

NA OPINIÃO DE ESPECIALISTAS

# TENDÊNCIAS

NO ENSINO SUPERIOR

— — — — — PARA 2026



PARCERIA:



# Sumário

INTRODUÇÃO.....	3
MERCADO EDUCACIONAL.....	5
AVALIAÇÃO E QUALIDADE .....	14
MODELOS ACADÊMICOS .....	24
LIDERANÇA E GESTÃO .....	31
SUSTENTABILIDADE, ODS E ESG.....	42
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	54
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E EDUCAÇÃO <b>CAPÍTULO ESPECIAL</b> .....	61
FORMAÇÃO DOCENTE .....	73
INTERNACIONALIZAÇÃO .....	80
PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO.....	87
EDUCAÇÃO CONTINUADA .....	94
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) <b>CAPÍTULO ESPECIAL</b> .....	100
FUTURO DOS CURSOS DE MEDICINA.....	112
MARKETING EDUCACIONAL.....	122
POLÍTICAS PÚBLICAS.....	131

# INSTRUMENTOS PARA REFLEXÃO DO ENSINO SUPERIOR EM 2026

Nos últimos três anos, o documento Tendências no Ensino Superior na Opinião de Especialistas tem oferecido às instituições de ensino superior brasileiras a possibilidade de antecipar os rumos das mudanças na educação superior, para orientar a sua tomada de decisões e o seu planejamento institucional de forma a garantir sua sustentabilidade, relevância e competitividade.

Acreditamos que os instrumentos apresentados nesta nova edição da publicação permitirão aos mantenedores, gestores, professores e profissionais de educação das IES uma reflexão que lhes ajudará a identificar ou repensar as prioridades, estratégias e investimentos em 2026, a partir das tendências indicadas por especialistas e formuladores de políticas públicas, por meio de um processo estruturado de observação de sinais, análise de dados e construção de cenários com base em suas trajetórias profissionais.

Os especialistas reunidos pelo Consórcio STHM e pelo Semesp estão ligados a diferentes IES e associações que integram o sistema de ensino superior, atuando

diretamente ou como consultores e orientadores. Alguns ocupam cargos e funções em órgãos responsáveis por operacionalizar, gerir e fiscalizar as políticas públicas educacionais. E todos são respeitados conhecedores das complexidades e desafios que envolvem a educação superior, cujas trajetórias e ideias, em alguns casos marcadamente diferentes, propiciam uma ampla diversidade de opiniões em relação às tendências apresentadas.

O documento deste ano reúne a contribuição de 110 conhecidos expoentes da educação superior. Esse número representa um extraordinário avanço em relação aos 20 especialistas convidados a apresentar suas ideias em 2023, aos 34 profissionais ouvidos em 2024, e aos 81 de 2025, ampliando a abrangência das reflexões sintetizadas desde o primeiro ano da publicação.

Cabe registrar que integram esta edição dois Capítulos Especiais, que abordam temas cuja relevância exige uma visão crítica mais cuidadosa e urgente. O primeiro deles expõe a reorganização impulsionada pelas tecnologias digitais e os ambientes virtuais de aprendizagem a partir da implantação novo marco regulatório da EAD. E o segundo detalha especificamente o diferencial formativo da inteligência artificial (IA), ferramenta tecnológica que se impõe como tendência estruturante.

Os demais capítulos da publicação abordam desde a percepção das tendências para o mercado educacional brasileiro, com a inevitável coexistência entre tecnologia, eficiência e cuidado humano, de forma a gerar melhoria real na experiência dos alunos, até o eixo fundamental para garantir empregabilidade que é representado pela educação continuada.

As contribuições dos especialistas revelam que as políticas públicas de educação superior no Brasil, como o novo PNE, ocuparão papel estratégico no desenvolvimento social, econômico e científico do país, exigindo coordenação entre planejamento, regulação estatal e inovação. A formação docente também ocupará o centro das transformações educacionais e a internacionalização entrará definitivamente na agenda das IES de diferentes perfis e tamanhos.

Os especialistas ouvidos indicam também a urgência do redesenho do modelo acadêmico e da concepção dos projetos educacionais das IES, em especial dos processos de ensino e aprendizagem. E destacam a atenção exigida dos gestores de pesquisa e pós-graduação para que o aprofundamento da formação resulte na efetiva transformação da sociedade.

A importância dessas tendências reflete-se em vários pilares estratégicos. Cultura e propósito ganharão densidade para permitir às IES sustentarem confiança, identidade e legitimidade em um ambiente regulatório mais exigente e tecnologicamente acelerado. Esse conjunto fundamental de diretrizes aponta ainda para a necessidade de a agenda de liderança das IES combinar direção clara com capacidade de execução orientada por evidências, assim como a adoção de processos claros e bem definidos.

Somos gratos aos coordenadores dos temas pelo exaustivo trabalho de consolidar os blocos temáticos. Agradecemos também a Fátima Medeiros, coordenadora de projetos do Consórcio STHEM; a Carlos Battesti, da Convergência Comunicação Estratégica; e à equipe de Marketing do Semesp, representada por Ana Paula Morais e Dúnia Majzoub, por sua contribuição para a produção deste documento.

Como sempre, recomendamos aos leitores que consultem as publicações de 2023, 2024 e 2025 para descobrirem o que foi realizado pela sua IES para atender às tendências apresentadas em cada uma dessas edições.

A mesma atenção que esperamos seja dedicada à edição deste ano, na qual acreditamos ter reunido instrumentos relevantes e apropriados para a reflexão e o debate dos líderes das instituições acadêmicas sobre os desafios esperados em 2026 para o sistema de ensino superior brasileiro.

**LÚCIA TEIXEIRA**  
Presidente do Semesp

**FÁBIO REIS**  
Presidente do Consórcio STHEM

# MERCADO EDUCACIONAL

A percepção das tendências para o mercado educacional brasileiro aponta para um ano decisivo em 2026, no qual o ensino superior deixará de discutir se precisa mudar e começará a definir como mudar. Tecnologia e propósito deverão coexistir, eficiência e cuidado humano deixarão de ser opostos e a diferenciação institucional dependerá menos de escala e mais da capacidade de orquestrar ecossistemas, conectar atores e gerar impacto real.

O ensino superior brasileiro precisará deixar de se comportar como um setor isolado e passar a operar como um sistema estruturado por redes, parcerias e modelos híbridos. Nesse novo arranjo, a vantagem competitiva não estará necessariamente em ser maior, mas em ser mais capaz de integrar, adaptar e transformar.

Ao mesmo tempo em que se expande em possibilidades, o ensino superior enfrenta um estreitamento de caminhos. Nunca houve tantas oportunidades de reinvenção — tecnológicas, regulatórias e de mercado — e, paradoxalmente, nunca foi tão nítida a separação entre as IES que conseguirão atravessar esse novo ciclo e as que permanecerão presas a padrões anteriores.

O ensino superior deixa para trás a lógica de crescimento por volume e passa a operar sob a lógica de crescimento por valor. E essa transição redefine o papel institucional, os modelos de oferta, as fontes de receita e a própria relação entre educação, trabalho e território.

*Vinicius Dias*

## 01. REPOSICIONAMENTO DO PAPEL INSTITUCIONAL

- **Ecosistema de oportunidades**
- **Papel ativo na trajetória de carreira do estudante**
- **Instrumento de mobilidade social e profissional**

Vários especialistas ouvidos sobre o tema deste capítulo – como Fernanda Verdolin, CEO e fundadora da Workalove; Pedro Guerios, vice-reitor do Centro Universitário ENIAC; Débora Guerra, CEO da Trivento Educação e vice-presidente do Conselho de Administração da ABMES; e Fernando Valenzuela, CEO da Global Edtech Impact Alliance – destacaram que as IES do próximo ciclo tendem a ser menos um espaço de transmissão de conteúdos e mais um ecossistema de oportunidades. Empregabilidade, prática profissional e relevância social deixam de ocupar uma posição periférica e passam a constituir o núcleo da proposta de valor institucional.

Nesse contexto, o diploma segue relevante, mas sua força simbólica passa a depender de evidências concretas de inserção profissional. Instituições que prosperam são aquelas que assumem um papel ativo na trajetória de carreira do estudante, articulando currículos, experiências práticas, parcerias com empresas, orientação profissional e trilhas formativas modulares. A educação superior reaparece, assim, como instrumento de mobilidade social e profissional, e não apenas como acúmulo de títulos.

## 02. CONSOLIDAÇÃO DOS MODELOS HÍBRIDOS E O NOVO MARCO REGULATÓRIO DA EAD

- **Formato semipresencial como alternativa estratégica**
- **Necessidade de evidências concretas de aprendizagem**
- **IES precisarão operar redes, polos e parcerias territoriais**

Nas análises de Rodrigo Capelato, diretor executivo do Semesp e membro do CC-Pares; Gustavo Hoffmann, CEO e Reitor da SKEMA Business School no Brasil, e membro do Conselho de Administração do Consórcio STHM; e Rodrigo Bouyer, vice-presidente de Relações Governamentais e Mercado da Somos Young, a consolidação dos formatos híbridos aparece de forma transversal, especialmente a partir das implicações do novo marco regulatório da EAD. Segundo eles, o semipresencial emerge como uma alternativa estratégica, não apenas para responder as exigências regulatórias mais rígidas, mas também para corrigir o desgaste do modelo presencial tradicional.

Fernando Valenzuela, por exemplo, amplia essa leitura ao introduzir a noção de “híbrido auditável”, chamando atenção para a necessidade de evidências concretas de aprendizagem, mediação pedagógica qualificada e infraestrutura consistente. Esse movimento tende a criar um mercado de duas velocidades: instituições capazes de operar redes, polos e parcerias territoriais entregam experiências acadêmicas robustas; as demais ficam restritas à competição por preço, com menor capacidade de diferenciação.

## 03. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: DA RETÓRICA À INFRAESTRUTURA INSTITUCIONAL

- **Integração ao cotidiano das instituições**
- **Personalização das jornadas de aprendizagem**
- **Inovação assumirá um caráter epistemológico**

Em 2026, a inteligência artificial (IA) deixa definitivamente o campo do discurso e se integra ao cotidiano das instituições. Pedro Guerios ressalta que o diferencial competitivo não estará em simplesmente “usar IA”, mas em integrá-la à lógica institucional e aos processos acadêmicos e administrativos.

Débora Guerra reforça esse ponto ao destacar o papel da IA na personalização das jornadas de aprendizagem, na redução da evasão e no ganho de eficiência operacional. Valenzuela, por sua vez, amplia o debate ao conectar a IA à reconfiguração do trabalho e das competências profissionais, alertando que a universidade precisará formar profissionais capazes de interpretar, revisar e supervisionar processos assistidos por inteligência artificial. A inovação educacional, nesse sentido, deixa de ser apenas técnica e assume um caráter epistemológico.

## 04. PRESSÃO ESTRUTURAL SOBRE A MEDICINA E RECONFIGURAÇÃO DOS CURSOS DA SAÚDE

- **Expansão da oferta, ociosidade de vagas e sensibilidade a preço**
- **Processos seletivos contínuos e estratégias agressivas de captação**
- **Mercado mais sofisticado e competitivo**

As transformações do setor tornam-se particularmente evidentes no campo das ciências da saúde, em especial na Medicina. Pedro Guerios, Rodrigo Capelato, Rodrigo Bouyer e Gustavo Hoffmann convergem ao apontar um cenário de saturação, marcado pela expansão acelerada da oferta, pela ociosidade crescente de vagas e pela maior sensibilidade do mercado a preço.

Segundo eles, diante desse contexto, delineiam-se dois caminhos estratégicos. De um lado, modelos orientados por conveniência e custo, com processos seletivos contínuos e estratégias agressivas de captação. De outro, a consolidação de propostas “premium”, ancoradas em reputação institucional, qualidade da formação prática e impacto social. Rodrigo Bouyer, por exemplo, chama atenção para a emergência de agências especializadas em captação para Medicina, sinalizando um mercado mais sofisticado e competitivo, no qual eficiência comercial passa a ser fator crítico.

## 05. DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO EDUCACIONAL

- **Diversificação das fontes de receita**
- **Ambientes geradores de propriedade intelectual e empreendedorismo**
- **Ensino superior passa a operar como plataforma**

A diversificação das fontes de receita aparece como um dos eixos mais estruturais das análises apresentadas. Arapuan Motta, reitor da Unisuam e membro do Conselho de Administração do Consórcio STHM, aborda esse tema com maior radicalidade, ao afirmar que a era do DRE sustentado majoritariamente por mensalidades se aproxima do fim. O futuro do ensino superior passa a combinar serviços, cursos livres, licenciamento, venture building, coworkings, health hubs, parcerias com o setor público e mecanismos financeiros próprios.

Pedro Guerios reforça essa visão ao destacar modelos que transformam instituições em ambientes geradores de propriedade intelectual e empreendedorismo. Gustavo Hoffmann aponta para a expansão de nanodegrees, programas executivos e certificações colaborativas. Enquanto Fernando Valenzuela descreve a consolidação da figura da IES orquestradora, capaz de articular empresas, edtechs, governos e parques tecnológicos. O ensino superior deixa, assim, de ser um produto isolado e passa a operar como plataforma.

## 06. NICHOS EMERGENTES, MODULARIDADE E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

- **Portfólios alinhados a demandas regionais e produtivas**
- **Oferta de microcredenciais, trilhas empilháveis e certificações rápidas**
- **Reforço à aprendizagem como um processo contínuo**

Nesse mesmo horizonte de transformação, Débora Guerra destaca o amadurecimento de nichos emergentes, especialmente aqueles ligados ao agrossistema, à economia verde e às profissões tecnológicas. Não se trata apenas de abrir novos cursos, mas de construir portfólios alinhados a demandas regionais e produtivas reais.

Paralelamente, microcredenciais, trilhas empilháveis e certificações rápidas – discutidas por Débora Guerra e aprofundadas por Fernando Valenzuela – deixam de ocupar uma posição acessória e passam a integrar a arquitetura central da oferta educacional. Esses formatos respondem à necessidade crescente de requalificação em um mercado de trabalho impactado pela automação e pela inteligência artificial, reforçando a lógica da aprendizagem como um processo contínuo ao longo da vida.

## 07. SINAIS ESPECÍFICOS QUE AJUDAM A CAPTAR OS SINAIS DO NOSSO TEMPO

- **Estratégias de marketing hiperlocal, apoiadas em hubs comunitários**
- **Pressão por tecnologia comercial eficiente**
- **Cultura de carreiras como eixo identitário das IES**

Além das grandes tendências estruturais, alguns sinais aparecem de forma mais pontual segundo os especialistas, mas ajudam a captar os sinais do nosso tempo. Arapuan Motta enfatiza a força das estratégias de marketing hiperlocal, apoiadas em microinfluenciadores e hubs comunitários, como resposta à saturação dos canais tradicionais de aquisição.

Rodrigo Bouyer chama atenção para a pressão por tecnologia comercial eficiente – e não apenas disponível – com uso de CRMs mais granulares, dashboards de produtividade e agentes autônomos de atendimento.

Fernanda Verdolin destaca a cultura de carreiras como eixo identitário das instituições que buscam reter estudantes e entregar valor ao longo de toda a jornada formativa. E Fernando Valenzuela, por fim, amplia o olhar ao conectar essas transformações educacionais a mudanças mais amplas nos modelos de desenvolvimento econômico e social.

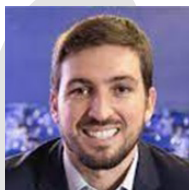
## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

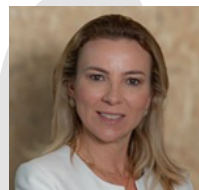
**Vinicius  
Dias**

CEO da Algetec do Grupo +A  
Educação



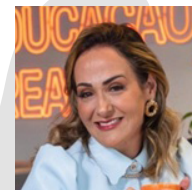
**Arapuan  
Motta**

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



**Débora  
Guerra**

CEO da Trivento Educação e  
vice-presidente do Conselho  
de Administração da ABMES



**Fernanda  
Verdolin**

CEO e fundadora da  
Workalove



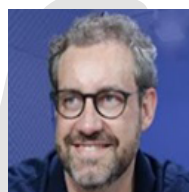
**Fernando Valenzuela  
Migoya**

CEO da Global Edtech Impact  
Alliance



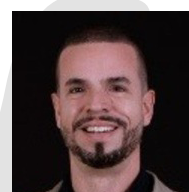
**Gustavo  
Hoffmann**

CEO e Reitor da SKEMA  
Business School no Brasil,  
e membro do Conselho de  
Administração do Consórcio  
STHEM



**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

# AVALIAÇÃO E QUALIDADE

O ano de 2026 emerge como um período excepcional para o processo de avaliação do ensino superior brasileiro, impulsionado pela convergência entre mudanças regulatórias, por novos instrumentos de avaliação, processos participativos inéditos no Inep, um redesenho do papel da autoavaliação institucional e pela necessidade de reorganização interna das IES para lidar com esse novo ambiente.

Entre os especialistas que contribuíram para as reflexões aqui apresentadas, é clara a compreensão de que a qualidade da educação superior dependerá da capacidade que será revelada pelas instituições de ensino para incorporar evidências, integrar processos e atuar em alinhamento real com os novos conceitos avaliativos, considerando as atuais transformações atualmente em curso no sistema avaliatório.

Segundo a análise aqui apresentada, essas mudanças abrangem uma reconfiguração institucional e metodológica, uma alteração de paradigma acerca do próprio sentido da avaliação e, principalmente, a adoção da autoavaliação como engrenagem estratégica da governança das IES e um dos eixos estruturantes da qualidade na educação superior brasileira.

*Soanne Chyara Soares Lira  
Paulo Sergio Macuchen Nogas*

# 01. TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

- **2026 será o marco de consolidação de um novo ciclo avaliativo**
- **Mudanças terão como bases normas sólidas, qualificação técnica e participação**
- **Sistema criará condições para inovações mais profundas na avaliação do ensino superior**

Desde a promulgação da Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), a avaliação passou a ocupar um lugar estruturante na regulação, supervisão e indução da qualidade do ensino superior brasileiro. O Sinaes consolidou uma arquitetura avaliativa baseada na articulação entre avaliação institucional, avaliação de cursos e avaliação do desempenho dos estudantes, estabelecendo princípios como globalidade, continuidade, respeito à identidade institucional e função formativa.

Ao longo de mais de duas décadas, esse marco legal tem orientado sucessivas atualizações de instrumentos, metodologias e fluxos, refletindo tanto mudanças no sistema educacional quanto novas concepções de qualidade, de formação profissional e de responsabilidade social das instituições de ensino superior.

Rogério Dentello, coordenador geral de avaliação in loco do Inep/MEC, traça como linha do tempo desse percurso a utilização dos instrumentos vigentes desde 2017; o impacto da pandemia na urgência de virtualização das avaliações; o esforço de reorganização que culminou na proposta de 2022; e, finalmente, a consolidação, em 2023–2025, de um modelo mais integrado e robusto. Ele sublinha que o processo conduzido pelo Inep nesse último período foi o mais “estrutural, técnico e participativo” já implementado no país, marcado por rigor procedimental e visão sistêmica.

Natalia Bousquet Batista, diretora de planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF), complementa esse panorama enfatizando a experiência do trabalho das Comissões Assessoras de Área, integradas por especialistas de diferentes regiões e formações, que permitiu uma leitura mais plural e mais justa das realidades das IES brasileiras. Segundo ela, o processo foi “transformador” não apenas pela complexidade técnica, mas pela dinâmica de diálogo estruturado, testes, escuta ativa e escrutínio recíproco.

É a partir desse horizonte, segundo as análises de Dentello e Batista, que 2026 já é considerado um marco de consolidação de um novo ciclo avaliativo. Nesse contexto, as transformações recentes farão parte de um processo histórico de amadurecimento do sistema avaliativo brasileiro, tensionado por demandas de maior sensibilidade às diversidades institucionais, maior rigor técnico e maior capacidade de leitura contextualizada dos processos formativos.

Ambos enfatizam que o ciclo avaliativo atual é o ápice de um processo de transformação metodológica e institucional que estará sustentado por bases normativas sólidas, por uma reorganização emergencial pós-pandemia e por um esforço ampliado de qualificação técnica e participação.

Segundo Rogério Dentello e Natalia Bousquet Batista, a convergência entre rigor procedimental, visão sistêmica e pluralidade de atores aponta para um sistema avaliativo em amadurecimento em 2026, que criará condições estruturais para inovações mais profundas no modo de avaliar o ensino superior brasileiro.

## 02. A DIMENSÃO 4 COMO EIXO ESTRUTURANTE DA REFORMA AVALIATIVA

- **Ensino, pesquisa, extensão e inserção social serão pilares indissociáveis**
- **Avaliação será mais formativa, dialógica e crítica**
- **Instrumento buscará capturar a “prática viva das IES”**

Embora o modelo de avaliação dos cursos de graduação no Brasil tenha garantido padronização e comparabilidade, também produziu tensões, especialmente em áreas com forte diversidade de perfis profissionais, arranjos curriculares e interfaces interdisciplinares. Nesse cenário, ganhará centralidade em 2026 a busca por uma avaliação que se aproxime de uma compreensão mais genuína dos processos formativos, reconhecendo as singularidades das áreas e favorecendo leituras integradas entre cursos, campos do saber e contextos institucionais.

A incorporação da Dimensão 4 do Sinaes, organizada a partir das Áreas Gerais da CINE Brasil, que é base para o Enade e para a estruturação das CPAs, emergirá assim como uma resposta estrutural a esse desafio, deslocando a avaliação de uma lógica exclusivamente instrumental para uma abordagem mais contextualizada, formativa e interdisciplinar.

Natalia Bousquet Batista reforça que isso só será possível porque o INEP adotou uma metodologia inédita de construção, com comissões assessorando desde o início, piloto nacional, revisões sucessivas, consulta pública, resposta formal às contribuições e capacitação dos avaliadores alinhada ao novo instrumento.

Esta dimensão, segundo Rogério Dentello, será peça-chave da reforma e trará vantagens em relação ao modelo antes praticado. Além de captar especificidades epistemológicas e metodológicas que antes eram diluídas em indicadores genéricos, ela integrará ensino, pesquisa, extensão e inserção social como pilares indissociáveis. Ao reconhecer a diversidade das IES, ela permitirá diagnósticos mais precisos e alinhados ao campo formativo, contribuindo para uma leitura da formação profissional que conectará competências técnicas, práticas e sociais.

Assim, a Dimensão 4 deverá se consolidar como eixo estruturante da reforma avaliativa, ao possibilitar uma leitura mais contextualizada e integrada da formação nos diferentes campos do conhecimento. Ao reconhecer especificidades das áreas e articular os pilares da educação superior, ela ampliará o potencial da avaliação como instrumento de compreensão dos processos formativos e de indução à melhoria, criando as bases para uma abordagem formativa, dialógica e crítica.

As transformações em curso no sistema avaliativo brasileiro deverão expressar, sobretudo, uma mudança de paradigma acerca do próprio sentido da avaliação, ultrapassando a lógica classificatória e sancionatória, e reconhecendo a avaliação como prática pedagógica, política e institucional, orientada à produção de sentidos, à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua.

Nesse horizonte, ela será adotada como processo que gera desenvolvimento, como espaço de diálogo e como exercício reflexivo sobre as finalidades da formação superior. É a partir desse marco que se inscrevem as leituras dos dois especialistas acerca da nova geração de instrumentos avaliativos. Dentello afirma que a lógica agora será de “avaliação integrada”, articulando indicadores do Enade, autoavaliação institucional e visitas in loco. Batista diz que o novo instrumento buscará capturar a “prática viva das IES”, permitindo uma leitura mais fina da formação profissional e da inserção dos cursos nos territórios.

Ambos convergem na visão de que 2026 será o primeiro ano de leitura sistêmica dos efeitos dessa virada, que pretende fortalecer a avaliação como dispositivo de aprendizagem organizacional, coerente com uma perspectiva de melhoria contínua e responsabilidade social.

### 03. AUTOAVALIAÇÃO E ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

- **Autoavaliação como engrenagem estratégica da governança**
- **Coordenações de curso e NDEs assumirão protagonismo alinhados à CPA**
- **Como coração da cultura da qualidade, sustentará processos contínuos de aprimoramento**

Desde que foi incorporada ao Sinaes como processo contínuo, participativo e sistemático, a autoavaliação ultrapassou a mera exigência regulatória e se consolidou como dispositivo central de produção de conhecimento baseado em evidências sobre a própria instituição, orientando decisões acadêmicas e de governança das IES.

É a partir dessa compreensão que se inscrevem as análises dos especialistas Paulo Sergio Macuchen Nogas, diretor de regulação e avaliação e presidente da CPA da PUCPR e coordenador da Rede Semesp de Autoavaliação, e Raquel Torcani Carmona, diretora jurídica do Semesp. Ambos, por perspectivas complementares, veem a autoavaliação como engrenagem estratégica capaz de articular cultura de qualidade, maturidade institucional e capacidade de resposta às exigências de um sistema avaliativo e regulatório em transformação.

Para Paulo Nogas, a autoavaliação não é apenas um componente do Sinaes, mas o coração da cultura da qualidade como instrumento de planejamento, dispositivo de prestação de contas à comunidade, meio de integração entre áreas, base para decisões acadêmicas e administrativas e espaço para aprendizagem institucional. Ele prevê que coordenações de curso e NDEs assumirão protagonismo, alinhados à CPA, integrando informações e fortalecendo a lógica de áreas da CINE Brasil.

Raquel Carmona, embora por outra via, reforça esse ponto. Ela argumenta que frente às novas exigências regulatórias – especialmente na EAD e na expansão dos cursos semipresenciais – a autoavaliação se tornará essencial para demonstrar maturidade institucional por meio de evidências internas coerentes, planejamento institucional sólido, ajustes de currículos, equipes e infraestrutura, e demonstrativos de qualidade para enfrentar o novo cenário regulatório.

Dessa forma, a leitura convergente dos dois especialistas evidencia que a autoavaliação se consolidará como elemento estruturante da governança acadêmica e institucional, na medida em que será capaz de articular planejamento, produzir evidências, integrar áreas e orientar à qualidade nas tomadas de decisões. Mais do que cumprir uma função regulatória, a autoavaliação emergirá como expressão concreta de maturidade institucional, capaz de sustentar processos contínuos de aprimoramento e preparar as IES para responderem de modo estratégico às transformações do sistema avaliativo e regulatório.

## 04. MARCO REGULATÓRIO DA EAD EXIGIRÁ MAIOR PREVISIBILIDADE

- Nova norma precisará eliminar incertezas e lacunas
- As IES correm riscos de retrabalho, insegurança jurídica e desalinhamento com as exigências
- Ambiente deve estruturar ofertas sustentáveis, coerentes e orientadas à qualidade

A expansão acelerada da educação a distância e das ofertas semipresenciais reposicionou a EAD como eixo estratégico da política de educação superior no Brasil, ampliando tanto seu alcance quanto a complexidade de sua avaliação e regulação. Nesse contexto, os movimentos recentes de atualização normativa buscam responder a desafios relacionados à garantia de qualidade, à proteção do estudante e à responsabilização institucional, ao mesmo tempo em que tensionam os modelos tradicionais de organização acadêmica e administrativa das IES.

Diante dessa realidade, torna-se central discutir não apenas os avanços introduzidos pelo novo marco regulatório da EAD, mas também seus efeitos sobre o planejamento, a segurança jurídica e a capacidade institucional de antecipar cenários avaliativos. É a partir dessa perspectiva que se inserem as análises de Raquel Carmona e Paulo Nogas, ao problematizarem a necessidade de previsibilidade e clareza regulatória como condições fundamentais para uma governança acadêmica consistente.

Carmona aprofunda aspectos regulatórios do novo marco da EAD, que trazem importantes incertezas, como a falta de clareza sobre o papel do mediador pedagógico, as dúvidas sobre impactos trabalhistas, a necessidade de supervisão consistente do MEC e as lacunas interpretativas que afetam o planejamento das IES.

A especialista argumenta que, sem orientações claras, atualizadas e frequentes por parte da Seres do MEC, as instituições correm riscos de retrabalho, insegurança jurídica e desalinhamento com as exigências avaliativas. E Nogas complementa esse cenário, ao destacar a importância de que a formação docente, a revisão de PPCs e o alinhamento do perfil do egresso às demandas do mercado ocorram em um ambiente em que as IES possam estruturar ofertas sustentáveis, coerentes e orientadas à qualidade.

## 05. EMPREGABILIDADE, ESTAGIABILIDADE E RELEVÂNCIA SOCIAL

- **Relevância e impacto social dos cursos e instituições terá centralidade**
- **Métricas inovadoras permitirão às IES acompanhar a inserção do estudante no mundo do trabalho**
- **Capacidade de adaptação rápida das IES como eixo estruturante da qualidade**

As transformações no sistema avaliativo e regulatório do ensino superior deverão ampliar o foco da avaliação para além da organização dos cursos, incorporando de modo crescente a análise dos resultados da formação na vida dos estudantes e na sociedade. Nesse movimento, indicadores associados à inserção profissional, à trajetória acadêmica e à capacidade de resposta às demandas do mundo do trabalho passarão a assumir centralidade como expressões da relevância social da educação superior.

É nesse contexto que devem ganhar destaque os conceitos de empregabilidade e “estagiabilidade” (proposto pela PUCPR). Ao deslocar a atenção para a articulação entre currículo, desenvolvimento de competências e construção de percursos formativos conectados a contextos reais de atuação, esses conceitos evidenciarão e fortalecerão a relação entre formação, trabalho e pertinência social, estimulando as IES a desenvolver métricas inovadoras para acompanhar a inserção do estudante no mundo do trabalho. Para Nogas, essa abordagem reforça a importância de currículos atualizados, a necessidade de competências digitais, a criação de ecossistemas de aprendizagem conectados ao mercado e a formação de docentes capazes de atuar em cenários de rápida transformação.

Carmona não aborda diretamente a empregabilidade, mas destaca que os novos marcos avaliativos e regulatórios exigirão capacidade de adaptação rápida das IES como eixo estruturante da qualidade, impactando a trajetória dos estudantes e a relevância social dos cursos.

## ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Soanne Chyara  
Soares Lira**

Coordenadora Adjunta da  
CPA do CESUPA e da Rede  
Semesp de Autoavaliação



Coordenador do tema

**Paulo Sergio  
Macuchen Nogas**

Diretor de Regulação e  
Avaliação da PUCPR e  
coordenador da Rede  
Semesp de Autoavaliação



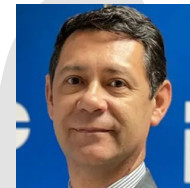
**Natalia Bousquet  
Batista**

Diretora de Planejamento  
Estratégico do Instituto  
Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia Fluminense (IFF)



**Raquel  
Carmona**

Diretora Jurídica do  
Semesp



**Rogério  
Dentello**

Coordenador geral de  
Avaliação in loco do Inep/MEC

# MODELOS ACADÊMICOS

Há uma série de instituições de ensino superior que já redesenharam, estão em fase de redesenho, ainda pretendem ou precisarão redesenhar seu modelo acadêmico em 2026. Esse conjunto fundamental de diretrizes acadêmicas representa a concepção teórica e prática do projeto educacional de uma IES, em especial o processo de ensino e aprendizagem.

Há aspectos regulatórios tecnológicos, culturais, pedagógicos e relacionados às atividades profissionais que justificam a necessidade de reconfiguração do modelo que regerá a produção de conhecimento e a formação de estudantes. Modelos acadêmicos obsoletos não proporcionam boas experiências de aprendizado, geram evasão e dificilmente formam pessoas com as habilidades e competências requeridas pelos empregadores.

Os especialistas no tema apresentam aqui na forma de tendências um conjunto de caminhos a serem trilhados pelas IES que desejam redesenhar o modelo acadêmico, ajudando-as a definir como o conhecimento será gerado, organizado, transmitido e avaliado dentro do ambiente universitário, com o objetivo de estar alinhadas com a atualidade.

*Fábio Reis*

# 01. REDESENHO DOS MODELOS ACADÊMICOS EM BUSCA DA COMPETITIVIDADE

- **IES deverão ressignificar seus projetos pedagógicos**
- **Será importante ampliar personalização e empregabilidade dos alunos**
- **Foco na pertinência social e na relevância institucional**

Já faz tempo que é possível notar um processo de reconfiguração dos modelos acadêmicos. E as IES que ainda permanecem inertes, ou que possuem iniciativas fragmentadas nesse processo, precisarão ressignificar seus projetos pedagógicos e, talvez, rever alguns princípios institucionais, em função do contexto atual do ensino superior, como ressalta a especialista Lara de Xavier, diretora da EDUX21 e assessora da ABMES.

Dale Johnson, diretor de inovação Digital da Arizona State University (ASU), defende que as IES precisam de novas formas de oferecer a educação, pois o modelo tradicional de graduação se mostra rígido, em muitos casos desinteressante e pouco flexível para os alunos. Na mesma perspectiva está Max Damas, assessor e consultor da Unifoa e do Semerj, que defende que haverá um avanço de IES que vão construir ecossistemas acadêmicos integrados na graduação, com percursos formativos flexíveis nas disciplinas e nos cursos, ampliando a personalização e a empregabilidade dos estudantes.

Modelos acadêmicos precisam se encaixar na vida dos alunos e na dinâmica da sociedade. Segundo Johnson, a decisão sobre o redesenho com maior possibilidade de sucesso é institucional, planejada e focada na melhoria da competitividade, da pertinência social e da relevância institucional.

Para Carla Letícia Alvarenga Leite, pró-reitora da FAESA, as redes de cooperação representam uma alternativa de integração que gera aprendizado e economia de tempo e recursos financeiros.

## 02. MODELOS SEMIPRESENCIAIS ALICERÇADOS PELOS RECURSOS DIGITAIS

- Modalidade trará um enriquecimento das experiências educativas
- Domínio da tecnologia será uma competência-chave
- Desenho do modelo será fator crítico de sucesso

Beatriz Balena, conselheira e consultora de IES, defende que os modelos acadêmicos representarão uma combinação do presencial, da EAD e do uso de recursos digitais. A combinação de modelos remeterá ao desenho de cursos semipresenciais. Janes Fidélis Tomelin, vice-presidente acadêmico da Ânima Educação, acredita que em 2026 teremos a consolidação do ensino semipresencial. Para ele, o semipresencial exigirá infraestrutura, metodologias de ensino e aprendizagem, tecnologia, professores capacitados e vontade institucional de implementar a modalidade.

Joaquim Guerra, vice-reitor acadêmico e de inovação educacional do TEC de Monterrey, também acredita que haverá um avanço de IES que farão a opção pelo semipresencial. Para ele, o semipresencial será ofertado com diferentes estratégias, ferramentas de colaboração, tecnologias e plataformas. Guerra defende que a modalidade trará um enriquecimento das experiências educativas, enquanto Fidélis entende que as IES deverão reforçar a presencialidade para torná-la significativa.

Para Carla Leite, qualquer modelo acadêmico deverá prever o domínio da tecnologia como uma competência-chave das instituições e dos professores. O uso inteligente das ferramentas digitais, segundo ela, reforçará o processo de ensino e aprendizagem.

O semipresencial deverá ser previsto nos projetos institucionais e nos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs), segundo Lara de Xavier, com um desenho criativo e inovador que transcenda modelos convencionais e obsoletos. Alexandre Nicolini, pesquisador e orientador de IES, na mesma linha, entende que os modelos acadêmicos precisam de rigor conceitual, com métodos adequados e concepção de formação dos estudantes. O avanço da oferta de curso semipresencial será uma das novidades em 2026, todavia, o seu desenho será o fator crítico de sucesso.

### 03. CURRÍCULOS COM NOVAS CONFIGURAÇÕES, FLEXÍVEIS E FOCADOS NA APRENDIZAGEM PERSONALIZADA

- **Complexidade do ambiente acadêmico exige capacidade de decisão**
- **Currículo precisa ser desenhado para atender ao mercado de trabalho**
- **IES deverão valorizar os espaços de convivência e de aprendizado**

Max Damas alerta para o fato de que a complexidade do ambiente do ensino superior exige capacidade de decisão. Haverá uma preocupação maior com o desenho dos currículos, com o seu foco e suas diretrizes pedagógicas. Nicolini, por sua vez, defende que os currículos devem ser formatados por projetos, focados na aprendizagem dos estudantes.

Os especialistas convergem no entendimento de que as IES deverão se dedicar a definir a dinâmica e a organização do currículo, pois ele reflete uma concepção de aprendizagem, de organização das disciplinas, de métodos e de avaliação. Haverá um avanço na personalização da aprendizagem, segundo Balena, Nicolini, Johnson e Guerra. Alexandre Nicolini entende que o currículo precisa ser desenhado para formar profissionais contemporâneos, com habilidades, atitudes e competências que atendam ao mercado de trabalho. Carla Leite acredita que será preciso desenhar currículos com foco na formação humana e cidadã. O equilíbrio entre formação humana e formação para o mercado é o melhor caminho.

Serão necessários novos formatos curriculares, que sejam modulares, híbridos, organizados em blocos de projetos ou desenhados como uma mistura de possibilidades (presencial, híbrido, modular, entre outros).

Fidélis defende que o currículo deve proporcionar diferentes tipos de aprendizagem, inclusive para que as experiências transcendam a sala de aula e se aproximem dos ambientes profissionais. Carla Leite indica que haverá integração entre academia e empresa, em 2026.

Beatriz Balena acredita que as IES deverão valorizar os espaços de convivência e de aprendizado, a infraestrutura física, que deverá ganhar novos significados, previstos nos PPCs e nos currículos.

Para Guerra, o caminho de sucesso das IES passará pela capacidade de oferecer experiências de aprendizagem significativas. Há um consenso de que o currículo precisa ser constantemente aperfeiçoado, revisto ou redesenhado.

## 04. MICROCERTIFICAÇÕES COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E ALINHAMENTO COM A ATUALIDADE

- **Concorrência: várias organizações serão certificadoras**
- **Oferta de conteúdos educativos em módulos pequenos e focados**
- **Mindset proativo será importante para forjar carreiras de sucesso**

Haverá um avanço de diferentes formas de microcertificações, das empresas às instituições educacionais. Para Janes Fidélis Tomelin elas serão o maior ativo da empregabilidade na economia das competências. Ele afirma que conviveremos com diplomas tradicionais e diferentes formas de microcertificações, de badges digitais e outros reconhecimentos das habilidades e competências das pessoas.

Johnson defende que a concorrência se intensificará no avanço da oferta das microcertificações, pois várias organizações serão certificadoras. Na mesma perspectiva, Guerra afirma que já estamos vivendo um contexto de oferta de microaprendizagem, com oferta de conteúdos educativos em módulos pequenos e focados, permitindo ao estudante aprender de forma rápida e flexível.

Iara de Xavier acredita na potencialidade da formação continuada e, segundo Fidélis, a lógica das microcredenciais fortalecerá o lifelong learning. As IES terão que compreender o significado e elaborar estratégias consistentes para o aprendizado ao longo da vida. Para Nicolini a construção de um mindset proativo será muito importante para que se forje uma carreira de sucesso para os estudantes.

## 05. ESTRATÉGIAS QUE FAVORECEM A GESTÃO DA PERMANÊNCIA DOS ESTUDANTES

- **Convergência entre áreas para acompanhar a jornada do estudante**
- **Pontos-chaves: dinâmica das aulas, suporte ao aluno e perfil dos docentes**
- **Decisões precisam estar pautadas em dados**

Para Carla Leite, estratégias institucionais focadas na gestão da permanência dos estudantes deverão se intensificar. Haverá maior convergência entre as áreas administrativa e acadêmica para acompanhar a jornada do estudante.

O modelo acadêmico terá um papel relevante na gestão da permanência, pois a dinâmica das aulas, o suporte ao estudante, o perfil dos professores são os pontos-chaves que poderão favorecer esse processo.

Balena defende que as decisões acadêmicas precisam estar pautadas em dados, para ampliar a análise preditiva. Para Johnson, o foco na retenção dos estudantes favorece o sucesso institucional, e é mais econômico reter do que captar novos alunos.

O sucesso da instituição depende de suas estratégias e do conhecimento científico, como argumenta Max Damas. Decisões pautadas em achismos provavelmente precisarão ser revistas. As IES que serão relevantes nos próximos anos terão capacidade de gestão, de tomada de decisão e inovação.

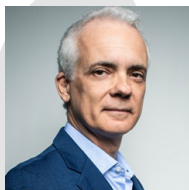
## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

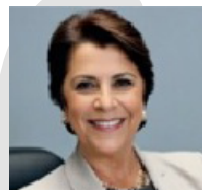
**Fabio  
Reis**

Presidente do Consórcio  
STHEM 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)



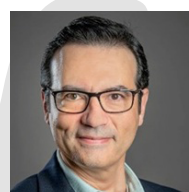
**Iara  
de Xavier**

Diretora executiva da  
EDUX21 e assessora da  
Presidência da ABMES



**Janes Fidélis  
Tomelin**

Vice-presidente acadêmico  
da Ânima Educação



**Joaquim  
Guerra**

Vice-reitor acadêmico e de  
inovação educacional do  
Instituto Tecnológico de  
Monterrey



**Max  
Damas**

Assessor e consultor da  
UniFOA e do Semerj

# LIDERANÇA E GESTÃO

A agenda de liderança das IES em 2026 combina direção cultural clara com capacidade de execução orientada por evidências. A cultura e o propósito ganham densidade estratégica, sustentando confiança, identidade e legitimidade em um ambiente regulatório mais exigente e tecnologicamente acelerado.

Ao mesmo tempo, dados, inteligência analítica e IA passam a exigir governança madura, com critérios éticos, transparência, segurança e escolhas conscientes sobre ritmo e prioridades. A centralidade do estudante reorganiza a instituição em torno da experiência integrada, articulando aprendizagem, permanência, bem-estar e empregabilidade, sem perder a dimensão humana da mediação.

Nesse cenário, liderança regenerativa e desenvolvimento de pessoas tornam-se diferenciais competitivos, enquanto ESG, impacto social e defesa do conhecimento qualificado reforçam o compromisso público das IES como parte indissociável de sua sustentabilidade.

*Luciana Maia Campos Machado*

## 01. LIDERANÇA ORIENTADA POR PROPÓSITO E CULTURA INSTITUCIONAL

- **Papel do líder como guardião de valores, rituais e propósito**
- **Cultura institucional como fator de coesão e reputação**
- **Importância do diálogo e da leitura crítica dos ambientes informacionais**

À medida que as transformações tecnológicas, regulatórias e sociais se intensificam, consolida-se no ensino superior uma tendência clara em 2026: propósito e cultura institucional estruturarão a estratégia e a prática da liderança. Em ambientes marcados por complexidade e incerteza, sustentar sentido, identidade e coerência organizacional torna-se condição central para a legitimidade institucional.

Guilherme Martins, presidente do Insper, destaca que, em cenários de mudanças rápidas, o papel simbólico do líder como guardião de valores, rituais e propósito é o que sustenta a confiança da comunidade, e diferencia as instituições de ensino superior que inspiram daquelas que apenas operam. A cultura institucional afirma-se, desse modo, como fator de coesão e reputação, sustentada pela consistência entre valores e práticas cotidianas. Nessa mesma direção, Manuir José Mentges, reitor da PUCRS, ressalta que a cultura se fortalece quando vivida como experiência simbólica e ritualística, na qual práticas, narrativas e rituais conectam missão e cotidiano.

A perspectiva de Beatriz Maria Eckert-Hoff, vice-presidente da Cruzeiro do Sul Educacional, é próxima dessas formulações. Para ela, liderar com propósito implica alinhar identidade, estratégia e impacto, convertendo valores em decisões concretas, enquanto Mentges defende um humanismo renovado que preserve empatia, presença e sentido nas relações institucionais.

O propósito também se revela na forma como as instituições se relacionam com pessoas e estudantes. Sonia Simões Colombo, CEO da Humus Educação, aponta a liderança regenerativa como tendência importante para 2026, baseada no cuidado com a cultura, a segurança psicológica e o fortalecimento de vínculos. Rafael Rossetto, CEO da FASA, considera que a liderança se fundamenta em pessoas, enquanto a gestão se fundamenta em números, ressaltando a importância do diálogo e da leitura crítica dos ambientes informacionais. E Marcel Gama, CEO da UniFECAP, acrescenta que culturas de alta performance se estruturam por meio de gestão por missão, métricas claras e autonomia, articulando propósito, crescimento e criação de valor.

Já no relacionamento com os estudantes, Eckert-Hoff e Martins convergem ao destacar que IES que articulam dados, acompanhamento humano e cultura de cuidado constroem vínculos mais duradouros, evidenciando que o propósito se materializa na trajetória concreta do estudante.

Lúcia Teixeira, presidente do Semesp e da Unisanta, defende uma transformação digital orientada para a aprendizagem, alinhada ao novo marco regulatório, enquanto Eckert-Hoff e Colombo ressaltam a agenda ESG como desdobramento da liderança orientada por propósito, exigindo governança, métricas e accountability.

Suzi Mesquita Vargas, especialista em Administração da Educação pela UNB e coordenadora de Estatísticas e Indicadores da Educação Superior do Inep, aponta para um ambiente avaliativo cada vez mais estruturado por evidências e ciclos contínuos de avaliação, reforçando a centralidade da coerência entre propósito, práticas e resultados.

Nesse sentido, Felipe Flausino de Oliveira, CEO e reitor do Grupo Unis, considera que será fundamental recolocar a gestão de pessoas no centro da estratégia. Segundo o especialista, nenhuma estratégia será sustentável sem pessoas conectadas ao propósito e sem senso de pertencimento. Para ele, a liderança do ensino superior terá que reconhecer talentos, estimular protagonismo, delegar com maturidade, fortalecer vínculos e mobilizar equipes para resultados coletivos e transformadores.

## 02. DECISÕES BASEADAS EM DADOS E INTELIGÊNCIA ANALÍTICA

- **Dados estruturados, integrados e confiáveis como ativos estratégicos**
- **Inteligência analítica para converter informação em valor e sustentar decisões**
- **Maior capacidade de promover permanência, bem-estar e sucesso acadêmico**

No horizonte de 2026 observa-se a consolidação no ensino superior de uma liderança orientada por dados e inteligência analítica, exigindo maturidade interpretativa, governança ética e alinhamento consistente entre dados, pessoas e propósito institucional. Em um contexto de incertezas regulatórias, aceleração tecnológica e pressão por resultados acadêmicos, financeiros e sociais, decidir com base em evidências torna-se eixo de sustentabilidade institucional, desde que infraestrutura analítica, governança, interpretação qualificada e visão institucional sejam os elementos que converterão informação em valor.

Beatriz Eckert-Hoff destaca que a expansão da inteligência artificial (IA) e das ferramentas analíticas redefine o modo de planejar e decidir nas IES. Para ela, liderar com dados significa institucionalizar o uso estruturado de evidências como base da governança, assegurando confiabilidade, transparência e segurança da informação. Essa leitura dialoga com Lúcia Teixeira, para quem o uso efetivo da inteligência analítica depende de dados estruturados, integrados e confiáveis, compreendidos como ativos estratégicos capazes de sustentar decisões que integrem dimensões acadêmicas, financeiras e de empregabilidade.

Marcel Gama situa a inteligência analítica no centro da execução estratégica. Segundo ele, 2026 tende a diferenciar as organizações que utilizam dados e IA de forma pontual daquelas que os integram ao núcleo da operação, incluindo processos decisórios, gestão financeira e avaliação de desempenho. Nesse contexto, definir casos de uso,

estabelecer responsabilidades sobre os dados e criar rotinas de revisão analítica tornam-se atribuições diretas da liderança, conectando disciplina analítica a decisões de alocação de recursos e priorização institucional.

Gama e Eckert-Hoff sinalizam que decisões baseadas em inteligência analítica exigem estruturas robustas de governança, capazes de lidar com segurança da informação, vieses algorítmicos, compliance e ética no uso da inteligência artificial. Trata-se menos de ampliar capacidade técnica e mais de construir confiança institucional no uso dos dados como base legítima para decisões estratégicas.

Rafael Rossetto acrescenta que em contextos de crescente automação a gestão se fundamenta em números e a liderança se fundamenta em pessoas, cabendo às lideranças interpretar dados, contextualizar decisões e assegurar que os números sirvam a propósitos institucionais claros e socialmente responsáveis. Essa leitura se aproxima da visão de Sonia Colombo, que vê a liderança baseada em evidências orientada para a melhoria da aprendizagem, a redução da evasão e o desenvolvimento de pessoas, e não para o controle meramente punitivo.

O ambiente regulatório reforça essa centralidade dos dados. Lúcia Teixeira observa que a reformulação dos instrumentos de avaliação do Inep exigirá uma gestão mais orientada por evidências, com foco em resultados de aprendizagem, empregabilidade e inovação pedagógica. Essa exigência dialoga com as contribuições de Suzi Mesquita Vargas, ao apresentar o Ciclo Avaliativo do Sinaes e a Cesta de Indicadores da Educação Superior do Inep como mecanismos que ampliam leituras integradas sobre desempenho, condições de oferta e eficiência institucional.

Guilherme Martins associa dados e inteligência analítica ao cuidado com a trajetória integral do estudante. Ao combinar dados preditivos com acompanhamento humano, as IES ampliam sua capacidade de promover permanência, bem-estar e sucesso acadêmico, reforçando que a inteligência analítica gera valor quando integrada a uma cultura institucional orientada ao cuidado, à relevância social e ao impacto.

### 03. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COM GOVERNANÇA

- **Incorporação da IA aos processos acadêmico, administrativo e decisório**
- **Governança digital com foco em segurança psicológica, aprendizagem contínua e uso de redes**
- **Ambiente reestruturado deve preservar qualidade das relações e sentido formativo**

A incorporação da inteligência artificial e o avanço da transformação digital se posicionam em 2026 como pilares da governança no ensino superior. A tendência central não está na adoção isolada de tecnologias, mas na capacidade de as IES definirem como, com que objetivo e sob quais princípios a IA será integrada aos processos acadêmicos, administrativos e decisórios. A maturidade digital se reconhece pela articulação entre inovação, governança e propósito institucional. As instituições que conseguirem equilibrar inovação, ética, cultura e governança estarão mais bem preparadas para enfrentar desafios regulatórios, qualificar a experiência acadêmica e sustentar sua relevância no longo prazo. Essa tendência orienta-se, assim, para modelos de uso responsáveis, integrados e orientados a impacto.

Nessa direção, Manuir Mentges ressalta que o avanço de tecnologias cada vez mais preditivas exige um humanismo relacional renovado, capaz de recolocar empatia, presença e sentido como critérios de qualidade da transformação digital. Marcel Gama destaca que a IA pode atuar como “co-piloto de execução”, apoiando processos, decisões e gestão financeira, desde que sustentada por governança clara, com atenção a requisitos de segurança, ética e compliance. Lúcia Teixeira complementa ao afirmar que a IA só gera valor quando sustentada por uma cultura institucional de transformação digital com foco na aprendizagem e na experiência do estudante. E Beatriz Eckert-Hoff amplia a abordagem ao ressaltar que, em 2026, liderar significará institucionalizar o uso estratégico das tecnologias digitais, assegurando confiabilidade, transparência, cibersegurança e compromisso ético, de modo que a tecnologia contribua para ampliar o impacto acadêmico e social.

A dimensão regulatória reforça a centralidade da governança. Lúcia Teixeira observa que o novo marco regulatório da EAD exige integração entre tecnologia, pedagogia e operações, alinhando inovação digital, mediação docente qualificada e sustentabilidade institucional. E Manuir Mentges acrescenta que essa execução responsável em ambientes híbridos e digitais pressupõe estabelecer prioridades que preservem a qualidade das relações e o sentido formativo.

Rafael Rossetto destaca os desafios humanos e informacionais. Em contextos mediados por algoritmos, a liderança precisa compreender os efeitos das tecnologias utilizadas, uma vez que a inteligência artificial amplia eficiência, mas também intensifica riscos associados à desinformação, à opacidade dos sistemas e à fragilização do diálogo. Nesse cenário, a governança da transformação digital exige a combinação entre competência técnica e sensibilidade humana, que para Sonia Colombo deve estar ancorada em segurança psicológica, aprendizagem contínua e colaboração em rede, enquanto Guilherme Martins considera como dimensões estratégicas da transformação digital a saúde mental, a permanência e o sucesso acadêmico do aluno.

## 04. CENTRALIDADE DO ESTUDANTE E EXPERIÊNCIA EDUCACIONAL INTEGRADA

- **Organização de currículos, tecnologias, dados e práticas pedagógicas com foco no aluno**
- **Capacidade institucional de promover aprendizagem com relevância social e empregabilidade**
- **Experiências personalizadas se tornarão referência em organizações maduras**

A centralidade do estudante afirma-se, em 2026, como princípio da estratégia e da gestão das IES. A tendência aponta para modelos institucionais que organizam currículos, serviços, tecnologias, dados e práticas pedagógicas de forma integrada, tomando a trajetória estudantil como referência. Os especialistas reconhecem a experiência educacional como ecossistema contínuo de aprendizagem, pertencimento e inserção social e profissional, criando condições reais para autonomia, confiança e corresponsabilidade ao longo da jornada formativa. Consolida-se, assim, uma tendência de gestão sistêmica, em que dados, pessoas, currículos e serviços convergem para a aprendizagem, o pertencimento e o impacto social.

Beatriz Eckert-Hoff destaca que essa centralidade orienta prioridades, indicadores e decisões estratégicas, especialmente em contextos de aprendizagem híbrida e itinerários personalizados. A excelência acadêmica se expressa na capacidade institucional de promover aprendizagem ativa, pertencimento, relevância social e empregabilidade. Lúcia Teixeira acrescenta que transformação digital e uso de dados só produzem valor quando estão claramente a serviço da experiência do estudante. Essa perspectiva coincide com a de Marcel Gama, ao indicar que experiências personalizadas e com menor fricção se tornam referência em organizações maduras.

Para Felipe Flausino de Oliveira, a oferta educacional precisará dialogar com a nova economia, com competências transversais, com a tecnologia e com a vida real. Dessa forma, o currículo passa a ser estratégia institucional, não mera burocracia. As IES deverão mediar tradição e ruptura com inteligência, responsabilidade e visão de futuro.

## 05. LIDERANÇA HUMANIZADA, REGENERATIVA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- **Cuidados com a cultura e com as relações emerge como ativo estratégico**
- **Liderança com empatia, leitura crítica dos contextos e diálogos qualificados**
- **Desenvolvimento docente como política estratégica permanente**

Diante dos desafios projetados, a liderança no ensino superior em 2026 se caracteriza pela busca de equilíbrio entre desempenho, inovação e cuidado com as pessoas. Não há transformação institucional sustentável sem liderança humanizada, capaz de promover vínculos, segurança psicológica e desenvolvimento contínuo. Em ambientes marcados por pressão regulatória, aceleração tecnológica e complexidade organizacional, o cuidado com a cultura e com as relações emerge como ativo estratégico.

Manuir Mentges enfatiza um humanismo relacional especialmente necessário em contextos mediados por tecnologia, no qual empatia, presença e sentido orientam o desenvolvimento de pessoas e a vida institucional. Sonia Colombo destaca a liderança regenerativa como tendência relevante, associada à criação de ambientes resilientes, colaborativos e inovadores, sustentados por segurança psicológica e aprendizagem organizacional. Rafael Rossetto reforça que, em ambientes mediados por algoritmos, a liderança se fortalece pela empatia, leitura crítica dos contextos informacionais e capacidade de sustentar diálogos qualificados.

Beatriz Eckert-Hoff acrescenta que o desenvolvimento docente deve ser tratado como política estratégica permanente: em tempos de IA generativa, o professor se reafirma como mediador de experiências, curador ético de conhecimentos e leitor do mundo. Marcel Gama enfatiza que contextos de “talento líquido” exigem gestão por missão, autonomia e métricas claras, combinando propósito, aprendizado contínuo e oportunidades reais de crescimento. E Guilherme Martins reforça a liderança humanizada orientada para o desenvolvimento de pessoa como guardião de valores e rituais institucionais, destacando a coerência entre discurso e prática como elemento central da identidade organizacional, permitindo sustentar inovação, qualidade acadêmica e relevância social.

## 06. GOVERNANÇA, ESG, REGULAÇÃO E IMPACTO SOCIAL

- **Indicadores com narrativas e experiências que gerem pertencimento e sentido público**
- **Capacidade de utilizar a avaliação como instrumento de aprendizado organizacional**
- **Modelos que articulam estratégia, cultura, relevância e confiança social no longo prazo**

A legitimidade das IES se associa crescentemente à capacidade de demonstrar coerência entre propósito, práticas e resultados em um ambiente regulatório mais exigente e orientado por evidências. Beatriz Eckert-Hoff destaca que a agenda ESG redefine a relação entre instituição, território e sociedade, tornando-se critério de posicionamento institucional e exigindo governança, métricas e accountability. Manuir Mentge destaca que indicadores precisam ser acompanhados de narrativas responsáveis e experiências coletivas que gerem pertencimento e sentido público.

Sonia Colombo reforça que a liderança orientada ao propósito e ao impacto social conecta missão institucional e responsabilidade social à prática cotidiana, fortalecendo reputação, engajamento e legitimidade. Lúcia Teixeira observa que o novo marco regulatório da EAD e a reformulação dos instrumentos de avaliação demandam integração entre tecnologia, pedagogia e operações, além de acompanhamento contínuo de indicadores de aprendizagem, empregabilidade e qualidade acadêmica.

Suzi Mesquita Vargas aprofunda essa leitura ao apresentar o Ciclo Avaliativo do Sinaes e a Cesta de Indicadores da Educação Superior do Inep como estruturas que ampliam transparência e sustentam decisões regulatórias e institucionais baseadas em evidências, exigindo maturidade analítica e capacidade de utilizar a avaliação como instrumento de aprendizado organizacional. E Guilherme Martins reforça que a relevância social das universidades se fortalece quando ensino, pesquisa e extensão se conectam aos desafios reais da sociedade, gerando soluções de impacto.

Consolida-se, assim, a tendência de modelos de governança capazes de articular estratégia, cultura e responsabilidade pública, sustentando legitimidade, relevância e confiança social no longo prazo.

## ESPECIALISTAS



Coordenadora

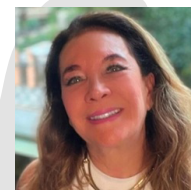
**Luciana Maia Campos Machado**  
Gerente executiva da Pós-Graduação Lato Sensu do Inspere e coordenadora do Observatório de EAD do SemespRedes do Semesp



**Beatriz Maria Eckert-Hoff**  
Vice-presidente de Excelência Acadêmica e Institucional da Cruzeiro do Sul Educacional (CSED) e vice-presidente da ABMES



**Guilherme Martins**  
Presidente do Inspere



**Lúcia Teixeira**  
Presidente do Semesp e da Unisanta



**Manuir José Mentges**  
Reitor da PUCRS



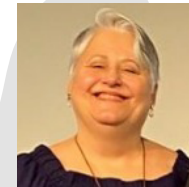
**Marcel Gama**  
CEO da UniFECAF



**Rafael Rosseto**  
CEO da Faculdade Santo Angelo (FASA)



**Sonia Simões Colombo**  
CEO da Humus Educação



**Suzi Mesquita Vargas**  
Especialista em Administração da Educação pela UNB e coordenadora de Estatísticas e Indicadores da Educação Superior do Inep



**Felipe Flausino de Oliveira**  
CEO e reitor do Grupo Unis

## SUSTENTABILIDADE, ODS E ESG

Entre as tendências para 2025 apontadas na versão anterior deste documento, o desenvolvimento sustentável mereceu destaque. De fato, foi tema constante na pauta do país ao longo do ano, com seu clímax na COP30 e, em especial, na pauta do ensino superior brasileiro, com destaque para o FNEESP 2025, que teve como tema central “O Poder da Educação para um Planeta Vivo”.

Durante o evento do Semesp, autoridades de alto escalão do governo e dos diversos órgãos relacionados à educação do país, juntamente com palestrantes nacionais e internacionais, exploraram a fundo os graves problemas sociais, ambientais e econômicos que a humanidade vivencia e as políticas públicas necessárias para garantir o desenvolvimento sustentável, destacando o ensino superior como ator fundamental nesse enfrentamento. O debate se estendeu para as questões operacionais e de gestão do campus e para a necessária incorporação da sustentabilidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Essa edição histórica do FNEESP não foi um evento isolado, mas o início de um novo e promissor ciclo, e representou um verdadeiro marco para a sustentabilidade do ensino superior brasileiro. Desse modo, a incorporação da sustentabilidade às diversas áreas de atuação das IES, mais que uma tendência para 2026 e para os anos subsequentes, é um grande desafio a ser enfrentado.

*Francisco Elísio Fernandes Sanches*

## 01. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AOS CURRÍCULOS

- Reflexão sobre mediação da IA na educação
- Transformação do papel docente
- Consciência pedagógica do uso da IA

Para que as IES cumpram seu papel de formar a próxima geração com competências para viver e trabalhar de forma sustentável, a incorporação da sustentabilidade em seus currículos é um pré-requisito. Os especialistas reconhecem a importância dessa iniciativa e a destacam entre as tendências para o próximo ano.

Nesse sentido, Jaime Romero, reitor do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio (Unileão), destaca a necessidade da integração do tema de modo transversal nas grades curriculares para a formação de cidadãos, profissionais e gestores capazes de atuar de modo responsável diante dos desafios do planeta. De modo similar, Guilherme Marcondes, vice-diretor e pró-diretor de Graduação do Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel), defende que a sustentabilidade deve ser tratada de forma transversal em todos os cursos, inserida nas disciplinas e componentes curriculares de modo a conectá-la ao conteúdo que está sendo trabalhado.

Em linha com essa visão, Yuma Inzolia, chefe de Formação e Desenvolvimento de Capacidades na UNESCO/IESALC, argumenta que os currículos devem transcender as fronteiras disciplinares, promovendo a alfabetização em sustentabilidade e a formação ética como competências transversais. Ela complementa que, para tanto, eles devem combinar pesquisa aplicada, resolução de problemas reais e aprendizagem baseada na comunidade, de modo a educar para a vida.

Já Priscilla Bonini, diretora geral da Universidade de Ribeirão Preto (Unaerp), defende que os cursos superiores devem adotar currículos “verdes-azuis”, tratando de temas como ecossistemas e educação ambiental (verde) e cultura oceânica (azul), abordagem que estimula soluções inovadoras e resilientes.

Cláudio Ruff Escobar, reitor da Universidade Bernardo O’Higgins (UBO) do Chile e presidente da C2R, também enfatiza a necessidade de integrar a sustentabilidade e os ODS em todos os currículos, com resultados de aprendizagem e avaliações baseados em competências ESG. Ele destaca a importância de garantir que cada curso/carreira disponha de disciplinas e projetos que abordem mudanças climáticas, desigualdade e ética profissional, e que os graduados sejam agentes de transformação sustentável.

Outro ponto indicado foi a necessidade de as universidades se adequarem às novas demandas da sociedade. Juliano Griebeler, diretor de Relações Institucionais e de Sustentabilidade da Cogna Educação, aponta para a urgência de preparar profissionais para o crescente mercado de “empregos verdes”, ressaltando que projeções indicam que o Brasil poderá gerar mais de 10 milhões de postos de trabalho nesta área até 2030. Ele complementa que, para atender essa demanda, serão necessários esforços de qualificação e requalificação da força de trabalho.

Nessa mesma direção, Paula Trevilatto, pró-reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da PUCPR, prevê que haverá cada vez mais oferta destas vagas e que a demanda pela formação compatível deve vir do mercado de trabalho e da sociedade. Para atendê-la, ela salienta que as IES devem desenvolver os currículos que objetivam as chamadas green skills de forma conjunta com os empregadores.

## 02. INTENSIFICAÇÃO DE PARCERIAS COM A COMUNIDADE E A SOCIEDADE

- Reflexão sobre mediação da IA na educação
- Transformação do papel docente
- Consciência pedagógica do uso da IA

Outra tendência destacada pelos especialistas que participaram deste estudo é a intensificação do foco na realização de parcerias estratégicas com os diversos setores das comunidades locais e da sociedade em geral. Tais parcerias representam uma „via de mão dupla“: para as IES elas incrementam a formação dos discentes e ampliam as oportunidades de pesquisa aplicada, extensão e inovação tecnológica; a comunidade-sociedade se beneficia do conhecimento técnico e científico das IES para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e a solução de problemas ambientais.

Nessa área, Yuma Inzolia destaca a tendência de uma universidade mais participativa, democrática e orientada para o bem comum, o que levará as IES a fortalecerem seus vínculos com governos, sociedade civil e setor privado para cocriar soluções sustentáveis. Visão similar é demonstrada por Paulo Monteiro dos Reis, cofundador da Manioca e da Amazonique e professor do Cesupa. Segundo ele, a colaboração tem ganhado espaço da competição quando se trata do contexto ESG. Como exemplo, cita diversas redes de negócios, pesquisa e cooperação existentes na Amazônia, que mostram que, ao atuar conjuntamente, as organizações se apoiam financeira e tecnicamente, e isso amplia os resultados com menor risco. E ressalta que, para problemas complexos, a solução virá em rede.

Guilherme Marcondes prevê que a atuação integrada com os ODS deverá levar as IES a aumentar sua interação com a comunidade local. Neste contexto, Marcondes aponta que a curricularização da extensão será uma grande oportunidade para essas instituições mostrarem que não apenas ensinam sobre os ODS, mas os aplicam na prática.

Juliano Griebeler alerta que a agenda ESG depende fortemente da cooperação, e acrescenta que a ação isolada de uma instituição tem impacto limitado. O especialista argumenta que parcerias entre setor público, setor privado, academia e organizações da sociedade civil permitem ampliar a escala, e completa que é por meio da articulação multissetorial que se alcançam resultados sistêmicos e impactos exponenciais. Também Cláudio Ruff aponta a tendência de as IES reorientarem a vinculação com o meio para a transição socioecológica justa, priorizando projetos com municípios, empresas e organizações comunitárias com foco prioritário em desafios territoriais concretos: água, energias renováveis, emprego verde, moradia e segurança alimentar.

### 03. INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA GOVERNANÇA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- **Incorporação dos ODS na governança, docência e pesquisa**
- **Avaliação com indicadores de impacto social, ambiental e ético**
- **Implantação de Comitês de Sustentabilidade nas IES**

A sustentabilidade apenas será incorporada de modo holístico às ações das IES se isso for um firme propósito de seus dirigentes, demonstrado e materializado por meio da integração da sustentabilidade em sua governança e estrutura organizacional.

Nessa linha, Yuma Inzolia indica a tendência de reconfiguração das universidades em direção a uma missão planetária por meio da integração dos ODS em sua governança, docência e pesquisa. Para tanto, ela observa que esse enfoque implica que as IES revisem suas missões institucionais para alinhar o conhecimento, a ética e a ação social com a regeneração do planeta e o bem-estar coletivo, indo além do crescimento puramente econômico.

Guilherme Marcondes destaca dois pontos, em relação às tendências ESG: a crescente relevância da transparência nos processos de comunicação para os diversos stakeholders e das boas práticas de governança, para garantir uma gestão ética. Ele acrescenta que as ações sociais, ambientais e de governança deverão ser efetivas e corretamente comunicadas. Na mesma direção, Cláudio Ruff identifica uma tendência de consolidação de uma governança ESG institucional com metas e responsáveis claros: pegada de carbono, eficiência energética, gestão de resíduos, compras responsáveis e transparência em relatórios públicos. Ruff ressalta que é necessário vincular essas metas ao sistema de garantia interna da qualidade e ao planejamento estratégico 2030.

Paula Trevilatto identifica a tendência de as IES dedicarem maior atenção aos aspectos relacionados à gestão da incorporação da sustentabilidade. Para tanto, argumenta, é necessário o uso de ferramentas que possibilitem o autodiagnóstico do estágio de maturidade em sustentabilidade da instituição, como a desenvolvida pela Rede Sustentabilidade do Ensino Superior, a SAS Semesp. A especialista ressalta que, com a adesão a esse processo, as IES conseguirão desenhar planos de ações e acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Também Yuma Inzolia enfatiza a avaliação e prestação de contas com enfoque sustentável como uma tendência. Ela considera que a avaliação da qualidade universitária evolui em direção a indicadores de impacto social, ambiental e ético, e que os sistemas de acreditação e financiamento tenderão a premiar as práticas de sustentabilidade e a formação de cidadãos globais responsáveis.

Ainda no aspecto organizacional, Priscilla Bonini destaca a tendência da implantação de Comitês de Sustentabilidade pelas IES, com um olhar interno e estratégico. Para ela, essa iniciativa fortalece o compromisso das instituições com os pilares social, ambiental e de governança, alinhados aos ODS. E ressalta que essas estruturas promovem a integração entre os setores, estimulam boas práticas e auxiliam a responder às demandas da sociedade, tornando-se um excelente celeiro para práticas sustentáveis. Essa tendência também foi identificada por Jaime Romero, para quem os Comitês de Sustentabilidade funcionam como núcleos permanentes de ação, promovendo projetos de reciclagem, consumo consciente e engajamento comunitário.

## 04. INCREMENTO DAS AÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE DO CAMPUS E ENFRENTAMENTO DA CRISE CLIMÁTICA

- Engajamento das IES em ações sustentáveis e de descarbonização
- Mapeamento de riscos e planos de adaptação e emergência climáticas
- Clima e desenvolvimento econômico tratados como “temas irmãos”

Por meio da sustentabilidade das operações que ocorrem no campus, as IES cumprem seu papel como organização sustentável, servem de exemplo para a sociedade e complementam o aprendizado dos estudantes. Nesse sentido, o envolvimento das universidades nas questões relacionadas ao aquecimento global e suas consequências é fundamental. Os especialistas reconhecem a importância destes aspectos e identificam a tendência de um maior foco das IES para estas questões.

Priscilla Bonini constata a tendência de maior engajamento das IES em ações sustentáveis e de descarbonização. Ela pondera que, mais que ensinar sobre ESG e ODS, é hora de agir. A especialista defende que as IES devem adotar planos de eficiência energética, gestão de resíduos, redução de desperdícios e emissões de gases de efeito estufa, além de incentivar a cultura da descarbonização. Também Paula Trevilatto identifica essa tendência. Para ela, as IES irão aprimorar suas práticas para a sustentabilidade do campus, fazendo com que ele se torne um laboratório vivo para o ensino, pesquisa e inovação. Estas práticas, segundo Trevilatto, estão em linha com o ODS 13 – Mitigação dos efeitos das mudanças climáticas.

Em outra vertente, Juliano Griebeler identifica a tendência à adaptação das IES aos eventos climáticos extremos, que impactam tanto sua infraestrutura quanto a continuidade das atividades pedagógicas. Diante deste cenário, ele destaca como fun-

damental que escolas e universidades realizem mapeamento de riscos climáticos, elaborem planos de emergência e planos de adaptação climática escolar. Griebeler argumenta que, do mesmo modo, municípios precisam integrar as escolas aos seus planos de adaptação e defesa civil. Segundo Priscilla Bonini, na esteira da COP30, as IES devem aproveitar o impulso global pela mitigação dos efeitos das mudanças climáticas e conectar suas ações institucionais e acadêmicas a este movimento. Dessa forma, por meio da adoção de processos sustentáveis, essas instituições podem promover impacto local com alcance global.

Também Paulo Monteiro dos Reis identifica a tendência da “onipresença” dos temas relacionados à crise climática. Ele alerta que em Belém, cidade que sediou a COP30, os dias de calor extremo irão crescer 440% até 2050. Diante dessa realidade, o que afetará drasticamente todos os setores, Reis argumenta que não há mais área da economia ou do conhecimento que possa deixar o tema de lado. Nessa linha, ele aponta outra tendência: a de que clima e desenvolvimento econômico sejam tratados como “temas irmãos”. Ele argumenta que justiça climática é um novo nome, ou algo muito próximo, da busca dos países do Sul Global pela redução de suas desigualdades sociais e de infraestrutura. E enfatiza que a agenda do clima será uma importante fonte de financiamento para as regiões subdesenvolvidas: a meta colocada nas COPs é de 1,3 trilhão de dólares para financiamento climático por ano, especialmente para estes países.

## 05. OUTRAS TENDÊNCIAS RELEVANTES

- **Maior atenção à retenção dos alunos e à equidade de gênero**
- **Transformação digital com eficiência energética e cibersegurança**
- **Cooperação entre governo, empresas e IES visando à sustentabilidade**

Além das quatro tendências recorrentemente apontadas pelos especialistas, outras questões relevantes foram pontuadas por eles.

Paula Trevilatto identifica a tendência de maior atenção das IES à retenção dos alunos, que, em geral, evadem por questões financeiras, impactando o ODS 4 – Educação de qualidade inclusiva ao longo da vida. Ela destaca que somente universidades que tiverem um amplo programa de permanência para estudantes serão realmente inclusivas. Para tanto, defende que o fomento das universidades seja robustecido com programas de doação. Trevilatto também aponta uma importante tendência: a da equidade de gênero (ODS 5). Ela identifica que este aspecto tem-se intensificado na gestão das IES, onde espaços de liderança podem diversificar pontos de vista para a melhor tomada de decisão.

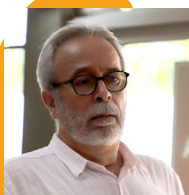
A equidade de gênero e as questões relacionadas ao acesso e permanência de estudantes vulneráveis por meio de bolsas de estudo e acompanhamento acadêmico e psicossocial também foram citadas por Cláudio Ruff Escobar como compondo a tendência de aprofundar a dimensão social da instituição de ensino superior. Ele também aponta, nessa tendência, a maior atenção para inclusão de pessoas com deficiência e políticas de bem-estar integral, bem como a medição sistemática dos avanços nessa área e a comunicação destes à comunidade. Escobar também elenca a tendência de

assegurar uma transformação digital sustentável e ética, com infraestrutura eficiente em energia; gestão responsável de dados e IA; e altos padrões de cibersegurança. Nessa área, considera que deve-se reduzir as brechas digitais por meio de apoio a estudantes de primeira geração (primeiros da família a ingressar na universidade) e de regiões, bem como integrar o uso crítico de tecnologias na formação, evitando novas formas de exclusão.

A maior atenção à Amazônia foi apontada por Jaime Romero e Paulo Monteiro dos Reis. Romero lembra que a região representa um dos maiores símbolos de equilíbrio ecológico e riqueza cultural do planeta. Para ele, valorizar e capacitar os povos locais como guardiões da floresta fortalece sua autonomia, gera renda e garante a preservação do bioma para as futuras gerações. Já Reis argumenta que a Amazônia é o nosso “novo Pelé”, e afirma que ter sozinho 60% do bioma é uma responsabilidade que nos garante assento privilegiado nas mesas mais importantes. Ele também aponta a tendência de considerar ciência e conhecimento tradicional em pé de igualdade, com reconhecimento da “sofisticação” da vida dos povos originários da Amazônia, com destaque para sua complexidade social, técnicas de fertilização, cultivo e manejo, e uso de plantas medicinais. Reis finaliza dizendo que tudo parece indicar que o futuro da ciência é ancestral.

Mais do que tendências, foram elencadas recomendações por Jaime Romero. Ele sugere que devem ser oferecidos incentivos governamentais para impulsionar tecnologias limpas, energias renováveis e projetos educacionais. E que a cooperação entre governo, empresas e instituições de ensino é essencial para ampliar o alcance das iniciativas de sustentabilidade. Romero também sugere que o MEC passe a promover e reconhecer práticas sustentáveis, atribuindo pontuação adicional a instituições que desenvolvam projetos de alto impacto socioambiental nas comunidades.

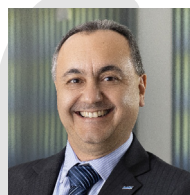
## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema  
**Francisco Elíseo  
Fernandes Sanches**  
Diretor administrativo e  
financeiro da Fundação  
Hermínio Ometto (FHO)



**Cláudio Ruff  
Escobar**  
Reitor da Universidade  
Bernardo O'Higgins (UBO),  
do Chile, e presidente da C2R



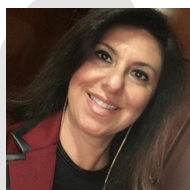
**Guilherme Augusto  
Barucke Marcondes**  
Vice-diretor e pró-  
diretor de Graduação  
do Instituto Nacional de  
Telecomunicações (Inatel)



**Jaime  
Romero**  
Reitor do Centro  
Universitário Doutor Leão  
Sampaio (Unileão)



**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



**Priscilla  
Bonini**  
Diretora geral da  
Universidade de  
Ribeirão Preto (Unaerp)



**Yuma  
Inzolia**  
Chefe de Formação  
e Desenvolvimento  
de Capacidades na  
UNESCO/IESALC

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital no ensino superior brasileiro entra em 2026 em um estágio de maior maturidade, deixando de ser um conjunto de iniciativas fragmentadas para se consolidar como um eixo estruturante da estratégia institucional. As contribuições dos especialistas convidados para esta edição mostram que, se nos anos anteriores o foco esteve majoritariamente na adoção de tecnologias, o momento atual é marcado pela necessidade de integração entre tecnologia, cultura organizacional, governança e propósito educacional.

As tendências aqui apresentadas evidenciam que a transformação digital no ensino superior em 2026 deverá ser menos sobre tecnologia e mais sobre escolhas institucionais. Governança, cultura, propósito e cuidado humano tornam-se tão importantes quanto plataformas e algoritmos. As IES que conseguirem integrar esses elementos estarão mais bem preparadas para liderar a próxima década.

*Maurício Garcia*

## 01. DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL INSTRUMENTAL À TRANSFORMAÇÃO ONTOLÓGICA DAS INSTITUIÇÕES

- **Tecnologia passa a influenciar o próprio modo de existir das IES**
- **Foco se desloca para integração entre dados institucionais, inteligência artificial e sensibilidade humana**
- **IES aprendem com as próprias práticas e regeneram seus modelos acadêmicos e de gestão**

A transformação digital em 2026 tenderá a ultrapassar a lógica instrumental, centrada na automação de processos e na adoção de plataformas, para assumir um caráter ontológico, conforme proposto por Jean-Marc Lafay, professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A tecnologia deixa de ser apenas um meio para ganhar eficiência e passa a influenciar o próprio modo de existir das instituições de ensino superior, redefinindo identidades, relações e formas de aprender.

Essa tendência representa uma continuidade do movimento observado em 2025, quando muitas IES avançaram na digitalização de serviços e no uso pontual de inteligência artificial (IA). No entanto, diferentemente do ano anterior, o foco agora se desloca para a integração profunda entre dados institucionais, inteligência artificial e sensibilidade humana. As instituições de ensino superior passam a operar como sistemas vivos, capazes de aprender com suas próprias práticas, adaptar-se ao contexto e regenerar seus modelos acadêmicos e de gestão.

Na prática, isso se traduz na criação de ambientes experimentais permanentes, nos quais coexistem inovação pedagógica, gestão baseada em dados e escuta ativa da comunidade acadêmica. A transformação digital deixa de ser um projeto com início, meio e fim, e se torna um processo contínuo de aprendizagem institucional. Como alerta Lafay, instituições que mantiverem uma visão meramente tecnológica correm o risco de aprofundar desconexões internas, enquanto aquelas que assumirem essa virada ontológica tendem a ganhar coerência estratégica e relevância social.

## 02. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL INTEGRADA, GOVERNANÇA DE DADOS E USO RESPONSÁVEL

- **Incorporação da IA aos ambientes virtuais de aprendizagem e aos processos administrativos**
- **Políticas claras de integridade acadêmica, privacidade e segurança da informação**
- **Diferencial competitivo será evitar processos automatizados e desumanizados**

A consolidação da inteligência artificial como infraestrutura invisível da educação superior é uma das tendências mais claras para 2026. Após o impacto inicial do uso massivo de ferramentas generativas por docentes e estudantes, em 2024 e 2025, o próximo passo é a incorporação estruturada da IA aos sistemas institucionais, especialmente aos ambientes virtuais de aprendizagem e aos processos administrativos.

Marcelo Bardi, fundador da Altius Inteligência e membro do Comitê Executivo da Metared, destaca que essa evolução exige maturidade em governança. Não basta simplesmente “utilizar IA”, é necessário definir políticas claras, éticas e transparentes. Em 2026, ganhará força o Plano Institucional para o Uso Responsável da Inteligência Artificial (PIIA), com diretrizes sobre integridade acadêmica, privacidade, segurança da informação e mitigação de vieses algorítmicos. Trata-se de uma resposta direta às preocupações levantadas no ano anterior, quando muitas instituições adotaram soluções de forma reativa.

Além disso, a IA passa a operar de forma cada vez mais integrada aos fluxos acadêmicos: correção automatizada em larga escala, tutores virtuais personalizados, agentes inteligentes para atendimento e gestão, e sistemas preditivos de evasão. O diferencial competitivo deverá estar na capacidade institucional de alinhar os recursos tecnológicos aos valores educacionais, evitando o risco de processos totalmente automatizados e desumanizados.

### 03. PERSONALIZAÇÃO AVANÇADA DA EXPERIÊNCIA DO ESTUDANTE E EDUCAÇÃO CENTRADA NO SER HUMANO

- **Compreender o aluno em sua totalidade, incluindo aspectos cognitivos, emocionais e sociais**
- **Sistemas de tutoria cognitiva com devolutivas contínuas e orientação em decisões pedagógicas e de gestão**
- **Tecnologia passa a apoiar o cuidado integral, o bem-estar e o pertencimento**

A personalização, amplamente discutida em anos anteriores, evoluirá em 2026 para a necessidade de uma abordagem mais sofisticada e humanizada. Mais do que apenas adaptar conteúdos, o foco deverá ser compreender o estudante em sua totalidade, incluindo aspectos cognitivos, emocionais e sociais.

Wagner Sanchez, pró-reitor acadêmico da Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP), e Pedro Ruiz, vice-reitor de Estratégia e Universidade Digital da Universidade de Murcia, convergem ao afirmar que a experiência do estudante se torna o principal eixo da transformação digital.

Com o apoio de analytics avançado e IA, as instituições poderão construir trajetórias formativas dinâmicas, capazes de se ajustar ao ritmo, às preferências e aos objetivos de cada aluno. Deverão começar a surgir os chamados “prontuários acadêmicos inteligentes” e sistemas de tutoria cognitiva, como descreve Jean-Marc Lafay, que oferecem devolutivas contínuas e orientam decisões pedagógicas e de gestão.

Ao mesmo tempo, consolida-se o modelo de educação centrada no ser humano, no qual dados e empatia caminham juntos. A tecnologia passa a apoiar o cuidado integral, o bem-estar e o pertencimento, respondendo a uma lacuna percebida nos anos anteriores, quando a aceleração digital nem sempre foi acompanhada de atenção à saúde mental e à diversidade. A personalização deixa de ser promessa e se torna critério de qualidade institucional.

## 04. APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA, MICROCREDENCIAIS E AGILIDADE CURRICULAR

- **Microcredenciais passam a integrar ecossistemas completos de formação contínua**
- **IES acompanham o estudante ao longo de múltiplas transições profissionais**
- **Redefinição da relação com empresas e governos ampliando parcerias**

A aprendizagem ao longo da vida deverá ser reforçada como necessidade estratégica da educação superior em 2026, não sendo apenas um discurso aspiracional. José Escamilla, diretor associado do Instituto para o Futuro da Educação (IFE) do Tec de Monterrey, e Jorge Bossio, diretor de Aprendizagem Digital e Inovação Educacional na Universidade Peruana de Ciências Aplicadas (UPC), são enfáticos ao afirmar que o modelo tradicional, centrado em cursos longos e lineares, já não responde às demandas da sociedade e do mercado de trabalho.

Haverá oportunidades para que as microcredenciais passem a integrar ecossistemas completos de formação contínua. Programas modulares, certificações acumuláveis e portfólios digitais de competências poderão se tornar elementos centrais da proposta de valor das IES. A universidade assume, como propõe Escamilla, um “currículo de 60 anos”, acompanhando o estudante ao longo de múltiplas transições profissionais.

Essa tendência também redefine a relação com empresas e governos, ampliando parcerias para cocriação de conteúdos e reconhecimento de competências. Instituições que não conseguirem imprimir agilidade curricular e flexibilidade correm o risco de perder relevância para plataformas globais e iniciativas de educação não formal, uma ameaça já identificada nos anos anteriores e que se intensifica em 2026.

## 05. NOVO PAPEL DOCENTE, ECOSSISTEMAS COLABORATIVOS E APRENDIZAGEM BASEADA EM DESAFIOS REAIS

- **Docência passa a se estruturar como design de experiências de aprendizagem**
- **Professor como arquiteto de jornadas, mentor e facilitador de processos**
- **Transformação digital será sobretudo coletiva, colaborativa e orientada ao sentido do aprender**

A última tendência apontada pelos especialistas consultados aprofunda a redefinição do papel do professor. Reforça-se, assim, a tendência de anos anteriores, em buscar que a docência deixe de estar centrada na transmissão de conteúdo e passe a se estruturar como design de experiências de aprendizagem, conforme defendem Jean-Marc Lafay e Wagner Sanchez. Para eles, o docente deve atuar como arquiteto de jornadas, mentor e facilitador de processos significativos.

Essa mudança se articula à expansão de modelos de aprendizagem baseados em desafios reais, sprints de aprendizagem e projetos conectados a problemas do mundo do trabalho. As fronteiras entre universidade, empresas e sociedade tornam-se mais porosas, consolidando a instituição como hub de inovação e impacto social.

Além disso, ganha força o trabalho em equipes híbridas, reunindo docentes, designers educacionais, tecnopedagogos e analistas de dados, como aponta Jorge Bossio. Trata-se de uma evolução natural frente às limitações observadas em anos anteriores, quando a sobrecarga docente se tornou um risco concreto. Em 2026, a transformação digital bem-sucedida será sobretudo coletiva, colaborativa e orientada ao sentido do aprender.

## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

**Maurício  
Garcia**

*Conselheiro acadêmico do  
Inteli e Agroadvance*



**Jean-Marc  
Lafay**

*Professor da Universidade  
Tecnológica Federal do  
Paraná (UTFPR)*



**Jorge  
Bossio**

*Diretor de Aprendizagem  
Digital e Inovação  
Educativa na  
Universidade Peruana de  
Ciências Aplicadas (UPC)*



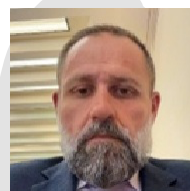
**José  
Escamilla**

*Diretor associado do  
Instituto para o Futuro  
da Educação (IFE) do  
Tec de Monterrey*



**Marcelo Augusto  
Gonçalves Bardi**

*Fundador da Altius  
Inteligência e  
membro do Comitê  
Executivo da Metared*



**Pedro  
Ruiz**

*Vice-reitor de Estratégia  
e Universidade Digital  
da Universidade de  
Murcia*



**Wagner  
Sanchez**

*VPró-reitor acadêmico da  
Faculdade de Informática e  
Administração Paulista (FIAP)*

# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E EDUCAÇÃO

O maior diferencial formativo para uma educação superior de qualidade em 2026 já não estará no domínio de ferramentas tecnológicas, mas na capacidade de aprendermos e decidirmos em contextos mediados por inteligência artificial (IA).

Essa tendência nasce da convicção de que o desenvolvimento da metacognição digital configura-se, no século 21, como uma das competências mais exigentes – e, paradoxalmente, menos consolidadas – na formação docente. Embora a inteligência artificial esteja cada vez mais presente nas práticas educacionais, grande parte dos professores foi formada em uma matriz pedagógica anterior à cultura digital, fortemente ancorada na centralidade do conteúdo, na autoridade epistemológica do docente e na avaliação do produto final da aprendizagem.

Tanto nos programas de formação docente quanto na prática em sala de aula, a presença da IA tem escancarado fragilidades históricas dos nossos modelos de ensino: a baixa exigência metacognitiva, a dependência de respostas prontas e a ausência de reflexão sobre o próprio processo de aprendizagem. É nesse cenário que o desenvolvimento de competências para o futuro e a metacognição digital se revelam como uma tendência estruturante para professores que desejam formar estudantes críticos, autônomos e conscientes, em um mundo cada vez mais atravessado por sistemas inteligentes – e, exatamente por isso, mais dependente de decisões humanas bem fundamentadas.

*Ana Valéria S. A. Reis*

# 01. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO E METACOGNIÇÃO DIGITAL

- Reflexão sobre mediação da IA na educação
- Transformação do papel docente
- Consciência pedagógica do uso da IA

Em um mundo cada vez mais automatizado, aprender a aprender, decidir e autorregular-se será tão ou mais importante do que acessar a informação. Nesse contexto, a metacognição digital não se limita à capacidade de utilizar tecnologias, mas implica tomar consciência de como se aprende, como se decide e como se delega parte do pensamento a sistemas algorítmicos. A reflexão dos especialistas sobre a mediação da inteligência artificial na educação mostra que se trata de uma transformação profunda do papel docente: ensinar deixa de ser apenas transmitir e passa a ser mediar processos de consciência, autorregulação e julgamento crítico – tanto do próprio professor quanto de seus estudantes.

Segundo as observações apresentadas por eles, nota-se na prática dois movimentos extremos que fragilizam o processo formativo. De um lado, professores que temem a tecnologia, evitando o uso de IA por receio de perda de controle, de descaracterização da autoria ou de empobrecimento da aprendizagem. Essa postura, embora compreensível, tende a reforçar práticas pedagógicas defensivas, desconectadas da realidade cognitiva dos estudantes e pouco eficazes para desenvolver competências críticas em ambientes digitais.

De outro lado, há docentes que utilizam as IAs generativas de forma acrítica, incorporando-as como solução rápida para planejamento, avaliação ou produção de materiais, sem critérios claros quanto aos impactos cognitivos, éticos e formativos sobre os alunos. Nesses casos, a tecnologia corre o risco de substituir o esforço intelectual, reduzindo a aprendizagem a processos superficiais e instrumentalizados.

A metacognição digital emerge, portanto, como eixo de equilíbrio entre resistência e adesão acrítica. Ela permite ao professor reconhecer quando a inteligência artificial potencializa a aprendizagem e quando a compromete, bem como explicitar aos estudantes os critérios que orientam essas decisões. Ao utilizar a IA como espelho cognitivo, o docente promove a reflexão sobre estratégias de pensamento, escolhas realizadas, limites das respostas algorítmicas e responsabilidades humanas envolvidas no uso da tecnologia.

Desenvolver essa competência exige formações docentes que ultrapassem o treinamento técnico e se concentrem na consciência pedagógica do uso da IA. Implica discutir intencionalidade didática, impactos sobre a autonomia intelectual, riscos de dependência cognitiva e possibilidades de ampliação do pensamento crítico. Nesse sentido, a metacognição digital torna-se indissociável da ética, da aprendizagem ao longo da vida e da formação de sujeitos capazes de decidir com responsabilidade em contextos automatizados.

## 02. LETRAMENTO EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CAPACITAÇÃO DOCENTE

- **Não confundir com treinamento técnico**
- **Foco no plano institucional e pedagógico**
- **Docente como mediador do pensamento em contextos algorítmicos**

O debate sobre o letramento em inteligência artificial na educação superior deslocou-se rapidamente do campo da curiosidade tecnológica para o núcleo das decisões pedagógicas. Nesse cenário, as contribuições de Luciano Sathler, CEO da Certifk EDU e membro do CEE de MG, e Alexandre Gracioso, sócio e vice-presidente Acadêmico da Ideasense – Academia de Life Skill, dialogam de forma direta, ao reconhecer que o uso da IA é irreversível, mas profundamente formativo ou deformativo, a depender das escolhas institucionais e docentes.

Luciano Sathler parte de uma preocupação de natureza cognitiva e antropológica. Para ele, o letramento em inteligência artificial não pode ser confundido com treinamento técnico. Trata-se de uma competência essencial que envolve compreender princípios de funcionamento da IA, avaliar criticamente seus resultados, discernir usos éticos e problemáticos e desenvolver formas qualificadas de interação, como a engenharia de prompts. Seu alerta é contundente: o docente que não redesenhou suas práticas avaliativas já está corrigindo produções total ou parcialmente mediadas por IA, o que configura um risco existencial para a educação, pois ameaça a formação da memória profunda, da linguagem e da própria autonomia intelectual.

Alexandre Gracioso converge com esse diagnóstico ao afirmar que o debate sobre impedir o uso da IA é improdutivo – “o estudante irá utilizar IA, ponto final”. No entanto, sua abordagem desloca o foco para o plano institucional e pedagógico, questionando como currículos, avaliações e identidades acadêmicas devem ser

reorganizados diante da produção intelectual híbrida. Ao identificar o paradoxo da IA – melhores pontuações, acompanhadas de menor disposição para o pensamento crítico e a autorregulação –, Gracioso propõe a criação de zonas de resistência cognitiva, momentos intencionalmente sem assistência algorítmica, como estratégia curricular para preservar o esforço intelectual humano.

Nesse ponto, tanto Sathler quanto Gracioso defendem que a IA não deve substituir o pensamento, mas expor a urgência de protegê-lo. Sathler faz isso ao alertar para o risco de o sujeito tornar-se subcognitivo, isto é, progressivamente ausente de si mesmo em sua produção intelectual. Gracioso materializa essa preocupação em decisões pedagógicas concretas, ao defender avaliações que testem aquilo que a IA não faz bem — síntese de fontes contraditórias, julgamento ético, improvisação e negociação de conflitos.

Sathler, entretanto, enfatiza os efeitos biológicos, cognitivos e simbólicos da terceirização do pensamento, chamando atenção para a relação entre linguagem, memória e aprendizagem profunda. Enquanto Gracioso amplia o debate para a identidade institucional, alertando que o uso acrítico de LLMs<sup>1</sup> genéricos significa abrir mão da autoria acadêmica em favor de big-techs, defendendo a criação de modelos fine-tuned baseados em corpus próprios, pesquisas docentes e contextos brasileiros.

Esse diálogo revela que o letramento em inteligência artificial não pode ser compreendido como competência individual isolada. Ele exige capacitação docente estruturante, capaz de articular consciência cognitiva, decisões pedagógicas e estratégias institucionais. O professor deixa de ser fiscal de plágio, ou usuário instrumental da tecnologia, e passa a atuar como mediador do pensamento humano em contextos algorítmicos, orientando quando delegar à IA, quando resistir a ela e quando cocriar de forma ética e consciente.

Sob essa perspectiva, a convergência entre Sathler e Gracioso sustenta a compreensão de que formar professores em IA é formar professores para pensar sobre o próprio pensamento, reposicionando o ensino superior como espaço de aprendizagem profunda em uma ecologia cognitiva inevitavelmente híbrida.

<sup>1</sup> LLMs - Large Language Models, ou Modelos de Linguagem Grandes

## 03. INCLUSÃO, ACESSIBILIDADE E EQUIDADE MEDIADAS POR IA

- **Requisitos para a adoção responsável da IA na educação**
- **Possibilidade de uma aprendizagem mais flexível e significativa**
- **Mais oportunidades de participação e pertencimento do aluno**

Se nos primeiros movimentos de adoção tecnológica na educação superior a inclusão esteve associada, sobretudo, à disponibilização de recursos digitais, o debate atual desloca-se para uma camada mais profunda: a equidade algorítmica. É nessa inflexão conceitual que se insere a contribuição de Lorena Piza Arndt do Nascimento, professora da Faesa e da Universidade Corporativa Semesp, ao articular acessibilidade técnica, justiça social e intencionalidade pedagógica.

Aproximadamente 16% da população mundial vive com algum tipo de deficiência, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). Nesse contexto, a inteligência artificial desponta como aliada estratégica na redução de barreiras de comunicação, leitura e participação, oferecendo recursos como reconhecimento de voz, tradução automática, descrição de imagens e simplificação textual. Ferramentas baseadas em IA, como leitores imersivos, transcrições em tempo real e adaptações de ritmo de leitura, ampliam a autonomia dos estudantes e fortalecem o sentimento de pertencimento no ambiente educacional.

Lorena do Nascimento evidencia que inclusão técnica não é sinônimo de equidade. Embora as tecnologias assistivas baseadas em IA ampliem o acesso, elas também podem reproduzir – ou até intensificar – desigualdades estruturais quando treinadas a partir de conjuntos de dados pouco diversos. Ela chama atenção para os vieses algorítmicos, especialmente aqueles relacionados à linguagem, que tendem a privilegiar padrões hegemônicos e marginalizar formas de expressão menos representadas.

Esse alerta ganha densidade particular no contexto brasileiro. Ao problematizar o “mito do monolinguismo”, Lorena do Nascimento evidencia que uma IA pensada para o Brasil não pode restringir-se ao português padrão. O país reconhece legalmente a Língua Brasileira de Sinais (Libras), diversas línguas indígenas e múltiplas variantes regionais do português, cuja invisibilização nos sistemas inteligentes pode reforçar preconceitos linguísticos e culturais. Nessa perspectiva, a equidade algorítmica passa a ser compreendida como requisito ético e pedagógico para a adoção responsável da IA na educação.

O cenário de médio prazo das chamadas IAs adaptativas e da personalização com responsabilidade aponta para avanços capazes de ajustar percursos formativos a partir do ritmo, das interações e das necessidades individuais dos estudantes. A personalização, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU – especialmente o ODS 4 –, amplia as possibilidades de uma aprendizagem mais flexível e significativa.

Entretanto, ela reforça que tais avanços exigem transparência algorítmica, proteção de dados e formação docente continuada, sob pena de transformar personalização em segmentação excludente. A equidade, nesse sentido, não se alcança apenas com soluções tecnológicas sofisticadas, mas com critérios claros de justiça, representatividade e controle ético dos sistemas inteligentes.

No centro dessa tendência, longe de ser substituído pela tecnologia, o professor é convocado a atuar como mediador crítico da inteligência artificial, responsável por analisar ferramentas, compreender seus limites e potencialidades, e integrá-las ao currículo com intencionalidade pedagógica. Essa mediação é fundamental para garantir que a IA amplie – e não restrinja – as oportunidades de participação, aprendizagem e pertencimento.

Ao dialogar com o Marco Referencial de Competências em IA para Professores da UNESCO, a especialista reforça que a inclusão verdadeira ocorre quando a tecnologia é utilizada para desenvolver autonomia, pensamento crítico e colaboração, e não apenas para adaptar conteúdos. A formação docente, portanto, torna-se condição indispensável para que a IA cumpra seu papel social e educativo.

## 04. REGULAÇÃO, ÉTICA E GOVERNANÇA DA IA EDUCACIONAL

- **Desafio de estruturar marcos éticos e regulatórios**
- **Responsabilidade compartilhada, explicabilidade e justiça algorítmica**
- **Formação de uma cultura institucional de governança**

À medida que a inteligência artificial passa a integrar o núcleo dos processos acadêmicos e institucionais, a educação superior enfrenta o desafio de estruturar marcos éticos e regulatórios capazes de sustentar a confiança pública no uso educacional da IA.

As reflexões de Luis Fernando Rabelo Chacon, professor do Unisal e sócio fundador do escritório MCO Advogados, e Celso Niskier, reitor da Unicarioca e conselheiro do CNE, partem de um ponto comum: a inteligência artificial já ocupa o centro dos processos acadêmicos e, por isso, não pode ser tratada como um tema futuro ou acessório. Para ambos, o desafio que se impõe à educação superior é imediato e institucional: como garantir o uso responsável da IA em um contexto de assimetria informacional, riscos éticos e impactos diretos sobre avaliação, autoria e tomada de decisão.

Chacon aborda esse desafio a partir do campo jurídico e regulatório. Seu argumento central é que, mesmo sem uma Lei Brasileira de IA em vigor, as instituições de ensino superior já estão submetidas a deveres claros de transparência, responsabilização

e proteção de dados, previstos na LGPD e reforçados por diretrizes internacionais. Para ele, governar a IA é antecipar riscos: definir políticas institucionais de uso, exigir disclosure da participação algorítmica, assegurar supervisão humana em decisões automatizadas e instituir comitês de ética digital como instâncias permanentes de deliberação.

Niskier dialoga com essa leitura ao deslocar o debate do cumprimento normativo para a formação de uma cultura institucional de governança. Em sua perspectiva, a regulação só produz efeitos duradouros quando é incorporada como valor pedagógico, orientando práticas docentes, processos avaliativos e relações institucionais. Seus pilares — responsabilidade compartilhada, explicabilidade e justiça algorítmica — ampliam o alcance da governança, transformando-a em princípio educativo e não apenas em mecanismo de controle.

O diálogo entre os autores revela uma complementaridade estratégica: Chacon resalta os instrumentos jurídicos e operacionais, enquanto Niskier destaca a chave cultural e pedagógica para sua sustentação. Juntas, as abordagens dos especialistas indicam que a governança da IA educacional, no horizonte de 2026, não se limita a evitar sanções legais, mas a preservar a integridade acadêmica, fortalecer a confiança pública e formar sujeitos críticos em ecossistemas algorítmicos.

## 05. GOVERNANÇA DE DADOS, PRIVACIDADE E SEGURANÇA EM IA EDUCATIVA

- **Ausência de clareza institucional cria cenário de vulnerabilidade**
- **Decisões estão sendo tomadas sem critérios explícitos**
- **Indispensável preservar a confiança no ecossistema algorítmico**

A educação mediada por inteligência artificial depende da coleta e análise de grandes volumes de dados educacionais sensíveis. Em 2026, a governança de dados consolidada-se como eixo central das políticas educacionais contemporâneas.

As análises de Rodrigo Marudi, head de Internacionalização e coordenador de Pós-Graduação na UNIFEOB, e Liz Reisberg, consultora e pesquisadora no Boston College, convergem ao alertar que o avanço da inteligência artificial na educação superior ocorre em ritmo mais acelerado do que a capacidade institucional de compreendê-lo, regulá-lo e governá-lo. Ambos reconhecem que o maior risco não está apenas no uso visível da IA generativa, mas nas infraestruturas de dados e decisões algorítmicas que operam de forma silenciosa no cotidiano das instituições.

Reisberg enfatiza esse descompasso ao afirmar que a liderança universitária ainda debate eficiência administrativa enquanto estudantes já incorporaram a IA como atalho cognitivo, ampliando práticas de uso acrítico e dificultando a detecção de desvios acadêmicos. Seu alerta é de natureza estratégica: a ausência de clareza institucional sobre supervisão, limites e responsabilidades cria um cenário de vulnerabilidade pedagógica e reputacional para as universidades.

Marudi complementa essa leitura ao deslocar o foco do comportamento do estudante para a arquitetura técnica dos sistemas educacionais. Ao evidenciar a existência de camadas descritivas, preditivas e generativas de IA, o autor demonstra que decisões que

afetam estudantes — como classificações de risco, intervenções e recomendações — já estão sendo tomadas a partir de grandes volumes de dados sensíveis, muitas vezes sem critérios explícitos de governança, auditoria ou mitigação de vieses.

O diálogo entre os especialistas revela uma preocupação comum: sem governança de dados, a IA pode transformar a educação em um ambiente de vigilância contínua, especialmente com o avanço de sistemas multimodais capazes de processar voz, imagem e telas em tempo real. Enquanto Reisberg alerta para a incapacidade das lideranças de acompanhar a velocidade da mudança, Marudi oferece caminhos técnicos concretos — como *privacy by design*, minimização de dados, trilhas de auditoria e classificação de usos de IA por risco técnico e pedagógico.

Assim, essa tendência para 2026 aponta para uma compreensão ampliada de segurança e privacidade: não apenas como exigência legal, mas como condição de confiança educativa. Governar dados educacionais passa a ser, simultaneamente, uma decisão técnica, pedagógica e ética — indispensável para preservar a dignidade de quem aprende, ensina e gere o ensino superior em ecossistemas algorítmicos.

## ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Ana Valéria  
S. A. Reis**

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



**Alexandre  
Gracioso**

*Sócio e vice-presidente  
Acadêmico da Ideasense  
– Academia de Life Skill*



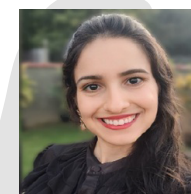
**Celso  
Niskier**

*Presidente da ABMES  
e conselheiro do CNE*



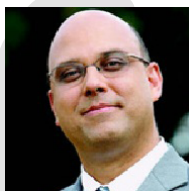
**Liz  
Reisberg**

*Consultora e  
pesquisadora no  
Boston College*



**Lorena Piza  
Arndt do Nascimento**

*Professora da FAESA e da  
Universidade Corporativa  
Semesp*



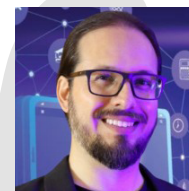
**Luciano  
Sathler**

*CEO da Certifk EDU e  
membro do CEE de MG*



**Luis Fernando Rabelo  
Chacon**

*Professor do Unisal e sócio  
fundador do escritório  
MCO Advogados*



**Rodrigo  
Marudi**

*Head de Internacionalização  
e Coordenador de Pós-  
Graduação na UNIFEQB*

# FORMAÇÃO DOCENTE

As contribuições dos especialistas no tema revelam que a formação docente ainda deve ocupar, em 2026, o centro das transformações educacionais. Apesar das diferenças de ênfase, há uma compreensão compartilhada de que a docência precisará se reconfigurar para responder a demandas cognitivas, tecnológicas, éticas e humanas que se intensificam rapidamente no ensino superior.

A transformação do trabalho docente é inevitável e exige que a tecnologia seja mediada com criticidade e intencionalidade pedagógica, evitando tanto a resistência temerosa quanto a adesão acrítica. Nesse processo, a valorização e a ressignificação da profissão tornam-se imperativas, pois não há inovação consistente sem condições de trabalho dignas e reconhecimento institucional.

*Ana Valéria S. A. Reis*

## 01. INTELIGÊNCIA HÍBRIDA E TRANSFORMAÇÃO DA COGNIÇÃO DOCENTE

- **Novas formas de pensar mediadas por sistemas inteligentes**
- **Docência ampliada pela inteligência híbrida, articulando sensibilidade humana e interação com tecnologias**
- **Educação digital contribuindo para a equidade educacional e o desenvolvimento socioeconômico**

Para Thuinie Daros, diretora de Metodologias e Aprendizagem da Vitru Educação, a docência em 2026 conviverá com novas formas de pensar mediadas por sistemas inteligentes. A inteligência artificial (IA) deixará de ser ferramenta acessória e passará a constituir parte do processo cognitivo. Essa ideia encontra eco em Oscar Jerez Yañez, diretor do Centro de Ensino e Aprendizagem da Faculdade de Medicina da Universidade do Chile, que projeta uma docência ampliada pela inteligência híbrida, articulando sensibilidade humana e interação com tecnologias.

Nesse sentido, Mozart Neves Ramos, Titular da Cátedra Sérgio Henrique Ferreira do Instituto de Estudos Avançados da USP de Ribeirão Preto, reafirma a necessidade de capacitar os professores para o uso das novas tecnologias no processo de ensino e de aprendizagem, pois a tendência é que a educação digital se fortaleça cada vez mais, contribuindo para a equidade educacional e para o desenvolvimento socioeconômico.

Todos convergem quando afirmam que a formação docente precisará desenvolver novas formas de raciocínio pedagógico, mais reflexivas e adaptadas ao diálogo constante com sistemas algorítmicos.

## 02. FORMAÇÃO COMO PESQUISA, REFLEXIVIDADE DOCENTE E APRENDIZAGEM IMERSIVA E EXPERIENCIAL

- **Investigação da própria prática docente como caminho de aprimoramento profissional**
- **Capacitação dos professores para uma nova sala de aula em consonância com a BNCC**
- **Pressão por políticas públicas que exijam das IES compromissos mais densos e efetivos**

Oscar Jerez defende abertamente a necessidade de os docentes investigarem a própria prática como caminho de aprimoramento profissional. Esse princípio dialoga com o olhar de Karina Tomelin, consultora e cofundadora da B42, que aponta para a importância de redes colaborativas e aprendizagem experiencial entre pares como espaços de reflexão. Os dois especialistas reforçam que a formação docente não deve se limitar a capacitações pontuais, mas constituir processos contínuos, investigativos e orientados à reflexão sistemática.

Mozart Ramos direciona a capacitação dos professores para uma nova sala de aula em consonância com a BNCC, que pressupõe que, na perspectiva de uma educação integral, todos os estudantes devem desenvolver 10 competências ao completar a educação básica, uma vez que a atual sala de aula não estimula o desenvolvimento de competências como criatividade, pensamento crítico e trabalho colaborativo tão importantes para viver no século XXI.

Cyntia Belgini Andretta, pró-reitora de Graduação da PUC-Campinas, alerta para a intensificação da pressão por políticas públicas que exijam das IES compromissos mais densos e efetivos. Ela considera que formar docentes críticos e reflexivos deve-se tornar indicador de qualidade na avaliação do ensino superior, superando uma distância entre a teoria e a prática docente. Em 2026, a responsabilidade institucional ganha centralidade na agenda educacional.

## 03. ÉTICA DIGITAL E RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

- **Impacto humano do uso de tecnologias, especialmente IA**
- **Incorporação de autorregulação emocional, apoio entre pares e desenvolvimento identitário**
- **Responsabilidade coletiva pelo uso crítico da tecnologia e cuidado com o docente**

A perspectiva de Karina Tomelin chama atenção para o impacto humano do uso de tecnologias, especialmente da inteligência artificial, e para o cuidado que deve orientar esse uso. Já Cyntia Andretta e Mozart Ramos destacam que políticas institucionais serão cada vez mais cobradas, exigindo diretrizes claras para orientar práticas docentes.

Oscar Jerez chama a atenção para o bem-estar e para o sentido e pertencimento docente. Além da introdução das questões éticas no uso de recursos tecnológicos mais avançados, a formação docente do futuro precisará colocar o cuidado no centro. Ensinar e aprender em tempos de incerteza requerem reconhecer o professor como ser humano integral. Programas inovadores incorporam dimensões de autorregulação emocional, apoio entre pares e desenvolvimento identitário, compreendendo que não há qualidade sem comunidades docentes sustentáveis e reconhecidas.

A formação docente precisará incorporar princípios éticos, e as instituições deverão assumir responsabilidade coletiva pelo uso crítico da tecnologia e do cuidado com o docente. Para Washington Lemos, pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento do UniFOA, cada IES precisa deixar claras suas regras de uso permitido e incentivado de IA. Segundo ele, os professores não podem ficar em um “limbo regulatório”, e os estudantes não podem lidar com regras diferentes em cada unidade curricular.

## 04. VALORIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DA CARREIRA DOCENTE

- **Reconhecimento institucional e político da profissão docente**
- **Adoção de programas de mentoria, acompanhamento por pares e devolutivas constantes**
- **Democratização do acesso à formação continuada e mobilidade acadêmica**

Mozart Neves Ramos alerta para a fragilidade estrutural da carreira docente, especialmente diante da crescente exigência por competências digitais e de inclusão. Sua preocupação encontra ressonância em Cyntia Belgini Andretta, que insiste na necessidade de reconhecimento institucional e político da profissão docente. Thuine Daros alerta-nos para o desafio global que é inequívoco: tornar a docência novamente desejável, o que exige mais do que formação. Exige carreiras sustentáveis, reconhecimento social e ecossistemas de bem-estar que permitam aos educadores continuarem criando, inovando e inspirando. A agenda internacional já se move nessa direção. Karina Tomelin destaca que programas de mentoria, acompanhamento por pares e devolutivas constantes substituem o modelo pontual de capacitação, dando lugar a redes de aprendizagem contínuas. Essa visão de futuros múltiplos valoriza a singularidade de cada educador e promove um apoio emocional, técnico e pedagógico integrado, sustentável e orientado por propósito.

Já Oscar Jerez aponta para trajetórias flexíveis e significativas: o poder das microcredenciais. O desenvolvimento profissional docente deixa de ser linear para se tornar uma constelação de percursos personalizados. As microcredenciais, os portfólios digitais e os itinerários modulares permitem reconhecer aprendizagens reais e contextualizadas. Essa tendência democratiza o acesso à formação continuada, favorece a mobilidade acadêmica e conecta o reconhecimento institucional ao impacto concreto da docência. Formar-se torna-se um processo vivo, cumulativo e adaptativo.

Em 2026, pensar a formação docente implicará pensar condições de trabalho, permanência e sentido profissional.

## 05. CURRÍCULOS INTERDISCIPLINARES E COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO

- **Processos formativos que desenvolvam imaginação, inteligência e adaptabilidade**
- **Professor aprenderá desenvolvendo autoconfiança e repertório para atuar em contextos complexos**
- **Diálogo com problemas reais e com crescente mediação tecnológica**

A necessidade de criar currículos que preparem professores para atuar em contextos complexos é destacada por Cyntia Belgini Andretta, ao propor formações interdisciplinares e sensíveis às desigualdades sociais. Thuinie Daros complementa essa perspectiva ao defender processos formativos que desenvolvam imaginação, inteligência coautora e adaptabilidade. Karina Tomelin afirma que o professor aprenderá fazendo, errando e recriando suas práticas, desenvolvendo autoconfiança e repertório para atuar em contextos complexos.

Confirma-se aqui a convicção de que os docentes precisam ser preparados para promover aprendizagens orientadas ao futuro, em diálogo com problemas reais, e com crescente mediação tecnológica. Oscar Jerez trata o tema como pedagogias interprofissionais para um mundo interdependente: os desafios contemporâneos nas áreas de saúde, sustentabilidade, equidade e inteligência artificial exigem respostas que ultrapassem os limites disciplinares.

Surge, assim, a formação docente interprofissional e transdisciplinar, que promove o diálogo entre áreas e a construção coletiva de soluções complexas. Essa abordagem fortalece a empatia, a comunicação colaborativa e o pensamento sistêmico, preparando os professores para atuar em redes de saberes que refletem a própria diversidade do mundo.

Washington Lemos acredita que, com mais projetos, metodologias ativas e uma educação voltada para o mundo prático, professores são colocados com mais frequência em situações de dar feedbacks, mentorias e aconselhamentos. Nesse contexto, segundo ele, uma comunicação assertiva e respeitosa, focada em instrumentalizar os estudantes, torna-se essencial.

Mozart Ramos foca no uso da ciência para ajudar o professor no processo da inclusão educacional, referindo-se à necessidade de preparar adequadamente os docentes para desenvolver estudantes com transtornos de aprendizagem, uma vez que os próprios professores revelam que não estão preparados para trabalhar com estudantes neurodivergentes.

Percebe-se um movimento claro entre as tendências e a opinião dos especialistas: a formação docente é sempre contínua, investigativa, ética, colaborativa e orientada por novas competências cognitivas e tecnológicas.

## ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Ana Valéria  
S. A. Reis**

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



**Cyntia Belgini  
Andretta**

*Pró-reitora de Graduação  
da PUC-Campinas*



**Karina  
Tomelin**

*Consultora e cofundadora  
da B42 – Design, Educação  
e Tecnologia*



**Mozart  
Neves Ramos**

*Titular da Cátedra Sérgio  
Henrique Ferreira do  
Instituto de Estudos  
Avançados da USP de  
Ribeirão Preto*



**Oscar  
Jerez Yañez**

*Diretor do Centro de Ensino e  
Aprendizagem da Faculdade  
de Medicina da Universidade  
do Chile*



**Thuinie  
Daros**

*Diretora de Metodologias  
e Aprendizagem da Vitru  
Educação*



**Washington  
Lemos**

*Pró-reitor de Planejamento  
e Desenvolvimento do  
Centro Universitário de  
Volta Redonda (UniFOA)*

# INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização entrou definitivamente na agenda das instituições de ensino superior brasileiras de diferentes perfis e tamanhos, representando muito mais do que apenas mobilidade de professores e alunos, e estimulando um movimento de conexões, sinergias e projetos de interesse de um número cada vez maior de IES, envolvendo desde currículos, cursos, disciplinas e projetos pedagógicos até pesquisa, seminários e publicações internacionais.

Nesse sentido, o entendimento da internacionalização como um processo de integração com uma dimensão intercultural e global na oferta de educação superior tornou-se ainda mais evidente diante do potencial oferecido pela novas tecnologias e plataformas virtuais para atrair estudantes internacionais e estimular operações.

Não há dúvida de que a internacionalização virtual será uma tendência crescente em 2026 entre as instituições de ensino superior interessadas em democratizar esse processo, que será fortemente influenciado pela digitalização e o ensino híbrido, com a combinação de aulas presenciais e on-line, a ênfase na Internacionalização em Casa (IaH) por meio de políticas linguísticas, eventos e a presença de estudantes e professores estrangeiros, e a busca por competências interculturais e soluções para desafios globais com um foco maior na Internacionalização do Currículo (IoC), com integração de dimensões interculturais e globais nos projetos pedagógicos, cursos e disciplinas.

As observações apresentadas indicam que a internacionalização se tornará um processo mais abrangente, inclusivo e digital, permeando todas as funções da universidade e não apenas a mobilidade física, permitindo que as IES melhorem seus resultados acadêmicos, administrativos e financeiros.

*Roberto Lafontene*

# 01. MUDANÇA DE PARADIGMA, COM CRESCIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO VIRTUAL

- **Oferta de experiências por meio de programas de intercâmbio virtual**
- **Parcerias internacionais que minimizam os impactos para a sociedade e o meio ambiente**
- **Expansão das IES para além das fronteiras nacionais, com foco em mobilidade de baixo carbono e incentivos**

A internacionalização das instituições de ensino superior desenvolveu-se nos últimos anos com base no intercâmbio acadêmico presencial de estudantes e docentes, bem como na internacionalização do currículo e na obtenção de diplomas e qualificações duplas. No entanto, esse processo foi interrompido pela pandemia e pela constatação de que estávamos buscando uma internacionalização elitista e para um grupo seleto.

Como destaca Renée Zicman, diretora executiva da Faubai, o desafio de tornar a internacionalização da educação superior mais inclusiva, diversa e acessível para todos foi enfrentado por meio da oferta de experiências de Internacionalização em Casa (IaH), programas de intercâmbio virtual (COIL<sup>1</sup> e outros), currículos globalizados, ensino de línguas estrangeiras e diversidade cultural nos ambientes acadêmicos. Nesse contexto, ela enfatiza a necessidade de “reimaginar” a internacionalização da educação superior e praticá-la de formas mais sustentáveis, equitativas e justas, alinhadas com a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com parcerias internacionais mais horizontais, que minimizem os impactos negativos para a sociedade e o meio ambiente.

Caio Fanha, professor e coordenador do International Office do Cesupa, vai além. Ele menciona a importância da green internationalization, processo estratégico de expansão de empresas ou instituições para além de suas fronteiras nacionais, focando prioritariamente na mobilidade de baixo carbono e incentivos. Ele cita programas como o Erasmus+ que amplia diretrizes e incentivos para viagens “verdes” dos estudantes e professores universitários através do mundo inteiro (com mais dias financiados e top-ups), enquanto projetos europeus consolidam competências de sustentabilidade associadas à mobilidade acadêmica.

Considerando o estágio em que se encontra a América Latina nessas tendências de internacionalização, e como seria possível aplicar esses exemplos à realidade da região e do Brasil, a internacionalização virtual surgiu como uma solução lógica, pois permite que os alunos acessem cursos on-line de universidades estrangeiras e interajam com estudantes de outras IES sem sair de seu país de origem. Isso foi confirmado pela 6ª Pesquisa Global da IAU (Associação Internacional de Universidades), na qual a América Latina lidera a internacionalização on-line, com 91% de suas instituições de ensino superior.

1 Collaborative Online International Learning (COIL) é uma metodologia educacional que promove a aprendizagem colaborativa internacional por meio de atividades virtuais.

## 02. ESTRATÉGIA ABRANGENTE: INTERNACIONALIZAÇÃO INCLUSIVA, SUSTENTÁVEL E DEMOCRÁTICA

- **Modelo reconhece diferentes epistemologias e valoriza a diversidade cultural**
- **Currículos integram saberes locais e globais**
- **Prioridades: mobilidade híbrida, projetos COIL, microcredenciais internacionais e estágios globais**

A estratégia adotada pelas instituições de ensino superior possibilitou uma verdadeira democratização do intercâmbio estudantil, até então reservado apenas para estudantes com recursos econômicos para viajar e permanecer no exterior por um semestre ou um ano, ou para alunos que obtinham bolsas de estudo de IES públicas e privadas. Segundo Vanessa Bonini, chanceler da Unaerp e coordenadora da Regional Sudeste da FAUBAI, a busca de equidade segue como uma tendência para a internacionalização, o que leva muitas universidades a fortalecer políticas de internacionalização em casa, expandir modelos híbridos de mobilidade, oferecer cursos em diferentes idiomas e criar mecanismos de apoio para grupos sub-representados.

Diego Amaro de Almeida, professor do Unisal e coordenador de Redes de Cooperação e Inovação do Semesp, destaca que a internacionalização caminha para um modelo mais democrático e plural, que reconhece diferentes epistemologias e valoriza a diversidade cultural como eixo formativo. Essa abordagem, segundo ele, propõe currículos que integrem saberes locais e globais, fortalecendo a interculturalidade e a equidade nas experiências acadêmicas internacionais.

Almeida aponta que as fronteiras da mobilidade acadêmica se expandem por meio de tecnologias digitais e ambientes de aprendizagem imersivos. Plataformas colaborativas e o uso de realidade aumentada ou virtual permitem a construção de experiências internacionais sem deslocamento físico, tornando o acesso mais amplo e sustentável. E a América Latina tem avançado rapidamente nessa direção, considerando que a maioria dos estudantes do ensino superior não dispõe de recursos para um intercâmbio presencial: a mobilidade on-line ou híbrida está ampliando essas possibilidades para um número cada vez maior de alunos.

Rodolfo de Vicenzi, reitor da Universidade Aberta Interamericana e presidente da Realcup, sugere que a internacionalização deve deixar de ser um catálogo de convênios e tornar-se uma estratégia integral que amplie trajetórias formativas, empregabilidade regional e cidadania global. Segundo o especialista, em 2026, a prioridade é construir experiências reais: mobilidade híbrida, projetos COIL, microcredenciais internacionais e estágios globais.

### 03. FLEXIBILIDADE CURRICULAR, EXPANSÃO DIGITAL REGIONAL, DEMANDA GLOBAL POR TALENTOS E DIFERENCIAÇÃO

- Estratégias de escala para desenvolver competências interculturais e currículos globais
- Módulos internacionais, duplas diplomações e adaptações culturais como valor acadêmico adicional
- Internacionalização como fonte vital de receita direta

Rodrigo Cutri, reitor do Centro Universitário Fundação Santo André, ressalta que com a descentralização da mobilidade física no processo de internacionalização, para não dependerem apenas de intercâmbios tradicionais, as instituições de ensino superior estão investindo em aulas espelho, cocriação de disciplinas e ambientes virtuais imersivos.

Caio Fanha enfatiza a esse respeito que, com a Internacionalização em Casa (IaH), por meio do intercâmbio virtual e do reconhecimento global da abordagem COIL, essas modalidades deixam de ser acessórias e passam a compor estratégias de escala para desenvolver competências interculturais e currículos globais. Ele vai além, e propõe incorporar essas experiências ao currículo, o que proporcionaria um valor acadêmico adicional e muito necessário para os alunos das IES brasileiras.

Rogerio Massaro, diretor acadêmico do Centro Universitário FAAP, explica que a flexibilização curricular se torna um imperativo de competitividade, exigindo programas com módulos internacionais, duplas diplomações e adaptações culturais profundas, indo além do cosmético. Segundo ele, para instituições fora do eixo central, essa é uma oportunidade estratégica de diferenciação, permitindo às IES se posicionarem como especialistas em contextos locais complexos (como desenvolvimento e sustentabilidade), oferecendo perspectivas não-eurocêntricas muitas vezes negligenciadas pelos centros globais.

Na visão de Massaro, diante da retração contínua do financiamento público, a internacionalização se consolida como fonte vital de receita direta através de taxas de mobilidade, cursos remotos pagos e parcerias corporativas. Mas isso criaria uma tensão estratégica entre o investimento para atrair estudantes internacionais de elite e a expansão da internacionalização on-line para estudantes com menos recursos.

Em resposta a essa tensão, Rodolfo de Vicenzi destaca que a expansão regional das universidades privadas será cada vez mais digital. Ele considera que, em 2026, a prioridade será desenvolver modelos de “educação exportável”: programas híbridos para estudantes de outros países, campi virtuais compartilhados, créditos internacionais flexíveis e cursos com microcredenciais em rede.

## 04. MICROCREDENCIAIS, PROGRAMAS COMPARTILHADOS, RECONHECIMENTO REGIONAL DE TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS

- **Tecnologia permite que credenciais digitais alcancem um público massivo**
- **Agendas de formação devem estar articuladas às demandas globais de talento**
- **Importância da participação em redes acadêmicas, consórcios e fóruns internacionais**

A validação de habilidades, conhecimentos e competências por meio de microcredenciais e microcertificações são uma tendência que está revolucionando o ensino superior. E atualmente a tecnologia permite que sejam oferecidas em diferentes partes do mundo, em vários idiomas e alcancem um público massivo. Diante dessa realidade, Vicenzi enfatiza que, em um contexto no qual o valor social do diploma é cada vez mais relativo, a internacionalização converte-se em um selo de identidade institucional. Segundo ele, isso implica articular agendas de formação às demandas globais de talento, cidadania intercultural, sustentabilidade e transformação digital.

Rodrigo Cutri reconhece que o avanço das credenciais digitais reconhecidas internacionalmente representa uma tendência forte. E, na sua visão, os diplomas tradicionais passarão a conviver com microcertificações globais.

Em resposta a esses movimentos e desafios para a internacionalização, surgem a cooperação institucional e as parcerias. Amaro de Almeida destaca que as universidades devem intensificar a criação de programas compartilhados, diplomas duplos e microcredenciamentos, que possam ser reconhecidos em diferentes sistemas de ensino. Neste sentido, Cutri, Massaro e Vicenzi também defendem a importância das redes acadêmicas internacionais, das parcerias robustas e das redes de pesquisa descentralizadas, além da participação em consórcios e fóruns globais que possam influenciar as políticas públicas dos países.

Como aponta Rodolfo de Vicenzi, esse quadro deve conduzir as IES na América Latina a um reconhecimento regional de trajetórias e marcos comuns de qualidade. Ele ressalta que sem convergência normativa não há internacionalização sustentável, e que o desafio é avançar em mecanismos regionais de reconhecimento de aprendizagens, microcredenciais e titulações, inspirados no Espaço Europeu de Educação Superior (EEES), uma área de cooperação entre cerca de 48 países para alcançar sistemas de ensino superior que favoreçam a circulação dos diplomas e estudantes, mas respeitando a diversidade latino-americana.

## 05. COOPERAÇÃO INTRARREGIONAL, CULTURA COMUM, BILINGUISMO E VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS

- Países anglófonos receberão maior parte dos estudantes de alta renda
- Especialização em demandas globais poderá atrair mobilidade reversa“
- Em um mundo cada vez mais multipolar o global e o local estão conectados

Os especialistas ouvidos destacam que no processo de internacionalização os programas das IES passarão a priorizar residências curtas e mobilidade circulatória entre academia e empresas, e participação em trabalhos, projetos e atividades remotas, à medida que aumentarem a validação e a aceitação das microcredenciais pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, Rogério Massaro argumenta que “as IES brasileiras têm a oportunidade de atrair mobilidade reversa ao se especializarem em demandas globais (como agritech, saúde tropical e tecnologias sociais), tornando-se geradoras ativas de conhecimento aplicado”.

A América Latina encontra-se imersa em um sistema político e econômico em rápida transformação, com consequências ainda desconhecidas, e Massaro destaca que a polarização global se intensificará em 2026, com os principais países anglófonos (EUA, Reino Unido, etc.) capturando a maior parte do fluxo de estudantes de alta renda, investimentos e parcerias estratégicas.

Diante disso, qual será o papel da região? Segundo as reflexões dos especialistas, as IES devem aproveitar esses desafios para poderem cooperar dentro da região e criar oportunidades de intercâmbio cultural e linguístico entre os países de língua espanhola e o Brasil. Na medida em que compartilhamos uma cultura comum e duas línguas que não são muito diferentes, o conhecimento de ambas as línguas no turismo, no comércio e na academia deve fazer parte dos nossos desafios diante da predominância do inglês em outras partes do mundo.

Renée Zicman desenvolve ainda mais essa ideia, apontando para a importância de valorizar as diferenças, beneficiando pessoas, instituições, comunidades, países e tradições de diversos contextos, com ênfase no Sul Global e na cooperação Sul-Sul-Norte, reconhecendo como o global e o local estão conectados, em um mundo cada vez mais multipolar em um cenário em rápida evolução, com diversas perspectivas, prioridades regionais e responsabilidades compartilhadas, e não mais com um modelo único.

Para Vanessa Bonini, a internacionalização vai acompanhando, naturalmente, as mudanças geopolíticas que marcam esta década. Isso se expressa no fortalecimento de parcerias estratégicas, que ganham fôlego com incentivos governamentais, como o programa CAPES Global. Cada vez mais, as IES buscam construir redes e relações internacionais que respondam a desafios compartilhados. E esse movimento abre espaço para iniciativas como editais conjuntos, programas de dupla titulação, centros regionais de pesquisa e projetos que impactam, simultaneamente, comunidades de vários países.

Dentro desse cenário dinâmico, o Brasil e a América Latina têm uma oportunidade renovada de ajudar a moldar o futuro da educação superior internacional.

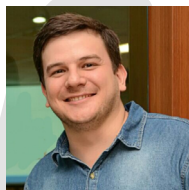
## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

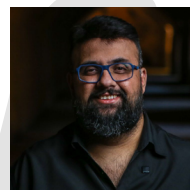
**Roberto  
Lafontene**

*Diretor de Projetos  
Internacionais da  
Universidade Santo  
Tomás no Chile*



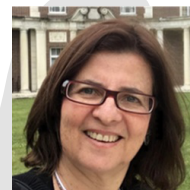
**Caio  
Fanha**

*Professor e coordenador  
do International Office do  
Cesupa*



**Diego Amaro  
de Almeida**

*Professor do Centro Universitário  
Salesiano de São Paulo (Unisal)  
em Lorena e coordenador de  
Redes de Cooperação e Inovação  
do Semesp*



**Renée  
Zicman**

*Diretora executiva da  
Faubai*



**Rodolfo  
de Vicenzi**

*Reitor da Universidade Aberta  
Interamericana e presidente  
da Realcup*



**Rodrigo  
Cutri**

*Reitor do Centro  
Universitário Fundação  
Santo André*



**Rogério  
Massaro**

*Diretor acadêmico do  
Centro Universitário  
FAAP*



**Vanessa  
Bonini**

*Chanceler da Unaerp e  
coordenadora da Regional Sudeste  
da Associação Brasileira de  
Educação Internacional (FAUBAI)*

# PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Gestores da pesquisa e da pós-graduação stricto sensu nas IES precisam estar atentos às mudanças nacionais e globais que afetam a humanidade e cientes do impacto de sua atuação profissional na formação científica de jovens talentos com potencial transformação da sociedade em que atuam.

Em 2025, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou o documento *Perspectivas da OCDE para Ciência, Tecnologia e Inovação 2025 – Impulsionando a Mudança em um Cenário em Transformação*<sup>1</sup>. Nesse documento foram apontados os grandes desafios a serem solucionados pelos governos, pelas empresas e pela sociedade, em virtude do rápido desenvolvimento tecnológico, do aumento das tensões geopolíticas, do avanço da crise climática, juntamente com a redução da biodiversidade e do aumento da desigualdade social. Segundo a OCDE, o sistema de tecnologia e inovação precisa adaptar-se rapidamente para gerar tecnologias e inovações relevantes para a sociedade em diversas áreas, como na saúde, na agropecuária, na geração de energia limpa, na indústria, no transporte, na preservação do meio ambiente, na segurança pública, entre outras.

São esses os grandes desafios para as universidades e institutos de pesquisa, que segundo os especialistas consultados sobre o tema deste capítulo desempenham um papel fundamental na capacitação de jovens cientistas para atuar nesse cenário. No entanto, são muitos os desafios na geração do conhecimento, iniciando por políticas de Estado no provimento de recursos financeiros governamentais para o desenvolvimento de projetos científicos e tecnológicos, assim como políticas para assegurar condições de trabalho aos cientistas, e, conseqüentemente, a sua permanência no Brasil, evitando a “fuga de talentos” para outros países.

*Tania Cristina Pithon Curi*

<sup>1</sup> OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025 – Driving Change in a Shifting Landscape

# 01. FINANCIAMENTO DA PESQUISA E AUMENTO DA FORMAÇÃO DE MESTRES E DOUTORES

- Interiorização e reequilíbrio territorial do SNPG
- Participação de universidades em projetos com empresas
- Programas passam a integrar inovação, empreendedorismo e tecnologia

A especialista Denise Pires de Carvalho, professora titular da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e presidente da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), destaca que, em 2026, o principal desafio será o maior financiamento da pesquisa no Brasil e o aumento significativo da formação de mestres e doutores, mantendo a qualidade. Simon Schwartzman, pesquisador associado do Instituto de Estudos de Política Econômica/Casa das Garças (IEPE/CdG), também acredita que a formação de doutores no Brasil será um desafio, e que tal fato provavelmente ocorrerá porque não está previsto aumento de recursos financeiros públicos à pesquisa.

Segundo Denise de Carvalho, a CAPES é a instituição fundamental para garantir que a educação no nível da pós-graduação stricto sensu se mantenha com a devida qualidade e equivalência internacional, pois a fundação é responsável pelo processo de aprovação dos novos cursos e pela avaliação periódica para a permanência da oferta dos mesmos no país. Ela descreve, ainda, que há tendência de aumento dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado), mas de forma associativa, em áreas estratégicas, com o objetivo de desenvolver as diferentes regiões do Brasil. E, como afirma o especialista Diego Menezes, presidente da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI), de fato, há um movimento de interiorização e de reequilíbrio territorial do Sistema Nacional de Pós-graduação, com políticas de recursos para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Na visão de Hélio Dias, presidente do Instituto para a Valorização da Educação e da Pesquisa no Estado de São Paulo (IVEPESP), seguindo modelos consolidados nos EUA e na União Europeia, o Brasil avança na criação de regras e incentivos para a participação de universidades em projetos com empresas. Esse movimento amplia a transferência de tecnologia, a empregabilidade de doutores e acelera a inovação no setor produtivo. E Kátia Jorge Ciuffi, pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa do Grupo Cruzeiro do Sul Educacional, corrobora essa afirmação, lembrando que os programas stricto sensu passam a integrar inovação, empreendedorismo e tecnologia em seus projetos de pesquisa, estimulando parcerias com empresas e governos. Segundo ela, a geração de patentes, produtos e startups oriundos da pós-graduação posiciona a universidade como protagonista do desenvolvimento regional sustentável.

## 02. USO DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS DIGITAIS PARA PÓS-GRADUAÇÃO

- **Utilização da inteligência artificial já é uma realidade**
- **Discussão sobre ética no uso da IA terá destaque**
- **Maior investimento no PBIA nos próximos quatro anos**

Outro grande desafio para 2026 será o uso de tecnologias educacionais digitais na pós-graduação, em diferentes áreas. Muitos professores/pesquisadores utilizam as mesmas técnicas há anos e resistem a atualizar a sua prática pedagógica. Para Denise de Carvalho, as plataformas digitais e o uso da inteligência artificial são enormes desafios educacionais, principalmente para o corpo docente que porventura utilize abordagens pedagógicas já ultrapassadas há algumas décadas.

Já na pesquisa científica, o uso de inteligência artificial (IA) é uma realidade. Segundo Diego Menezes, essas ferramentas serão incorporadas sistematicamente à elaboração do projeto de pesquisa, à análise de dados, ao desenho experimental e à simulação de cenários. Para ele, surgirão linhas e disciplinas específicas sobre metodologias assistidas por IA tanto em áreas exatas quanto em humanas. Nessa mesma linha, Hélio Dias considera que análises de grandes volumes de dados tornam-se centrais na pesquisa, tanto para gerar novos conhecimentos quanto para avaliar impacto. A discussão sobre ética no uso de IA em pesquisa será outro aspecto de destaque nas discussões acadêmicas.

Em relação à formação dos pós-graduandos, Kátia Ciuffi aponta a necessidade de proporcionar aos estudantes a formação necessária para enfrentar os desafios do trabalho, incluindo o avanço da IA.

Acredita-se que, em 2026, haverá aumento da demanda por cursos de pós-graduação nas áreas de análise de dados e IA, como ressalta Simon Schwartzman, principalmente pela crescente busca por profissionais qualificados. De fato, recentemente, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação lançou, durante a 5ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) 2024-2028, com investimento de cerca de 23 bilhões de reais nos próximos quatro anos, especialmente no setor público, cujo principal objetivo é alavancar o Brasil na eficiência e na utilização de IA.

Corroborando essas análises, Denise de Carvalho aponta para que, na era do aprendizado de máquina, do processamento de linguagem natural e dos transformadores generativos pré-treinados (generative pre-trained transformers), a inteligência artificial generativa lança enormes desafios para a educação superior.

## 03. ENSINO HÍBRIDO SÍNCRONO E O SEMIPRESENCIAL

- Valorização das atividades docentes e dos mediadores pedagógicos
- Revisão dos currículos tradicionais será prioritária
- Ampliação do ensino da história da ciência e do método científico

É evidente que a pandemia impulsionou o uso de ferramentas digitais na aprendizagem, e nos cursos de pós-graduação isso não foi diferente. Nesse período, inclusive, houve a introdução das defesas de teses e dissertações na modalidade a distância. Essa experiência possibilitou a diversificação dos membros das bancas avaliadoras, bem como maior acesso aos cursos dos programas de pós-graduação.

Como tendência para 2026, Denise Pires de Carvalho acredita que o ensino híbrido síncrono e o semipresencial devem ser utilizados, ressaltando a importância da valorização das atividades docentes e dos mediadores pedagógicos. Ela considera a oferta de mais cursos no formato noturno, com atividades em horários que permitam a participação de trabalhadores, e de disciplinas mais relacionadas às práticas profissionais e aos preceitos da metodologia científica. O ensino híbrido síncrono e o semipresencial devem ser utilizados, ressaltando a importância da valorização das atividades docentes e dos mediadores pedagógicos. Esse modelo traz maior flexibilidade aos programas de pós-graduação, mas também impõe a revisão dos currículos tradicionais, tornando-os mais dinâmicos e contemporâneos, segundo Hélio Dias.

Corroborando esta afirmação, Diego Menezes descreve que a reformulação dos currículos dos programas de pós-graduação deverá ser prioritária, incorporando competências digitais, empreendedorismo, inovação e preparação para múltiplos mercados de trabalho. A inserção de mestres e doutores fora da academia, em empresas, no governo e no terceiro setor, torna-se desse modo prioridade explícita.

Denise de Carvalho destaca que os conteúdos curriculares devem ser mais livres e a busca pelo conhecimento deve ser incentivada no âmbito da pós-graduação, com ampla divulgação e ensino da história da ciência e do método científico, que deveria ser obrigatório nos níveis do mestrado e doutorado, assim como disciplinas sobre ética e integridade nas atividades de pesquisa.

## 04. REFORMULAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

- **Formação mais alinhada às demandas da sociedade**
- **Participação dos estudantes em programas de iniciação científica**
- **Maior atuação em ecossistemas inovadores e inclusivos**

A formação dos graduandos deve estar alinhada às demandas da sociedade. De acordo com o Mapa do Ensino Superior no Brasil<sup>1</sup>, que analisou os dados do INEP (ciclo de 2019 a 2023), 61,3% dos estudantes ingressantes nos cursos superiores não concluem a sua formação e tal fato pode estar relacionado à instabilidade econômica do período analisado e à ausência de políticas públicas.

Para Denise de Carvalho, o maior desafio será a garantia da conclusão dos cursos de graduação, que em geral têm elevadas taxas de retenção e evasão no Brasil, principalmente devido ao longo tempo para a diplomação com relação a cursos semelhantes no exterior. Ela destaca que a educação superior no Brasil evoluiu com bacharelados longos, muitos dos quais cobram trabalhos de conclusão dos cursos que equivalem a produtos finais característicos dos cursos de pós-graduação, e que muitos bacharelados são distantes das necessidades profissionais da atualidade.

Nesse sentido, para Kátia Jorge Ciuffi, a participação dos estudantes em programas institucionais de iniciação científica torna-se uma ferramenta fundamental para a retenção e a formação de estudantes de graduação. A dedicação destes estudantes às atividades científicas relacionadas ao seu curso de graduação desenvolve habilidades como pensamento crítico, trabalho em equipe, organização metodológica, além de possibilitar o conhecimento de técnicas científicas contemporâneas e estimular a formação continuada. Segundo ela, o fortalecimento da iniciação científica torna-se prioridade institucional e essa integração prepara futuros mestres e doutores para atuar em ecossistemas inovadores e inclusivos, promovendo a cultura científica em todos os níveis da educação.

<sup>1</sup> Instituto SEMESP, 2025

## 05. VALORIZAÇÃO DO IMPACTO SOCIAL E DA INTERDISCIPLINARIDADE

- **Projetos voltados para sustentabilidade e redução de desigualdades**
- **Maior estímulo à autoavaliação dos programas**
- **Formação com mais visão sistêmica e estratégica das áreas de atuação**

O impacto social é um dos grandes desafios para os programas de pós-graduação stricto sensu. Hélio Dias considera que projetos interdisciplinares e voltados para sustentabilidade, saúde pública, energia e redução de desigualdades ganham destaque, reforçando a função estratégica da pesquisa para o desenvolvimento do país. E, segundo Kátia Ciuffi, a pesquisa e a pós-graduação se consolidam como vetores de transformação social, com foco em impactos reais nos territórios. Ela considera que universidades passam a medir o valor de suas ações não apenas por produção científica, mas também pelo impacto econômico, social e ambiental gerado, movimento impulsionado pela CAPES e pelos ODS da ONU.

Os especialistas consideram que desafios do impacto social na pós-graduação também evidenciam a necessidade de maior investimento nessa área. Recursos governamentais e incentivos às empresas que apoiem estas atividades seriam importantes para atender às atividades dos programas de pós-graduação de todos os segmentos: instituições públicas e privadas, com e sem fins lucrativos.

Outro ponto importante será a autoavaliação dos programas de pós-graduação. Di-ego Menezes ressalta que essa atividade deve contribuir para o planejamento de projetos de pesquisa aplicados a políticas públicas e para a solução de problemas reais para a comunidade local em diversas áreas, como na educação, saúde, meio ambiente, segurança real e cibersegurança.

Todos esses aspectos impactarão a formação dos futuros mestres e doutores. E, para Denise de Carvalho, outro grande desafio será a formação do profissional capaz de se adaptar às mudanças comportamentais advindas do uso de novas tecnologias, ao mercado de trabalho e aos desafios profissionais inesperados, principalmente relacionados à inovação e ao empreendedorismo. Na sua avaliação, os melhores profissionais serão aqueles capazes de melhor formular perguntas e respondê-las, com visão sistêmica e estratégica da sua área de atuação.

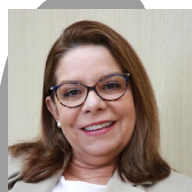
## ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

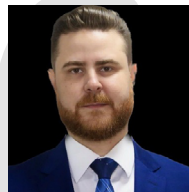
**Tania Cristina  
Pithon Curi**

*Pró-reitora de Pesquisa  
e Pós-Graduação da  
Universidade de Marília  
(Unimar)*



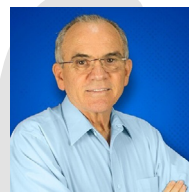
**Denise Pires de  
Carvalho**

*Professora Titular da  
Universidade Federal do  
Rio de Janeiro (UFRJ) e  
presidente da Coordenação  
de Aperfeiçoamento de  
Pessoal de Nível Superior  
(CAPES)*



**Diego  
Menezes**

*Presidente da Associação  
Brasileira das Instituições  
de Pesquisa Tecnológica  
e Inovação (ABIPTI)*



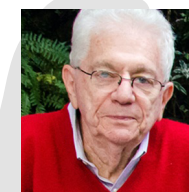
**Hélio  
Dias**

*Presidente do Instituto para  
a Valorização da Educação  
e da Pesquisa no Estado de  
São Paulo (IVEPESP)*



**Kátia  
Jorge Ciuffi**

*Pró-reitora de Pós-  
graduação e Pesquisa  
do Grupo Cruzeiro do Sul  
Educativa*



**Simon  
Schwartzman**

*Pesquisador associado  
do Instituto de Estudos de  
Política Econômica/Casa das  
Garças (IEPE/CdG)*

# EDUCAÇÃO CONTINUADA

O cenário da educação continuada para 2026 aponta para uma consolidação definitiva da área como um eixo estratégico para a sustentabilidade das instituições e para a empregabilidade global. Deixando de ser um apêndice das instituições de ensino superior, a educação continuada transforma-se em um laboratório de inovação e motor de impacto social, onde o aprendizado ao longo da vida deixa de ser um ideal para se tornar uma urgência diante da aceleração tecnológica e das mudanças no mercado de trabalho.

O mercado tende a fortalecer ecossistemas de aprendizagem mais dinâmicos, nos quais as microcredenciais e o ensino modular ganham protagonismo frente aos diplomas tradicionais conquistados a longo prazo, oferecendo agilidade e foco nas competências imediatas exigidas pelo trabalho. O conceito de aprendizagem modular, no entanto, deve ser considerado de forma ampliada, na medida em que a educação continuada deve proporcionar variadas experiências de aprendizagem que vão além de cursos de curta duração e incluem apoio para a elaboração de planos individuais de desenvolvimento, mentorias, conversas com especialistas, experiências imersivas, entre outras.

Segundo os especialistas consultados, a tecnologia, especialmente a inteligência artificial (IA) generativa, não será apenas um tema de estudo, mas uma ferramenta estrutural para a personalização em massa do ensino, atuando como tutor inteligente e redefinindo a autonomia do estudante. Além disso, observa-se uma reconfiguração da governança e do propósito das IES. A oferta acadêmica migra de um catálogo de cursos para propostas de valor focadas na transformação de vidas e na mobilidade social, atendendo a novos públicos demográficos, como a “geração” prateada” (50+ ou 60+). A integração entre a educação continuada e a pós-graduação lato sensu, portanto, torna-se estratégica, diluindo fronteiras para criar itinerários formativos robustos e conectados com a realidade profissional.

*Vidal Martins*

## 01. ASCENSÃO DAS MICROCREDENCIAIS E APRENDIZAGEM MODULAR

- **Flexibilidade e agilidade curricular**
- **Alternativa aos graus acadêmicos tradicionais**
- **Conexão direta com o mercado de trabalho**

A maioria dos especialistas identifica as microcredenciais como a grande moeda do conhecimento para os próximos anos. Segundo Liz Reisberg, consultora do Centro Internacional de Educação Superior e do Boston College, as microcredenciais apresentam uma alternativa importante ao diploma universitário tradicional, pois em um mundo de mudanças rápidas, diplomas de quatro ou cinco anos perdem relevância e agilidade. Para ela, programas de curto prazo podem ser criados, encerrados e adaptados com muito mais agilidade do que programas de graduação, oferecendo caminhos focados para carreiras lucrativas. Marcio Sanches, reitor da Universidade Corporativa Semesp, complementa essa visão. Ele considera que a necessidade do mercado de trabalho por profissionais com competências específicas e a facilidade proporcionada pelo uso de plataformas de microcertificação têm encorajado as IES a entrarem nesse mercado.

Tatsuo Iwata, vice-presidente acadêmico da ESPM, reforça que essa tendência consolida um modelo escalável, no qual as microcredenciais, estruturadas em módulos curtos e voltadas para competências específicas, permitem que o aprendiz construa percursos personalizados, conectando formação formal e experiências profissionais. Brunela Baca, Diretora Regional de Peru e Brasil do Instituto Tecnológico de Monterrey, acrescenta que o "mercado" de trabalho já não espera programas longos ou títulos, espera competências demonstráveis, apontando para ecossistemas onde a educação formal e a não formal se integram.

Liz Reisberg alerta, no entanto, para o desafio de avaliar a qualidade e a integridade desses programas à medida que continuam a proliferar, sugerindo que as universidades, ao oferecerem esses certificados, conferem-lhes maior credibilidade, ainda que faltem padrões amplamente aceitos. E Constanza Diedrich, presidente da Rede de Educação Continuada da América Latina e Europa (RECLA), destaca que as instituições já avançam para marcos interoperáveis que facilitam a acumulação de aprendizagens, permitindo a portabilidade dessas competências.

## 02. INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA INTELIGENTE

- Dissolução de fronteiras entre educação continuada e pós lato sensu
- Governança baseada em dados
- Parcerias corporativas e cocriação

Prevê-se que, em 2026, a educação continuada deixe de atuar isoladamente. Marcio Sanches aponta para uma maior integração da educação continuada com as pós-graduações lato sensu, identificando sinergias em que cursos de curta duração podem ser integrados à carga horária de especializações, criando uma complementariedade entre microcertificações e cursos de 360 horas. Constanza Diedrich corrobora, afirmando que as fronteiras entre oferta contínua e pós-graduação tornam-se mais difusas, configurando modelos de formação ao longo da vida mais completos que posicionam a área como dimensão estratégica do planejamento institucional.

Brunela Baca destaca a necessidade de uma "governança inteligente", evoluindo do caos descentralizado para a orquestração colaborativa. Segundo ela, o futuro pertence aos modelos híbridos de governança, em que uma unidade central orquestra, mas as escolas colaboram, alinhando visões e compartilhando recursos para proteger a marca e potencializar a inovação.

De fato, a governança centralizada com execução distribuída torna a organização adaptável, ágil e segura para inovar. E Diedrich acrescenta que a digitalização impulsiona um novo modelo de gestão apoiado em análises de aprendizagem (learning analytics), em que a governança baseada em dados fortalece a qualidade e melhora a tomada de decisões.

Essa integração expande-se para fora dos muros da academia. Tatsuo Iwata prevê o avanço de programas de formação customizados, codesenvolvidos entre empresas e IES, que se alinham às demandas emergentes de inovação, sustentabilidade e transformação digital, e fortalecem a relevância social das instituições.

### 03. TECNOLOGIAS EMERGENTES E PERSONALIZAÇÃO DO ENSINO

- **Inteligência artificial generativa como tutor inteligente**
- **Crescimento da demanda por competências em IA**
- **Credenciais digitais e blockchain**

A tecnologia será o motor da personalização. Tatsuo Iwata acredita que a integração de inteligência artificial generativa às plataformas educacionais amplia a personalização do aprendizado, com a IA atuando como um tutor inteligente, capaz de propor desafios, curar conteúdos e oferecer feedbacks individualizados. Além do uso pedagógico, Marcio Sanches ressalta o crescimento da demanda por cursos sobre a aplicação da IA em diferentes áreas. Para ele, passada a fase de entender “o que é”, as diferentes profissões buscam se capacitar para utilizar a inteligência artificial no seu trabalho do dia a dia, citando áreas como jurídica, contábil e saúde.

A inteligência artificial terá um papel relevante, também, nos processos administrativos e comerciais. Agentes inteligentes serão utilizados para analisar contextos complexos, identificar oportunidades e estender a capacidade das pessoas e das instituições de prestar serviços personalizados, com os cross sell, up sell e ofertas sob medida.

No campo da certificação, Iwata destaca o uso de tecnologias como blockchain. Ele considera que os portfólios digitais permitem ao indivíduo consolidar e comprovar suas competências de forma segura, transparente e interoperável, conferindo maior autonomia ao aprendiz na gestão de sua trajetória. E Constanza Diedrich reforça que as ferramentas digitais permitem desenhar rotas personalizadas, medir impacto e escalar a oferta para públicos diversos.

## 04. PROPÓSITO, INCLUSÃO E IMPACTO SOCIAL

- Da venda de cursos à transformação de vidas
- Inclusão de novos grupos demográficos
- Aprendizagem situada e comunidades de prática

A educação continuada em 2026 deverá ser pautada pelo impacto real. Brunela Baca é enfática ao destacar que o verdadeiro valor não está em vender cursos, mas em transformar vidas. Para ela, medir o sucesso vai além da satisfação e envolve impacto real – desempenho, empregabilidade e mobilidade social –, sugerindo que a qualidade se torna o grande diferenciador contra a banalização do aprendizado online.

De fato, os programas de educação continuada devem ser estruturados a partir das necessidades de aprendizagem do público alvo. Isso implica uma abertura para novos públicos. Constanza Diedrich aponta que a educação continuada se torna chave para apoiar a requalificação profissional (reskilling, upskilling) diante do envelhecimento populacional, ampliando o alcance para a „geração prateada“, jovens sem titulação e trabalhadores desempregados. Baca complementa que a educação deve abrir portas para quem nunca pisou em uma universidade, adultos maiores, migrantes e pessoas com deficiência. E Sanches também identifica boas perspectivas para educação continuada na saúde, impulsionada pela evolução de técnicas e pela necessidade de requalificação de profissionais já estabelecidos no mercado.

Metodologicamente, isso se traduz em modelos que resolvem problemas reais. Diedrich cita o aprendizado situado e comunidades profissionais de prática, fortalecidos por simuladores e laboratórios virtuais. E Iwata concorda, prevendo que a aprendizagem continuada se apoiará em comunidades colaborativas e redes de troca entre profissionais, nas quais as IES atuarão como facilitadoras desses ecossistemas.

## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema  
**Vidal  
Martins**  
Vice-reitor  
da Pontifícia  
Universidade Católica  
do Paraná (PUCPR)



**Brunela  
Baca**  
Diretora regional  
de Peru e Brasil do  
Instituto Tecnológico de  
Monterrey



**Liz  
Reisberg**  
Consultora do Centro  
Internacional de  
Educação Superior  
(EUA) e do Boston  
College



**Marcio  
Sanches**  
Reitor da Universidade  
Corporativa Semesp



**Tatsuo  
Iwata**  
Vice-presidente acadêmico  
da Escola Superior de  
Propaganda E Marketing  
(ESPM)



**Constanza  
Diedrich**  
Presidente da Rede de  
Educação Continuada  
da América Latina e  
Europa (RECLA)

# EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

O ensino superior brasileiro passa por uma reorganização profunda do tempo e do espaço educativo, impulsionada pela convergência entre a expansão das inteligências artificiais generativas e a implantação do novo marco regulatório da EAD. O debate, que antes se concentrava na tecnologia, desloca-se agora para as escolhas pedagógicas que estruturam as experiências de aprendizagem.

As reflexões apresentadas ao longo das seis tendências deste capítulo permitem uma leitura que remete ao planejamento institucional, à mediação pedagógica e à liderança acadêmica como eixos da qualidade da EAD em 2026. Elas mostram que o momento atual representa uma inflexão, em que emerge a importância de um monitoramento contínuo para garantir que a EAD siga desempenhando seu papel estratégico na democratização do ensino superior sem comprometer a qualidade da formação acadêmica.

As tendências identificam também que, com a consolidação de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) avançados, experiências imersivas e inteligência artificial, o espaço digital passa a integrar a infraestrutura acadêmica, e que esse movimento não elimina o campus físico, mas amplia as possibilidades de integração das experiências formativas em ambientes físicos e virtuais, nas quais presença, engajamento e mediação pedagógica ganham novos significados.

As reflexões revelam ainda que o uso de tecnologias digitais favorece a adoção de metodologias ativas e recursos interativos diversificados, que superam as limitações do modelo presencial tradicional. Mas mostram também que fortalecer a pluralidade institucional com a criação de ambientes que favoreçam a participação ativa de diferentes perfis de instituições na oferta educacional exige rigor conceitual, pedagógico e organizacional.

*Luciana Maia Campos Machado*

# 01. DIVERSIDADE DE FORMATOS, RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL E QUALIDADE

- **IES precisarão construir modelos coerentes com seus projetos formativos**
- **Desafio estará em transformar flexibilidade em rigor acadêmico**
- **Qualidade será resultado da capacidade de liderar processos pedagógicos**

A visão de Daniel Ximenes, especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Diretor de Regulação da Educação Superior (Seres/MEC), sobre os desafios da educação a distância (EAD) no horizonte de 2026, é de que não há um modelo único para a modalidade, mas múltiplos desenhos possíveis, combinando diferentes linguagens, tecnologias, tempos e espaços formativos. Em sua análise, ele reforça um ponto central do novo marco regulatório: a diversidade de formatos amplia, e não reduz, a responsabilidade institucional sobre a qualidade.

Essa compreensão desloca o debate da adoção de tecnologias para o campo das escolhas pedagógicas. A qualidade da EAD não será resultado da replicação de formatos ou da incorporação acrítica de ferramentas, mas da capacidade de as IES construir modelos coerentes com seus projetos formativos, com o perfil dos estudantes e com os territórios em que atuam. O novo marco regulatório explicita que flexibilidade exige rigor conceitual, pedagógico e organizacional.

Ao enfatizar que a EAD envolve um amplo conjunto de estratégias de ensino e aprendizagem mediadas por tecnologias, Ximenes reposiciona a mediação pedagógica como eixo estruturante da qualidade e aponta que o desafio central da EAD não está na tecnologia em si, mas na forma como ela é integrada ao projeto pedagógico e sustentada por rotinas acadêmicas consistentes. A maturidade institucional se expressa justamente na capacidade de transformar flexibilidade em rigor acadêmico, e não em fragilidade formativa.

Quando Ximenes destaca que a mediação pedagógica é condição essencial para

que os estudantes realizem percursos formativos de excelência em sistemas flexíveis, amplia-se a compreensão de que essa mediação não pode ser tratada como responsabilidade individual de docentes ou mediadores. Trata-se de uma responsabilidade institucional que envolve planejamento, definição clara de papéis, apoio da gestão superior e coerência entre regência docente, mediação pedagógica e avaliação. Sem esse alinhamento, mesmo ambientes tecnologicamente avançados tendem a produzir experiências fragmentadas.

A importância atribuída à rotina pedagógica na EAD reforça que a qualidade se constrói na constância da interação e no acompanhamento efetivo das trajetórias estudantis. A presença institucional nos ambientes digitais não se mede pela quantidade de acessos ou atividades, mas pela capacidade de acompanhar, intervir pedagogicamente e sustentar vínculos acadêmicos. Nesse sentido, dados, learning analytics e avaliação contínua assumem papel estratégico como instrumentos de cuidado acadêmico, e não apenas de controle regulatório.

Ao tratar do papel do corpo docente e dos mediadores pedagógicos, Ximenes ressalta a necessidade de conceber espaços de aprendizagem dinâmicos, envolventes e metodologicamente ativos. Essa perspectiva reforça que não há EAD de qualidade sem investimento sistemático no desenvolvimento docente e no reconhecimento da docência como eixo estratégico da qualidade, com apoio explícito da alta gestão, e não como iniciativas pontuais.

A tendência de hibridismo entre educação a distância e presencialidade também é destacada. E ela exige um reposicionamento conceitual, no qual o debate deixa de ser a oposição entre presencial e EAD, e passa a se concentrar na qualidade das experiências formativas da IES em qualquer formato. O processo educativo permanece essencialmente relacional e depende da mediação pedagógica qualificada para produzir sentido, pertencimento e aprendizagem.

Daniel Ximenes sintetiza um princípio central do novo marco regulatório ao afirmar que a responsabilidade pela formação qualificada do estudante é, em última instância, da IES. Em 2026 esse atributo fundamental não poderá ser imputado exclusivamente à tecnologia, à regulação ou ao próprio estudante. A qualidade será resultado direto da capacidade institucional de liderar processos pedagógicos, alinhar estratégias, sustentar rotinas acadêmicas qualificadas e demonstrar, por evidências, que os percursos formativos oferecidos produzem aprendizagem, pertencimento, empregabilidade e impacto social.

## 02. SINCRONIA, ASSINCRONIA E O REGENTE DA APRENDIZAGEM

- **Novo marco regulatório exige mais que apenas arranjos operacionais**
- **Tecnologia e materiais, por si só, não garantem aprendizagem**
- **Qualidade emerge da mediação docente nos ambientes formativos.**

Marcos Aurélio Marques, vice-diretor acadêmico da Faculdade Santa Marcelina, considera que a EAD no Brasil sempre avançou apoiada em marcos legais e inovações tecnológicas. Mas, com as diretrizes estabelecidas pelo novo marco regulatório da modalidade, já não se trata de crescer em escala, mas de qualificar o uso do tempo e do espaço educativo. A redução do número de polos e a exigência de currículos híbridos mais consistentes indicam que decisões sobre sincronia e assincronia passaram a expressar concepções pedagógicas, e não apenas arranjos operacionais.

Essa leitura dialoga com a análise de Sérgio Roberto Kieling Franco, professor titular da Faculdade de Educação da UFRGS e membro da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), sobre a centralidade do professor na EAD contemporânea. Para ele, o novo marco regulatório da educação a distância introduz inovações relevantes, mas também resgata elementos clássicos da educação superior, entre eles a figura do professor como regente da aprendizagem, tradicionalmente associada à universidade presencial.

O destaque desse papel rompe com a ideia de que a EAD se sustenta na autoaprendizagem e recoloca a responsabilidade pedagógica no centro do processo formativo, cabendo ao docente orquestrar tempos, espaços e interações para garantir coerência e sentido à aprendizagem.

A incorporação crescente da inteligência artificial amplia as possibilidades de acompanhamento e personalização, mas não substitui a regência pedagógica, como resalta Marques. E Franco reforça que tecnologia e materiais, por si só, não garantem aprendizagem: a qualidade emerge da mediação docente e da interação entre estudantes, pares e ambientes formativos.

Com o aumento do rigor regulatório e da exigência por evidências de qualidade, a formação superior dependerá cada vez mais da capacidade de as IES demonstrarem coerência entre projeto pedagógico, práticas docentes e resultados de aprendizagem.

### 03. MATURIDADE DIGITAL INSTITUCIONAL E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

- **Novo marco fortalecerá avaliações alinhadas às metas de aprendizagem**
- **Importância de equilibrar tecnologia, propósito, ética e responsabilidade social**
- **Tecnologias exigirão intencionalidade pedagógica e curadoria humana**

O novo marco regulatório da EAD abre espaço para que as IES avancem além da conformidade tecnológica e adotem modelos mais maduros de transformação digital. Nesse novo cenário, maturidade digital não representa somente adoção de ferramentas, mas o reflexo da cultura institucional, governança, uso estratégico de dados e inovação pedagógica.

Manoela Tagliaferro, diretora de EAD da PUCPR, chama atenção para esse deslocamento conceitual ao afirmar que a maturidade digital se expressa na capacidade institucional de equilibrar tecnologia, propósito educacional, ética e responsabilidade social. Para ela, a inteligência artificial generativa ocupa papel central nesse processo, ao ampliar as possibilidades de personalização da aprendizagem, produção de materiais didáticos multimodais e acompanhamento contínuo das trajetórias estudantis. Essas tecnologias, no entanto, só produzem impacto quando integradas aos ambientes virtuais e mediadas por intencionalidade pedagógica e curadoria humana qualificada.

Essa visão dialoga com a análise de Cristina Elsner de Faria, especialista em Gestão Estratégica e Transformação Digital na Confederação Nacional da Indústria (CNI), que destaca a necessidade de compreender a maturidade digital em diferentes níveis, de docentes a discentes, incorporando competências relacionadas ao uso ético da IA, ao learning analytics, à colaboração em ambientes virtuais e à criação de conteúdos digitais alinhados aos objetivos curriculares.

A centralidade dos dados reforça esse movimento. Para Elsner, a aplicação da ciência de dados à educação permite identificar padrões de aprendizagem, antecipar dificuldades e orientar intervenções pedagógicas mais precisas. Tagliaferro converge, ao defender que o professor assuma também o papel de analista pedagógico, interpretando evidências para organizar o equilíbrio entre autoestudo, mediação e vivências formativas.

No campo da avaliação, a transformação digital amplia possibilidades. O uso de ambientes digitais integrados, simuladores e tecnologias de autenticação permite superar modelos avaliativos pontuais e fortalecer avaliações formativas, contínuas e alinhadas aos objetivos de aprendizagem, em consonância com as exigências regulatórias.

## 04. AMBIENTES VIRTUAIS E EXPERIÊNCIAS IMERSIVAS

- Espaço digital passa a integrar a infraestrutura acadêmica
- Impacto na aprendizagem ativa e na retenção do conhecimento
- Experiência imersiva contínua e mais próxima das práticas profissionais

O ensino superior brasileiro caminha para uma redefinição do próprio conceito de campus universitário. Com a consolidação de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) avançados, os espaços digitais deixam de ser compreendidos como simples plataformas de apoio e passam a operar como ecossistemas vivos de aprendizagem. Fernando Marra, pró-reitor de EAD da Universidade de Uberaba, chama atenção para o fato de que o uso intenso da inteligência artificial por estudantes e docentes transforma o AVA em um verdadeiro campus digital, sustentado por dados, IA e múltiplas trilhas formativas, que se expressa pela intensidade das interações, pela participação ativa e pela qualidade da mediação pedagógica.

Essa redefinição condiz com a leitura de John Paul Lima, diretor de Digital Learning da FIAP, sobre o hibridismo digital como condição constitutiva da vida contemporânea. Se estar conectado já não é uma escolha, o campus digital integra o cotidiano acadêmico de forma orgânica, como um ecossistema inteligente e adaptativo, capaz de acompanhar o estudante, sugerir percursos e responder às suas necessidades for-

mativas em uma experiência imersiva contínua e mais próxima das práticas profissionais mesmo à distância. Marra destaca o potencial dessas tecnologias para aproximar teoria e prática, enquanto Lima vê seu impacto na aprendizagem ativa e na retenção do conhecimento. Ambos apontam que essa expansão do campus impõe desafios institucionais relacionados a custo, acessibilidade e democratização do acesso.

O reconhecimento da infraestrutura acadêmica digital exige das IES a demonstração de efetividade, segurança e acessibilidade de seus ambientes virtuais. Learning analytics e indicadores de experiência acadêmica compõem um conjunto de evidências de qualidade, deslocando o foco da simples existência da tecnologia para o seu impacto real na aprendizagem e na permanência dos estudantes, aproximando-se cada vez mais da ideia de pertencimento, criação e coautoria.

John Paul Lima aponta que o ambiente virtual tende a se consolidar como espaço de convivência acadêmica, no qual estudantes constroem projetos, comunidades de prática e portfólios ao longo do percurso acadêmico. Marra reforça que essa transformação só se sustenta quando ancorada em intencionalidade pedagógica, mediação docente qualificada e compromisso institucional com o sentido da formação, reafirmando que o futuro da educação superior será tecnológico, integrado e profundamente humano.

## 05. POLOS, TERRITÓRIOS, EQUIDADE E EXPANSÃO RESPONSÁVEL

- **Polos como espaços de mediação pedagógica, convivência e apoio acadêmico**
- **Necessidade de assegurar impacto e qualidade em regiões desiguais**
- **Cautela com estruturas pouco sustentáveis e distantes da realidade local**

A expansão da educação a distância no Brasil chega a 2026 sob um novo olhar, agora focado na responsabilidade territorial, pedagógica e social. O novo marco regulatório reposiciona os polos de apoio presencial como peça chave da qualidade da EAD, incentivando que deixem de operar apenas como estruturas administrativas e assumam funções formativas mais consistentes.

Para Andrea Chagas, essa mudança representa uma virada cultural. A EAD, segundo ela, precisa superar uma lógica centrada em captação e operação para afirmar o polo como espaço de mediação pedagógica, convivência e apoio acadêmico, sobretudo em regiões marcadas por desigualdades históricas. Nessa leitura, o risco da expansão sem intencionalidade territorial é reproduzir assimetrias já evidentes nos dados do Censo da Educação Superior.

Evandro Luís Ribeiro, pró-reitor acadêmico do Centro Universitário Claretiano, compartilha a crítica ao modelo baseado apenas em escala, mas enfatiza a necessidade de expansão controlada e tecnicamente planejada. Para ele, o novo marco

regulatório responde aos excessos do período de crescimento acelerado entre 2017 e 2023, ao exigir maior articulação entre polos, PDIs e PPCs. Ribeiro alerta, contudo, que o fortalecimento dos polos exige cautela para não gerar estruturas pouco sustentáveis ou desconectadas das condições reais dos territórios.

O diálogo entre os dois especialistas se alinha em relação à compreensão de que os polos tendem a se tornar ecossistemas de aprendizagem e inserção social, mas revela nuances distintas sobre o caminho para essa transformação. Enquanto Andrea Chagas defende a ampliação do papel pedagógico e comunitário dos polos como estratégia de equidade, Evandro Ribeiro chama atenção para a necessidade de critérios técnicos, evidências e governança acadêmica para garantir qualidade e viabilidade institucional.

A equidade territorial emerge como eixo central, mas não isento de desafios. Expandir a EAD de forma responsável implica assegurar condições efetivas de aprendizagem em regiões periféricas e interioranas, sem perder de vista planejamento, sustentabilidade e aderência regulatória. Em 2026, a expansão da EAD tende a ser medida menos pelo número de polos e mais pela capacidade de produzir pertencimento, qualidade acadêmica e impacto social, ainda que os caminhos para alcançar esse equilíbrio sigam em debate.

## 06. INDICADORES DE QUALIDADE, DADOS E AVALIAÇÃO CONTÍNUA

- Impactos diretos sobre governança, transparência e tomadas de decisão
- Ampliação da leitura sobre resultados, condições de oferta e eficiência
- Autoavaliação mais exigente e resultando em ações pedagógicas concretas

A avaliação da educação superior brasileira ganha em 2026 um lugar mais estratégico no debate sobre qualidade. A proposta do Ciclo Avaliativo do Sinaes, apresentada por Suzi Mesquita Vargas, organiza esse movimento ao integrar avaliação in loco, Enade, indicadores e autoavaliação em um sistema contínuo e articulado, com impactos diretos sobre a governança, a transparência e as tomadas de decisão.

Ao detalhar o funcionamento do Ciclo, Suzi Vargas destaca a reorganização dos instrumentos como elemento central. A avaliação in loco ocorre agora de forma periódica e combinada, o Enade adota critérios de desempenho mais claros e os indicadores tradicionais são reunidos em uma Cesta de Indicadores da Educação Superior, ampliando a leitura sobre resultados, condições de oferta e eficiência. Com isso, a avaliação se aproxima do cotidiano das instituições, indo além da verificação externa.

Essa reorganização também altera as expectativas sobre o papel institucional. Para Aderbal Bernardes, reitor do Centro Universitário Amparense (Unifia), o avanço de um modelo orientado por resultados e evidências exige mais do que ajustes formais. Trata-se de uma mudança cultural, que afeta o planejamento dos cursos, o acompanhamento da aprendizagem e a própria gestão acadêmica. A demonstração de qualidade deriva da capacidade de produzir, interpretar e utilizar dados ao longo do percurso formativo.

Mas produzir dados não é suficiente. Suzi Vargas enfatiza que as informações geradas pelo Ciclo do Sinaes devem subsidiar a gestão acadêmica, o trabalho docente e o aprimoramento institucional. Bernardes complementa ao alertar que, sem estruturas internas de monitoramento e análise, a avaliação tende a operar de forma tardia e reativa, orientada apenas pelos resultados oficiais. E é nesse cenário que a autoavaliação assume um papel mais exigente. A CPA deve atuar como instância de leitura institucional, conectada às coordenações e aos núcleos docentes. Bernardes chama atenção para a importância dessa articulação na transformação de diagnósticos em ações pedagógicas concretas, especialmente diante de defasagens formativas que se acumulam ao longo do curso.

Essa mesma lógica alcança os PPCs. Matrizes de competências e práticas avaliativas ganham maior visibilidade ao serem confrontadas com evidências de aprendizagem e com a inserção dos egressos no mundo do trabalho. Bernardes destaca a necessidade de alinhar essas dimensões de forma mais consistente, enquanto Suzi Vargas observa que o novo arranjo avaliativo amplia a responsabilidade institucional sobre os resultados efetivamente entregues à sociedade.

O que se desenha para 2026 é um sistema avaliativo mais integrado e revelador. A qualidade dependendo da capacidade institucional de aprender com seus próprios dados. A avaliação, sustentada nessas premissas, só cumpre seu papel quando funciona como instrumento contínuo de leitura, decisão e aprimoramento pedagógico.

## ESPECIALISTAS

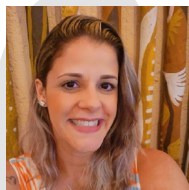


Coordenadora

**Luciana Maia Campos Machado**  
Gerente executiva da Pós-Graduação Lato Sensu do Insper e coordenadora do Observatório de EAD do Semesp



**Aderbal Alfredo Calderari Bernardes**  
Reitor do Centro Universitário Amparense (Unifa)



**Andrea Chagas**  
Coordenadora geral de EAD da Universidade de Fortaleza (Unifor)



**Cristina Elsner de Faria**  
Especialista em Gestão Estratégica e Transformação Digital na Confederação Nacional da Indústria (CNI)



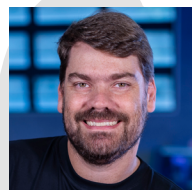
**Daniel de Aquino Ximenes**  
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e diretor de Regulação da Educação Superior (Seres/MEC)



**Evandro Luís Ribeiro**  
Pró-reitor acadêmico do Centro Universitário Claretiano



**Fernando César Marra Silva**  
Pró-reitor de EAD da Universidade de Uberaba



**John Paul Lima**  
Diretor de Digital Learning da FIAP



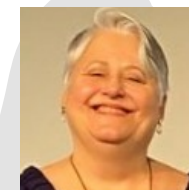
**Manoela Pierina Tagliaferro**  
Diretora de EAD da PUCPR



**Marcos Aurélio Marques**  
Vice-diretor acadêmico da Faculdade Santa Marcelina



**Sérgio Roberto Kieling Franco**  
Professor titular da Faculdade de Educação da UFRGS e membro da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes)



**Suzi Mesquita Vargas**  
Especialista em Administração da Educação pela UnB e coordenadora-geral de Gestão de Exames e Indicadores da Educação Superior do Inep

# FUTURO DOS CURSOS DE MEDICINA

As reflexões sobre o futuro dos cursos de Medicina em 2026 convergem para uma série de conclusões: o ensino médico deverá se estruturar em torno da diferenciação institucional, da qualidade regulada e da formação ao longo da vida; a expansão de vagas, por si só, não garantirá sustentabilidade; e a sobrevivência acadêmica das escolas médicas dependerá da capacidade de articular projetos pedagógicos coerentes, sistemas avaliativos robustos, inovação tecnológica responsável e compromisso efetivo com o sistema de saúde.

A formação médica deixará de ser um evento terminal na graduação e passará a ser compreendida como trajetória longitudinal, que conecta graduação, especialização, educação continuada e reinvenções profissionais ao longo da carreira. Nesse percurso, instrumentos como as DCNs, a avaliação in loco e o Enamed assumem papel indutor, exigindo das instituições maturidade acadêmica e governança permanente.

Em síntese, 2026 se consolida como um ano de inflexão do ensino médico, com a transição de um modelo apenas centrado nas autorizações, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos para um sistema orientado para a qualidade comprovada.

As instituições que compreenderem esse movimento e se anteciparem a ele terão melhores condições de formar médicos competentes, éticos e socialmente comprometidos, ao mesmo tempo em que assegurarão a sua sustentabilidade acadêmica, reputacional e econômica em um ambiente cada vez mais exigente.

*Silvio Pessanha Neto*

## 01. DIFERENCIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UM CENÁRIO DE EXPANSÃO E CONCORRÊNCIA

- Ambiente de concorrência inédita entre cursos
- Disputa passa a ser acadêmica, reputacional e operacional
- Diferenciação acadêmica como fator crítico de sustentabilidade

Na avaliação dos especialistas consultados, a conjugação de fatores regulatórios, acadêmicos, tecnológicos e de mercado cria em 2026 um cenário significativamente mais complexo do que aquele observado na década anterior. A expansão expressiva do número de cursos e vagas, tanto por autorizações recentes quanto por aumentos de oferta em cursos existentes, impõe às IES um ambiente de concorrência inédita, no qual a simples existência regulatória deixa de ser suficiente para assegurar ocupação plena, sustentabilidade e reputação.

A ampliação do número de escolas médicas e da oferta de vagas redefine profundamente o mercado do ensino médico no Brasil. Conforme observa Marcos Vianna Lacerda de Almeida, diretor executivo de Medicina da Afya, a expansão recente reposiciona o setor em um ambiente de competição acirrada por estudantes, docentes, preceptores e, sobretudo, por campos de prática qualificados. Esse movimento desloca o eixo estratégico das instituições: a disputa deixa de ser predominantemente regulatória e passa a ser acadêmica, reputacional e operacional.

Nesse cenário, a diferenciação institucional torna-se imperativa. José Lúcio Martins Machado, professor de Cirurgia da Unesp-Botucatu, destaca que evidências consolidadas da educação médica apontam para uma associação consistente entre o perfil de ingresso dos estudantes, a qualidade dos ambientes formativos e melhores desfechos acadêmicos e profissionais. Bons cursos exigem bons alunos, o que implica repensar estratégias de captação e seleção, superando critérios exclusivamente cognitivos e incorporando competências socioemocionais, motivações profissionais e alinhamento ao projeto pedagógico institucional.

Essa busca por excelência acadêmica, contudo, não pode ser dissociada da sustentabilidade institucional. Temisson José dos Santos, diretor executivo da Inspirali, da Ânima Educação, chama atenção para o equilíbrio necessário entre viabilidade econômico-financeira e responsabilidade social, especialmente em um setor que forma profissionais responsáveis pelo cuidado de vidas humanas. A diferenciação, portanto, não se constrói apenas por meio de marketing ou tecnologia, mas pela coerência entre propósito institucional, qualidade formativa e compromisso regional com o sistema de saúde.

A convergência dessas visões aponta para um deslocamento claro: instituições que não estruturarem projetos pedagógicos sólidos, com identidade clara e capacidade de demonstrar qualidade de forma consistente, enfrentarão dificuldades crescentes de ocupação e sustentabilidade a partir de 2026.

## 02. IMPLANTAÇÃO DAS NOVAS DCNS E RECONFIGURAÇÃO DOS CURRÍCULOS E PPCS

- **Reconstrução dos PPCs como eixo estratégico institucional**
- **Formação por competências com avaliação longitudinal baseada em evidências**
- **Centralidade do estudante, interdisciplinaridade e flexibilização curricular**

A homologação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais de Medicina (DCNs 2025) inaugurou um dos movimentos mais significativos de transformação curricular das últimas décadas. O ano de 2026 será, necessariamente, o início de um ciclo intenso de reorganização de matrizes curriculares e de processos avaliativos, sob prazos regulatórios curtos, com a revisão e reconstrução dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), que terá impacto direto sobre os estudantes que ingressam no primeiro semestre de 2026 e que deverão migrar para currículos alinhados às novas diretrizes até o segundo semestre do ano.

Fernanda M. Serva, pró-reitora de Graduação da Universidade de Marília (Unimar), enfatiza que o ensino médico do futuro rompe com currículos rígidos e avança em direção a modelos flexíveis, centrados no estudante, com metodologias ativas e aprendizagem significativa. A centralidade do discente, a interdisciplinaridade e a prática precoce deixam de ser tendências desejáveis e passam a constituir exigências estruturantes das novas diretrizes.

Essa transformação dialoga diretamente com a visão de Margareth Galvão, diretora acadêmica da Faculdade Pequeno Príncipe (FPP), que aponta para a formação de um médico autogerido, global e capaz de atuar em diferentes ecossistemas de saúde. A incorporação das abordagens de Saúde Única (One Health), da interprofissionalidade e do desenvolvimento de competências interculturais amplia o escopo tradicional da graduação médica e exige currículos mais integrados e menos compartimentalizados.

Do ponto de vista avaliativo, Jeferson Vinhas Ferreira, CEO e vice-reitor do Centro Universitário Integrado, reforça que as DCNs consolidam a lógica da formação por competências, com avaliação longitudinal, formativa e baseada em evidências do desempenho do estudante em contextos reais e simulados. Instrumentos como Mini-CEX<sup>1</sup>, OSCE<sup>2</sup> e avaliação observada em ambiente de prática deixam de ser complementares e passam a ocupar posição central na arquitetura curricular.

A reconfiguração dos PPCs, portanto, não é mero exercício burocrático, mas um movimento estratégico que definirá a capacidade das instituições de responder às exigências regulatórias, avaliativas e sociais que se intensificam a partir de 2026.

Por fim, observa-se a consolidação de uma tendência de crescimento da especialização médica para além da residência tradicional, com programas de pós-graduação lato sensu de alta carga horária e forte componente prático, reforçando a compreensão da formação médica como uma trajetória longitudinal e contínua.

---

1 Mini-CEX - Mini Clinical Evaluation Exercise, ou Mini Exercício de Avaliação Clínica

2 OSCE - Objective Structured Clinical Examination, ou Exame Clínico Objetivo Estruturado

### 03. AVALIAÇÃO, INEP, ENAMED E CONSOLIDAÇÃO DA QUALIDADE REGULADA

- **Ampliação e sofisticação do sistema avaliativo do INEP**
- **Enamed como eixo estruturante do debate regulatório**
- **Discussão sobre proficiência e exercício profissional progressivo**

Um dos eixos mais sensíveis para 2026 é a consolidação de um sistema avaliativo mais sofisticado, denso e indutor de políticas públicas. As sinalizações do INEP indicam que os cursos de Medicina passarão a ser avaliados no âmbito dos novos instrumentos de avaliação in loco dos cursos da Saúde, ampliando significativamente o número de indicadores utilizados para aferição da qualidade.

O Exame Nacional de Avaliação da Formação Médica (Enamed), por sua vez, emerge como elemento central desse novo arranjo, ensejando discussões sobre sua aplicação ao longo do curso, possíveis usos regulatórios e até mesmo sua articulação com a avaliação de proficiência e o exercício profissional, um movimento que reforça a transição de uma lógica de avaliação episódica para um modelo de governança acadêmica permanente.

Margareth Galvão destaca que a formação médica passa a ocorrer sob um padrão mais rigoroso de qualidade regulada, impulsionado tanto pelas DCNs quanto pela avaliação sistêmica via Enamed, com forte integração ao SUS e à prática clínica precoce.

Marcos Vianna observa que a reformulação do Enamed e a expansão do Exame Nacional de Residência (Enare) criam uma cultura de comparabilidade entre instituições, aumentando a ingerência regulatória sobre as escolas médicas. Ao mesmo tempo, permanece em debate o uso do exame para fins sancionatórios, a possibilidade de aplicação em diferentes momentos do curso e sua articulação com a noção de proficiência.

Do ponto de vista institucional, Temisson José dos Santos chama atenção para a necessidade de previsibilidade e segurança jurídica. A ausência de regras claras e transparentes fragiliza o planejamento acadêmico e os investimentos de longo prazo, especialmente em um ambiente já marcado por volatilidade regulatória.

A convergência dessas análises sugere que o desafio central não está no instrumento em si, mas na forma como ele será utilizado. A qualidade regulada tende a se afirmar como eixo estruturante do sistema, exigindo das instituições capacidade de produzir, organizar e demonstrar evidências consistentes de qualidade formativa.

## 04. TECNOLOGIA, IA, SIMULAÇÃO E MEDICINA DE PRECISÃO COMO INFRAESTRUTURA FORMATIVA

- **Experiências de aprendizagem mais imersivas e práticas**
- **Incorporação do arsenal tecnológico às salas de aula**
- **Potencialização do processo de ensino-aprendizagem**

Outra tendência inequívoca para 2026 é a consolidação da tecnologia como infraestrutura essencial da formação médica já observada em 2025. De forma transversal, mas cada vez mais determinante, consolida-se o uso intensivo de tecnologias educacionais e assistenciais, da incorporação estruturada da IA, da simulação de alta fidelidade, da saúde digital, da telemedicina e da Medicina de Precisão, que passam a integrar o núcleo do processo formativo, com impactos diretos sobre currículos, métodos de ensino, avaliação e sobre o próprio perfil do egresso.

Jeferson Vinhas Ferreira propõe a compreensão da IA como um “copiloto” do raciocínio clínico, capaz de ampliar a capacidade analítica do estudante sem substituir o julgamento médico. A formação passa a exigir competência para interpretar dados genômicos, biomarcadores, algoritmos preditivos e sistemas de apoio à decisão, sempre ancorada em princípios éticos e baseados em evidências.

Fernanda M. Serva complementa essa visão ao destacar o papel da saúde digital, da telemedicina e das plataformas tecnológicas na ampliação do acesso, na promoção da Medicina Preventiva e na centralidade do paciente. A tecnologia, nesse sentido, não se opõe à humanização, mas pode fortalecê-la quando utilizada de forma crítica e responsável.

Margareth Galvão reforça a necessidade de formar o médico-cientista digital, alfabetizado em dados e capaz de transitar entre a prática clínica, a pesquisa translacional e a inovação. Já José Lúcio Martins Machado amplia o horizonte ao inserir o Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS) como elemento estratégico da formação, preparando o futuro médico para atuar em ecossistemas tecnológicos e produtivos cada vez mais complexos.

O desafio central, portanto, não está na adoção da tecnologia, mas em sua integração pedagógica, ética e crítica ao projeto formativo.

## 05. RETOMADA DO EDITAL DO MAIS MÉDICOS E REORDENAMENTO TERRITORIAL DA FORMAÇÃO MÉDICA

- **Revisão das regiões de saúde elegíveis para novos cursos**
- **Interiorização da formação médica e desenvolvimento regional**
- **Reordenamento territorial da oferta de cursos de Medicina**

Vale reforçar que, para 2026, há elevada expectativa em relação à retomada do edital de chamamento público para autorização de novos cursos de Medicina no âmbito do Programa Mais Médicos. Embora o edital mais recente esteja atualmente suspenso em razão da judicialização, o que implicou a necessidade de sua sustação por até 120 dias, há sinais consistentes de que ele deverá ser retomado após a revisão dos critérios e, sobretudo, das regiões de saúde elegíveis.

A suspensão decorreu, em grande medida, da necessidade de reavaliação das séries históricas e dos indicadores utilizados para definir as regiões prioritárias, diante de questionamentos judiciais quanto à aderência técnica e à segurança jurídica do processo. A expectativa, contudo, é que o edital seja republicado com regiões de saúde revisitadas, preservando o princípio central da Lei nº 12.871/2013, cuja constitucionalidade foi reafirmada pelo Supremo Tribunal Federal (STF). A abertura de cursos de Medicina deve ocorrer por meio de edital de chamamento público, orientado por critérios de necessidade social e ordenamento da oferta.

Nesse contexto, Silvio Pessanha Neto reforça que, embora existam regiões ainda profundamente carentes de médicos, permanece inequívoco que a política pública de interiorização da formação médica tem demonstrado efeitos estruturantes relevantes. Há evidências de que a presença de cursos de Medicina em regiões historicamente desassistidas promove o desenvolvimento local, fortalece a rede de serviços de saúde, dinamiza a economia regional e contribui para o deslocamento gradual do eixo de formação e de oferta de serviços médicos das capitais para o interior do país.

Assim, a eventual retomada do edital do Mais Médicos em 2026, com critérios técnicos aprimorados e maior segurança jurídica, tende a recolocar na agenda nacional o debate sobre expansão qualificada da formação médica, articulando acesso, qualidade, responsabilidade social e desenvolvimento regional. Para as IES, esse movimento reforça a necessidade de projetos acadêmicos sólidos, aderentes às novas DCNs, aos instrumentos avaliativos e às demandas reais dos territórios onde pretendem se inserir.

## ESPECIALISTAS



Coordenador do tema

**Silvio  
Pessanha Neto**

CEO do Instituto de Educação  
Médica (Idomed) e vice-  
presidente do Grupo Yduqs



**Fernanda  
M. Serva**

Pró-reitora de  
Graduação da  
Universidade de Marília  
(Unimar)



**Jeferson  
Vinhas Ferreira**  
CEO e Vice-reitor do  
Centro Universitário  
Integrado



**Margareth  
Galvão**

Diretora acadêmica da  
Faculdades Pequeno  
Príncipe (FPP)



**Temisson José  
dos Santos**

Diretor executivo  
da Inspirali (Ânima  
Educação)



**Marcos Vianna  
Lacerda de Almeida**

Diretor executivo de  
Medicina da Afya



**José Lúcio  
Martins Machado**

Professor de Cirurgia da  
Unesp-Botucatu

# MARKETING EDUCACIONAL

Não é novidade que, com o avanço acelerado da tecnologia e da inteligência artificial (IA), o mundo tem-se transformado em uma velocidade quase impossível de acompanhar. Nesse novo cenário, as instituições de ensino superior já não competem apenas entre si, mas também com estímulos altamente atrativos e gamificados, como apostas e jogos digitais, que capturam a atenção das pessoas com forte poder de convencimento, muitas vezes retirando recursos da população sem oferecer qualquer retorno social ou formativo.

O avanço da IA, por si só, não é o problema. O verdadeiro risco surge quando a sociedade passa a desacreditar que a educação superior e a profissionalização de qualidade são essenciais para o desenvolvimento individual e coletivo. A ideia de que não é necessário cursar uma faculdade é extremamente perigosa, sobretudo em um país como o Brasil, marcado por profundas desigualdades sociais.

À medida que a IA se expande e o uso da tecnologia se intensifica, empregos braçais e funções repetitivas tendem a desaparecer. Em contrapartida, crescem as oportunidades para quem tem conhecimento sólido, formação estruturada e capacidade analítica. A formação superior completa vai além, ela contribui para a construção de cidadãos éticos, com senso crítico e responsabilidade social, política e econômica, e consequentemente para a redução da desigualdade social no país.

Os desafios do ensino superior são imensos. As IES precisam, mais do que nunca, desenhar estratégias e processos de marketing claros e bem definidos, e se utilizar de uma comunicação eficaz e verdadeira para reafirmar seu papel fundamental na formação de profissionais e cidadãos capazes de conduzir o futuro de forma responsável e sustentável.

*Renata Favaron*

## 01. COMUNIDADES QUE ENGAJAM

- **Conhecer o estudante é essencial para conectar ofertas relevantes**
- **Comunidades bem estruturadas transformam a lógica tradicional do relacionamento**
- **IES precisam participar ativamente do social talking**

A atualização constante já não é uma escolha, mas uma exigência do mundo contemporâneo. Profissionais que concluíram sua formação e atuam no mercado compreendem que a aprendizagem contínua é fundamental para manter a relevância, a empregabilidade e a competitividade ao longo da carreira.

Nesse cenário, as IES têm diante de si uma oportunidade estratégica: compreender profundamente as necessidades de seus egressos, manter vínculos ativos ao longo do tempo e oferecer soluções educacionais aderentes aos diferentes momentos da vida profissional. Cursos de curta e média duração, especializações, requalificação e atualização passam a compor um portfólio pensado para acompanhar trajetórias, e não apenas formar indivíduos.

Como destaca Marcos Bedendo, consultor de marketing e branding da Brandwagon, o diploma de bacharelado deixa de ser um ponto final e passa a representar apenas o início da jornada educacional. As instituições que enxergam esse ciclo completo, utilizam os processos de marketing voltados não apenas para a primeira graduação, mas para a construção de relacionamentos de longo prazo que transformam o aluno em um parceiro ao longo da vida.

Uma jornada de graduação bem desenhada, que vá além da lógica transacional de matrícula, curso e diploma, torna-se o ponto de partida para uma relação educacional contínua. Conhecer profundamente o estudante, suas necessidades, dores, aspirações e momentos de vida, é essencial para conectar ofertas relevantes no tempo certo.

Nesse processo, além da jornada do estudante, a construção de comunidades também assume um papel central. Comunidades bem estruturadas transformam a lógica tradicional do relacionamento ao criar relações contínuas nas quais estudantes, egressos, professores e parceiros interagem, aprendem e evoluem juntos. Em um contexto em que relacionamento, pertencimento e valor percebido são determinantes para as novas gerações, a comunidade se consolida como um dos pilares estratégicos das IES. Para Cristina Pastore, diretora de marketing da PUCPR, a formação de comunidades qualificadas deve deixar de ser uma ação periférica e desordenada para se configurar como uma verdadeira plataforma de valor. Comunidades bem estruturadas reposicionam a universidade como presença recorrente nas trajetórias profissionais de seus públicos e fortalecem sua relevância institucional no longo prazo.

Esse movimento se intensifica com o crescimento do chamado dark social — grupos no WhatsApp, Discord e fóruns fechados, que vêm-se consolidando como uma das fontes mais confiáveis de indicação. Estudantes confiam mais nas recomendações que circulam em comunidades íntimas do que em anúncios tradicionais. Por isso, além de criar suas próprias comunidades, as IES precisam participar ativamente do social talking, a prática de se inserir em conversas relevantes para seus públicos sobre temas como futuro do trabalho, inteligência artificial, ética, sustentabilidade, diversidade ou saúde mental, sem recorrer a discursos promocionais.

Quando o estudante se sente parte de uma comunidade, ele deixa de ser apenas consumidor e passa a ser participante ativo. Isso aumenta o engajamento acadêmico, reduz a evasão e fortalece o vínculo emocional com a marca institucional. O sentimento de pertencimento gera defesa espontânea da marca, ampliando o alcance orgânico e consolidando a reputação da IES.

Segundo Cristina Pastore, o social talking é uma das principais tendências do marketing educacional justamente por posicionar a instituição como uma voz qualificada nos debates sociais contemporâneos. Ao permitir que a relação com o aluno ultrapasse o período do curso, as comunidades mantêm o egresso próximo, conectado a conteúdos, debates, networking e oportunidades, transformando o lifelong learning em uma experiência concreta, contínua e relacional.

## 02. PERSONALIZAÇÃO SE TORNA OBRIGAÇÃO

- Jornada percorre todos os pontos de contato com o estudante
- Novas gerações não querem “propaganda”, mas experiências e histórias reais
- Autenticidade no marketing educacional significa mostrar a IES como ela é

A personalização, desde a campanha de captação até o acompanhamento pós-conclusão do curso, deixa de ser um diferencial e se torna uma obrigação para as IES. Quando falamos em personalização, estamos falando de uma jornada fragmentada, multidimensional e altamente relevante, que percorre todos os pontos de contato com o estudante: campanhas de marketing, onboarding, comunidade acadêmica, relacionamento ao longo do curso e lifelong learning (pós-curso).

Para isso, é fundamental conhecer profundamente cada estudante, seu momento de vida, desejo de transição de carreira, dores explícitas e implícitas, ambições e interesses. Esse conhecimento, aliado a dados, tecnologia, comunicação e relacionamento, permite experiências únicas e significativas.

No que diz respeito às campanhas, Rodrigo Cutri, reitor da FSA, afirma que as novas gerações (especialmente Gen Z e Alpha) não querem “propaganda”, querem experiências e histórias reais. O resultado da personalização e da automação inteligente é maior engajamento, conversão e fidelização, transformando a experiência do estudante em algo contínuo e significativo. Além disso, a automação vai muito além do envio de mensagens ou e-mails automáticos; ela conecta dados e interações em tempo real, criando uma comunicação contextual, ágil e relevante em todos os momentos da jornada.

Outro aspecto importante ao desenhar a jornada do estudante é garantir a experiência real e imersiva. A ideia é deslocar o foco da promessa na educação, comunicação para a vivência real da marca, e isso inclui metodologias, linguagem, relações, desafios intelectuais e até tensões do mundo profissional. Não se trata de entretenimento vazio, mas de imersão com propósito.

A nova geração é altamente sensível a incoerências entre discurso e prática. Autenticidade, no marketing educacional, significa mostrar a IES como ela é, com sua cultura, seus valores, sua forma de pensar o mundo e produzir conhecimento.

No marketing educacional contemporâneo não basta dizer que a instituição forma para o futuro, é preciso permitir que o estudante experimente esse futuro no presente. E quando experiências imersivas são bem desenhadas, a comunicação não “explica” a proposta: ela encena a proposta.

## 03. CAMPANHAS INTELIGENTES

- **Marketing deixa de ser promocional e passa a ser estratégico**
- **Transparência substitui discursos de marca e aumenta a credibilidade da IES**
- **Uso de inteligência artificial generativa será uma das armas mais poderosas**

A decisão por ingressar em uma instituição de ensino superior envolve investimento financeiro, tempo e expectativas de futuro. Quando campanhas utilizam dados reais, a IES demonstra respeito pela inteligência do público e constrói confiança desde o primeiro contato, um dos principais gatilhos de conversão e fidelização.

Trabalhar com dados reais exige maturidade organizacional, envolvendo integração entre áreas acadêmicas, marketing, CRM, avaliação institucional e BI. Nesse contexto, o marketing deixa de ser apenas promocional e passa a ser estratégico, orientado por inteligência e aprendizagem contínua.

Famílias e alunos esperam dados concretos antes de decidir, e esse tipo de transparência substitui discursos de marca vagos e aumenta significativamente a credibilidade institucional.

Segundo Rodrigo Cutri, no lugar de campanhas genéricas, as IES devem utilizar dados comportamentais e preditivos para personalizar cada ponto de contato com o estudante. Além disso, com a saturação das campanhas pagas, o GEO<sup>1</sup> voltou a ser uma das armas mais poderosas e sustentáveis para atrair alunos de forma orgânica, além da expansão dos mecanismos de resposta com IA generativa. Aparecer bem nas respostas conversacionais será ainda mais relevante que o ranqueamento tradicional. Em um setor cuja essência é o conhecimento, comunicar com clareza, honestidade e evidência não é opcional, é parte indissociável do próprio papel da IES.

---

<sup>1</sup> Método de otimização de conteúdos para motores de busca, baseado no uso de inteligência artificial generativa

## 04. EMPREGABILIDADE COMO ATIVO DE MARCA

- **Gerar resultados concretos na carreira do aluno virou diferencial competitivo**
- **É preciso mostrar o impacto da formação na vida profissional dos estudantes**
- **Experiência educacional deve ser mensurável, confiável e desejável**

Para completar o combo de personalização, jornada do estudante e campanhas, não podemos deixar de falar de empregabilidade. Ela não é apenas um indicador de sucesso do aluno: ela se tornou um ativo estratégico de marketing educacional. Em um mercado saturado de ofertas similares, a capacidade de gerar resultados concretos na carreira dos estudantes se tornou um diferencial competitivo que atrai novos alunos e reforça o valor da marca na instituição.

Instituições que comprovam a eficácia de seus cursos na preparação de profissionais para demandas reais do mercado destacam-se perante concorrentes que se apoiam apenas em branding ou promessas aspiracionais. A comunicação clara sobre empregabilidade, por meio de dados reais, histórias de egressos e oportunidades concretas de carreira, fortalece a credibilidade institucional e constrói confiança no público-alvo.

No marketing educacional contemporâneo, mostrar o impacto da formação na vida profissional dos alunos é tão importante quanto comunicar a excelência acadêmica. Ao transformar a empregabilidade em uma narrativa estratégica, a instituição conecta sua promessa de ensino à realidade do mercado, tornando a experiência educacional mensurável, confiável e desejável, ao mesmo tempo em que engaja e fideliza estudantes de maneira contínua.

## 05. BRANDING COMO CONSTRUÇÃO DE AUTORIDADE E CONFIANÇA DA MARCA

- IES são escolhidas pelo sentido simbólico que representam
- Marcas fortes conectam propósito, narrativa e experiência vivida
- Marketing one to one favorece a aproximação com os estudantes

O branding é uma ferramenta estratégica essencial para as IES, mesmo quando seu retorno é mais difícil de metrificar. Um investimento consistente em marca constrói percepção de valor, diferencia a instituição e fortalece a confiança de alunos, famílias e egressos. Embora seja tentador concentrar esforços apenas em performance, é o investimento em branding que garante longevidade e relevância à marca.

Na visão de Cristina Pastore, estudantes escolhem instituições não apenas pela oferta acadêmica, mas pelo sentido simbólico que elas representam. A marca torna-se, assim, uma entrega emocional que integra propósito, narrativa e experiência vivida. Além disso, o branding não se limita à percepção externa, ele influencia toda a experiência do estudante. Desde o primeiro contato digital até o pós-curso, cada interação, atendimento, aula, evento ou rede de alumni, deve reforçar os valores e a identidade da IES, transformando alunos em protagonistas e defensores espontâneos, enquanto constroem diferenciação duradoura em um mercado competitivo.

Rafael Povedano, coordenador de projetos educacionais da FHO, destaca que o marketing one to one, baseado em identidade local e história, favorece a aproximação das IES de pequeno porte com os estudantes. Em setores como a educação superior, em que decisões envolvem investimento, tempo e expectativas de futuro, a percepção da marca é um dos maiores ativos estratégicos.

Marcos Bedendo lembra que marcas institucionais fortes assumem protagonismo local, atraem talentos e constroem redes de influência. Segundo ele, branding não é apenas estética, mas cultura e estratégia que aproxima alunos e egressos por meio da reputação e do inbound marketing, transformando-os em defensores da marca e sustentando a relevância da instituição em longo prazo.

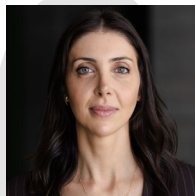
## ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Renata  
Favaron**

Gerente de Marketing e  
Planejamento do Semesp



**Cristina Maria de  
Aguiar Pastore**

Diretora de Marketing  
da PUCPR



**Marcos  
Bedendo**

Consultor de  
Marketing e Branding  
da Brandwagon



**Rafael  
Povedano**

Coordenador de  
Projetos Educacionais  
da Fundação Hermínio  
Ometo (FHO)



**Rodrigo  
Cutri**

Reitor da Fundação  
Santo André (FSA)

# POLÍTICAS PÚBLICAS

As políticas públicas de educação superior no Brasil ocupam papel estratégico no desenvolvimento social, econômico e científico do país, exigindo coordenação entre planejamento, regulação estatal e inovação por parte das instituições de ensino superior. Nesse contexto, o Plano Nacional de Educação (PNE), que deve ser aprovado em 2026, estabelece diretrizes e metas estruturantes para a expansão do acesso, a melhoria da qualidade e a redução das desigualdades, funcionando como eixo orientador das ações do Estado e dos sistemas de ensino superior.

Paralelamente, a consolidação em 2026 da nova política de educação a distância (EAD) responde às transformações tecnológicas e às demandas por maior flexibilidade formativa, ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de critérios mais rigorosos de qualidade, avaliação e supervisão por parte do MEC e do Inep. Iniciativas de sustentabilidade fiscal e cooperação federativa, como o Propag, também se afirmam como tendência para o ano de 2026 e impactam o setor ao influenciar a capacidade de investimento público em educação, ciência e inovação, revelando a interdependência entre políticas educacionais e políticas econômicas.

Por fim, destaca-se a autorização de novos cursos de Medicina, conduzida pelo MEC, como um dos temas mais sensíveis da agenda regulatória para o ano de 2026, dada sua relação direta com a formação de profissionais de saúde, a distribuição regional de médicos e o atendimento às necessidades do Sistema Único de Saúde.

A articulação entre esses diferentes instrumentos e políticas revela um cenário complexo, no qual o fortalecimento da educação superior depende de planejamento integrado, regulação responsável e compromisso com o interesse público.

*Simone Horta Andrade e Paulo Sergio Macuchen Nogas*

## 01. NOVO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE)

- **Políticas mais inclusivas e currículos adaptados às necessidades dos estudantes**
- **Plano incorpora sugestões do Grupo de Políticas Públicas do Semesp**
- **Novos indicadores propostos devem contribuir para fortalecer o Sinaes**

Cesar Callegari, presidente do Conselho Nacional de Educação (CNE), destaca como tendência para 2026 a implementação do novo Plano Nacional de Educação (PNE), que deve ser aprovado no Congresso Nacional para vigorar de 2026 a 2034 com base no sistema de pactuações previsto na Lei do Sistema Nacional de Educação (SNE). De acordo com o especialista, uma das principais potencialidades do SNE é o fortalecimento das relações de cooperação e articulação do sistema federativo nacional.

Callegari considera que esse objetivo será particularmente importante por dois motivos principais. Primeiramente, estados e municípios iniciarão a elaboração dos respectivos planos de educação à luz do PNE e, respeitadas as especificidades e níveis de autonomia, esses diferentes planos devem zelar pelo princípio da unidade na diversidade. Segundo ele, pretende-se com isso mitigar os problemas atuais de grande fragmentação, particularmente quanto às políticas e programas da educação básica. O outro motivo, segundo Callegari, é que, em ano eleitoral, programas de governo devem ter foco em objetivos estratégicos que não prejudiquem a manutenção e desenvolvimento do ensino. Qualquer avanço ou inovação exige rigorosa avaliação das políticas em curso, com base em dados sólidos, confiáveis e compartilhados. Na visão do especialista, participar desse processo é tarefa prioritária de todas as entidades que compõem o campo educacional brasileiro.

Já para Paulo Fossatti, conselheiro da Câmara de Educação Superior do CNE, o novo PNE enfrenta desafios educacionais, como analfabetismo, infraestrutura precária, além da formação e das condições inadequadas dos docentes. Segundo ele, a expectativa é que o Plano promova políticas inclusivas e currículos adaptados às necessidades de todos os estudantes.

João Paulo Bachur, coordenador do Mestrado e Doutorado em Direito do IDP e sócio do escritório Horta e Bachur Advogados, ressalta que o ensino superior mais uma vez não entrou na agenda central de discussões do PNE, nem no texto final aprovado. Segundo ele, somente 4 dos 19 objetivos do PNE têm relação com o ensino superior: ampliar o acesso, a permanência e a conclusão na graduação, com qualidade, inclusão e redução de desigualdades; garantir a qualidade de cursos de graduação e instituições de ensino superior; ampliar a formação de mestres e doutores, de maneira equitativa e inclusiva, com melhoria contínua da qualidade e foco na prospecção e na solução dos problemas da sociedade; além da formação e valorização dos profissionais da educação básica.

Ainda assim, segundo Simone Horta, presidente da Conaes e sócia do escritório Horta e Bachur Advogados, o novo PNE incorpora alguns princípios e diretrizes apresentados pelo Grupo de Políticas Públicas do Semesp e a adoção de indicadores objetivos de avaliação das dimensões das instituições de educação superior e de seus cursos, considerando fatores como as taxas de empregabilidade dos estudantes egressos.

Esses indicadores devem contribuir para a criação de um sistema de indicadores de qualidade, fortalecendo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), favorecendo que elementos práticos como a empregabilidade dos estudantes contribuam para redimensionar os indicadores de qualidade da educação superior.

## 02. IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA POLÍTICA PÚBLICA DA EAD (\*)

- **Desafio de vencer o período de transição da norma e iniciar as inovações regulatórias**
- **Novo marco definirá padrão para credenciamento e reconhecimentos e autorização de novos cursos**
- **Ano terá insegurança normativa com mediador pedagógico e aulas síncronas mediadas.**

Com a edição da nova política pública de educação a distância (EAD), por meio da publicação do Decreto nº 12.446, de 29 de abril de 2025, e das Portarias regulamentadoras até momento editadas, o MEC e o Inep continuarão empenhando esforços na transição regulatória ao longo do ano de 2026.

Henrique Sartori, conselheiro da Câmara de Educação Superior do CNE, considera que o novo marco regulatório da EAD traduziu um processo de anos de discussão que agora reflete os pontos da política que o governo pretende implantar em 2026. Segundo ele, o desafio agora é vencer o período de transição da norma e iniciar as inovações regulatórias propostas.

João Paulo Bachur, destaca a necessidade de edição dos demais normativos para a conclusão da regulamentação do novo marco regulatório, como a definição do novo fluxo dos processos regulatórios, especialmente considerando o credenciamento e reconhecimentos únicos e o padrão decisório para autorização de novos cursos de graduação, que por sua vez, depende da conclusão da revisão dos instrumentos de avaliação in loco. Nesse viés, Bachur indica que 2026 tende a ser marcado por certa insegurança regulatória, diante de novos conceitos e atores criados pelo Decreto, como o mediador pedagógico e as aulas síncronas mediadas.

(\*) Leia o Capítulo Especial EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD), na página 100.

### 03. RESOLUÇÃO CNE Nº 4/2024 E DIRETRIZES NACIONAIS CURRICULARES DAS LICENCIATURAS

- **Novo marco da EAD justifica retomada da atualização das DCNs**
- **Formação de uma nova geração de professores deve constituir a base de um projeto estratégico**
- **Maior atenção ao conteúdo disciplinar e aos métodos didáticos para formar professores**

Há uma expectativa de que seja realizada a revisão e atualização mais profunda das Diretrizes Nacionais Curriculares das Licenciaturas em 2026, uma vez que as IES deverão adaptar seus cursos de formação inicial de professores às exigências da Resolução CNE nº 4/2024, que entrou em vigor após o período de 2 (dois) anos para adaptação.

Na visão de Cesar Callegari, a formação de uma nova geração de professores (em todos os níveis) deve constituir a base de um projeto estratégico de nação, com soberania, democracia, justiça social e ambiental. Segundo ele, o desafio será formar profissionais com um novo currículo baseado em capacidades e valores para uma geração que estará ativa no século 21 e que já atravessa um período de mudanças exponenciais. O advento do novo Marco Regulatório da EAD já justifica a retomada de uma atualização das diretrizes das Licenciaturas.

Paulo Meyer Nascimento, professor da Escola de Políticas Públicas e Governo da FGV destaca a Prova Nacional Docente como medida de forte impacto, que deve passar por ajustes com vistas a: a) melhor definição de objetivos e da governança da política; b) valorização das redes e maior conexão com a formação inicial, o que passa certamente por maior participação de Consed, Undime e de representantes das IES no processo; c) discussão sobre a desejável separação entre o instrumento de avaliação de cursos e estudantes e o instrumento de certificação docente.

Maria Ligia Barbosa, pesquisadora e professora da UFRJ, por sua vez, aponta que a educação básica brasileira é deficitária em número de professores e na capacidade de ensinar, demonstrada nos resultados em testes nacionais e internacionais. Assim, além da organização da carreira docente e definição de parâmetros curriculares adequados, seria importante dar atenção aos principais problemas relativos ao conteúdo disciplinar e aos métodos didáticos específicos para formar professores mais competentes.

## 04. PROGRAMA DE PLENO PAGAMENTO DE DÍVIDAS DOS ESTADOS (PROPAG)

- **Estados com maior relevância econômica já se movimentam para aderir ao programa**
- **Contexto deve criar condições estruturais para fortalecer a política de recuperação fiscal**
- **Melhoria terá reflexos para a formação profissional, com benefícios diretos para as IES**

O Programa de Pleno Pagamento de Dívidas dos Estados (Propag) é o programa de refinanciamento das dívidas dos estados e do Distrito Federal com a União, instituído pela Lei Complementar nº 212/2025. O programa, que estabeleceu a política de Juros pela Educação, promete impulsionar o setor da educação profissional e tecnológica em 2026 ao incrementar os fundos financeiros para investimento em condições estruturais relacionadas à educação.

Em 27 de novembro de 2025, os vetos presidenciais à Lei Complementar nº 212/2025 foram rejeitados pelo Congresso Nacional. De acordo com João Paulo Bachur, a derrubada dos vetos beneficiou estados com maior relevância econômica, como São Paulo e Rio de Janeiro, que começaram a se movimentar para aderir ao Programa.

Esse contexto tende a fortalecer a política de recuperação fiscal dos estados e do Distrito Federal e incrementar os fundos financeiros derivados do Propag, criando condições estruturais de aumento da produtividade, enfrentamento das mudanças climáticas e melhoria da infraestrutura, da segurança pública e também da educação, notadamente aquela relacionada à formação profissional, com benefícios diretos para as instituições de ensino superior e para a população.

## 05. FORMAÇÃO SUPERIOR: IMPACTO SOBRE DISCENTES E EGRESSOS

- **IES serão valorizadas pela adoção de programas como de permanência estudantil**
- **Além de indicadores de empregabilidade haverá também análise da “estagiabilidade” do aluno**
- **Cruzamento de dados da Receita Federal poderá avaliar o sucesso dos egressos**

Para além da coleção de evidências documentais produzidas e de discursos ensaiados, em 2026 a tendência é que as IES devam ser valorizadas pelo impacto efetivo sobre a formação dos estudantes e pelo fiel atendimento ao perfil planejado para o egresso, passando por programas de permanência estudantil.

A Profa. Maria Ligia Barbosa ainda aponta como ponto crítico na evolução de todos os sistemas de educação superior que se expandem e diversificam, a qualidade é compreendida em função dos modelos institucionais. Diferença não-valorativa entre esses modelos, a qualidade depende das funções (ensino, pesquisa ou extensão) predominantes na instituição. Sua avaliação e acompanhamento, inclusive dos resultados através dos egressos, é medida de diferentes maneiras.

Para Paulo Nogas, diretor de Regulação e Avaliação da PUCPR e coordenador da Rede de Autoavaliação do Semesp, além de indicadores de empregabilidade, há que se aprofundar na “estagiabilidade” e em formas de avaliação do sucesso na carreira. Ele defende a proposta formulada por Paulo Meyer Nascimento, referente ao cruzamento pelo MEC de dados de egressos com bases da Receita Federal – respeitando o anonimato e outros critérios da LGPD –, o que segundo o especialista pode resultar em um indicador de avaliação do sucesso de grupos de egressos em suas carreiras profissionais.

## 06. AUTORIZAÇÃO DE NOVOS CURSOS DE MEDICINA (\*)

- Ano deverá ser marcado por uma intensa judicialização
- Autorização de novos cursos deverá dominar boa parte da energia do MEC
- Permanece tendência de aumento da pressão sobre o ticket médio dos cursos

O ano de 2026 deverá ser marcado pela continuidade da disputa judicial pela autorização de cursos e vagas de Medicina, conforme observamos em 2024 e 2025 como desdobramentos da intensa judicialização provocada pela abertura de novos cursos e de novas vagas no país e a possível conclusão dos Editais do Programa Mais Médicos pelo MEC. As ações que tramitam no STF (ADC nº 81 e ADI nº 7187) ainda não foram finalizadas, e o mesmo ocorre com muitos processos que tramitam na primeira e segunda instâncias do Poder Judiciário brasileiro.

Nesse cenário, Henrique Sartori afirma que, no ambiente de discussão da ADC nº 81 e da Portaria nº 531/2023, o assunto da autorização de novos cursos de Medicina ainda deve dominar boa parte da energia e do fluxo decisório do MEC. Ele indica que o ponto novo são as constantes prorrogações de resultado do Edital em andamento e o tratamento inédito do edital já em curso para as instituições comunitárias. Para Sartori, resta como desafio e tendência equalizar a prática da política pública de chamamento para a real situação de leitos hospitalares disponíveis nas regiões de saúde, pós-judicialização, para garantir a isonomia e o equilíbrio da oferta sem prejudicar o edital, nem tampouco os cursos em implantação.

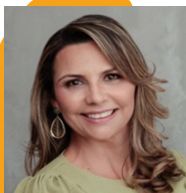
As disputas judiciais sobre a atuação das instituições municipais de ensino superior também devem marcar o ano de 2026. Em 2025, o ministro Flávio Dino, do STF, concedeu medida cautelar na ADPF nº 1247 para suspender o ingresso de novos alunos nas IES municipais que cobram mensalidades e atuam fora dos limites territoriais das instituições.

Simone Horta aponta que a expectativa é que o referendo da cautelar e a decisão de mérito da ADPF nº 1247 sejam proferidas em 2026 e tragam esclarecimentos sobre os limites de atuação das IES municipais, especialmente sobre a atuação dos Conselhos Estaduais de Educação na abertura desses cursos.

Além disso, permanece a tendência indicada em 2025 sobre o aumento da pressão sobre o ticket médio dos cursos de Medicina. A aceleração da demanda por meio da abertura dos novos cursos judicializados ou pelo Mais Médicos deve continuar a levar a uma acomodação do preço dos cursos de Medicina em patamares menores que aqueles vistos nos últimos anos. Dessa forma, estratégias comerciais mais agressivas também serão determinantes para continuar a garantir um bom ingresso de novos ingressantes, o que pressiona ainda mais essa tendência para as IES em 2026.

[\(\\*\) Leia o capítulo O FUTURO DOS CURSOS DE MEDICINA, na página 112.](#)

## ESPECIALISTAS



Coordenadora do tema

**Simone Horta  
Andrade**

Presidente da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e Sócia do escritório Horta Bachur Advogados



Coordenador do tema

**Paulo Sergio  
Macuchen Nogas**

Diretor de Regulação e Avaliação da PUCPR e coordenador da Rede de Autoavaliação do Semesp



**Cesar  
Callegari**

Presidente do Conselho Nacional de Educação (CNE)



**Henrique Sartori  
de Almeida Prado**

Conselheiro da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CNE)



**João Paulo  
Bachur**

Coordenador do Mestrado e Doutorado em Direito do IDP/Brasília e sócio do escritório Horta Bachur Advogados



**Maria Ligia  
Barbosa**

Pesquisadora e professora da UFRJ



**Paulo  
Fossatti**

Conselheiro da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CNE)



**Paulo Meyer  
Nascimento**

Professor da Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV)

NA OPINIÃO DE ESPECIALISTAS

# TENDÊNCIAS

NO ENSINO SUPERIOR

----- PARA 2026

PARCERIA:

SEMESP 

STHEM   
CONSÓRCIO DE INOVAÇÃO ACADÊMICA