente uma instituição acadêmica terá sucesso em 2025 se não reforçar ações que proporcionem aprendizado institucional, sinergia, troca de experiências, colaboração em diferentes frentes e diálogo internacional.

01. AVANÇO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

- HUB DE COOPERAÇÃO
- APRENDIZADO INSTITUCIONAL
- COLABORAÇÃO ENTRE DIFERENTES REDES E ASSOCIAÇÕES

“As redes de cooperação viabilizam que as IES melhorem seus resultados acadêmicos, administrativos e financeiros”, segundo Fábio Reis, do Consórcio STHem e do Semesp. Ele diz que “haverá, em 2025, um número maior de gestores de IES que buscarão participar de diferentes redes de cooperação, por entenderem que elas fortalecem o círculo virtuoso de aprendizado institucional” e a expectativa de Reis é que “o hub de redes de cooperação do Semesp deverá reunir mais de 200 IES, com diferentes tipologias de cooperação, o que provocará mais diálogo e projetos colaborativos”.

Fábio Reis considera que “as redes irão se fortalecer em um cenário de escassez de recursos financeiros, avanço do mercado educacional, maior complexidade na legislação educacional em função das normativas do MEC e necessidade de diálogo e aprendizado institucional, e os gestores de IES deverão agir para priorizar a cooperação com projetos bem desenhados, que geram impacto na dinâmica acadêmica e administrativa das instituições”. Nesse contexto, ele prevê que as associações e outras iniciativas colaborativas tendem a ter mais sinergias. “O Consórcio STHem deverá se consolidar como uma rede de inovação acadêmica que gera aprendizado em IA e uso de diferentes tecnologias, ao mesmo tempo em que a MetaRed TIC Brasil será uma rede de referência em debates sobre transformação digital, maturidade digital e cybersegurança, enquanto a Realcup terá mais incidência no Brasil, com projetos de internacionalização, cooperação em diferentes temas e programas de formação de líderes”, afirma.

De acordo com Diego Amaro, do UNISAL “as redes de cooperação têm se consolidado como agentes de transformação e desenvolvimento educacional, rompendo fronteiras e potencializando oportunidades para as instituições de ensino superior.”

02. INTERNACIONALIZAÇÃO MAIS ACESSÍVEL E VIÁVEL

- INTERNACIONALIZAÇÃO PARA TODOS
- INTERNACIONALIZAÇÃO INCLUSIVA
- NOVAS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao que tudo indica, a internacionalização estará na agenda de IES de diferentes perfis e tamanhos. Há um avanço da percepção de que internacionalização não significa apenas mobilidade de professores e alunos, mas, sim, um movimento de conexões, sinergias e projetos, que sejam de interesse de duas ou mais IES. A internacionalização pode ser presencial ou virtual e pode ser realizada por meio do currículo, da pesquisa, de publicação, de seminários, do ensino de língua estrangeira entre outras atividades. Para Renée Zicman, da FAUBAI, “é preciso tornar a internacionalização mais inclusiva, diversa e acessível para todos, e as instituições deverão buscar conexões locais e globais. E ela enfatiza que “a cooperação Sul Global deve entrar no radar dos gestores: em 2025 a recomendação é de que as IES possam fortalecer os laços com outras de perfil semelhante, por isso, devem-se valorizar diálogos com América Latina, África e Ásia”

Para Vanessa Bonini, da Unaerp, “os programas internacionais estão cada vez mais presentes no ensino superior e eles permitem uma educação global integrada, alinhada pedagogicamente entre as instituições parceiras”. Rogério Massaro, da FAAP, afirma que “as universidades estão incorporando perspectivas globais em seus currículos, o que permite que as IES atuem de forma mais propositiva e garantam uma internacionalização mais horizontal, inclusiva, sustentável e estratégica”. No mesmo sentido, Rodolfo De Vincenzi, da Realcup e da UAI, indica que em 2025 “as IES estarão preparando seus estudantes para um mercado de trabalho internacional, e a expectativa é de que os gestores ampliem os conceitos de internacionalização e façam esforços para ampliar o acesso a ela e tornar viável o diálogo internacional”.

03. CONEXÕES GLOBAIS: ESTRATÉGIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

- CONEXÕES GLOBAIS E ESTRATÉGICAS
- TECNOLOGIA COMO FACILITADORA DA INTERNACIONALIZAÇÃO
- DIFERENTES PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização das instituições de ensino superior será uma prioridade em 2025, impulsionada por parcerias estratégicas, tecnologia e colaboração global. Para Rogério Massaro, “as IES devem intensificar as parcerias internacionais, promovendo pesquisa conjunta e programas de intercâmbio, o que contribui para o aprendizado institucional e enriquece a experiência educacional”.

Vanessa Bonini destaca que “a tecnologia terá um papel central nesse processo, democratizando o acesso à internacionalização e fortalecendo conexões por meio de plataformas de colaboração online. Conferências internacionais como IVEC, NAFSA, EAIE, e as da FAUBAI, já utilizam esses recursos para ampliar a participação global”. Além disso, Renée Zicman aponta que “os programas de intercâmbio virtual, como o COIL, devem ganhar projeção ao longo do ano, estimulando o desenvolvimento de pesquisas colaborativas entre instituições de diferentes países”.

Para Rodolfo De Vincenzi, “as universidades da América Latina e do Caribe podem se beneficiar do fortalecimento dessas conexões, utilizando redes de cooperação para desenhar sistemas educacionais que preparem os estudantes não apenas para o mercado de trabalho, mas para os desafios do futuro”. Ele destaca o programa Enlazar, da Realcup, como “uma referência na criação de laços internacionais por meio de uma plataforma virtual”. Dessa forma, a internacionalização das IES, apoiada pela tecnologia e por redes estratégicas de colaboração, será essencial para consolidar um ensino superior mais global e inovador em 2025.

04. SUSTENTABILIDADE ESTARÁ NA PAUTA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

- SUSTENTABILIDADE COMO TEMA RELEVANTE NOS PROCESSOS DE COLABORAÇÃO
- RESPONSABILIDADE SOCIAL E ODS COMO TEMAS DA COOPERAÇÃO
- INTERNACIONALIZAÇÃO E CIDADANIA

A sustentabilidade será uma prioridade para as IES em 2025, consolidando-se como um eixo central nos processos de internacionalização e cooperação acadêmica. Vanessa Bonini destaca que “a sustentabilidade, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), já faz parte dos debates sobre internacionalização, impulsionando pesquisas e ações colaborativas entre instituições”. Ela defende que a institucionalização da responsabilidade ambiental nas IES depende do engajamento dos gestores na criação de projetos e ações que fortaleçam a cooperação internacional. Mesma visão de Massaro, que enfatiza “a necessidade de parcerias locais e globais focadas na Agenda 2030, garantindo que as universidades desempenhem um papel ativo na promoção do desenvolvimento sustentável”.

Para Renée Zicman, a “reimaginação da internacionalização exige que as IES invistam em práticas colaborativas voltadas para a sustentabilidade, mudanças climáticas, equidade e justiça social”. Essas iniciativas, segundo ela, “devem buscar soluções que minimizem os impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente”. E Diego Amaro reforça essa visão ao afirmar que “ao integrar sustentabilidade e diversidade em todos os níveis acadêmicos, as IES não apenas formam profissionais qualificados, mas também cidadãos comprometidos com um futuro mais justo e sustentável”.

Diante desse cenário, espera-se que, em 2025, um número crescente de IES comprometidas com a internacionalização incorpore estratégias que promovam o desenvolvimento sustentável e mitiguem os impactos das mudanças climáticas.

05. CURRÍCULOS TENDEM A SER MAIS GLOBAIS E FLEXÍVEIS

- **INTERNACIONALIZAÇÃO DOS CURRÍCULOS**
- **FORMAÇÃO PARA O TRABALHO LOCAL E GLOBAL**
- **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA INSTIGAR A INTERNACIONALIZAÇÃO**

As conexões globais facilitam a mobilidade de pessoas, a cooperação e a presença local e internacional das organizações públicas e privadas. Segundo Fábio Reis, “as IES formam pessoas para a cidade e para a região em que estão inseridas, todavia, cada vez mais precisam formar pessoas para atuar em qualquer lugar: um profissional que atua no Brasil poderá participar de um grupo de trabalho com pessoas de diferentes países, já que as empresas são globais”.

Renée Zicman acredita que “haverá uma parcela de IES que deve investir na conexão do local com o global” e, para Vanessa Bonini, “a CAPES deverá ter um papel importante ao induzir a construção de parcerias estratégicas e redes de cooperação internacional”. O desafio será tornar as redes algo efetivo, que traga aprendizado e novos conhecimentos, e para Rogério Massaro “a internacionalização dos currículos será indispensável para atender às demandas de um mercado de trabalho cada vez mais interconectado”.

Essa abordagem requer o desenvolvimento de competências interculturais. Rodolfo De Vincenzi defende “a flexibilização dos currículos e da própria gestão das instituições, que precisam estar dispostas a criar sinergias e, em alguns casos, repensar processos e normas burocráticas”. Para Fábio Reis, viveremos um paradoxo em 2025. “De um lado, políticas públicas de incentivo às conexões globais. Do outro, a continuidade de guerras e outros conflitos, que impedem que a internacionalização da educação superior esteja presente em todos os lugares. O fato é que a internacionalização do currículo passará a ser um indicador de competitividade e de prestígio entre as IES”, conclui.

ESPECIALISTAS



Coordenador do tema
Diego Amaro

*Coordenador das
Redes de Cooperação
do Semesp e professor
do Unisal*



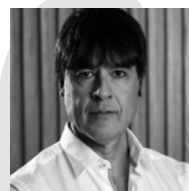
Coordenador do tema
Fábio Reis

*Presidente do
Consórcio STHM e
diretor de Inovação e
Redes do Semesp*



Renée Zicman

*Diretora executiva
da FAUBAI*



Rodolfo De Vincenzi

*Presidente da Realcup
e reitor da
Universidade Aberta
Interamericana (UAI)*



Rogério Massaro

*Diretor Acadêmico
do Centro
Universitário FAAP*



Vanessa Bonini

*Chanceler da
Unaerp e tesoureira
da FAUBAI*

O FUTURO DOS CURSOS DE MEDICINA

O ano de 2025 será marcado por um cenário de grande disputa pelos cursos de medicina no Brasil. Seja por conta dos reflexos da judicialização iniciada em razão da moratória imposta pela Portaria nº 328/2018, seja pela disputa pelos cerca de 90 novos cursos e municípios previstos no Edital nº 1/2023, que retomou o Programa Mais Médicos para o Brasil. Segundo os especialistas ouvidos, a oferta dos cursos de medicina neste ano também deve ser objeto de transformações profundas, impulsionada por inovações tecnológicas, mudanças pedagógicas e a necessidade de adaptação das IES às novas demandas do mercado. Entre os aspectos destacados, cinco grandes temas surgem como tendência para o futuro dos cursos médicos no país.

01. RETOMADA DO PROGRAMA MAIS MÉDICOS E MERCADO DOS CURSOS DE MEDICINA

- DESAFIO DE CONCRETIZAR OS PROJETOS APROVADOS
- DESDOBRAMENTOS DO PROCESSO DE JUDICIALIZAÇÃO
- BUSCA DE DIFERENCIAÇÃO DOS CURSOS COM QUALIDADE
- PRESSÃO NO TICKET MÉDIO

Em 2024 observamos os desdobramentos da intensa judicialização pela abertura de novos cursos e novas vagas de medicina no país, com a autorização de novos cursos em todo o país. Além disso, o MEC retomou o Programa Mais Médicos para o Brasil, com a publicação de dois editais: um para seleção de mantenedoras de IES, outro para a habilitação de hospitais de excelência que já possuam faculdade credenciada pelo MEC e desejam ter seu próprio curso de Medicina.

Segundo o Pe. João Batista Gomes de Lima, do Centro Universitário São Camilo, “a publicação dos editais previstos no Mais Médicos foi uma importante sinalização da tentativa do MEC de retomar para si a prerrogativa do ato autorizativo de abertura dos cursos de medicina, evitando assim a avalanche de liminares e ações judiciais”.

Na visão de Silvio Pessanha Neto, do Idomed e Yduqs, o ano será marcado pelo resultado dos editais, “gerando grande expectativa quanto à escolha das melhores propostas para atender às necessidades das regiões de saúde mencionadas no documento”. Segundo ele, “no segundo semestre, as mantenedoras selecionadas enfrentarão o desafio de concretizar os projetos aprovados”.

Para Simone Horta, do Conaes e do escritório Horta e Bachur, “os resultados dos editais do Mais Médicos devem impactar no aumento da judicialização dos cursos de medicina no país, tendo em vista que a decisão do STF na ADC 81 não eliminou todas as questões em torno do tratamento do estoque de processos de autorização de cursos de medicina em tramitação no MEC, de forma que ainda são aguardadas, ao longo do ano, decisões em muitos processos administrativos pela Seres e pelo CNE”.

Os especialistas destacam ainda que a abertura de novos cursos de medicina impactará na forma e na qualidade da oferta desses cursos. Na opinião de Silvio Pessanha, “com o crescimento do número de vagas de medicina em diversas regiões do país, tanto no interior quanto em áreas mais centrais, para que possam se manter competitivos e garantir a atratividade dos candidatos, os cursos precisarão se diferenciar, investindo em atributos de qualidade, ampliando os cenários de prática, captando, treinando e retendo os melhores docentes, promovendo a internacionalização e, principalmente, investindo em pesquisas acadêmicas, translacionais e clínicas”.

Já Jeferson Vinhas Ferreira, do Grupo Integrado, aponta que “haverá uma pressão no ticket médio dos cursos de medicina com a aceleração da demanda por meio da abertura dos novos cursos judicializados ou pelo Mais Médicos, o que levará a uma acomodação dos preços em patamares menores que aqueles vistos até 2024”. Segundo ele, “estratégias comerciais mais agressivas também serão determinantes para continuar garantindo um bom ingresso de calouros, o que pressiona ainda mais essa tendência para as IES no ano de 2025”.

02. NOVAS TECNOLOGIAS COMO DIFERENCIAL DO ENSINO MÉDICO

- EXPERIÊNCIAS MAIS IMERSIVAS E PRÁTICAS
- AUXÍLIO DA IA NO DIAGNÓSTICO DE DOENÇAS
- INCORPORAÇÃO DO ARSENAL TECNOLÓGICO ÀS SALAS DE AULA
- POTENCIALIZAÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Com o aumento da oferta de cursos de medicina, o diferencial das instituições de ensino será o investimento em novas ferramentas tecnológicas com o intuito de agregar a experiência de aprendizagem do aluno. Nesse sentido, Margareth Galvão, das Faculdades Pequeno Príncipe, destaca que a tecnologia está revolucionando a educação médica, oferecendo ferramentas como simuladores médicos, realidade virtual e plataformas online. “Essas ferramentas proporcionam experiências mais imersivas e práticas, preparando os estudantes para os desafios da prática clínica. Além disso, a inteligência artificial está sendo utilizada para auxiliar no diagnóstico de doenças, no desenvolvimento de novos medicamentos e na personalização de tratamentos, tornando a medicina mais precisa e eficiente”, ela afirma.

Jeferson Ferreira acrescenta que “em um mercado mais competitivo, ter um curso que investe um bom percentual do seu resultado em inovação do seu próprio ‘produto’, se torna essencial. A velocidade da inovação na prática médica profissional deverá ser acompanhada pela IES que queira se destacar no curso de medicina”.

Segundo Silvio Pessanha, “cada vez mais o arsenal tecnológico disponível aos médicos precisará ser incorporado às salas de aula, permitindo que os estudantes não apenas se familiarizem com as ferramentas que encontrarão ao se formarem, mas também potencializem o processo de ensino-aprendizagem”. Entre os principais exemplos destaca-se a telemedicina, que já está sendo utilizada na graduação para ampliar as vivências e a exposição dos estudantes de medicina a uma grande diversidade de casos e discussões clínicas.

03. ESPECIALIZAÇÕES MÉDICAS

- INVESTIMENTO EM CURSOS LIVRES, DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE APERFEIÇOAMENTO
- FORTALECIMENTO E EXPANSÃO DOS PROGRAMAS DE RESIDÊNCIA
- AUMENTO DE VAGAS DE QUALIFICAÇÃO DE PROGRAMAS COMPLEMENTARES

O crescimento dos cursos de especialização (pós-graduação lato sensu) na área médica também se apresenta como forte tendência para o ano de 2025 na opinião dos especialistas. Jefferson Ferreira destaca a existência de movimentos de instituições investindo em cursos livres, de pós-graduação, especialização e aperfeiçoamentos da prática médica. “O que era particular de algumas instituições nichadas tende a se tornar a regra para quem quiser se destacar na educação médica”, ele diz.

Já Silvio Pessanha ressalta que o número de egressos de cursos de medicina cresce anualmente, mas apenas metade desse contingente encontra correspondência em vagas de residência médica (R1). “Diante disso, parece fundamental a tendência de fortalecer e expandir os programas de residência, especialmente em especialidades com alta demanda e carência em determinadas regiões do Brasil. Acredito que há uma tendência de investimento no aumento de vagas de residência médica e de qualificação de programas complementares de especialização médica para suprir as lacunas de médicos especialistas nas diferentes regiões do país”.

04. FUTURO ACADÊMICO DOS CURSOS DE MEDICINA

- **UTILIZAÇÃO DE PESQUISAS CIENTÍFICAS PARA EMBASAR DECISÕES MÉDICAS**
- **MODELOS DE INTERNATO QUE GARANTAM O EXERCÍCIO DA PRÁTICA**
- **AVALIAÇÃO DO EGRESSO**
- **FORMAÇÃO MÉDICA MAIS ALINHADA COM AS DEMANDAS DO MERCADO**

No que diz respeito ao futuro dos cursos de medicina sob uma perspectiva acadêmica, Margareth Galvão destaca a ênfase na utilização de pesquisas científicas para embasar decisões médicas. “O ensino com pesquisa é uma metodologia que favorece o estudante a tornar-se pesquisador curioso, criativo e reflexivo. A medicina baseada em evidências garante que as decisões clínicas sejam tomadas com base em dados científicos confiáveis”, ela afirma.

E Jefferson Ferreira entende que “o internato será um grande diferencial e poderá impactar a decisão do aluno ingressante por determinado curso. A IES que tiver um modelo de internato que garanta o exercício da prática do curso com a maior variedade de especialidades possível, com a maior qualidade de preceptores e com a melhor estrutura hospitalar conveniada ou própria, terá enormes vantagens”, diz.

Por fim, Silvio Pessanha considera que “as discussões sobre a qualidade da formação médica avancem, será necessário avaliar o egresso do curso de medicina, razão pela qual será essencial o desenvolvimento de ferramentas que permitam aferir o atingimento dos objetivos educacionais, visando a formar profissionais de excelência”. Em sua visão, “o foco na qualidade deve enfatizar a urgência de alcançar uma formação médica mais humanizada, que esteja, ao mesmo tempo, alinhada com os avanços científicos e tecnológicos e com as demandas do mercado de trabalho”.

05. HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO MÉDICO E SAÚDE PÚBLICA

- **PROMOÇÃO DE HÁBITOS SAUDÁVEIS E PREVENÇÃO DE DOENÇAS**
- **MEDICINA PERSONALIZADA CONFORME AS CARACTERÍSTICAS DE CADA PACIENTE**
- **VALORIZAÇÃO DAS HABILIDADES INTERPESSOAIS**

Entre as tendências apontadas para os cursos de medicina em 2025, observa-se também a necessidade de priorizar a humanização no atendimento ao paciente e o foco na saúde pública e prevenção de doenças. Margareth Galvão destaca que os futuros médicos estão sendo preparados para atuar de forma mais proativa, promovendo hábitos saudáveis e prevenindo doenças, além de tratar as já existentes. “Desse modo, disciplinas como comunicação, ética e bioética visam formar profissionais mais empáticos e capazes de estabelecer relações mais humanizadas com seus pacientes. A medicina personalizada busca oferecer tratamentos específicos para cada paciente, levando em consideração suas características genéticas e moleculares, e essa abordagem permite tratamentos mais eficazes e com menos efeitos colaterais”, ela afirma.

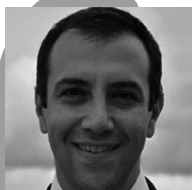
No mesmo sentido, o Pe. João Batista entende que o curso de medicina deverá enfatizar ainda mais a importância da empatia, da comunicação eficaz e do cuidado centrado no paciente. “Habilidades interpessoais serão cada vez mais valorizadas, preparando os futuros médicos para lidar com a complexidade das relações humanas e as necessidades emocionais dos pacientes e de seus familiares. Além disso, com a crescente ênfase na prevenção de doenças e na promoção da saúde, o curso de medicina deverá integrar mais conteúdos relacionados à medicina preventiva e à saúde pública”, finaliza.

ESPECIALISTAS



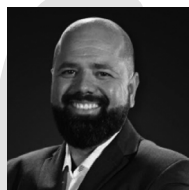
Coordenadora do tema
**Simone
Horta**

*Presidente da Conaes
e sócia do escritório
Horta e Bachur
Advogados*



Coordenador do tema
**João Paulo
Bachur**

*Professor do IDP e
sócio do escritório
Horta e Bachur
Advogados*



**Jefferson Vinhas
Ferreira**

*CEO do Grupo
Integrado, vice-
presidente do
FinanciES e IBeF-PR e
professor da FIA*



**Margareth
Galvão**

*Diretora acadêmica
das Faculdades
Pequeno Príncipe*



**Pe. João Batista
Gomes de Lima**

*Reitor do Centro
Universitário São Camilo
e diretor presidente
da ANEC*



**Silvio
Pessanha Neto**

*CEO do Idomed e
vice-presidente do
Grupo Yduqs*

PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

O cenário da pesquisa e pós-graduação stricto sensu, a partir de 2025, aponta para o crescimento da pesquisa aplicada, que gera impacto direto no desenvolvimento social e econômico, e para maior colaboração com o setor produtivo e entre as próprias instituições acadêmicas. Também prevê avanços no modelo de formação de cientistas, ampliando as oportunidades de engajamento de estudantes, além de sinalizar restrições nas oportunidades profissionais e na mobilidade internacional que dependem do setor público.

Já o mercado de aprendizagem ao longo da vida tende a se fortalecer, por meio do crescimento da demanda por educação continuada, do aumento da oferta nesse segmento e do foco na formação profissional, para responder às necessidades de upskilling e reskilling das pessoas que desejam se reposicionar no mundo do trabalho, adquirindo ou modificando conhecimentos, competências, habilidades e comportamentos como um processo ao longo da vida.

Segundo os especialistas consultados, os processos de ensino e aprendizagem serão marcados pela evolução significativa dos modelos pedagógicos. A expectativa é que prevaleça a formação por competências, com interdisciplinaridade, e que o uso intensivo de ambientes digitais acelere a oferta de soluções para a aprendizagem adaptativa e personalizada.

01. CRESCIMENTO DA PESQUISA APLICADA

- GERAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL
- GERAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
- COLABORAÇÃO COM O SETOR PRODUTIVO E ENTRE INSTITUIÇÕES ACADÊMICAS

A maioria dos especialistas consultados acredita no crescimento da pesquisa aplicada como resposta da comunidade acadêmica às necessidades de desenvolvimento social do país. Segundo Douglas Eduardo Zampieri, da Fapesp, “a pesquisa terá como eixo central a solução de problemas globais, tais como mudanças climáticas e sustentabilidade”. Complementando essa visão, Katia Jorge Ciuffi, da Unifran, afirma que “os programas devem desenvolver pesquisas aplicadas nas áreas de energias renováveis, economia circular e preservação ambiental”, além de prever que “os estudos tanto da pós-graduação quanto da graduação devem priorizar a integração com os ODS da ONU”. E Isaac Roitman, da UnB, ressalta, também, que “novos cursos de pós-graduação devem ser implantados em harmonia com estudos prospectivos criando uma demanda de pós-graduados para o sucesso de projetos de longo prazo que visem um bem-estar para toda a sociedade brasileira”. É o que ele chama de “implantação da pós-graduação pela demanda”, que contrasta com a implantação pela oferta, gerando como consequência, segundo ele, “um excesso de doutores em algumas áreas de conhecimento e escassez em outras”.

Para Katia Ciuffi, “haverá destaque para temas como saúde pública, com foco no combate a doenças negligenciadas e melhoria na qualidade de vida da população, e educação inclusiva, com foco na melhoria da qualidade de vida de grupos vulneráveis”. Da mesma forma, segundo ela, “os programas não devem focar apenas na produção acadêmica, mas também no impacto social e econômico das pesquisas”. Em relação ao desenvolvimento econômico, ela diz que “haverá destaque para a geração de patentes, transferências de tecnologia, criação de startups e ações de extensão voltadas para problemas regionais e locais”.

Na visão dos especialistas, a cooperação potencializa a inovação, fortalece a captação de recursos e amplia a visibilidade dos programas. Nesse sentido, Douglas Zampieri diz que “haverá uma maior interação entre as instituições de ensino e pesquisa, propiciando a resolução de problemas complexos do mundo real”. Katia Ciuffi adiciona que “a pós-graduação e a pesquisa precisam demonstrar impacto social, destacando-se pela colaboração interinstituições acadêmicas, nacionais ou internacionais, e parcerias com o setor produtivo”. E essa colaboração, segundo Douglas Zampieri “será potencializada pelo emprego de inteligência artificial, cada vez mais intenso, que levará ao desenvolvimento de pesquisas interdisciplinares”. Para Katia Ciuffi, “a atuação em redes de pesquisa atrai estudantes e gera relevância para um programa”.

02. AVANÇOS NO MODELO DE FORMAÇÃO DE CIENTISTAS

- **REDUÇÃO DO TEMPO PARA CONCLUSÃO DE MESTRADO E DOUTORADO**
- **AMPLIAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO PARA PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**
- **ACESSO ABERTO À PRODUÇÃO CIENTÍFICA**
- **ENSINO HÍBRIDO**

Outra perspectiva que chama a atenção na área de pesquisa e pós-graduação stricto sensu são os avanços no modelo de formação de cientistas, que podem alavancar o engajamento dos estudantes. “Haverá uma pressão crescente para que os doutorados sejam mais curtos, reduzindo a duração dos mestrados”, ressalta Simon Schwartzman, da Casa das Garças.

Também se destacam iniciativas que visam ampliar o público-alvo das atividades de pesquisa e pós-graduação stricto sensu. Segundo Roitman, “a identificação e a construção de roteiros formativos flexíveis para estudantes com altas habilidades deve ser ampliada em todo o ensino superior, como ocorre no Instituto de Matemática Pura e Aplicada, onde concluintes do ensino médio são admitidos no doutorado”. Ele prevê, ainda, “a expansão do Programa de Iniciação Científica Junior, que permite a formação e vivência de estudantes do ensino básico em ambientes de pesquisa das Universidades e Centros de Pesquisa” e destaca a relevância dessa iniciativa afirmando que “a formação precoce de cientistas estimula a juventude a fazer perguntas importantes e a praticar a metodologia científica”.

Mais iniciativas serão implantadas para facilitar a participação dos estudantes nos processos formativos. Segundo Douglas Zampieri, “uma tendência que deve prosperar é o ‘acesso aberto’, que disponibiliza na internet a produção científica de forma livre e pública”. Katia Ciuffi prevê que “o ensino híbrido continuará em alta na pós-graduação stricto sensu, porque essa modalidade oferece flexibilidade para os estudantes da pós-graduação e a torna mais inclusiva”.

03. ESCASSEZ DE OPORTUNIDADES NO SETOR PÚBLICO

- **RESTRIÇÃO DE VAGAS PARA PROFESSORES E CIENTISTAS NO SETOR PÚBLICO**
- **MENOR DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PÚBLICOS PARA CURSOS NO EXTERIOR**

Simon Schwartzman prevê que “com a estagnação das universidades e institutos públicos de pesquisa, as oportunidades profissionais para professores e cientistas permanecerão restritas no setor público”. Para ele, “cursos de mestrado e especialização continuarão sendo um caminho importante para profissionais de todas as áreas que pretendam ter uma posição diferenciada no mercado de trabalho”. Schwartzman também acredita que “a busca de cursos de pós-graduação no exterior permanecerá alta e valorizada, mas a disponibilidade de recursos públicos para esses cursos, na forma de bolsas de estudo, continuará restrita”.

04. FORTALECIMENTO DO MERCADO DA APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

- AUMENTO DA DEMANDA POR EDUCAÇÃO CONTINUADA
- DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA
- FOCO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Marcio Sanches, da UC Semesp, considera que “as grandes mudanças decorrentes das transformações digitais e do comportamento da sociedade devem continuar trazendo oportunidades para a educação continuada”. Vidal Martins, da PUCPR, tem a mesma visão, “uma vez que os profissionais de diferentes áreas precisarão atualizar suas competências (upskilling) ou mesmo desenvolver novas competências (reskilling) para se reposicionar no mundo do trabalho”. Para Martins, “esse contexto aponta para novas oportunidades no segmento de aprendizagem ao longo da vida, que inclui pós-graduação lato sensu, programas de MBA, programas de LLM, cursos livres de curta ou média duração, entre outras experiências de aprendizagem”. Além disso, como destaca Simon Schwartzman, “com o uso crescente da inteligência artificial, os conhecimentos obtidos nos cursos superiores tradicionais tenderão a se tornar rapidamente obsoletos, fazendo com que os profissionais precisem se atualizar”. Tatsuo Iwata, da ESPM, acrescenta que “as trajetórias profissionais tendem a se tornar não-lineares, gerando a necessidade de atualização permanente para um mercado que mudará em uma velocidade e constância maiores”.

Em contrapartida ao crescimento da demanda, vários especialistas preveem o aumento da oferta de educação continuada e uma reconfiguração significativa dos players desse mercado. Marcio Sanches aponta “o aumento da presença de organizações de outros setores na oferta de educação continuada”. Vidal Martins cita “produtores independentes de conteúdo, que são referência na sua área de atuação”. Douglas Zampieri acrescenta que “serão utilizadas plataformas digitais voltadas a cursos com características globais, levando à internacionalização da educação”. Segundo Sanches “esse movimento pode levar ao aumento da concorrência, mas também pode gerar boas oportunidades de parceria para as IES”. Ele também prevê “dificuldade crescente para as pequenas e médias IES na oferta de pós-graduação lato sensu com o modelo tradicional (360h, cem por cento EAD ou presencial, grade curricular fechada), em virtude da competição com os grandes players, que possuem muita economia de escala”.

Para Douglas Zampieri, “o aprendizado contínuo será ainda mais integrado ao desenvolvimento profissional, baseado em tecnologias recentes como a IA, permitindo adaptar continuamente conteúdos adequados às necessidades do estudante”. Simon Schwartzman sinaliza que “em todas as áreas, competências associadas à liderança e gestão de pessoas, por um lado, e familiaridade com instrumentos de análise de dados, por outro, vão se tornar cada vez mais importantes”. E, para Marcio Sanchez, “o desafio é ajustar as ofertas para um formato de menor duração, mais flexível e aderente ao mercado de trabalho”. Um cenário no qual, segundo Katia Ciuffi, “a microcertificação continuará em foco”.

05. EVOLUÇÃO DOS MODELOS PEDAGÓGICOS

- **FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIA E INTERDISCIPLINARIDADE**
- **INTENSIFICAÇÃO NO USO DE AMBIENTES DIGITAIS**
- **APRENDIZAGEM ADAPTATIVA E PERSONALIZADA**

Isaac Roitman considera que “deveria haver simetria na valorização entre ensino, pesquisa e extensão, sem que para isso se proponha uma desvalorização da pesquisa, que é a atividade mais prestigiada atualmente”. Seguindo nessa direção, Vidal Martins acredita que “para enriquecer a atividade de ensino, a formação por competência, integrando diferentes áreas do conhecimento, deverá predominar nos processos de ensino e aprendizagem, porque essa abordagem desenvolve no estudante a capacidade de agir diante de situações desconhecidas ou complexas, por meio da mobilização e da utilização eficaz e interiorizada de um conjunto integrado de recursos: conhecimentos, habilidades, princípios, valores e estratégias”. Para Tatsuo Iwata, “metodologias ativas, como o aprendizado baseado em projetos e a gamificação, continuarão tendo destaque”. Martins aponta, ainda, a expectativa que “os currículos superem o desenvolvimento profissional e promovam, também, a formação para a responsabilidade social e a coexistência”. Essa visão é compatível com a perspectiva de Isaac Roitman, segundo a qual “devem ser criados ambientes de aprendizagem que estimulem empatia, diálogos respeitosos, debates e defesa de argumentos onde se possa criar e trabalhar em projetos que visem ampliar as felicidades coletivas”.

Deve-se intensificar o uso de ambientes digitais de aprendizagem, que incluem, entre outros recursos, laboratórios virtuais e big data para facilitar a colaboração e a personalização de experiências. Nesse contexto, para Katia Ciuffi, “o uso assertivo da IA permitirá a construção de plataformas para a personalização de trilhas de aprendizagem”. Já Marcio Sanchez alerta que “o uso de IA irá impor a reestruturação de processos acadêmicos e administrativos”. Desse modo, os ambientes digitais deverão proporcionar, entre outros benefícios, flexibilidade e inclusão, além do crescimento da oferta de formações na modalidade híbrida.

Zampieri considera que “como consequência do uso de tecnologias como IA, realidade aumentada e realidade virtual, a educação em todos os níveis será personalizada, com currículos adaptados ao ritmo de aprendizado individual”. E Tatsuo Iwata prevê que “o acesso ao conteúdo educacional se tornará tão simples e personalizável quanto ouvir música em plataformas de streaming, e com isso o valor oferecido pelas IES estará na curadoria e na criação de experiências de aprendizagem diferenciadas”.

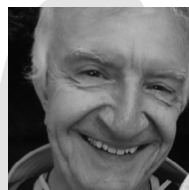
ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

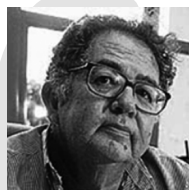
**Vidal
Martins**

*Vice-Reitor da Pontifícia
Universidade Católica
do Paraná (PUCPR)*



**Douglas Eduardo
Zampieri**

*Coordenador adjunto
de Pesquisa para
Inovação da Fapesp*



**Isaac
Roitman**

*Pesquisador e
coordenador do
Núcleo de Estudos
do Futuro da
Universidade de
Brasília (UnB)*



**Katia Jorge
Ciuffi**

*Reitora da
Universidade de
Franca (Unifran)*



**Marcio
Sanches**

*Reitor da Universidade
Corporativa/Semesp e
Consultor em Educação,
Governança e Professor
(EAESP/FGV e FIA)*



**Simon
Schwartzman**

*Pesquisador do
Instituto de Estudos
de Política Econômica
– Casa das Garças*



**Tatsuo
Iwata**

*Vice-presidente
acadêmico da
Escola Superior
de Propaganda e
Marketing (ESPM)*



MARKETING

O marketing educacional está atravessando um momento de transformação, impulsionado pelas rápidas mudanças tecnológicas e pela evolução das necessidades dos estudantes. Para os especialistas ouvidos, além da captação de alunos, as instituições de ensino superior devem posicionar-se como agentes de mudança social e educacional, oferecendo experiências autênticas e memoráveis. Em um cenário de rápidas mudanças e alta conectividade, as IES devem redirecionar suas estratégias para atrair os jovens recém-egressos do ensino médio e os profissionais do mercado sem formação acadêmica. Segundo a projeção dos especialistas, as IES têm capacidade de construir campanhas emocionantes e impactantes, distantes da banalização por descontos, e trabalhar sua proposta de valor de maneira autêntica e relevante para os estudantes e a sociedade.

01. HUMANIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E SOCIAL

- MARKETING VERDE
- HUMANIZAÇÃO E INTERAÇÃO COM AS COMUNIDADES
- INTEGRAÇÃO COM O PROPÓSITO INSTITUCIONAL

A integração ao propósito institucional das IES de uma jornada humanizada e com responsabilidade ambiental e social é uma das tendências apontadas pelos especialistas consultados. Renata Favaron, do Semesp, destaca que “em um cenário marcado por intensas mudanças climáticas e pela crescente urgência na adoção de hábitos e ações sustentáveis, o marketing verde ganhará protagonismo em 2025 e se tornará cada vez mais relevante para as IES, exigindo que elas demonstrem responsabilidade ambiental e social, incorporando práticas sustentáveis em suas operações e formando cidadãos conscientes e comprometidos com a preservação do meio ambiente e com o bem-estar social, econômico e cultural das gerações futuras”.

O consultor e professor Marcos Bedendo também considera que “o marketing educacional precisa ir além da captação, incluindo a responsabilidade social corporativa como um pilar estratégico na construção de relacionamento com a comunidade”. Segundo ele, “as IES têm uma posição privilegiada como agentes de transformação social, e projetos que promovam impacto social real – como bolsas de estudo, iniciativas de sustentabilidade ou programas de inclusão – devem ser parte central da comunicação e da atuação das IES”.

Bedendo lembra que o mercado educacional passou por uma fase de vendas agressivas e promoções que diminuíram o valor percebido, “e agora as IES precisam resgatar o verdadeiro valor da educação, com interações humanizadas, autênticas e transparentes, sempre ouvindo a comunidade e respondendo às suas demandas”. Ele diz que “hoje o marketing é muito mais do que vender produtos, é sobre criar conexões reais em um mundo hiperconectado e cada vez mais desconfiado. Por isso é fundamental que as IES não apenas comuniquem suas ações, mas as integrem ao seu propósito institucional, mostrando como estão contribuindo para um mundo mais justo e sustentável. Afinal, para a geração Z, o compromisso com causas sociais não é um diferencial: é uma expectativa”.

02. FORTALECIMENTO DA MARCA (BRANDING)

- MARKETING VERDE
- HUMANIZAÇÃO E INTERAÇÃO COM AS COMUNIDADES
- INTEGRAÇÃO COM O PROPÓSITO INSTITUCIONAL

O fortalecimento da marca também ressurge como um pilar estratégico essencial para resgatar o valor da educação, que foi afetado ao longo dos anos por campanhas excessivamente focadas em preço e descontos. Para Renata Favaron, “nos últimos anos, o investimento em marketing de performance ganhou destaque significativo devido à sua capacidade de gerar resultados rápidos e mensuráveis e, consequentemente, muitas IES reduziram os investimentos em estratégias de branding, comprometendo o valor agregado de suas marcas e seu posicionamento no setor educacional”. Segundo ela, no entanto, “observa-se atualmente um movimento crescente de retomada do branding, com as instituições buscando reforçar seus diferenciais competitivos e reposicionar suas marcas no mercado”.

Cristina Pastore, da PUCPR, vê o investimento na marca como estratégia para geração de receita. “Não é novidade que marcas fortes diferenciam produtos e comunicam valor. Felizmente parece que a educação está lembrando esta possibilidade, depois de um tempo em que esteve bastante orientada à comunicação de produtos e preço”. Segundo ela, “atuamos em mercados concorrenciais saturados, com produtos majoritariamente regulados e em alguma medida padronizados, em jornadas de compra de alto envolvimento e dialogando com consumidores da geração Z para além da graduação”. E ressalta que as IES “precisam reconhecer suas marcas como geradores de receita, posicioná-las como parte essencial do planejamento estratégico e investir em estratégias de branding no médio prazo. Quem não começar logo chegará atrasado”.

Para Rafael Povedano, da FHO, “o branding voltará à pauta em nosso segmento, e uma tendência para as campanhas de comunicação das IES, em especial para as de pequeno e médio porte, será se aproximar do aluno com mensagens mais autênticas, particulares e que as distanciam da imagem dos grandes grupos”. Segundo Povedano, “mesmo na era das redes sociais e, mais recentemente da IA, as IES de pequeno porte e as IES regionais têm a seu favor a capacidade de realizar o marketing usando sua história e identidade local para se conectar aos estudantes”.

03. EXPERIÊNCIA DO ALUNO

- INTEGRAÇÃO DE MÚLTIPLOS CANAIS
- COMBINAÇÃO DO DIGITAL COM O PRESENCIAL
- POTENCIALIZAÇÃO DE CADA MOMENTO DE RELACIONAMENTO

A experiência do aluno se destaca como um diferencial competitivo que oferece diversas oportunidades. “A utilização de Inteligência Artificial e a integração de múltiplos canais possibilitam uma comunicação mais fluida e eficaz, enquanto o conceito ‘phygital’ – que combina o digital com o presencial – permite que as IES criem experiências enriquecedoras, utilizando sistemas de CRM que engajam os estudantes ao longo de toda sua jornada acadêmica”, afirma Cristina Pastore.

Renata Favaron diz que “torna-se cada vez mais essencial que as IES adotem estratégias baseadas em *multichannel* e *crosschannel*, pois a integração eficiente de diversos canais permitirá oferecer experiências mais envolventes e comunicações mais eficazes, alinhadas às expectativas dos usuários”.

Para Cristina Pastore, “mais que uma tendência, pensar sobre a experiência ofertada fora de sala de aula é uma necessidade”. Ela diz que “nossos calouros são nativos digitais e vivem cercados por marcas que já adotaram o conceito *frictionless* há anos, especialmente no varejo. Encurralados pelas altas expectativas dos novos estudantes, temas como integração de canais, fluidez, encantamento e encurtamento de jornadas de processos devem estar mais na pauta dos gestores educacionais em 2025”.

Mas Pastore destaca que a captação ancorada em anúncios de mídia digital paga já atingiu seu limite de performance possível. “Devemos estar atentos às possibilidades de mesclar as iniciativas, construindo jornadas físicas e digitais, com foco em construção de comunidades e experiências memoráveis, considerando que elas despontam como tendências de comportamento entre jovens e adultos, no Brasil e no mundo”.

Fernando Moulin diz que “já se foi o tempo em que dar ‘carinho’ aos alunos somente na época de sedução pré-matrícula e durante as primeiras semanas de aula era suficiente”. Ele lembra que “também não basta prover ótimas experiências no final do relacionamento ou em grupos de *ex-alumni*. A gestão de uma IES deve potencializar cada um dos momentos do dia a dia de relacionamento, com seu corpo docente e discente, para elevar às experiências proporcionadas a um nível emocionalmente inesquecível e exponencialmente superior”.

04. PERSONALIZAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

- ATENDIMENTO A NECESSIDADES INDIVIDUAIS
- EXPERIÊNCIAS ÚNICAS E RELEVANTES
- ACOLHIMENTO COM VALORES HUMANIZADOS

“Em um mercado educacional cada vez mais competitivo, a personalização tem se tornado um diferencial essencial. E, com o avanço da Inteligência Artificial, as IES têm à disposição ferramentas que ajudam a compreender e atender às necessidades individuais de seus públicos”, afirma Marcos Bedendo. Segundo ele, a IA permite criar experiências únicas e relevantes, “desde a personalização de campanhas de captação até o uso de chatbots inteligentes para orientar alunos em tempo real sobre cursos e dúvidas específicas”. Ele alerta, porém, que “o sucesso dessa estratégia depende de equilíbrio: a personalização não deve ser invasiva, mas sim percebida como uma forma de agregar valor ao relacionamento com o estudante. Além disso, a coleta e o uso de dados precisam ser feitos de forma ética, respeitando a privacidade dos alunos e prospects”.

Para Fernando Moulin, “em 2025, só terá sucesso quem rapidamente incorporar a Inteligência Artificial e suas aplicações em todos os seus processos operativos de gestão e na grade curricular de uma forma mais natural e intuitiva”. Neste contexto, ele diz que “será fator crítico de sobrevivência adotar rapidamente soluções de IA generativa até mesmo na preparação de conteúdos e incorporar essa tecnologia e usá-la na formação acadêmica, com o objetivo de aumentar a eficiência e otimizar custos em todas as atividades de uma IES”.

Moulin também ressalta que “em tempos de profusão de fake news, conflitos e uma enorme insegurança social generalizada, as questões de saúde mental proliferam e os consumidores em geral se sentem solitários, desamparados e muitas vezes, simplesmente cansados”. Por isso, ele considera que “acolher o cliente, trabalhar com valores humanizados e prover em cada interação uma oportunidade de fornecer respeito, atenção e uma experiência social enriquecedora farão toda a diferença, e certamente ajudarão as IES a terem melhores resultados financeiros e técnicos”. Para Moulin, “as IES que tiverem melhores técnicas de gestão e uso de dados, plataformas de CRM e relacionamento com o cliente, foco real na experiência do usuário e Inteligência Artificial aplicada terão uma vantagem competitiva robusta, sustentável e de longo prazo, e essas serão as IES do futuro”.

05. FOCO NA QUALIDADE E NA EMPREGABILIDADE

- **MOSTRAR EXEMPLOS DE SUCESSO DE EX-ALUNOS**
- **CONCORRÊNCIA PASSOU A SER GLOBAL**
- **ATUAÇÃO DE IES DE NICHOS OU EM PARCERIA**

Rafael Povedano diz que “nos últimos anos as IES têm focado suas campanhas de comunicação na oferta de descontos e parcelamentos, reduzindo o destaque dado ao principal benefício de nosso produto, que é a empregabilidade”. Por esse motivo, ele ressalta que “será importante mostrar os resultados e exemplos de sucesso de ex-alunos, ao apresentar dados de empregabilidade e renda, para voltar a gerar desejo pelos produtos que oferecemos ao estudante”.

Fernando Moulin destaca também que “apesar de ser uma dica básica, jamais foi tão importante focar assertivamente na qualidade dos serviços e conteúdos oferecidos para o público-alvo”. Ele lembra que, “com a digitalização das ferramentas de ensino e a profusão de cursos a distância, a concorrência passou a ser global e não mais local: atualmente uma escola de negócios que oferece cursos de MBA não está mais competindo somente com as demais escolas brasileiras, mas com cursos de EAD de todas as principais universidades americanas, europeias e asiáticas”.

Ele recomenda que “as IES devem ser extremamente acuradas na análise das reais necessidades e desejos de seu público-alvo e do tipo de mercado e aluno que deseja atrair, e terem estratégias de desenvolvimento de produtos constantemente atualizadas, com visão de mercado, e que fortaleçam sua relação de ‘qualidade versus custo’ perante o mercado. Reputação, renome e boa formação oferecida ainda são fatores essenciais na busca por alunos”.

Nesse sentido, Rafael Povedano, pontua também como uma tendência “a atuação de IES de nicho ou em parceria, ou seja, novas IES de pequeno porte e com foco específico, ou nascidas a partir de outras empresas tradicionais”. Ele destaca que “já temos visto algumas iniciativas assim, em especial na área da saúde: ao colocar no mesmo espaço a universidade e as empresas ‘clientes’ desses futuros profissionais, essas IES adotam um posicionamento que alia diferenciação e empregabilidade”.

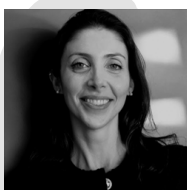
ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Renata
Favaron**

*Gerente de Marketing e
Planejamento do Semesp*



**Cristina
Pastore**

*Diretora de
Marketing na PUCPR*



**Fernando
Moulin**

*Especialista digital,
autor e palestrante*



**Marcos
Bedendo**

*Consultor de marketing e
branding, professor
da ESPM
e palestrante*



**Rafael
Povedano**

*Coordenador de
Projetos Educacionais
da FHO*

NA OPINIÃO DE ESPECIALISTAS

TENDÊNCIAS

NO ENSINO SUPERIOR

----- PARA 2025

PARCERIA:

SEMESP



revista
**ensino
superior**