

EDUX21

CONSULTORIA
EDUCACIONAL

GESTÃO INOVADORA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ONDAS, TENDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS

DANIEL CAVALCANTE • FILIPE GUEDES • IARA DE XAVIER
JANGUIÊ DINIZ • LUIZ CLÁUDIO PEREIRA • MAX DAMAS • PAULO CHANAN
PEDRO HENRICQUE FERREIRA • RAPHAEL PEREIRA • RUI FAVA

GESTÃO INOVADORA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ONDAS, TENDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS

**DANIEL CAVALCANTE • FILIPE GUEDES • IARA DE XAVIER
JANGUIÊ DINIZ • LUIZ CLÁUDIO PEREIRA • MAX DAMAS • PAULO CHANAN
PEDRO HENRICQUE FERREIRA • RAPHAEL PEREIRA • RUI FAVA**



CONSULTORIA
EDUCACIONAL

EDUX21 CONSULTORIA EDUCACIONAL

SHN Qd. 01, Bl. "F", Entrada "A", Conj. "A" –

Edifício Vision Work & Live, Sala 1302

CEP: 70.701-060 – Asa Norte, Brasília/DF

Tel.: (61) 3554-0072

edux@edux21.com.br | edux21consultoria.com.br

ORGANIZADORES:

Iara de Xavier e Max Damas

AUTORES:

Daniel Cavalcante, Filipe Guedes,
Iara de Xavier, Janguê Diniz,
Luiz Cláudio Pereira, Max Damas,
Paulo Chanan, Pedro Ferreira
e Rui Fava

EDITORIA:

EDUX21

EDIÇÃO:

Ana Flávia Flôres / AF2 Comunicação

**PROJETO GRÁFICO
E DIAGRAMAÇÃO:**

Gherald George

25-265827 Gestão inovadora na educação superior [livro eletrônico] : ondas, tendências e estratégias / organização Iara de Xavier, Max Damas. --

Brasília, DF : Iara de Xavier Consultoria, 2025.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-997465-3-6

1. Educação 2. Ensino superior
3. Inovações educacionais 4. Gestão educacional
I. Xavier, Iara de. II. Damas, Max.
-

CDD-378.81



APRESENTAÇÃO

Janguiê Diniz

Este livro trata de um tema relevante neste momento em que a educação superior brasileira passa por transformações que visam substituir o modelo tradicional por outro que atenda às especificidades desta era contemporânea, que requer foco no aluno como protagonista e nos professores como facilitadores do processo de ensino-aprendizagem, sem esquecer as demandas do mercado de trabalho e da sociedade.

A educação superior precisa radicalizar o compromisso com a qualidade, a diversidade, a inclusão e a ética com o objetivo de valorizar a aprendizagem significativa, ou seja, que possibilita aos egressos atuarem no mundo do trabalho com competências, habilidades e atitudes conectadas com as necessidades e expectativas da atualidade, assim como contribuir para a sustentabilidade socioambiental e a plena cidadania de cada brasileiro.

Esta obra evidencia a importância da gestão inovadora para a efetiva implementação dos processos de transformação que as instituições de educação superior precisam implementar imediatamente com o propósito de articular os conhecimentos científicos, tecnológicos e socioafetivos.

Para concretizar esse propósito em um cenário cada vez mais competitivo e conectado, os gestores precisam estar em constante processo de formação e atualização que os instrumentalize no sentido de profissionalizar a gestão das instituições privadas de educação superior.

Os conhecimentos e as competências adquiridos nesse percurso serão fundamentais para auxiliá-los na identificação de ondas, tendências e estratégias que contribuirão para o aperfeiçoamento institucional, para a tomada de decisões e para a elaboração do planejamento estratégico.

Esse posicionamento orientou a redação dos capítulos deste livro, intitulado *Gestão inovadora na educação superior: ondas, tendências e estratégias*, redigido por gestores, especialistas, pesquisadores e docentes que atuam há anos na educação superior privada e possuem vasta experiência nas áreas de regulação, avaliação e supervisão.



O livro tem como objetivo principal refletir sobre a realidade das IES privadas na presente década, enaltecendo a profissionalização da gestão com ênfase na liderança, no *compliance* e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo como princípio norteador a busca por soluções capazes de contribuir para o fortalecimento e a sustentabilidade institucional diante de um cenário cada vez mais competitivo e disruptivo.

Nesse sentido, a presente obra traz textos inéditos que articulam, de forma interdisciplinar, duas áreas do saber: Educação e Administração. São conteúdos e reflexões que, sem dúvida, contribuirão com os gestores das IES na concretização das mudanças vislumbradas em um horizonte muito próximo, impulsionadas pelo Plano Nacional de Educação 2024-2034, que está em fase de aprovação, assim como pelas inovações científicas e tecnológicas que têm ressignificado a educação superior, principalmente com a ampla utilização da inteligência artificial (IA).

A homogeneidade conceitual dos textos deve-se aos princípios e às diretrizes norteadoras definidos pelo Conselho Editorial da EDUX 21 e apresentados a cada um dos autores visando orientar a redação e a produção da obra. Evidentemente, foram mantidas as liberdades de

pensamento e de expressão dos responsáveis pela composição de cada um dos capítulos que se seguem.

Princípios norteadores: educação superior ética, cidadã, com qualidade, inclusiva, diversificada e com sustentabilidade socioambiental.

Diretrizes norteadoras:

- 1) Abordagem exclusiva às IES e cursos superiores brasileiros vinculados ao setor privado.
- 2) Ênfase na gestão de forma contextualizada.
- 3) Abordagem crítico-reflexiva focada na defesa de um modelo educacional inovador e criativo que utilize metodologia híbrida e tenha a tecnologia como ferramenta.
- 4) Processo de ensino-aprendizagem com aderência aos anseios do aluno, do mundo do trabalho e da sociedade.
- 5) Defesa da educação verde.
- 6) Abordagem da liderança na educação superior.
- 7) Aplicação da visão de gestão democrática, humanizada e descentralizada, fundamentada em conceitos como empreendedorismo, empregabilidade e trabalhabilidade.
- 8) Gestão adequada aos desafios de uma era complexa e dinâmica como diretriz para o alcance dos indicadores de qualidade estabelecidos pelo MEC, pelos alunos, pela sociedade e pelo mercado de trabalho.
- 9) Cumprimento do marco regulatório do setor.
- 10) Atendimento às diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Neste contexto, o prefácio e a introdução apresentam conceitos, diagnósticos, referenciais, descrição da era contemporânea, enfim, elementos constitutivos presentes na temática.

O primeiro capítulo discorre sobre a gestão estratégica nas instituições de educação superior privadas com base em ondas de transformação para a presente década. A abordagem central deste capítulo é o conceito

de "ondas" – movimentos amplos e interconectados de mudanças estruturais que influenciam o cenário educacional, criando não apenas novos desafios, mas também possibilidades estratégicas de crescimento e liderança. O texto inicia-se com uma análise crítica das três ondas que marcaram o setor nas últimas duas décadas: a democratização do acesso ao ensino superior, a expansão disruptiva da educação a distância (EAD) e a ampliação dos cursos voltados para a área da saúde.

O segundo capítulo aborda as tendências da educação superior brasileira como elementos essenciais na gestão estratégica das IES. Explora as principais tendências que estão moldando e continuarão a moldar o futuro das instituições de educação superior privadas brasileiras. A análise considera aspectos regulatórios, sociais, econômicos e sustentáveis que exigem adaptações constantes para atender às demandas dos alunos, da sociedade e do mercado de trabalho. Assim, as IES devem conhecer e mapear as tendências da educação superior como insumos essenciais para a formulação das políticas institucionais, fundamentadas na gestão estratégica.

O terceiro capítulo discorre sobre a gestão estratégica das IES privadas na atual era de mudanças. Analisa como esse aspecto tem se tornado um tema central nas discussões sobre a qualidade da educação no Brasil. Diante de um cenário de constantes mudanças sociais, tecnológicas e regulatórias, a capacidade de adaptação e inovação das instituições é crucial para garantir relevância e sustentabilidade. Este capítulo busca

explorar a importância da iniciativa privada na educação superior nacional, o atendimento às normas regulatórias, as transformações ocasionadas pela evolução social e as estratégias de gestão que podem ser adotadas pelas IES privadas.

O quarto capítulo reflete sobre o planejamento estratégico no contexto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Sua



elaboração deve considerar as políticas públicas, as necessidades da instituição e as demandas da comunidade acadêmica e da sociedade, com destaque para a missão, a vocação e os objetivos institucionais.

O quinto capítulo discute o *compliance* como ferramenta de gestão institucional no âmbito da educação superior privada. Parte do pressuposto de que o cenário das instituições brasileiras é marcado por uma dinâmica complexa e desafiadora. De um lado, as constantes mudanças no arcabouço regulatório exigem das IES não apenas conformidade com as leis e normas, mas também a capacidade de adaptação às novas exigências do mercado e da sociedade. De outro, o avanço das



tecnologias, as demandas por inovação pedagógica e o aumento da competitividade elevam a importância de ferramentas de gestão que promovam eficiência, ética e sustentabilidade. O *compliance* surge como uma resposta robusta e estratégica para esses desafios.

As considerações finais reafirmam os princípios e as diretrizes norteadoras desta obra. Destacam os desafios significativos impostos à educação superior e ao setor privado em um momento histórico marcado por transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Diante desse cenário, a gestão das instituições exige uma abordagem inovadora, criativa e responsável, alinhada não apenas às demandas imediatas do mercado de trabalho, mas também às expectativas sociais e à sustentabilidade ambiental. O texto promove a integração e a articulação dos temas trazidos em todos os capítulos e enfatiza a necessidade urgente da adoção de um modelo educacional híbrido, que combine metodologias ativas e tecnologias digitais como ferramentas pedagógicas centrais, para atender aos anseios dos alunos e às demandas do mundo contemporâneo, especialmente no que diz respeito à inserção de novas tecnologias no processo de ensino-aprendizagem.

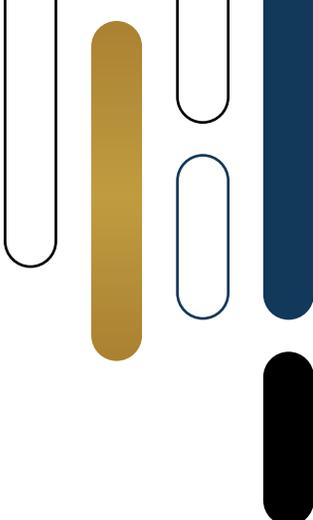
Reafirmo a importância desta obra na conjuntura atual. Ela estabelece uma relação dialógica com os gestores do setor privado, sinalizando a urgência da promoção de mudanças no sistema e no modelo de ensino superior, visando garantir uma educação inovadora, criativa e qualificada, com valorização da ciência e da tecnologia, destacando o empreendedorismo, a internacionalização, a ecologia e o meio ambiente, o humanismo, a cidadania, a ética, entre outros aspectos.

Por fim, os leitores se depararão com reflexões que têm como objetivo incrementar o processo de profissionalização da gestão e acelerar a adoção de um paradigma focado em um novo modelo de educação superior, conectado à realidade complexa e dinâmica do mundo atual e capaz de atender aos anseios dos alunos, do mercado de trabalho e da sociedade.

Apresentar este livro, editado pela EDUX21 Consultoria e escrito por educadores e gestores competentes e expressivos, é uma distinção na minha trajetória como educador e empreendedor no setor de educação superior.

Excelente leitura!





PREFÁCIO

Rui Fava

A educação superior está transpassando por um estágio em que necessita realizar a transição para uma abordagem holística, apoiada e estruturada, para a adoção cautelosa da IA generativa. Até então, as instituições de educação superior (IES) estavam – algumas ainda estão – presas no dilema, hesitação, enfim, na inação, pois não sabiam por onde começar.

Isso porque a metamorfose é gigante e abrange, pelo menos, cinco referências cruciais na vida das IES: cultura, regulamentação, acesso, familiaridade e confiança. É real que, para a responsável integração da inteligência artificial aos processos de ensino, desenvolvimento e aprendizagem, se faz mister um equilíbrio entre regras, acesso e familiaridade com as ferramentas movidas por IA generativa. A falta de um ou mais desses expressará corromper desafios éticos, de privacidade, segurança e efetiva aprendizagem.

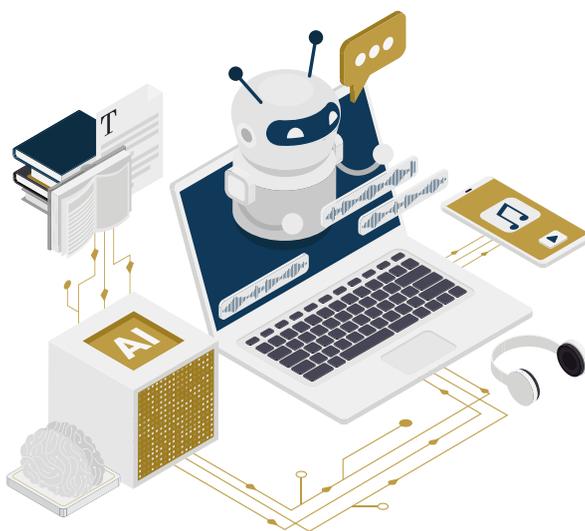
Todos esses aspectos fazem parte da cultura da IES e somente serão sustentados se houver garantia de confiança entre discentes, docentes, *stakeholders* e com a própria inteligência artificial. Por conseguinte, os estudantes devem ser o epicentro em qualquer discussão, contemplação e reflexão sobre regras e regulamentações a respeito da utilização da IA generativa. Eles estão engajados, ansiosos por orientações e totalmente cientes de quão relevante será a proficiência nessas ferramentas para a futura empregabilidade e trabalhabilidade.

Desenvolver confiança, em vez de corroê-la, auxilia na aceitação e no uso da tecnologia nos processos instrucionais. Para tanto, é fundamental uma cultura que mire longe o suficiente, a fim de que assevere e testifique de que todos os *stakeholders*, incluindo os estudantes, estejam se preparando para um ambiente radicalmente insólito e transformador.

As capacidades da IA generativa em dar suporte e personalizar o aprendizado em escala – que nem mesmo os melhores educadores conseguem realizar – faz com que se busque o equilíbrio entre máquina e humano, com o forte desejo de interação e conexão entre estes, para dar sustentação ao aprendizado técnico, mas também ao desenvolvimento das cruciais e impreteríveis competências e habilidades atitudinais e comportamentais.

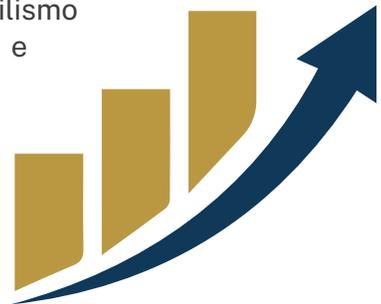
Esses são os paradigmas, referências e ferramentas que as empresas e o mercado estão sedentos que seus colaboradores saibam como utilizar. Então, ser cuidadoso ao descobrir modos e formas certas de integrá-los ao currículo, e à maneira como os estudantes assimilam tudo isso, passa a ser fundamental.

Nesta linha, os formidáveis e iluminados eruditos que escreveram seus artigos e capítulos fazem desta obra um guia, uma bússola para educadores e líderes educacionais, apresentando diretrizes práticas e reflexivas para afrontarem com as transformações e alterações de arquétipos e paradigmas dessa entrante e inédita Quinta Revolução Cognitiva, provocada por essa pasmosa IA generativa. A estrutura do livro se ancora em pilares sólidos, como gestão estratégica, *compliance* e tendências de mercado, que são explorados com profundidade nos capítulos consignados.



É fato que a educação superior tem sido profundamente impactada por transmutações sociais e econômicas, além de avanços tecnológicos como a inteligência artificial e seus conexos. A expansão do acesso, a diversificação dos cursos, a tecnização e a evolução das metodologias de ensino, desenvolvimento e aprendizagem tornaram-se centrais para atender às expectativas de um público-alvo paulatinamente mais heterogêneo, com perfil de ingresso mais e mais digital, assim como um mercado progressivamente mais tecnológico, automatizado e competitivo.

O tradicionalismo ainda é muito presente no sistema educacional brasileiro; as metamorfoses existem, mas é tudo muito intrigado, laborioso. Aparentemente, todos estão abertos às inovações e disrupções requeridas pela entrante Quinta Revolução Cognitiva. Entretanto, a cultura do ensino tradicional; a forte ideologização que substitui o propósito da aprendizagem; a legislação e o regulatório que travam a evolução e o desenvolvimento; e o mercantilismo que se sobressai à aprendizagem dificultam e obstaculizam qualquer inovação disruptiva, fazendo com que as mudanças andem a passos remansosos. Isso repercute na oferta de um ensino quase que inútil no que diz respeito à empregabilidade e à trabalhabilidade, ténue crescimento e baixa rentabilidade em termos de negócio.



O que se observa é que no final de uma curva e no início de outra coabitam duas culturas distintas na educação superior brasileira. De um lado, os que rejeitam as transmutações por ideologismo (muito forte no ensino superior público), bem como por resistência ao novo, propiciado pela tecnologia e pela evolução orgânica da vida. Para esse grupo, não interessa e não convém a mudança, pois acredita que possui todas as respostas e não quer perder o domínio, o arbítrio, o poder. De outro, os que desejam explorar, experimentar, amodernar, inovar, ofertar uma educação concreta, útil e que realmente proporcione empregabilidade e trabalhabilidade, mas que são desmobilizados e massacrados pelo primeiro grupo e pela regulação limitante.

Diante desse cenário, muitas faculdades, universidades e grupos educacionais, com o intuito de sobreviverem, fazem um marketing afrontoso, hostil, belicoso e transformam a educação em *comodities* (ruins), com uma série de campanhas falaciosas, ilusórias, quiméricas, repletas de *buzzwords*, com promessas que, sabidamente, não serão entregues. Esse tipo de postura perdeu espaço nessa inédita plataforma digital cognitiva. O novo contexto não é sobre ‘gritar mais alto’, mas sobre ‘falar baixo’, ouvir mais o mercado, a sociedade e entregar serviços e processos instrucionais com aprendizagem efetiva, que suscitam o desenvolvimento das competências e habilidades que levarão à real empregabilidade e trabalhabilidade dos egressos.

O marketing aguerrido e agressivo, os algoritmos, a IA generativa, a ânsia por *market share*, estão petrificando, insensibilizando as escolas. Cabe aos educadores e gestores humanizá-las. O estudante não quer saber se a escola tem tecnologia de ponta, se conseguiu nota 5 no Enade (embora sejam copiosamente relevantes); ele deseja se formar com os conhecimentos, competências e habilidades que o levarão ao sucesso profissional e pessoal.



Parece que não, mas esses jovens digitais estão com sede de serem tratados como pessoas, querem ser recebidos com um sorriso honesto. Eles desejam que as escolas e seus *stakeholders* realmente se importem com eles e com o aprendizado. Isso é relevante, pois a IES não está vendendo um produto ou serviço, está participando de uma peregrinação que, muitas vezes, envolve sonhos e projetos de vida.

Nessa lógica, faz sentido um marketing modificado, outra atitude, visto que, tal como no processo instrucional, o foco não é mais a escola, mas concretamente o estudante. O curioso é que quando a IES realmente se importa com o aprendiz, a percepção de valor se altera positivamente, facultando menos evasão, maior captação, melhor ticket médio, fidelização e, conseqüentemente, maior rentabilidade e lucratividade.

Por conseguinte, é preciso parar de tratar o discente simplesmente como um ingressante, apenas um número de matrícula, e começar a tratá-lo como ser humano. É lembrar que cada interação, desde o processo seletivo até o momento da formatura, é uma oportunidade de construir confiança, de criar experiências, fidelização, otimismo e visão de um futuro ardente e de sucesso. Talvez, além da utilização de tecnologia de ponta e da IA generativa, esteja na hora de repaginar o marketing e humanizar a escola, o que não significa torná-la menos tecnológica.

O mercado de trabalho, mais e mais, diligencia profissionais com variados tipos de competências, aptos a pensar, sentir, agir, discernir, criar e decidir. Reivindica um profissional nexialista, que adquira *inteligência cognitiva*, que saiba pensar, raciocinar, imaginar, refletir; que desenvolva a habilidade de perscrutar a essência, separar o que é importante e útil daquilo que é descartável; que tenha habilidade de emitir a pergunta certa, no momento correto; a capacidade de fornecer soluções, alternativas para anomalias antes nunca vistas, problemas que não podem ser resolvidos com a aplicação mecânica de soluções e receitas padronizadas de um currículo sequencial, transmissível e ultrapassado. O mundo não é mais linear e sim VUCA – volátil, incerto, complexo, ambíguo, confuso, kafkiano.

Ele requer um profissional que possua *Inteligência Socioemocional*, que domine suas sensações, sentimentos, emoções; que pratique a empatia, capacidade de compreender melhor o comportamento em determinadas circunstâncias e as formas como o outro toma as decisões. Requisita pessoas com *Inteligência Volitiva*, que expressa agir no sentido de fazer, realizar, transformar, querer, praticar, aplicar, transferir. Demanda *Inteligência Decernere*, ou seja, a habilidade de discernir, encontrar a essência, separar o que é importante e útil daquilo que é descartável; redigir pertinentes e apropriadas perguntas, a fim de fazer boas e adequadas escolhas; bem como tomar acertadas e eficientes decisões. E, claro, *Inteligência Cognitiva*, que refere-se à capacidade de um indivíduo adquirir, processar e utilizar conhecimento, intimamente ligada ao conjunto de habilidades mentais que permitem a interpretação de estí-



mulos do ambiente e a tomada de decisões. Enfim, o mercado carece do profissional que tenha a habilidade denominada de *Acuidade Mental*, capacidade do indivíduo de responder a estímulos que demandam agudeza, percepção, empatia, resiliência, proatividade, discernimento, precisão dos sentidos e seus significados, mestria de penetrar profundamente nas questões para solucioná-las.

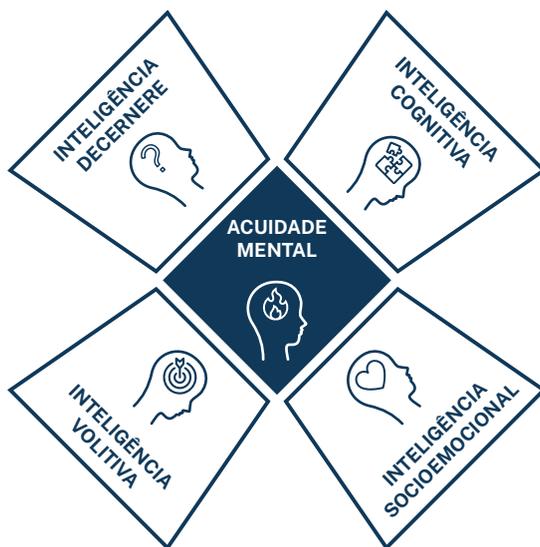


Figura 1 – Profissional com Acuidade Mental, o perfil requerido pelo mercado

Isso posto, se faz necessário construir uma educação hodierna, adequá-la às prerrogativas almejadas pelo mercado e sociedade, que desenvolva a inteligência de escola, a inteligência construtiva e utilize a inteligência de rua, enfim, que amplifique a inteligência de vida. Todos anseiam por um processo instrucional mais eficiente, efetivo, humanizado, que capacite os estudantes em raciocínio crítico, competências técnicas e sociais para poderem participar com sucesso desse mercado de trabalho cada vez mais cognitivo e competitivo.

FORMAÇÃO EDUCACIONAL AO LONGO DO TEMPO

A educação mais refinada iniciou-se com a Paideia Grega (século V a.C.) e terminou nas escolas eclesiásticas (século XII d.C.). O foco nesse período estava na formação do homem integral, como indivíduo e como cidadão. Com o advento do Iluminismo e do industrialismo, que começou no século XVIII e durou até o surgimento do conceito de internet na década de 1970, o processo instrucional dispunha como objetivo o treinamento de mão de obra para a maquinofatura, engendrando o indivíduo como extensão da máquina. A educação priorizou a reciclagem das habilidades físicas e repetitivas que, em função das inovações tecnológicas, prosseguia em manente evolução.

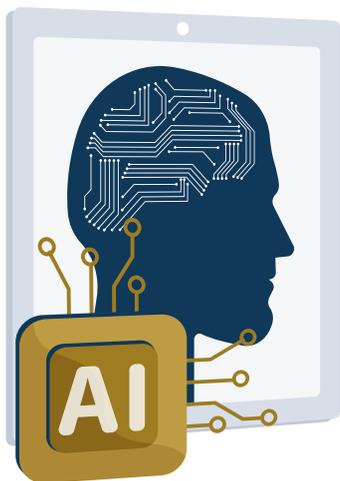
No início dos anos 1990, Timothy John Berners-Lee, com a ajuda de Robert Calliau, publicou uma proposta formal para a World Wide Web (www), incluindo o alt.hypertext¹, que grifou a estreia da web como um serviço massificado à disposição do público na internet. A partir de então, apesar de a instrução ainda ser fortemente canalizada para o treinamento de habilidades mecânicas, a educação principiou a se evocar para a formação do indivíduo em forma de "T"², porém, mais generalista e menos especialista.



1 O alt.hypertext consistia em um grupo de discussão (newsgroup) focado em temas relacionados ao hipertexto. Ele foi criado para promover discussões sobre as possibilidades e promessas do hipertexto, um conceito fundamental para a estrutura da World Wide Web (WWW). Os participantes frequentemente compartilhavam anúncios sobre reuniões e sistemas, além de debater como utilizar e desenvolver as convenções que estavam se tornando predominantes em documentos hipermídia.

2 O conceito de formação do indivíduo em forma de "T", ou profissional T-Shaped, refere-se a um modelo de desenvolvimento profissional que combina especialização e habilidades gerais. A representação visual desse modelo é a letra "T", onde a haste (vertical) refere-se ao conhecimento profundo em uma área específica e a travessa (horizontal) refere-se a habilidades complementares e conhecimentos em outras áreas, englobando competências interpessoais e sociais, como empatia, colaboração e liderança.

Até o final de 2014, esperava-se que o ensino superior gerasse indivíduos flexíveis, maleáveis, produtivos, técnica e pragmaticamente capacitados. Não obstante, a educação continuava talhada para atender à demanda dos modos de produção, com a preocupação singular centrada na produtividade, ou seja, na preparação do indivíduo que suscitasse rendimento à sociedade por meio de sua capacidade física e repetitiva de trabalho.



Com o advento da inteligência artificial, com ênfase em seu braço mais expressivo e momentoso, uma vez mais estamos diante de uma metamorfose significativa. A IA generativa proporciona contemporâneos expedientes e modos de aprendizagem. Oportuniza a criação dinâmica dos conhecimentos em tempo real, utilizando diálogos cocriados, perguntas e respostas, por intermédio da maiêutica Socrática digital, mediados por *chatbots* inteligentes.

A tecnologia digital cognitiva provocou, por exemplo, a matematização das ocupações.

Não é factível estudar Ciências Humanas e Sociais sem uma boa dose de estatística. O mesmo raciocínio é válido para as demais áreas e cursos. É difícil romper o *status quo* de estudantes que escolhem essas áreas com conteúdos mais humanos e sociais por não gostarem do raciocínio lógico. Todavia, não existe como não vencer o desafio da multidisciplinaridade, caso contrário, a empregabilidade e a trabalhabilidade ficarão prejudicadas. Sendo assim, acredito que em todas as áreas, cursos e currículos a matemática e a estatística devem estar presentes.

O mercado requer um profissional não apenas treinado e disciplinado, mas com avultada conectividade; competências comportamentais; criatividade; raciocínio lógico, reflexivo e crítico; inteligências cognitiva, socioemocional, volitiva e *decernere*; inteligência de vida; que saiba surfar nesse mundo digital cognitivo, não linear, inconstante, kafkiano, disruptivo e imprevisível. Enfim, um profissional nexialista, o qual

conceitei em minha obra de 2022, Currículo 30-60-10: A Era do Nexialista, na página 189:

(...) profissional com cabeça de hiperlink, que possui mentalidade, perspicácia e sagacidade diferenciada, com a incrível capacidade de congrega pontos de vistas diversos, compreender, analisar, sintetizar, avaliar uma situação, fazer liame entre os temas e criar soluções com perfeito bom senso. Nem sempre sabe as respostas, todavia conhece os caminhos de onde buscá-las, conecta pessoas e conhecimentos aparentemente não relacionados, é antenado, atento, compenetrado e capaz de acomodar e ordenar o caos e a confusão.

Para formar o perfil nexialista, é relevante repensar o vínculo entre ensinar e aprender, identificando os conhecimentos e as habilidades cruciais que os discentes necessitam para adquirir *Inteligência de Vida* e ter sucesso na sua experiência além dos muros da escola. Isso é empreendido por meio da avaliação diagnóstica, realizada para saber o nível de inteligência de rua que o aprendiz traz consigo, da autoavaliação, da prática, do diálogo, da atenção plena com o *feedforward* e o *feedback* para melhoria. Em todos esses temas a IA generativa poderá ser uma exímia parceira e cúmplice.

IA GENERATIVA NA EDUCAÇÃO

Enfrentamos um futuro incerto que faz com que careçamos nos ajustar e nos adaptar para encontrar um significado, um propósito para a IES, para a vida, para a assimilação, para o trabalho. É esse o motivo pelo qual a IA generativa na aprendizagem passa ser vital, pois ela auxilia na personalização do processo instrucional, podendo refinar a empregabilidade e a trabalhabilidade, desde que as escolas remodelem e adequem seus currículos e metodologias, bem como promovam uma aprendizagem adaptativa.

A aprendizagem adaptativa renuncia corroer os componentes do ensino tradicional. Primeiro, com modelos instrucionais aprimorados pelas modernas tecnologias híbridas –inteligência artificial, internet das coisas

(IoT), realidade híbrida, *digital twins*, *multi-agent systems*, entre outras –; depois com sistemas autônomos alicerçados em IA generativa. Isso é interessante, pois as IES e educadores necessitam ser capazes de se amoldar e descobrir o que obrigatoriamente terão que ensinar, como ensinar e a quem ensinar. À medida em que a IA generativa avança e acelera as mudanças, educadores e gestores necessitam serem mais sensíveis, resilientes e ajustáveis e menos resistentes em consentir e acolher o cenário contemporâneo.

Ao refletir sobre o papel da inteligência artificial na aprendizagem, é preciso desfazer a fantasia de que a IA generativa irá substituir o docente. Pelo menos por um bom tempo, o que alterará é a forma de utilizá-la no processo instrucional. Até então, a inteligência artificial é utilizada como suporte da escola e do professor; doravante, será utilizada como consócia, parceira dos dois. De outro modo, fará parte intrínseca na execução do processo instrucional.

Tudo que requerer transmissão de conhecimentos de terceiros poderá ser realizado por um *chatbot*. O professor humano continuará sendo o dono, o senhorio do planejamento tático e estratégico, mas é muito provável que a IA assuma parcial ou totalmente a operacionalização. A IA generativa vai além, ela consegue colocar voz em avatares ou pessoas reais, resumir todos os capítulos de um livro e produzir um *podcast* sintético e íntegro das principais mensagens que o texto se proporcionou a mimosar.



Isso leva a crer que toda transmissão de conteúdo poderá ser feita por *chatbots*, colocando a imagem do autor. De outro modo, é viável o estudante ter um conteúdo de filosofia ministrado e transmitido pelo próprio Sócrates, por exemplo. Estamos a um passo de isso ocorrer. A individualização da aprendizagem já é realidade, falta apenas a particularização dos conteúdos, uma vez que ainda não temos o domínio sobre os conteúdos que a IA generativa irá passar.

Em um paralelo com as fábricas, tudo que é físico, repetitivo e preditivo a máquina passou a fazer. Chegou o momento da educação. Aquilo que é repetitivo, preditivo e transmissível, um *chatbot* poderá realizar com mais ludicidade e efetividade, razão pela qual passa a ser um parceiro e não mais suporte. À vista disso, a inteligência artificial não elimina as funções do professor, ao contrário, ela valoriza e glamouriza, uma vez que assume o trabalho exaustivo no processo instrucional. Isso acontecerá de forma rápida e automática? Não. Trata-se de uma decisão estratégica, de uma escolha. A IES é que deverá tomar a decisão. Porém, é melhor que reflita e se decida logo, pois a IA generativa está se aperfeiçoando exponencialmente e veio para ficar.

A sociedade hodierna sobeja o desenvolvimento intelectual e psicológico do indivíduo por meio da inoculação do pensar, compreender, sentir, analisar, sintetizar, criar, avaliar, agir, discernir, decidir e escolher, que oportunizará humanizar-se, transmutar o que está disposto por meio de criatividade e inovação. A educação, alicerçada na tecnologia digital cognitiva, está celeremente transmutando para formas que a estão afastando de um projeto instrucional voltado para o desenvolvimento dos sistemas produtivos, nos quais os indivíduos deveriam ser treinados, qualificados, mas não necessariamente capacitados e educados.



O mercado está limitando-se a aproveitar o que existe de melhor em termos de capacidade humana, com a exigência de maior e melhor virtuosismo, mestrias, proficiências, habilidades, competências. Isso representa uma drástica transmutação de paradigma, ou seja, a compleição de uma espécie de profissional mais criativo, inovador, que saiba pensar, sentir, tenha atitude de proatividade. Trata-se de um perfil antinômico ao que existia anteriormente, ou seja, uma massa operária de baixa qualificação, na maioria dos casos analfabeta, porém altamente especializada e habilitada para suas fainas e ocupações físicas e repetitivas.

A inquietação é que muitos dos processos educativos, públicos e privados, em todos os níveis, permanecem maculados pelos princípios da Revolução Industrial, com métodos padronizados, simples memorização de conceitos e fatos, com escassa preocupação com as hodiernas competências reivindicadas por essa entrante e exigente plataforma digital cognitiva. Certamente, é esta a elucidação da baixa integração e ajustamento de recursos humanos oriundos das escolas de ensino superior com o mercado de trabalho.

HORA DO ENSINO HÍBRIDO

Não existe mais tempo disponível para discussões sobre modalidades. O ensino híbrido é a escolha mais lógica e certa para esse mundo cada vez mais digital e cognitivo. Não tem por que investir em encontros presenciais se não houver qualquer significado para os estudantes. Ao contrário, o resultado será forte abstinência, abandono, salas vazias, docentes e discentes desmotivados, enfim, uma cultura de indiferença em relação às IES e seus espaços físicos. Em última instância, desinteresse, letargia e desamor pela educação superior. Os ambientes presenciais devem ser utilizados para aplicação e transferência de conhecimentos adquiridos em cenários e desafios reais e simulados, e não para a simples transmissão de conteúdo.

Cada ambiente de aprendizagem traz benefícios, serventias e vantagens, mas também contempla infortúnios, inconvenientes e desvantagens. O presencial é profícuo para a construção de relacionamentos, laços sociais e *networking*. Também é crucial para o desenvolvimento de competências comportamentais, sociais e atitudinais, bem como para a aplicação de métodos instrucionais que dependem do físico e do analógico, com ênfase nas práticas e aplicação de conhecimentos em projetos, resolução de problemas reais e simulados. As desvantagens estão na necessidade de deslocamento, nas questões de infraestrutura e na dificuldade de integração de tecnologias nas atividades de aprendizagem.

A educação a distância (EAD) se mostrou indispensável para abranger um número maior de estudantes que têm dificuldade ou não podem estar presencialmente. Também ostentou virtudes como estímulo ao vital

letramento digital, ao uso das novas tecnologias, como inteligência artificial, *big data*, internet das coisas, entre outras. A conjunção e união das duas modalidades é inevitável, porém, somente será efetiva se a atividade de aprendizagem, o desafio, a tarefa for igualmente significativa, expressiva e apreciável em ambas.

O mundo metamorfoseou exponencialmente com o aperfeiçoamento e a popularização da tecnologia digital cognitiva, com ênfase na IA generativa. Com isso, o lugar que a academia ocupa na sociedade também foi alterado na mesma proporção. As IES, da forma como foram idealizadas e utilizadas, estão sofrendo múltiplas pressões e necessitam se reinventarem. Assim como nos demais setores, tal transmutação não necessariamente implica em extinção, mas em recomposição no que, no porquê, no como e no onde desenvolver suas atividades.



Se as IES não se atualizarem e formarem egressos para um mercado no qual surgem ocupações, funções e profissões na velocidade em que as mutações vêm ocorrendo, tal necessidade transbordará para outros *players* e espaços, como universidades corporativas, por exemplo, ou mesmo educadores e plataformas digitais que já oferecem capacitações com a atualidade que os empregadores necessitam.

Isso representa uma demanda que os currículos de graduação, com suas ementas defasadas, não facultam. Não é mais possível não levar em consideração o dinamismo existencial, razão pela qual, usualmente as IES e seus educadores, ensinam conteúdos inválidos e obsoletos. É real que, em muitos campos, a vida média do conhecimento está diminuindo

rapidamente. De outro modo, o lapso de tempo que transcorre entre o momento em que o conhecimento é adquirido e o instante em que se torna obsoleto é cada vez menor. Antes, media-se esse período em décadas. Hoje, o ciclo do conhecimento é medido em meses e anos. Apesar disso, é comum encontrar educadores ministrando conteúdos de aulas preparadas sem a devida atualização, em outras palavras, com receitas ultrapassadas, desúteis e ineficientes para a solução de problemas emergentes e inéditos.

Lembrem-se, as organizações findam e desaparecem quando se mostram incapazes de atender às demandas dos segmentos, das partes interessadas, nesse caso, dos estudantes, do mercado, da sociedade. É recente a derrocada do *valuation* de grandes grupos educacionais no Brasil, que assistem despencar o valor de suas ações no mercado de capitais devido à ignorância com a atividade-fim, fato este que poderá se repetir, não importando o tamanho da escola ou grupo.

NOVAS METODOLOGIAS PARA NOVOS CENÁRIOS

O mundo caminha para uma educação totalmente distinta na qual a autonomia e a participação do estudante na sua aprendizagem será cada vez maior. Nesse contexto, ganha força a Aprendizagem Baseada em Cenários (*Scenery Based Learning* – SBL), abordagem inovadora que combina cenários práticos com inteligência artificial para proporcionar experiência de aprendizagem efetiva e envolvente.

A SBL é uma metodologia que promove a participação direta do estudante em cenários interativos e realistas, ao invés de aprendizado passivo. Combina *storytelling*, desafios práticos e decisões. Isso faz com que a escola deixe de apresentar conteúdos, que logo se tornarão obsoletos, para motivar o estudante a buscar os conhecimentos necessários para a solução do desafio proposto no cenário, utilizando um *chatbot* movido por IA generativa.

A Aprendizagem Baseada em Cenários (SBL) não é simulação, PBL, jogos educativos, nem observação passiva de um episódio seguido de

avaliação. Efetivamente, é uma combinação de tudo isso, porém em forma de cenário, de encenação, onde o estudante é um ator ativo, tomando decisões com consequências práticas e mensuráveis e tendo como resultado o aprendizado efetivo. Potencializada pela IA generativa, representa uma revolução na educação, pois prepara os estudantes para os desafios reais do mercado, desenvolvendo habilidades críticas e adaptabilidade. As IES necessitam estarem atentas a essas novas possibilidades e oportunidades para não ficarem defasadas e obsoletas.

As instituições não exaurem a causas naturais, elas podem arrefecer por justificações previsíveis, salientando que previsível não é homólogo de inevitável. Quando uma instituição de ensino esvanece é, em geral, por autocídio em consequência de ações e omissões que a tornaram inapta e incompetente para calabrear seus estudantes para as exigências da empregabilidade e da trabalhabilidade futura.

As organizações crescem, ascendem, prosperam, convertendo, com criatividade, ideias simples em sistemas complexos. Por exemplo, da percepção de mobilidade para as massas surgiu a Ford Motors Company; da noção de busca de informações na internet emergiu o Google; do discernimento do relacionamento virtual germinou o Facebook, Instagram e demais tecnologias de mídias e redes sociais. Mas também poderão extinguir, serem substituídas por novas tecnologias, como é o caso dos mecanismos de busca que correm substanciais riscos de serem comutados pela IA generativa e, literalmente, desaparecerem.



O processo de transformar inspirações em valor é demorado, avançando por meio de ciclos interativos de experimentos, aprendizagem, seleção, codificação. No caso das IES, expressa alterar paradigmas, *mindsets*, arquétipos, modelos mentais, pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir sobre ele.

Cada instituição de educação superior é produto do modo como seus educadores pensam e interagem. A instituição estabelece seu modo de funcionamento com base na maneira como seus *stakeholders* funcionam. Dito isso, as IES e seus gestores não têm mais tempo para inércia, letargia, desídia, negligência sobre as singulares exigências de formação para a empregabilidade e a trabalhabilidade. É preciso agir, imiscuir-se, despertar sob pena de expor, ariscar e comprometer a sobrevivência e a perenidade da instituição, bem como o obsolescimento dos gestores e educadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este livro, idealizado e organizado pelos brilhantes e visionários Iara de Xavier e Max Damas, tem o intuito de auxiliar as IES privadas na busca de soluções para todos os imbróglios que essa inusual tecnologia digital cognitiva está proporcionando. Em seu primeiro capítulo, o livro *Instituições de educação superior no contexto da gestão inovadora: ondas, tendências e estratégias* traz uma análise das ondas estratégicas, revelando a importância da educação continuada e da requalificação profissional como mecanismos indispensáveis para que as IES se tornem mais competitivas. Alinhadas a essas ondas, as instituições têm a oportunidade de redefinir seus currículos para oferecer experiências personalizadas e conectadas às demandas contemporâneas. A integração de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial e *big data*, é essencial para implementar metodologias que favoreçam tanto a aprendizagem prática quanto a adaptabilidade dos estudantes.



Neste contexto, é essencial discutir as tendências emergentes que estão moldando o futuro das IES privadas brasileiras, como exposto no segundo capítulo. A análise dessas tendências, que incluem a sustentabilidade, a internacionalização e a educação híbrida, proporciona uma visão abrangente dos desafios e das oportunidades que aguardam as instituições. Essas reflexões sustentam o compromisso com uma educação ética, cidadã e inclusiva, valores que permeiam toda a construção desta obra.

A questão do *compliance*, tema central do terceiro capítulo, é outro elemento que se destaca nesta obra. Em um ambiente regulatório cada vez mais complexo, o *compliance* surge não apenas como uma necessidade, mas como um diferencial estratégico. A adoção de práticas éticas e sustentáveis, alinhadas às demandas da sociedade e do mercado, representa uma forma de consolidar a confiança e fortalecer a relevância das IES no cenário atual.

O texto destaca, ainda, a importância de uma abordagem democrática e descentralizada na gestão educacional, pautada em princípios de inovação e humanização. Essa visão promove não apenas a sustentabilidade institucional, mas também a conexão profunda entre as IES e os desafios contemporâneos enfrentados por estudantes e pela sociedade. A liderança educacional, quando orientada por valores como empreendedorismo e empatia, potencializa o impacto positivo das instituições e as prepara para responder de forma assertiva às constantes transformações do mercado e do mundo do trabalho.

A obra reforça a importância da sustentabilidade e do impacto social como estratégias centrais para as IES. No mundo contemporâneo, práticas sustentáveis vão além de simples exigências regulatórias, tornando-se elementos cruciais para atrair estudantes e parceiros alinhados aos valores da responsabilidade socioambiental. Essa abordagem, profundamente explorada, conecta as instituições a uma visão de educação mais humana, ao mesmo tempo que fortalece seu papel como agentes transformadores na sociedade.

Outro aspecto relevante é a adoção de metodologias híbridas, que combinam o melhor do ensino presencial e à distância. Esse modelo, alinhado às tendências contemporâneas, favorece a inclusão de estudantes que enfrentam barreiras de deslocamento e permite a ampliação das oportunidades de acesso à educação de qualidade. O ensino





híbrido não apenas democratiza o conhecimento, mas também cria possibilidades para a personalização das experiências de aprendizagem, preparando os estudantes para os desafios de um mercado digital e cognitivo.

Por fim, a liderança desempenha um papel central em todo o cenário apresentado. A gestão educacional precisa ser reimaginada com base em modelos colaborativos, que valorizem o potencial humano e promovam a inovação organizacional. Este livro destaca a liderança como um elemento transformador, capaz de alinhar as expectativas dos discentes, os objetivos institucionais e as demandas da sociedade. Líderes visionários e comprometidos são indispensáveis para que as IES se mantenham relevantes e capazes de inspirar mudanças positivas em um mundo em constante evolução.

Convido o leitor a mergulhar nesta leitura reflexiva e transformadora, que nos desafia a repensar o papel das IES no Brasil. A combinação de estratégias, tendências e práticas inovadoras, cuidadosamente discutidas neste livro, é um convite à ação. Que cada página inspire líderes e gestores a assumir o protagonismo na construção de uma educação superior mais humanizada, inclusiva e preparada para os desafios do futuro.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	32
-------------------------	-----------

CAPÍTULO 1

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES PRIVADAS COM BASE NAS ONDAS PARA ESTA DÉCADA	44
--	-----------

1.1 ONDAS E TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	46
1.1.1 Três ondas das últimas duas décadas	48
1.1.2 Reflexões estratégicas sobre as três ondas	57
1.1.3 Cinco próximas ondas de crescimento	58
1.1.4 Reflexões estratégicas sobre as próximas ondas	62
1.1.5 Conclusão	62
1.2 ESTRATÉGIA NA GESTÃO EDUCACIONAL	64
1.2.1 Significado de estratégia na educação superior	66
1.2.2 Estratégia: ferramenta de impacto e transformação	69
1.2.3 Fundamentos da estratégia institucional	73
1.2.4 Papel da estratégia na competitividade e na inovação	77
1.2.5 Estratégia e qualidade na educação superior	81
1.2.6 Integração de estratégia, competitividade e sustentabilidade	85
1.2.7 Conclusão	89
1.3 ONDAS E APLICAÇÃO ESTRATÉGICA	91
1.3.1 Onda 1 – Educação continuada e requalificação profissional: alinhando as IES às demandas da aprendizagem contínuo	93

1.3.2 Onda 2 – Integração de tecnologias disruptivas e edtechs: reconfigurando a educação superior.....	96
1.3.3 Onda 3 – Educação internacional e programas híbridos: conectando as IES ao mundo globalizado.....	101
1.3.4 Onda 4 – Preparação para a indústria 4.0 e profissões do futuro: alinhando educação e trabalho.....	105
1.3.5 Onda 5 – Sustentabilidade e impacto social: educação com propósito e responsabilidade.....	109
1.3.6 Conclusão.....	114
1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115

CAPÍTULO 2

TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA COMO ELEMENTOS ESSENCIAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS IES.....

2.1 ONDAS E TENDÊNCIAS.....	123
2.1.1 Desafios e vantagens brasileiras.....	125
2.2 TENDÊNCIAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	127
2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132

CAPÍTULO 3

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES PRIVADAS NO ATUAL CONTEXTO DE MUDANÇAS.....

3.1 DEVER DE CUMPRIMENTO ÀS NORMAS REGULATÓRIAS: MUDANÇAS HISTÓRICAS NOS MARCOS DA REGULAÇÃO E DA SUPERVISÃO SOB A ÉGIDE DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.....	140
---	-----

3.2 MUDANÇAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR OCASIONADAS COM A EVOLUÇÃO SOCIAL	156
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA PERANTE AS MUDANÇAS NO SETOR DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA	164

CAPÍTULO 4

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): CONCEITOS E APLICAÇÕES	176
---	------------

4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): CONCEITOS, IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS	179
4.1.1 Importância do PDI	180
4.1.2 Benefícios da implementação do PDI	182
4.1.3 Pontos críticos e desafios na implementação do PDI	183
4.1.4 Cuidados na implantação do PDI	185
4.1.5 Componentes relevantes na elaboração do PDI (estrutura mínima)	187
4.2 APLICAÇÃO E MELHORES SOLUÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO PDI	190
4.3 CONCLUSÃO	193

CAPÍTULO 5

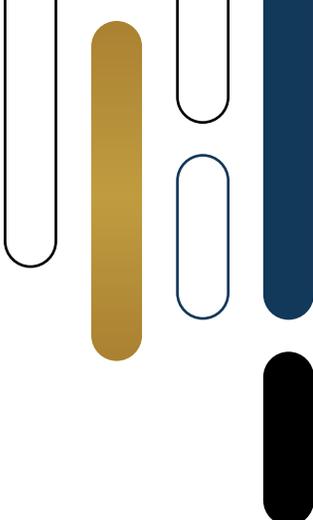
COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO INSTITUCIONAL NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA	196
5.1 INTRODUÇÃO AO COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	199

5.2 A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DO <i>COMPLIANCE</i>	203
5.3 <i>COMPLIANCE</i> E REGULAÇÃO ACADÊMICA	208
5.4 <i>COMPLIANCE</i> E SUSTENTABILIDADE JURÍDICA.....	211
5.5 O PAPEL DO <i>COMPLIANCE</i> NA INOVAÇÃO EDUCACIONAL.....	216
5.6 ESTUDOS DE CASO E EXPERIÊNCIAS RELEVANTES.....	220
5.7 CONCLUSÃO	224

CONSIDERAÇÕES FINAIS	227
-----------------------------------	------------

REFERÊNCIAS	236
--------------------------	------------

AUTORES	250
----------------------	------------



INTRODUÇÃO

Filipe Guedes de Oliveira

Tem-se aqui uma obra que tem como objetivo debater características para uma gestão inovadora da educação superior no Brasil, com foco nas instituições privadas. Para isso, os autores abordam aspectos como os desafios impostos pelo atual momento; a necessidade de um olhar estratégico para a gestão das instituições de educação superior (IES), pautado na análise das ondas até a presente década; os elementos essenciais da gestão estratégica das instituições, com base nas tendências e nas mudanças históricas sentidas pelo setor privado; e o *compliance* como ferramenta de gestão institucional.

Partindo de tais premissas, as análises ora apresentadas culminam nas conclusões desta obra, que podem ser utilizadas como balizas orientadoras ou mesmo como fonte de inspiração para que as IES privadas intensifiquem suas medidas de gestão focadas em inovação.

A inovação é um assunto em voga em todo o mundo e em praticamente todos os setores produtivos, mas ainda pouco estudada e/ou implementada quando se trata da gestão da atividade de ensino pela iniciativa privada.



A Lei Federal nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004¹, conceitua a inovação em seu art. 2º, IV, como sendo a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho”.

Consultando as lições de Christensen², verifica-se que as empresas bem-sucedidas voltam seus recursos para atividades que satisfazem as necessidades dos clientes, prometem lucros mais altos, se apresentam tecnologicamente praticáveis e as auxiliam na representação de seus papéis em mercados substanciais. Entretanto, o autor destaca a dificuldade de esperar que esses processos estimulem tecnologias de ruptura.

Para Christensen, existem cinco princípios fundamentais de natureza organizacional que conduzem a ações exitosas e harmônicas, congregando os objetivos empresariais e as práticas disruptivas:

- “1. Dependência de recursos: os clientes controlam efetivamente os padrões de alocação dos recursos em empresas bem-dirigidas.
2. Mercados pequenos não resolvem as necessidades de crescimento de grandes empresas.
3. Os usos ou aplicações finais das tecnologias de ruptura são desconhecidos com antecedência. O fracasso é um passo intrínseco em direção ao sucesso.
4. As organizações têm capacidades que existem independentemente das capacidades das pessoas que

¹ Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

² CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

trabalham nelas. As capacidades das organizações residem em seus processos e seus valores, e os processos e valores que constituem as suas capacidades centrais dentro do atual modelo de negócios também definem suas deficiências, quando confrontadas com a ruptura.

5. O fornecimento de tecnologia pode não ser igual à demanda do mercado. Os atributos, que tornam as tecnologias de ruptura não atrativas em mercados estabelecidos, frequentemente constituem, de fato, seu maior valor nos mercados emergentes.”

Tais práticas de gestão devem ser observadas e aplicadas de forma compatível com as atividades desempenhadas pelas instituições privadas de educação superior, considerando-se, por analogia, as instituições educacionais como empresas e os alunos como clientes.

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Embora a inovação esteja intimamente ligada ao uso eficaz de novas tecnologias, ela não se resume a essa forma de vinculação. É necessário observar que a novidade ou o aperfeiçoamento pode acontecer com novas características do serviço ou com formas repensadas do processo, sempre visando alcançar melhorias no objeto da inovação. Dessa forma, é natural que as inovações não sigam os mesmos processos que conduzem à entrega eficaz do “produto” final da “empresa”, muitas vezes havendo a necessidade de que sejam pensadas em processos próprios para a atividade disruptiva.

É certo que nos últimos 80 anos vivemos um avanço tecnológico radical. Muita coisa aconteceu desde a apresentação, em 1946, do *Electronic Numerical Integrator and Computer (ENIAC)*, primeiro computador eletrônico digital de grande escala que pesava 30 toneladas e ocupava uma área de aproximada-



mente 180 m², até chegarmos aos dias atuais, em que temos supercomputadores com acesso à internet de alta velocidade em *smartphones* que cabem, literalmente, na palma da nossa mão.

O estudo *Digital 2024 Global Overview Report*³, publicado pela *We Are Social* em parceria com a *Meltwater*, mapeou que o Brasil ocupa o 4º lugar entre os países nos quais pessoas com idades entre 16 e 64 anos mais usam o *smartphone* para acessar a internet (98,5%). O desempenho brasileiro foi ainda melhor na avaliação do tempo diário gasto na internet por meio de aparelhos celulares: 2º lugar, com a média de 5 horas e 19 minutos. Além disso, o país ficou na 3ª posição no *ranking* de tempo diário gasto com mídias sociais: 3 horas e 37 minutos, contra 2 horas e 23 minutos da média mundial.

Partindo dos referidos números, é possível concluir que o Brasil é uma nação verdadeiramente conectada e que tem no aparelho celular o principal instrumento de conexão dos indivíduos com a internet, tendo em vista a sua praticidade e portabilidade, bem como a velocidade informacional que cabe no bolso.

ONDAS DE INOVAÇÃO EDUCACIONAL

Entretanto, conforme dito alhures, as inovações educacionais não estão ligadas apenas à conectividade ou aos meios tecnológicos empregados. Elas também estão relacionadas a práticas educacionais que possam aprimorar as atividades administrativas, metodológicas, pedagógicas e outras que possam impactar a comunidade acadêmica das instituições privadas de educação superior e no meio social em que estão inseridas.

Neste ponto, importa observar o entendimento de Thiessen⁴, adotando-as, aqui, como parâmetro para a construção de inovações educacionais. Percebe-se que a reforma educacional depende de sucessivas ondas de

3 Disponível em: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/>>. Acesso em: 18 dez. 2024.

4 THIESSEN, Dennis; e outros. *Innovation in Teacher Education: A Review of Recent Literature*. Ontario Ministry of Education and Training, Toronto. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED370944.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2024.

intensificação para melhorar o que é ensinado e a forma como os professores ensinam.

A primeira onda, ocorrida nos anos 1990, priorizou produtos e recursos e resultou, por exemplo, em avanços nas áreas inerentes à computação, ao pensamento criativo e crítico e à programação responsiva.

Thiessen explica que os produtos não alcançavam, ou não geravam, impacto nas salas de aula, o que provocou uma segunda onda reformista, que se concentrou em promover estruturas para provocar mudanças, com abordagens de implementação derivadas de planos de modelos de mudança, formas de desenvolvimento organizacional ou teorias de sistemas.

Os sucessos isolados de implementação em alguns quadros estimularam uma terceira onda de intensificação, focada na escola e nos processos de sustentação da institucionalização da reforma, com a utilização de produtos assistidos e modelos. Entretanto, as intervenções locais ofereceram suporte à aplicação real de práticas inovadoras com o desenvolvimento de pessoal, programas de *coaching* entre os pares e projetos de melhorias escolares.

Assim, o autor conclui com a quarta onda, a de gestão da mudança, uma vez que seriam necessárias organização, supervisão e direção de longo prazo para lidar com tantos elementos a se considerar, coordenar e controlar advindos das ondas precedentes.

Em síntese, a ideia das ondas de intensificação da reforma educacional inicia com a aplicação de melhores práticas (produtos e recursos), com a definição de um caminho ordenado para seguir (estruturas), passando pelo melhoramento do treinamento e do suporte (processos) e culminando na organização e na liderança consistentes (gestão).



FENÔMENO MULTIFACETADO

Para o Conselho Nacional de Educação de Portugal, a inovação pedagógica é um fenômeno multifacetado que assume configurações diversas, mas que não pode se desenvolver à margem dos desafios globais e dos estudos produzidos por organismos internacionais que influenciam as políticas educativas daquele país. O órgão elenca três dimensões interrelacionadas da inovação pedagógica⁵:

i) sentido social, relativo a uma visão transformadora da educação, com efeitos nos processos de inovação:

- i.i) educação inclusiva;
- i.ii) educação para uma cidadania democrática;
- i.iii) educação para a sustentabilidade;
- i.iv) educação digital;
- i.v) educação para a aprendizagem ao longo da vida.

ii) orientação local e sistêmica, relativa aos contextos, condições, monitoramento e avaliação da inovação; e

iii) focalização nos educandos e na aprendizagem, relativa à gestão do currículo e às abordagens pedagógicas:

- iii.i) atenção às características dos educandos e às suas competências prévias;
- iii.ii) desafio ao pensamento e à reflexão dos educandos;
- iii.iii) coerência interna e sequenciação lógica e articulada de tópicos e atividades;
- iii.iv) alinhamento do currículo prescrito com as práticas de ensino, aprendizagem e avaliação;
- iii.v) integração de competências transferíveis;
- iii.vi) participação dos educandos na escolha de tópicos e atividades;

5 *Referencial para a Inovação Pedagógica nas Escolas* - Disponível em: <https://www.cnedu.pt/content/noticias/CNE/Referencial_Inovacao_Pedagogica_siteCNE.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2024.

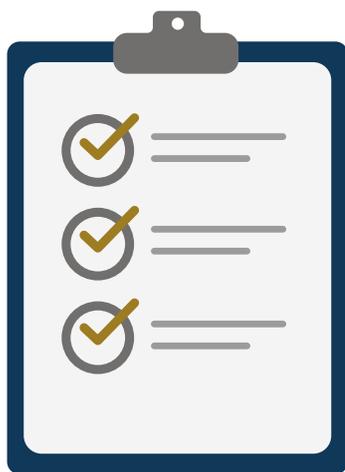
iii.vii) fomento da interdisciplinaridade e da autenticidade da aprendizagem;

iii.viii) desenvolvimento flexível do currículo, com a participação dos educadores, educandos e outros parceiros.

Para o conselho português, além de considerar os desafios globais e observar os estudos produzidos por organismos internacionais, deve-se focar nas três dimensões da inovação pedagógica: da sociedade; do contexto local; e do aluno/da aprendizagem.

IMPACTOS NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Em relação ao contexto brasileiro, importa destacar que o Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância (Credenciamento)⁶, editado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), prevê no Eixo 2: Desenvolvimento Institucional (Indicador 2.3) a existência de políticas e práticas de inovação tecnológica no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Eixo 3: Políticas Acadêmicas (Indicador 3.2) se as ações acadêmico-administrativas previstas para a inovação tecnológica estão em conformidade com as políticas estabelecidas, com previsão de divulgação no meio acadêmico e se há estímulo por meio de programas de bolsas mantidos com recursos próprios ou de agências de fomento.



Tais requisitos são avaliados durante as visitas *in loco*, realizadas no bojo dos processos regulatórios da educação superior, e devem estar presentes de forma permanente nas ações institucionais da IES.

Os indicadores destacados estão inseridos no roteiro de análise da Avaliação da Educação Superior para fins de atendimento aos padrões de qualidade da atividade de ensino superior,

6 Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_credenciamento.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2024.

em cumprimento ao art. 209 da Constituição Federal de 1988 e ao art. 7º da Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), e funcionam como indutores de qualidade, estimulados pela política pública educacional vigente.

Embora a implementação de práticas inovativas esteja contemplada nos instrumentos de avaliação do Inep, há que se destacar que as ações das instituições privadas de educação superior devem fazer parte das rotinas institucionais e dos seus respectivos cursos superiores, com rodadas cíclicas de discussões e debates no âmbito da comunidade acadêmica.

Portanto, as políticas e práticas de inovação e as ações acadêmico-administrativas voltadas para a inovação tecnológica são ações expressamente estimuladas pela política pública educacional, norteadas pela avaliação externa conduzida junto às IES brasileiras.

Demonstra-se fundamental que sejam pensadas ações inovadoras e disruptivas desde a definição de metodologias de ensino até a experiência dos discentes e docentes no dia a dia dentro dos *campi*, garantindo sempre os princípios basilares inscritos no art. 206 da Constituição Federal de 1988, tais como a liberdade de aprender, ensinar e pesquisar; de divulgar o pensamento, a arte e o saber; e do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas.

EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

A primeira máquina de impressão, inventada pelo alemão Johannes Gutenberg no século XV, possibilitou a edição de livros de forma mais simplificada, estimulando o ensino em massa e a formação de vários alunos, assim como ocorreu com os cursos por correspondência, que remontam ao final do século XVIII e ao decorrer do século XIX. Esses exemplos constituem marcos importantes da educação, mais especificamente da educação a distância, assim como o avanço tecnológico que resultou na atual sociedade, trazendo soluções que, inegavelmente, geraram ações inovadoras à educação superior.

Hermida⁷ divide a evolução das tecnologias de educação a distância em três níveis cronológicos:

- Primeiro: o livro impresso (século XV);
- Segundo: o correio (século XVIII);
- Terceiro: os meios eletrônicos (século XX).

O terceiro nível consiste no desafio educacional da atualidade. Por exemplo, a educação a distância (EAD) é considerada uma modalidade em que a mediação didático-pedagógica no processo de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, permitindo o desenvolvimento de atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estão em lugares e tempos diversos.

Há de se reconhecer que a inovação trazida pela educação a distância ao processo de ensino e aprendizagem foi uma verdadeira disrupção educacional, uma vez que se trata da oferta de educação formal, na qual discentes e docentes desempenham atividades educativas sem a necessidade de sincronicidade de lugar e tempo.

De acordo com o Painel Estatístico do Censo da Educação Superior⁸, em 2023 o número de matrículas em cursos superiores a distância representava 49,24% do total de matrículas. Em 2010, esse índice era de 14,52%, o que corresponde a um aumento de 427,78% em treze anos.

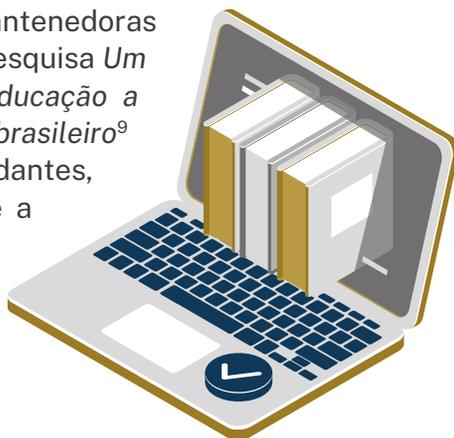


7 HERMIDA, Jorge Fernando. *A Educação à Distância: História, Concepções e Perspectivas*. Revista HISTEDBR On-line. p. 166-181, ago 2006 ISSN: 1676-2584. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4919/art11_22e.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2024.

8 Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjlliliwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWVtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>>. Acesso em: 26 dez. 2024.

Em verdade, o número de vagas ofertadas nas modalidades presencial e a distância sofreu uma inversão com a entrada em vigor do marco regulatório da EAD de 2017. Em 2023, as vagas para a educação a distância eram 77,69% do total, contra 34,15% em 2010. Esse salto corresponde a um aumento de 17,5 milhões de vagas na EAD ofertadas no período.

Em 2018, a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) realizou a pesquisa *Um ano do Decreto EAD – O impacto da educação a distância na expansão do ensino superior brasileiro*⁹ e constatou, após entrevistas com estudantes, que entre os optantes pela modalidade a distância predominavam indivíduos com faixas etárias mais elevadas (38% possuíam de 31 a 40 anos e 29% acima dos 40 anos); pertencentes à classe “C” (58%); provenientes de escola pública (75%); que trabalhavam (83%); e que eram casados (62%).



De igual forma, GOI¹⁰ constatou que “na modalidade EAD a maioria dos estudantes pertence às classes C, D e E, enquanto na modalidade presencial, as classes A e B ainda ocupam bastante espaço, tanto em IES públicas quanto em privadas, mesmo que estas correspondam a uma pequena faixa da população brasileira”.

9 Disponível em: <<https://abmes.org.br/abmes-pesquisas/detalhe/16>>. Acesso em: 14 mar. 2025.

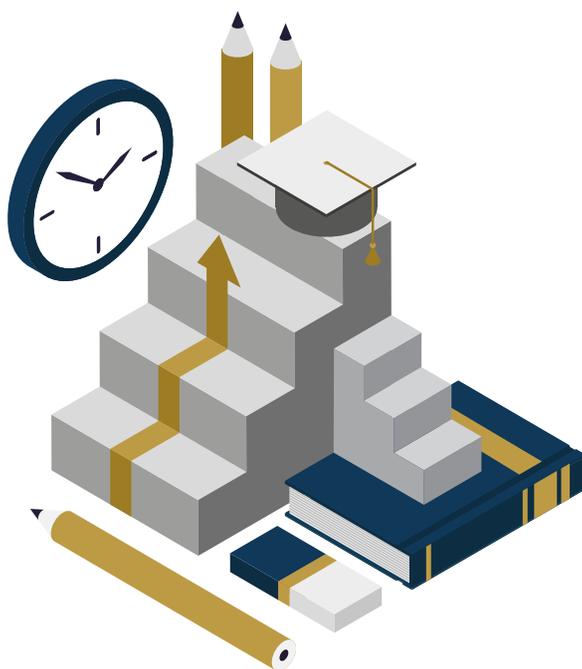
10 GOI, Marques Viviane. *Perfil dos alunos*. In Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2020 = Censo EAD.BR: Analytic Report of Distance Learning in Brazil 2020 [livro eletrônico]/[organização ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância; tradução Camila Rosa]. Curitiba, PR: InterSaberes, 2022. Disponível em: <https://abed.org.br/arquivos/CENSO_EAD_2020_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Incentivar a inovação em políticas públicas educacionais, assim como ocorreu com a educação a distância, pode representar a ampliação do acesso à graduação para indivíduos das classes sociais mais desfavorecidas, com vistas à promoção de transformação positiva de vidas e de ascensão social por meio da educação superior.

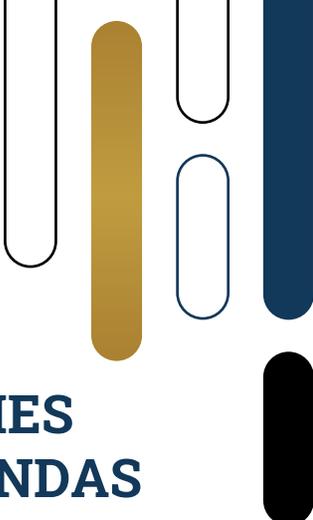
Embora os setores produtivos em geral tenham a inovação como desafio, o setor educacional deve ser estimulado a inovar de forma permanente, inclusive como um mecanismo de democratização do acesso a um dos principais direitos sociais no Brasil, o direito à educação, que também é uma das mais poderosas ferramentas de transformação social. Somente esse resultado já seria uma excelente justificativa para a priorização das ações de inovação na educação.

Com base no exposto, a presente obra oferece importantes subsídios a serem considerados pelas IES no sentido de profissionalizar, cada vez mais, a gestão acadêmica e administrativa, pautando suas ações pela disrupção e criando cenários de aprendizagem em sintonia com a era atual, conduzindo os estudantes ao protagonismo da sua formação acadêmica e com um olhar atento para o mundo que os cerca e para a vida que almejam.





CAPÍTULO 1



GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES PRIVADAS COM BASE NAS ONDAS PARA ESTA DÉCADA

Max Damas

Este capítulo oferece uma reflexão estratégica sobre os desafios e as oportunidades que moldam o futuro das instituições de educação superior (IES) com um olhar voltado para lideranças e gestores acadêmicos que enfrentam a complexidade de equilibrar inovação, relevância e sustentabilidade em um setor em constante transformação. A abordagem central é o conceito de "ondas" – movimentos amplos e interconectados de mudanças estruturais que influenciam o cenário educacional, criando não apenas novos desafios, mas também possibilidades estratégicas de crescimento e liderança.

O texto se inicia com uma análise crítica das três ondas que marcaram o setor nas últimas duas décadas: a democratização do acesso ao ensino superior; a expansão disruptiva da educação a distância (EAD); e a ampliação dos cursos voltados à área da saúde. Essas transformações não apenas redefiniram o papel das IES no Brasil e no mundo, mas também alteraram a dinâmica das operações institucionais, ampliaram o alcance educacional e consolidaram o setor privado como protagonista na formação de novas gerações. Ao mesmo tempo, essas ondas evidenciam os desafios persistentes em questões como qualidade acadêmica, retenção de estudantes e sustentabilidade financeira, que ainda exigem a atenção contínua dos gestores.

A segunda parte do capítulo apresenta as cinco próximas ondas que emergem como vetores estratégicos para a presente década, conforme Xavier e Damas (2024): educação continuada e requalificação profissional; integração de tecnologias disruptivas e edtechs; internacionalização e programas híbridos; alinhamento com as demandas da indústria 4.0 e profissões do futuro; e práticas de sustentabilidade e impacto social. Essas tendências não são apenas respostas às demandas do mercado e da sociedade, mas elementos centrais para reposicionar as IES como líderes no enfrentamento de desafios globais, como a digitalização acelerada, a obsolescência de habilidades e a necessidade de promover inclusão e equidade em um mundo cada vez mais complexo.

Ao longo do capítulo, são apresentadas ferramentas analíticas e reflexões estratégicas que dialogam diretamente com a prática de gestores experientes, proporcionando uma base para o desenvolvimento de ações concretas. Além de explorar o impacto das ondas, discutimos como essas forças transformadoras podem ser interpretadas à luz de conceitos contemporâneos de gestão estratégica, como criação de valor compartilhado, inovação disruptiva e adaptação institucional. O texto convida os líderes educacionais a conectarem essas ondas às especificidades das suas instituições, considerando os cenários local e global em que operam.

O objetivo é oferecer um guia reflexivo e prático para lideranças que desejam antecipar mudanças, alinhar suas estratégias institucionais às

demandas emergentes e transformar desafios em oportunidades. Com uma abordagem orientada para a ação, este capítulo busca capacitar gestores a tomarem decisões informadas que promovam inovação, sustentabilidade e impacto social, garantindo que suas IES não apenas respondam às pressões do ambiente, mas também liderem transformações que fortaleçam sua relevância no longo prazo.



Lideranças e gestores que enfrentam a tarefa de construir instituições resilientes e inovadoras encontrarão neste capítulo um roteiro valioso para reposicionar suas organizações em um ambiente de rápidas mudanças. Seja ampliando sua visão estratégica, seja aprofundando a análise de tendências e adaptações, o texto oferece subsídios que estimulam a criação de estratégias integradas, conectando a missão institucional às demandas do século 21.

1.1 ONDAS E TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A educação superior está inserida em um cenário global de constante transformação, caracterizado por mudanças estruturais impulsionadas pela tecnologia, pela globalização e pelas crescentes demandas da sociedade. Nesse contexto, o papel das instituições de educação superior se torna cada vez mais complexo e desafiador. Não basta às IES desempenharem suas funções tradicionais de ensino, pesquisa e extensão; elas precisam também se adaptar e liderar em um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

A introdução do conceito de "ondas" na análise estratégica do setor educacional oferece um arcabouço valioso para compreender os movimentos de transformação que moldam o presente e definem o futuro das instituições. Essas ondas representam padrões amplos e interconectados de mudanças que não apenas desafiam os modelos existentes, mas também criam novas oportunidades de crescimento, inovação e impacto. Inspirado em conceitos como os de Toffler (1980), que associou as ondas a ciclos de mudança civilizacional, a presente seção explora como as forças transformadoras recentes impactam a educação superior no Brasil e no mundo.

Nos últimos quinze anos, as IES vivenciaram três grandes ondas que definiram o setor. Cada uma delas trouxe mudanças significativas, moldando o panorama educacional de forma irreversível:

- 1) A expansão do acesso à educação superior, marcada por políticas de democratização e pelo aumento do número de vagas e instituições, especialmente no setor privado.

- 2) A ascensão da educação a distância (EAD), alavancada pelo avanço das tecnologias digitais e pela mudança no perfil dos estudantes, que passaram a buscar maior flexibilidade.
- 3) A ampliação dos cursos na área da saúde, que respondeu a demandas sociais e de mercado, fortalecendo a infraestrutura e consolidando as IES como agentes centrais no atendimento às necessidades da área.

Essas três ondas, embora tenham trazido progresso significativo, também expuseram desafios que as instituições ainda enfrentam, como a pressão por qualidade, a necessidade de maior sustentabilidade e a adaptação às rápidas mudanças no mercado de trabalho.

No entanto, o olhar estratégico sobre a gestão das instituições não pode limitar-se às ondas passadas. É crucial identificar e preparar-se para as novas forças transformadoras que emergem neste meio de década. Assim, as cinco próximas ondas descritas nesta seção representam tanto desafios quanto oportunidades para as IES. São elas: a educação continuada e requalificação profissional; a integração de tecnologias disruptivas e edtechs; a educação internacional e programas híbridos; a preparação para a indústria 4.0; e a sustentabilidade e o impacto social. Essas ondas não são apenas tendências momentâneas, mas vetores que devem orientar decisões estratégicas e moldar o futuro da educação superior.



Para gestores e líderes acadêmicos com ampla experiência, compreender essas ondas é mais do que uma necessidade operacional; é uma oportunidade estratégica de reposicionar suas instituições em um ambiente em transformação. Isso requer uma abordagem sistêmica, que conecte as forças emergentes às especificidades das IES brasileiras, levando em conta a realidade do setor privado e as demandas locais e globais.

Ao longo deste capítulo, exploraremos como essas ondas podem ser interpretadas e aplicadas para criar estratégias transformadoras. A análise será guiada por um olhar crítico e reflexivo, fundamentado em conceitos contemporâneos de gestão estratégica e em uma visão orientada para o impacto. Mais do que descrever as ondas, buscamos oferecer subsídios para que gestores possam transformar esses movimentos em ações concretas, promovendo inovação, relevância e sustentabilidade em suas instituições.

1.1.1 Três ondas das últimas duas décadas

O setor de educação superior no Brasil, especialmente no segmento privado, foi profundamente transformado ao longo das duas últimas décadas por três grandes ondas que redefiniram sua estrutura, seu alcance e suas práticas. Essas ondas – a expansão do acesso, o crescimento da educação a distância (EAD) e a internacionalização – não ocorreram de forma isolada, mas interagiram com forças econômicas, tecnológicas e sociais que moldaram o ambiente educacional. Compreender essas dinâmicas é essencial para gestores que buscam não apenas interpretar o passado, mas também antecipar os movimentos que moldarão o futuro.

□ Primeira onda: expansão do acesso à educação superior

A primeira grande onda que moldou o ensino superior nas últimas décadas foi a expansão do acesso, um movimento que respondeu à necessidade global de democratizar a educação. No Brasil, essa transformação foi catalisada por políticas públicas estratégicas, como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), que ampliaram significativamente as oportunidades para que indivíduos de diferentes origens socioeconômicas pudessem ingressar na graduação. No setor privado, a expansão foi ainda mais marcante, já que essas instituições tiveram a capacidade de absorver grande parte da crescente demanda educacional.

Essa expansão gerou uma transformação estrutural no perfil dos estudantes, com a entrada de jovens de baixa renda, trabalhadores e

indivíduos que inauguraram a representação das suas famílias no ensino superior. Esse público trouxe novas demandas e desafios para as instituições de educação superior, incluindo a necessidade de adaptação curricular, desenvolvimento de serviços de apoio e estratégias para retenção acadêmica.

A expansão do acesso transformou profundamente a cadeia de valor das instituições, influenciando a estrutura organizacional e a relação com os *stakeholders*. Entre os principais impactos e estratégias adotadas, estão:

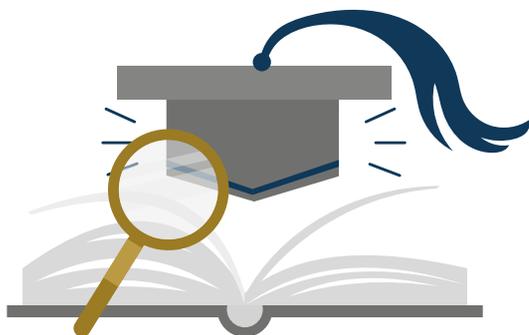
- **Diversificação do público estudantil:** a presença de estudantes de diferentes origens sociais e econômicas exigiu uma adaptação dos serviços educacionais e a criação de iniciativas que promovessem inclusão e equidade.
 - Desenvolvimento de iniciativas de apoio financeiro e social para estudantes de baixa renda.
 - Oferecimento de programas de nivelamento acadêmico para reduzir lacunas de aprendizado.
- **Aumento da capacidade institucional:** as IES ampliaram sua infraestrutura física e tecnológica para atender ao crescimento no número de matrículas, adaptando-se ao novo cenário de alta demanda.
 - Ampliação de *campi* e modernização de salas de aula para atender ao maior número de estudantes.
 - Implantação de tecnologias educacionais que suportassem o aumento de matrículas, como plataformas de gestão acadêmica.
- **Transformação do mercado educacional:** o aumento da competição entre as instituições motivou investimentos em diferenciação, qualidade acadêmica e inovação.
 - Implementação de sistemas de acompanhamento individualizado para identificar estudantes em risco de evasão.
 - Criação de serviços de suporte, como tutoria acadêmica e orientação psicológica.

- Desenvolvimento de currículos flexíveis que atendessem às demandas de estudantes que precisavam conciliar estudo, trabalho e vida familiar.
- Inclusão de conteúdos práticos e alinhados às necessidades do mercado de trabalho.

A expansão do acesso à educação superior teve um impacto significativo nas dimensões de competitividade, inovação e sustentabilidade das instituições de privadas educação superior. Aquelas que adaptaram seus modelos para atender à diversidade do público estudantil fortaleceram sua posição no mercado educacional, ampliando o número de matrículas e consolidando sua reputação.

Esse movimento incentivou a adoção de tecnologias e metodologias inovadoras, o que contribuiu para melhorar tanto a eficiência operacional quanto a experiência educacional dos estudantes. Ao mesmo tempo, embora o aumento das matrículas tenha gerado crescimento nas receitas institucionais, ele também trouxe desafios relacionados à manutenção da qualidade acadêmica, exigindo um planejamento estratégico que garantisse a sustentabilidade das operações e a longevidade das iniciativas.

No entanto, a rápida expansão do acesso expôs fragilidades e tensões entre quantidade e qualidade. A criação acelerada de cursos e instituições gerou preocupações sobre a adequação da infraestrutura, a capacitação docente e a consistência dos padrões acadêmicos. Além disso, a alta competitividade do mercado educacional impôs às IES a necessidade de equilibrar o crescimento com a garantia de sustentabilidade financeira e de excelência educacional, o que exigiu estratégias robustas e uma visão de longo prazo.



A expansão do acesso à educação superior foi uma das transformações mais profundas no setor educacional brasileiro. Ela promoveu a democratização do ensino e consolidou as IES

como agentes centrais de inclusão social e desenvolvimento econômico. Contudo, esse movimento também destacou a necessidade de equilibrar crescimento com qualidade, desafiando gestores a implementar estratégias que sustentem o impacto social enquanto asseguram a excelência acadêmica e a sustentabilidade institucional.

☐ **Segunda onda: educação a distância como transformação disruptiva**

A segunda onda que moldou o ensino superior nas duas últimas décadas foi marcada pela ascensão da educação a distância (EAD), que se consolidou como um dos principais vetores de transformação no setor. Essa modalidade, impulsionada pelo avanço das tecnologias digitais, permitiu que as instituições de educação superior expandissem seu alcance geográfico, reconfigurando a forma como o ensino era planejado, entregue e vivenciado.

No Brasil, a EAD encontrou solo fértil, especialmente no setor privado, que liderou essa transição em resposta à crescente demanda por flexibilidade educacional. Dados recentes mostram que as matrículas em cursos a distância já superam as de cursos presenciais, evidenciando a magnitude do impacto dessa transformação. A pandemia de covid-19 acelerou essa tendência, consolidando a educação a distância como um elemento central das estratégias institucionais para continuidade e inovação educacional.

A introdução e a consolidação da EAD alteraram profundamente a cadeia de valor das IES, afetando desde o planejamento acadêmico até a experiência do estudante. Alguns dos principais impactos incluem:

- **Expansão do acesso:** a educação a distância permitiu que as instituições atingissem um público antes excluído do ensino superior, como moradores de áreas remotas e indivíduos que necessitam de maior flexibilidade para conciliar estudo, trabalho e vida pessoal.
- **Redução de custos operacionais:** a diminuição da necessidade de infraestrutura física e a escalabilidade dos cursos on-line geraram

eficiência operacional, aumentando a sustentabilidade financeira das instituições.

- **Inovação pedagógica:** a integração de tecnologias educacionais, como plataformas de aprendizagem adaptativa e conteúdos multimídia interativos, transformou a experiência de aprendizado.
- **Diferenciação competitiva:** a capacidade de oferecer uma experiência educacional inovadora e acessível tornou-se um diferencial estratégico para muitas IES.

Para implementar a educação a distância de maneira eficaz, as instituições precisaram adotar estratégias que equilibrassem inovação, qualidade e sustentabilidade. As principais ações incluíram:

1) Investimento em plataformas tecnológicas

- Adotar sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) robustos, que ofereçam ferramentas de interação, personalização e monitoramento do progresso dos estudantes.
- Integrar tecnologias como inteligência artificial e *big data* para identificar padrões de aprendizagem e ajustar conteúdos.

2) Desenvolvimento de currículos adaptados

- Criar currículos específicos para o ambiente digital, priorizando a modularidade, o engajamento ativo e a flexibilidade.
- Incorporar metodologias inovadoras, como a gamificação e o ensino baseado em projetos.

3) Capacitação docente

- Promover programas contínuos de formação para que os professores desenvolvam competências digitais e saibam utilizar ferramentas tecnológicas de forma pedagógica.
- Incentivar a criação de materiais didáticos digitais, como videoaulas e simuladores interativos.

4) **Garantia da qualidade**

- Estabelecer padrões rigorosos de avaliação e monitoramento para garantir que os cursos a distância mantenham a mesma excelência dos presenciais.
- Implementar processos de *feedback* contínuo com os estudantes para identificar pontos de melhoria.

5) **Parcerias estratégicas**

- Colaborar com edtechs para desenvolver soluções tecnológicas que aumentem a eficiência operacional e a qualidade pedagógica.
- Estabelecer alianças com empresas e organizações para oferecer programas customizados de formação a distância.

A educação a distância trouxe impactos significativos para as instituições de educação superior, transformando dimensões estratégicas fundamentais. Instituições que investiram cedo na EAD conseguiram expandir sua base de estudantes, ampliando seu alcance e fortalecendo sua posição competitiva no mercado educacional. Essa modalidade se destacou pela flexibilidade oferecida, permitindo que estudantes pudessem conciliar suas rotinas pessoais e profissionais, além de ser economicamente acessível. Essa combinação tornou-se um atrativo decisivo para um público diversificado que busca formação de qualidade sem a necessidade de deslocamentos físicos.

No campo da inovação, a EAD estimulou a criação de metodologias pedagógicas mais dinâmicas e interativas. Tecnologias como o ensino adaptativo e a realidade aumentada possibilitaram novas formas de aprendizado, personalizando a experiência educacional e promovendo uma relação mais próxima entre estudantes e professores, mesmo em ambientes virtuais. Além disso, a educação a distância permitiu que as instituições integrassem práticas de ensino mais alinhadas às demandas contemporâneas, estabelecendo novos padrões de interação no processo de aprendizado.



A sustentabilidade também foi diretamente impactada pela EAD, que reduziu a dependência de infraestrutura física, promovendo operações mais eficientes e ambientalmente sustentáveis. Ao expandir o acesso à educação para públicos antes marginalizados, essa modalidade reforçou o impacto social das IES, ampliando sua relevância e contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais inclusiva.



Apesar das transformações positivas, a implementação da educação a distância apresentou desafios importantes. Manter a qualidade acadêmica em ambientes virtuais foi uma das questões mais sensíveis, exigindo que as instituições desenvolvessem padrões rigorosos de avaliação e monitoramento. Os professores, por sua vez, enfrentaram a necessidade de adquirir novas competências digitais e adaptar suas práticas pedagógicas ao contexto on-line, o que demandou programas de formação continuada. Além disso, o engajamento dos estudantes

emergiu como um dos maiores obstáculos, exigindo a criação de ambientes virtuais que promovam interatividade e uma sensação de pertencimento, elementos essenciais para reduzir a evasão e garantir uma experiência educacional satisfatória.

Assim, a educação a distância não apenas reconfigurou o panorama educacional, mas também desafiou as instituições a inovar, garantir qualidade e manter seu impacto social em um ambiente virtual em constante evolução.

A educação a distância, como segunda onda de transformação do ensino superior, redefiniu o papel das IES, expandindo o acesso, promovendo a inovação e criando novos modelos de operação. Essa transformação, embora desafiadora, consolidou a EAD como um elemento estratégico para instituições que buscam sustentabilidade, relevância e impacto social.

☐ Terceira onda: ampliação dos cursos na área da saúde

A ampliação dos cursos na área da saúde tornou-se uma das ondas mais significativas no setor de educação superior no Brasil. Essa expansão respondeu a uma crescente demanda por profissionais qualificados em áreas críticas como Medicina, Enfermagem, Fisioterapia e Psicologia, motivada por transformações sociais, desafios de saúde pública e políticas educacionais favoráveis. Durante esse período, as instituições de educação superior desempenharam um papel central na formação de profissionais essenciais para a manutenção e o avanço dos sistemas de saúde, tanto público quanto privado.



A pandemia de covid-19 intensificou essa necessidade, destacando a importância de profissionais bem preparados para lidar com crises globais. Essa realidade consolidou os cursos da área da saúde como um componente estratégico para as IES, gerando impactos não apenas na formação acadêmica, mas também na infraestrutura institucional e na conexão com o mercado de trabalho.

A expansão dos cursos da área da saúde trouxe mudanças profundas para a cadeia de valor das instituições, influenciando diretamente a diversificação de receitas, a infraestrutura e a relação com a sociedade. Alguns dos principais impactos incluem:

- **Infraestrutura avançada:** o desenvolvimento de clínicas-escola, laboratórios e centros de simulação aumentou a capacidade das IES de oferecer treinamento prático de alta qualidade, fortalecendo a experiência dos estudantes e alinhando-a às exigências do mercado.

- **Parcerias estratégicas:** convênios com hospitais, clínicas e redes de saúde pública e privada permitiram a integração dos estudantes com cenários reais de atuação profissional, promovendo uma formação contextualizada e relevante.
- **Diferenciação competitiva:** os cursos na área da saúde, reconhecidos pelo alto valor agregado e pela alta empregabilidade dos egressos, consolidaram-se como um diferencial estratégico para as IES que investiram nesse segmento.

Apesar do alto custo inicial para a implementação e a manutenção de cursos de saúde, os retornos financeiros e de reputação a médio e longo prazos compensaram esse investimento, permitindo que as instituições ocupassem posições de destaque no mercado educacional.

Entre os fatores que contribuíram para a expansão, estão:

- **Políticas públicas favoráveis:** autorização de novos cursos e regulamentações específicas do Ministério da Educação (MEC) incentivaram a expansão das graduações na área da saúde. Programas de apoio, como o financiamento estudantil, facilitaram o acesso dos estudantes a cursos de alto custo.
- **Crescimento das demandas sociais:** a transição demográfica no Brasil, com o aumento da população idosa, ampliou a busca por profissionais especializados em geriatria e cuidados continuados. Desafios de saúde pública, como o enfrentamento de doenças crônicas e emergentes, reforçaram a necessidade de maior número de profissionais qualificados.
- **Avanços tecnológicos e científicos:** a incorporação de tecnologias como telemedicina, inteligência artificial e diagnósticos avançados nos currículos ampliou as competências dos profissionais formados.

Embora a expansão dos cursos de saúde tenha gerado resultados positivos, também trouxe desafios estratégicos para as IES:

- **Sustentabilidade financeira:** a manutenção de laboratórios e equipamentos tecnológicos exige planejamento contínuo e parcerias externas.

- **Alinhamento com o mercado:** a atualização curricular constante é essencial para garantir que os egressos estejam preparados para os avanços científicos e tecnológicos do setor.
- **Inclusão e acessibilidade:** a expansão desses cursos deve ser acompanhada de políticas que garantam acesso equitativo, especialmente para estudantes de menor poder aquisitivo.

Apesar dos desafios, a ampliação dos cursos na área da saúde consolidou-se como uma das principais forças transformadoras do setor educacional nas últimas décadas, provando sua relevância estratégica e social.

1.1.2 Reflexões estratégicas sobre as três ondas

As três ondas dos últimos 15 anos – expansão do acesso, ascensão da EAD e ampliação dos cursos na área da saúde – não apenas transformaram o setor educacional, mas também redefiniram os fundamentos da gestão estratégica nas IES. Cada uma dessas ondas trouxe consigo oportunidades e desafios únicos, exigindo que gestores desenvolvessem capacidades adaptativas, lideranças visionárias e competências analíticas.

Embora essas ondas tenham se manifestado em momentos distintos, elas interagem de forma complexa, criando novas dinâmicas para o setor. A expansão do acesso desafiou as IES a equilibrarem crescimento e qualidade, enquanto a ascensão da EAD promoveu inovações tecnológicas e pedagógicas. A ampliação dos cursos na área da saúde reforçou o papel das instituições como agentes centrais no atendimento a demandas sociais, exigindo investimentos em infraestrutura e parcerias estratégicas.



Compreender essas ondas não é apenas um exercício de análise histórica, mas uma base indispensável para antecipar e moldar as forças que definirão o futuro da educação superior. À medida que novas transformações começam a emergir, os aprendizados das ondas passadas se tornam um recurso valioso para que as IES alinhem suas estratégias às demandas de um mundo em constante evolução.

1.1.3 Cinco próximas ondas de crescimento

O setor de educação superior enfrenta um momento de transição paradigmática, marcado pela emergência de novas forças que desafiam os modelos tradicionais e apontam para o futuro das instituições de educação superior. Essas cinco ondas representam movimentos estruturais de mudança, impulsionados por transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Mais do que tendências, essas ondas configuram vetores estratégicos que reorientam o papel das IES na sociedade e oferecem novas oportunidades de crescimento, inovação e impacto.

1. Educação continuada e requalificação profissional: nova era de aprendizado ao longo da vida

A primeira onda de crescimento reflete uma mudança fundamental na forma como o aprendizado é percebido e consumido. Em um mundo onde as habilidades se tornam rapidamente obsoletas devido ao avanço tecnológico e às mudanças no mercado de trabalho, a educação continuada e a requalificação profissional emergem como pilares estratégicos para as IES.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mais de 40% das habilidades atuais no mercado de trabalho podem ser substituídas ou transformadas nos próximos 10 anos. Esse cenário reforça a necessidade de que as instituições passem a atuar não apenas na formação inicial, mas também como provedoras de aprendizado ao longo da vida (*lifelong learning*).

Estrategicamente, as IES devem:

- Desenvolver programas de curta duração e alta aplicabilidade, como cursos livres, certificações e microcertificados.

- Adotar modelos flexíveis de ensino que permitam aos estudantes conciliar trabalho e aprendizado.
- Criar parcerias com empresas para atender às demandas específicas de requalificação de força de trabalho.

Essa onda requer que as IES reavaliem seus modelos operacionais, deslocando-se de estruturas acadêmicas tradicionais para formatos mais ágeis e responsivos às necessidades de um mercado em constante evolução.

2. Integração de tecnologias disruptivas e edtechs: educação no centro da transformação digital

A segunda onda de crescimento é definida pela integração de tecnologias disruptivas no ensino superior, liderada pelas edtechs. Tecnologias como inteligência artificial (IA), *big data*, realidade virtual e *blockchain* estão redefinindo a maneira como o conhecimento é criado, disseminado e avaliado.

A inteligência artificial, por exemplo, já é usada para personalizar a jornada de aprendizado, identificando as necessidades específicas de cada estudante e oferecendo soluções customizadas. Ferramentas de *big data* permitem que as IES analisem grandes volumes de dados para prever padrões, como evasão escolar, desempenho acadêmico e necessidades de mercado.

Para gestores estratégicos, essa onda apresenta tanto oportunidades quanto desafios:

- **Infraestrutura tecnológica:** as IES precisam investir em plataformas robustas e integradas que suportem essas tecnologias.
- **Capacitação docente:** professores devem ser preparados para utilizar essas ferramentas de forma eficaz, integrando-as aos métodos pedagógicos.
- **Gestão baseada em dados:** a utilização de *analytics* para tomada de decisão estratégica se torna indispensável para melhorar a eficiência operacional e os resultados educacionais.

Essa transformação exige uma mudança de paradigma onde as IES não são apenas consumidoras de tecnologias, mas também inovadoras no desenvolvimento e na aplicação de soluções educacionais.

3. Educação internacional e programas híbridos: ensino sem fronteiras

A terceira onda reflete a crescente globalização do ensino superior, intensificada pela digitalização e pela demanda por experiências multiculturais. Programas híbridos, que combinam elementos presenciais e on-line, oferecem às IES a oportunidade de alcançar estudantes em qualquer parte do mundo, enquanto a internacionalização continua a ser um fator-chave de competitividade e relevância.

No entanto, essa onda não se limita a mobilidade acadêmica ou a programas de intercâmbio. Ela representa uma nova configuração do ensino superior, onde as fronteiras físicas e culturais se tornam menos relevantes. As instituições podem explorar:

- Parcerias internacionais para desenvolver programas compartilhados e currículos globais.
- Expansão da sua oferta on-line para atrair estudantes internacionais.
- Integração de competências globais nos currículos, preparando os estudantes para carreiras em um mundo interconectado.

Essa onda também requer que as IES repensem suas estruturas organizacionais para incluir uma visão internacional em suas estratégias institucionais, desde a contratação de docentes até a gestão de parcerias globais.

4. Preparação para a indústria 4.0 e as profissões do futuro: alinhando educação e trabalho

A quarta onda enfatiza a necessidade de alinhar os currículos das IES às demandas da indústria 4.0 e das profissões do futuro. As transformações tecnológicas estão criando um mercado de trabalho onde competências técnicas e digitais, como pensamento computacional, análise de dados e design de sistemas interconectados, são cruciais.

No entanto, o alinhamento com as necessidades da indústria 4.0 não se limita à incorporação de tecnologia nos currículos. Ele também exige que as IES:

- Desenvolvam habilidades socioemocionais, como criatividade, colaboração e resiliência, que são altamente valorizadas em ambientes dinâmicos.
- Estabeleçam laboratórios de inovação, onde estudantes possam experimentar tecnologias emergentes.
- Criem parcerias com empresas e indústrias para garantir que os programas acadêmicos reflitam as demandas reais do mercado.

Essa onda representa uma oportunidade estratégica para as IES se posicionarem como líderes na formação de uma força de trabalho preparada para os desafios do século 21.

5. Sustentabilidade e impacto social: educação com propósito

A última onda reflete uma mudança de valores no setor educacional e na sociedade como um todo. Sustentabilidade e impacto social deixaram de ser tendências marginais e se tornaram elementos centrais das estratégias das IES. Isso é impulsionado tanto por pressões externas, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), quanto pela demanda interna de estudantes e colaboradores que esperam um compromisso ético e ambiental de suas instituições.

As IES, como líderes formadoras de opinião e inovação, têm um papel crucial na promoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Essa onda exige que as instituições:

- Adotem práticas de sustentabilidade em suas operações, como gestão de recursos e neutralidade de carbono.
- Desenvolvam programas acadêmicos e de extensão focados em questões globais, como mudanças climáticas, desigualdade e inclusão.
- Incentivem uma cultura institucional que valorize a responsabilidade social e a cidadania ativa.

Essa transformação não apenas fortalece a reputação das IES, mas também cria uma conexão mais profunda com seus *stakeholders*, alinhando as instituições aos valores emergentes da sociedade.

1.1.4 Reflexões estratégicas sobre as próximas ondas

As cinco próximas ondas de crescimento representam uma reconfiguração estrutural do setor de educação superior. Elas exigem que as IES adotem uma visão estratégica ampla e flexível e que integre inovação, competitividade e impacto.

Para líderes e gestores com experiência avançada, essas ondas não são apenas desafios, mas oportunidades de reposicionar suas instituições em um ambiente de rápidas mudanças. Cada onda oferece um conjunto de ferramentas estratégicas que, quando bem aplicadas, pode transformar as IES em agentes de mudança e em líderes do setor educacional.

1.1.5 Conclusão

Na seção 1.1 apresentamos as principais ondas que moldaram e continuam a moldar o cenário da educação superior, destacando três movimentos transformadores dos últimos 20 anos e cinco novas ondas que surgem como vetores estratégicos para o futuro. Essas ondas, compreendidas como padrões amplos de mudança, não apenas desafiam os modelos tradicionais das IES, mas também oferecem oportunidades para que estas se reinventem como líderes em um setor dinâmico e em transformação.

As três ondas dos últimos 20 anos – expansão do acesso, ascensão da EAD e ampliação dos cursos da área da saúde – foram analisadas como marcos históricos que redefiniram o papel das instituições, ampliaram o alcance da educação superior e expuseram novos desafios relacionados à qualidade, sustentabilidade e inovação. Por sua vez, as cinco próximas ondas de crescimento – educação continuada, integração de tecnologias disruptivas, internacionalização, alinhamento com a indústria 4.0 e sustentabilidade – delinearam os caminhos que as IES devem percorrer

para se manterem competitivas e relevantes em um ambiente cada vez mais complexo e globalizado.

Esses movimentos não devem ser vistos como eventos isolados, mas como forças interconectadas que exigem uma abordagem estratégica integrada. A análise apresentada neste capítulo oferece uma base para compreender o contexto mais amplo em que as IES operam, permitindo que gestores e líderes educacionais identifiquem não apenas os desafios, mas também as oportunidades que podem ser alavancadas para transformar suas instituições.

Nas próximas seções, a discussão se aprofunda no papel da estratégia como ferramenta central para as IES navegarem por essas ondas e transformarem os desafios em vantagens competitivas. A estratégia será apresentada como um mecanismo que conecta visão institucional, objetivos de longo prazo e ações práticas, permitindo que as instituições alinhem suas operações às demandas emergentes e às expectativas dos *stakeholders*.

A síntese apresentada nessa seção serve como um ponto de partida para os próximos capítulos, estabelecendo o contexto e os desafios que as IES enfrentam no presente e no futuro. À medida que avançamos para as próximas seções, o foco se desloca da análise contextual para a aplicação prática, fornecendo aos gestores educacionais com alta experiência e formação em gestão estratégica as ferramentas necessárias para liderar suas instituições de maneira inovadora, sustentável e transformadora.

A seção 1.2 explorará como os fundamentos da estratégia – como missão, posicionamento, escolhas estratégicas, criação de valor e sustentabilidade – podem ser utilizados para construir uma base sólida que permita às IES



gestão educacional deve ser compreendida como um processo dinâmico que alinha os recursos e as competências da instituição às demandas de um ambiente altamente competitivo, em constante transformação.

No setor educacional, a estratégia transcende a lógica convencional de posicionamento de mercado. Ela requer a construção de uma identidade institucional sólida, que conecte os valores e objetivos internos às expectativas de múltiplos *stakeholders*: estudantes, sociedade, governo e mercado de trabalho. Para as IES, essa conexão é mediada por escolhas estratégicas deliberadas que não apenas moldam sua proposta de valor, mas também determinam sua relevância e impacto no longo prazo.



Nos últimos anos, as IES privadas enfrentaram uma convergência de desafios que testaram sua capacidade de resiliência e adaptação estratégica. Transformações tecnológicas disruptivas, mudanças demográficas que alteraram a composição dos públicos-alvo, aumento da competitividade entre instituições e a pressão por maior impacto social exigem que a gestão estratégica vá além das práticas tradicionais de planejamento. Mais do que planejar, é necessário liderar em um cenário de incerteza e complexidade, integrando inovação, governança baseada em dados e um compromisso inequívoco com a sustentabilidade.

A gestão estratégica bem-sucedida, portanto, exige a compreensão profunda das forças que moldam o setor educacional e a capacidade de traduzir essa análise em ações práticas que promovam diferenciação e valor sustentável. Isso inclui a habilidade de adaptar-se rapidamente às mudanças externas, ao mesmo tempo em que se mantém alinhada à missão institucional. Ao longo deste capítulo, exploraremos como as IES podem construir estratégias eficazes que integram competitividade, qualidade acadêmica e responsabilidade social, promovendo inovação e garantindo sua relevância no ambiente educacional contemporâneo.

Esta seção não apenas discute os fundamentos da estratégia, mas também oferece um aprofundamento sobre como ela pode ser formulada e implementada no contexto específico do ensino superior privado. A discussão abordará aspectos cruciais como competição, proposta de valor e qualidade, sempre contextualizando sua aplicação às realidades enfrentadas pelas IES. Profissionais com ampla experiência e sólida formação em gestão estratégica encontrarão, aqui, reflexões e direcionamentos que dialogam com a complexidade de suas práticas e desafios cotidianos.

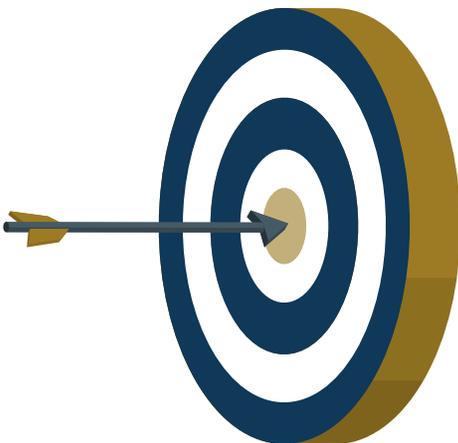
1.2.1 Significado de estratégia na educação superior

No contexto organizacional, estratégia transcende a mera formulação de objetivos ou alocação de recursos. Ela se constitui como uma ferramenta integradora, capaz de articular uma visão de longo prazo com decisões práticas que moldam o posicionamento de uma organização em um ambiente complexo e dinâmico. No setor de educação superior essa concepção estratégica assume uma dimensão ainda mais desafiadora, pois deve equilibrar a missão acadêmica com a sustentabilidade financeira e o impacto social.

Historicamente, o conceito de estratégia emergiu como um conjunto de práticas destinadas a alcançar vantagens competitivas em ambientes de alta incerteza. Chandler (1962) estabeleceu um marco nesse campo ao definir estratégia como "a determinação de metas e objetivos de longo

prazo, associada à alocação de recursos necessários para alcançá-los". No entanto, autores contemporâneos, como Mintzberg (2004), expandiram esse entendimento ao destacar que estratégia não é apenas o resultado de um planejamento linear, mas também um processo emergente, moldado pelas interações entre agentes internos e externos e pelas mudanças do ambiente.

No ensino superior, a estratégia está profundamente ligada à criação de valor



para múltiplos *stakeholders*, como estudantes, empresas, governos e a sociedade em geral. A singularidade do setor educacional reside no fato de que as instituições de educação superior não operam apenas como organizações econômicas, mas também como atores centrais no desenvolvimento social, científico e cultural. Isso exige que a estratégia das IES vá além da simples busca por diferenciação competitiva, incorporando objetivos amplos, como:

- Formação de cidadãos críticos e preparados para enfrentar os desafios de um mundo globalizado.
- Estímulo à pesquisa e à inovação, com impacto direto nas demandas sociais e econômicas.
- Promoção da inclusão e da equidade, refletindo os valores de responsabilidade social.

Essa multifuncionalidade das IES torna o conceito de estratégia particularmente desafiador. Diferentemente de setores tradicionais, onde o sucesso é amplamente medido por métricas financeiras, no ensino superior a eficácia estratégica é avaliada por indicadores mais amplos e multidimensionais, como a empregabilidade dos egressos, a reputação institucional, o impacto em comunidades locais e globais e a qualidade da experiência educacional.

Estratégia como processo adaptativo na educação superior

A volatilidade e a incerteza que caracterizam o ambiente educacional contemporâneo reforçam a necessidade de uma abordagem adaptativa à estratégia. Em vez de um planejamento estático, a estratégia nas IES deve ser entendida como um processo dinâmico, onde a análise contínua dos ambientes interno e externo informa decisões e ajustes em tempo real. Isso requer uma compreensão profunda de duas dimensões-chave:

- 1) **Pressões externas:** incluem mudanças nas políticas públicas, avanços tecnológicos, transformações nas demandas do mercado de trabalho e alterações demográficas que afetam diretamente o perfil dos estudantes.
- 2) **Competências internas:** referem-se aos recursos, capacidades e valores que a instituição pode mobilizar para responder a essas pressões, como corpo docente qualificado, infraestrutura tecnológica e cultura organizacional.

Ao adotar uma perspectiva adaptativa, as IES não apenas reagem às mudanças, mas também criam oportunidades para liderar transformações. Por exemplo, a rápida digitalização do setor educacional durante a pandemia de covid-19 revelou a importância de estratégias flexíveis e inovadoras, permitindo que instituições bem preparadas consolidassem sua posição no mercado e ampliassem seu impacto.

Estratégia como diferenciação e identidade institucional

A estratégia no ensino superior é, em essência, um exercício de construção e comunicação de identidade institucional. Em um mercado saturado, onde a oferta de cursos e programas se multiplica, a diferenciação torna-se essencial para atrair estudantes, estabelecer parcerias e assegurar relevância no longo prazo.

Essa diferenciação, no entanto, não pode ser superficial ou baseada exclusivamente em marketing. Ela deve refletir escolhas estratégicas fundamentadas em uma análise rigorosa das demandas sociais e das competências institucionais. Exemplos de diferenciação estratégica podem incluir:

- O desenvolvimento de programas acadêmicos voltados para áreas emergentes, como ciência de dados, sustentabilidade e inteligência artificial.
- O fortalecimento de parcerias internacionais para criar oportunidades de mobilidade acadêmica e intercâmbio cultural.
- A implementação de metodologias pedagógicas inovadoras, como ensino híbrido e aprendizagem baseada em projetos.

Ao mesmo tempo, a diferenciação deve estar alinhada à proposta de valor central da instituição. Isso significa que a estratégia não pode ser desconectada da missão e da visão institucional, mas deve reforçar o papel único da IES na sociedade.

Desafios estratégicos na educação superior

A aplicação de estratégias eficazes na educação superior enfrenta desafios significativos que tornam a gestão estratégica um campo de alta complexidade. Entre esses desafios, destacam-se:

- **Sustentabilidade financeira:** muitas IES enfrentam a necessidade de equilibrar restrições orçamentárias com a manutenção de altos padrões acadêmicos e operacionais.
- **Aumento da competição:** a proliferação de instituições, combinada com a expansão de modelos de educação a distância, intensificou a competição por estudantes.
- **Evolução das expectativas dos stakeholders:** estudantes, empregadores e governos esperam que as instituições não apenas entreguem diplomas, mas preparem indivíduos para carreiras de sucesso e contribuam ativamente para o desenvolvimento social.

Dada a amplitude e a complexidade desses desafios, a estratégia na educação superior exige não apenas um profundo conhecimento técnico, mas também uma visão sistêmica e um compromisso com a inovação e a responsabilidade socioambiental.

1.2.2 Estratégia: ferramenta de impacto e transformação

No contexto das instituições de educação superior a estratégia transcende a função gerencial e se estabelece como um instrumento de impacto e transformação em múltiplas dimensões. Mais do que orientar ações pontuais ou alinhar operações, a estratégia possibilita que as IES moldem seu papel em um ambiente de alta complexidade, caracterizado por mudanças rápidas, incertezas e demandas crescentes de diferentes *stakeholders*.

No campo organizacional, estratégia é frequentemente associada à busca por vantagem competitiva, como descrito por Porter (1998). Contudo, no setor educacional, o conceito vai além da competição direta por mercado ou visibilidade institucional. Ele é amplificado pela necessidade de gerar impacto social, promover equidade e avançar no desenvolvimento humano. Assim, a estratégia torna-se um mecanismo que conecta a missão institucional ao papel transformador que a educação superior exerce na sociedade.

Estratégia como instrumento de navegação em ambientes complexos

As IES operam em um cenário de interdependências complexas, onde forças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas interagem continuamente para moldar o setor. Essa realidade exige uma abordagem estratégica que funcione como um sistema de navegação em ambientes turbulentos. Mintzberg (2004) argumenta que a estratégia deve ser tanto deliberada quanto emergente, ou seja, deve combinar uma direção clara com a capacidade de adaptação às mudanças imprevisíveis.



No ensino superior, essa dualidade é particularmente relevante. Por exemplo, a transformação digital acelerada nos últimos anos mostrou como uma estratégia bem-sucedida deve incorporar planos robustos de longo prazo enquanto mantém flexibilidade para ajustes. Instituições que anteciparam a necessidade de digitalização conseguiram não apenas sobreviver às disrupções impostas pela pandemia de covid-19, mas expandir seu impacto e competitividade.

A estratégia como ferramenta adaptativa também implica reconhecer as singularidades de cada contexto. Uma IES inserida em um cenário de intensa desigualdade social pode direcionar sua estratégia para expandir o acesso à educação e gerar impacto nas comunidades locais, enquanto uma instituição com vocação internacional pode priorizar parcerias globais e programas de mobilidade acadêmica.

Integração de impacto e sustentabilidade na estratégia

No contexto contemporâneo, a estratégia institucional não pode ignorar o imperativo da sustentabilidade e do impacto social. As IES, enquanto centros de formação de lideranças e produção de conhecimento, possuem uma responsabilidade ampliada em alinhar suas ações aos

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às expectativas da sociedade.

Essa integração requer uma visão estratégica que priorize não apenas resultados financeiros, mas também a “criação de valor compartilhado”, conceito introduzido por Porter e Kramer (2011) que destaca a importância de alinhar os interesses econômicos às necessidades sociais. No setor educacional, isso pode se traduzir em:

- Programas acadêmicos voltados para soluções de problemas globais, como mudanças climáticas e desigualdade econômica.
- Projetos de extensão universitária que promovam impacto direto em comunidades vulneráveis.
- Políticas de diversidade e inclusão que garantam acesso equitativo à educação.

Ao adotar essa abordagem, as IES não apenas fortalecem sua relevância, mas ampliam seu impacto transformador, alinhando-se às demandas de uma sociedade que espera soluções concretas e inovadoras para desafios globais.

Estratégia como ferramenta de liderança transformacional

A implementação de estratégias transformadoras requer um modelo de liderança que vá além da gestão tradicional. Líderes estratégicos em IES precisam incorporar princípios de liderança transformacional, conforme descritos por Bass (1990), que enfatizam a inspiração, a motivação e o desenvolvimento coletivo.

Essa liderança deve ser capaz de engajar a comunidade acadêmica, administrativa e externa, promovendo uma cultura de inovação e colaboração. Ao mesmo tempo, é necessário que a estratégia esteja ancorada em evidências e análises robustas, utilizando ferramentas de inteligência organizacional, como *big data* e análise preditiva, para informar decisões e avaliar o progresso.

Conexão com a identidade institucional

Uma estratégia eficaz também deve ser profundamente conectada à identidade da instituição. Cada IES possui uma história, um conjunto de

valores e uma visão única que moldam sua atuação. Uma estratégia desconectada dessa identidade corre o risco de ser percebida como artificial ou inconsistente, comprometendo sua implementação.

Por exemplo, uma IES com forte tradição em pesquisa científica deve alinhar sua estratégia para fortalecer essa competência investindo em infraestrutura laboratorial, parcerias com a indústria e programas de doutorado. Já uma instituição com foco em ensino técnico-profissionalizante pode priorizar alianças com empresas locais, currículos baseados em competências práticas e iniciativas de requalificação para o mercado de trabalho.

Estratégia como diferencial de relevância

Em um ambiente onde a concorrência entre IES se intensifica, a estratégia desempenha um papel crítico para assegurar relevância e sustentabilidade. Essa relevância, no entanto, não se limita à captação de estudantes ou à conquista de posições em *rankings* acadêmicos. Ela se estende à capacidade da instituição de contribuir para questões estruturais, como a formação de profissionais para áreas de alta demanda, a redução de desigualdades educacionais e a liderança em iniciativas de impacto global.

Por exemplo, instituições que investem em programas voltados para a indústria 4.0, inteligência artificial e sustentabilidade conseguem se posicionar como agentes relevantes tanto para o mercado quanto para a sociedade. Essa abordagem estratégica não apenas atende às demandas imediatas, mas também prepara a instituição para liderar em um cenário futuro, onde a adaptabilidade e a inovação serão determinantes para o sucesso.



Assim, no setor educacional a estratégia não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um pilar fundamental para transformar desafios em oportunidades e promover impacto duradouro. Ela permite que as IES nave-

guem em ambientes complexos, alinhem-se às demandas contemporâneas e liderem mudanças que ressoam na sociedade.

Para profissionais experientes em gestão, a reflexão sobre o papel da estratégia educacional destaca sua complexidade e suas possibilidades. Combinando conceitos clássicos com abordagens inovadoras, a estratégia oferece às IES a oportunidade de moldar seu futuro enquanto contribuem para um mundo mais equitativo, sustentável e conectado.

1.2.3 Fundamentos da estratégia institucional

A formulação estratégica é sustentada por fundamentos que orientam a tomada de decisões e alinham as operações organizacionais a um propósito maior. No caso das instituições de educação superior, esses fundamentos não apenas definem o direcionamento da instituição, mas também consolidam sua identidade, sua relevância no setor educacional e seu impacto na sociedade. Para que a estratégia seja eficaz e sustentável, é fundamental compreender e articular os pilares que a fundamentam: propósito, posicionamento, escolhas estratégicas, criação de valor e sustentabilidade.

Propósito institucional: missão e visão como eixos centrais

O propósito institucional, definido pela missão e pela visão, é a essência da identidade de uma IES. A missão responde à pergunta "por que existimos?", descrevendo o papel que a instituição desempenha na formação de indivíduos e na contribuição para o desenvolvimento social, econômico e cultural. Por sua vez, a visão estabelece a direção de longo prazo, refletindo as aspirações institucionais e o impacto desejado no futuro.

Autores como Collins e Porras (2020) destacam que organizações bem-sucedidas possuem um propósito claro e inspirador que orienta não apenas as decisões estratégicas, mas também mobiliza as comunidades interna e externa. No caso das IES, isso significa alinhar a missão educacional com as demandas contemporâneas e os desafios emergentes. Por exemplo, uma missão voltada para a formação de líderes globais pode se traduzir em estratégias de internacionalização, enquanto uma visão que prioriza a sustentabilidade pode impulsionar a criação de

programas acadêmicos relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

No entanto, o propósito institucional não deve ser estático. Ele precisa ser revisitado periodicamente para garantir sua relevância em um ambiente em constante transformação. Essa adaptabilidade permite que a missão e a visão permaneçam conectadas às necessidades dos *stakeholders* e às mudanças do cenário global.

Posicionamento estratégico: construção de identidade e diferenciação

O posicionamento estratégico é um dos pilares mais críticos da formulação de estratégias em IES. Ele define como a instituição deseja ser percebida por seus *stakeholders* e como se diferencia em um mercado competitivo. De acordo com Porter (1998), o posicionamento eficaz deve ser sustentado por escolhas claras e pela entrega de valor único que não apenas atendam às expectativas do mercado, mas criem vantagens difíceis de replicar.



No ensino superior, o posicionamento estratégico requer a identificação de nichos e a construção de uma proposta de valor que vá além do acadêmico, integrando aspectos como impacto social, inovação tecnológica e inclusão. Por exemplo, uma instituição que se posiciona como líder em pesquisa deve não apenas produzir conhecimento de ponta, mas também comunicar esse diferencial de maneira eficaz para atrair recursos, talentos e parcerias.

O posicionamento também está intimamente ligado à reputação institucional. Estudos de reputação mostram que instituições com um posicionamento claro e bem executado são mais propensas a conquistar a confiança e o reconhecimento de seus públicos. Isso é particularmente relevante para as IES, cuja reputação influencia diretamente na atração de estudantes, na retenção de talentos e na formação de alianças estratégicas.

Escolhas estratégicas: decisões fundamentadas e alinhadas

A estratégia não é apenas um exercício de ambição, mas também um processo de escolha. As IES enfrentam a necessidade de priorizar iniciativas que estejam alinhadas à sua missão e visão, considerando os recursos disponíveis e as condições do ambiente externo. Mintzberg (2004) destacam que a eficácia estratégica reside na capacidade de tomar decisões deliberadas e coerentes, mesmo em cenários de incerteza.

No contexto educacional, essas escolhas podem incluir:

- **Áreas de foco acadêmico:** definir quais programas e cursos receberão mais investimento com base nas demandas do mercado e nas competências internas da instituição.
- **Parcerias estratégicas:** identificar organizações, empresas e outras instituições que possam fortalecer a oferta acadêmica, ampliar o alcance ou melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- **Tecnologias educacionais:** selecionar ferramentas tecnológicas que otimizem o aprendizado, melhorem a experiência do estudante e promovam eficiência operacional.

Essas decisões devem ser baseadas em análises robustas do ambiente competitivo e das tendências globais. Ferramentas como análise SWOT, PESTEL e *benchmarking* ajudam a fundamentar as escolhas estratégicas, garantindo que elas estejam conectadas aos objetivos de longo prazo da instituição.

Criação de valor: impacto e relevância sustentada

A criação de valor é central para a estratégia de qualquer organização, e nas IES esse conceito se expande para englobar impacto social, acadêmico e econômico. Como vimos, para Porter e Kramer (2011) criar valor compartilhado significa alinhar as operações e estratégias organizacionais às necessidades da sociedade, gerando benefícios mútuos. No caso das IES, isso implica não apenas formar profissionais competentes, mas também cidadãos engajados e preparados para enfrentar desafios globais.

A criação de valor nas IES pode ser percebida em diferentes dimensões:

- **Acadêmica:** currículos alinhados às competências exigidas pelo mercado, programas de pesquisa com relevância prática e metodologias pedagógicas inovadoras.
- **Social:** projetos de extensão que promovam a inclusão e a equidade, iniciativas voltadas para o desenvolvimento comunitário e ações que contribuam para a redução das desigualdades.
- **Econômica:** formação de profissionais que atendam às demandas do mercado de trabalho, impulsionando setores estratégicos e promovendo a empregabilidade.

Essa criação de valor não é estática, mas dinâmica, exigindo das IES uma abordagem estratégica que responda às demandas emergentes e antecipe as necessidades futuras.

Sustentabilidade: estratégia com responsabilidade e resiliência

A sustentabilidade é um componente essencial da estratégia institucional, especialmente no contexto educacional, onde as IES têm o papel de liderar pelo exemplo. Sustentabilidade, neste caso, não se limita ao uso responsável de recursos naturais, mas inclui a sustentabilidade financeira, social e cultural da instituição.

As IES precisam alinhar suas estratégias aos princípios de responsabilidade social corporativa e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), criando práticas que promovam impacto positivo no ambiente e nas comunidades em que estão inseridas. Por exemplo:

- Adoção de políticas de neutralidade de carbono em seus *campi*.
- Desenvolvimento de programas acadêmicos voltados para tecnologias verdes e economia circular.
- Inclusão de práticas pedagógicas que fomentem o pensamento crítico sobre sustentabilidade.

Além disso, a sustentabilidade financeira é um elemento-chave. A estratégia deve garantir que a IES opere de maneira eficiente, diversificando suas fontes de receita e otimizando o uso de recursos. Isso inclui a exploração de parcerias público-privadas, a oferta de programas de educação continuada e o investimento em inovação.

Os fundamentos da estratégia institucional são interdependentes e, juntos, criam a base para que as IES naveguem em ambientes desafiadores com propósito, clareza e resiliência. Para profissionais experientes em gestão, compreender e aplicar esses fundamentos não é apenas uma questão de competência técnica, mas também de liderança estratégica. Ao alinhar missão, posicionamento, escolhas estratégicas, criação de valor e sustentabilidade, as IES podem não apenas alcançar seus objetivos institucionais, mas também moldar o futuro da educação e o impacto que desejam gerar na sociedade.

1.2.4 Papel da estratégia na competitividade e na inovação

A competitividade e a inovação são dimensões indissociáveis da estratégia no ensino superior. Em um setor marcado por alta saturação de mercado, avanço exponencial das tecnologias e transformação das demandas da sociedade, a capacidade de se diferenciar e inovar tornou-se essencial para as instituições de educação superior. A estratégia, nesse contexto, é a ferramenta central para alinhar as ações institucionais com as forças externas, garantindo não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável e o impacto positivo das instituições.

Competitividade na educação superior: campo em transformação

A competitividade no setor educacional privado não pode ser compreendida unicamente pela lógica do mercado tradicional. Diferentemente de outros setores, onde métricas financeiras como lucro e participação de mercado são os principais indicadores de sucesso, no ensino superior a competitividade está profundamente conectada à reputação acadêmica, à empregabilidade dos egressos, à experiência do estudante e ao impacto social.

A globalização da educação e o crescimento da oferta de cursos, especialmente na modalidade EAD, intensificaram a competição entre instituições. Além disso, as transformações demográficas, como o envelhecimento populacional e a redução do número de jovens em idade universitária, pressionam as instituições a



buscarem novos públicos e a diversificarem suas ofertas. Nesse ambiente, a estratégia competitiva deve responder a três questões fundamentais:

- 1) Como diferenciar-se em um mercado saturado?
- 2) Como oferecer valor relevante para um público cada vez mais exigente?
- 3) Como antecipar e adaptar-se às mudanças do ambiente externo?

Porter (1998) sugere que as organizações podem se posicionar competitivamente por meio de três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. No entanto, no setor educacional, essas abordagens precisam ser adaptadas à natureza específica das IES. Por exemplo, uma estratégia de diferenciação no ensino superior deve enfatizar elementos como inovação pedagógica, impacto social e excelência acadêmica, em vez de apenas vantagens financeiras.

Além disso, a competitividade na educação superior está diretamente ligada à capacidade da instituição de estabelecer e comunicar uma proposta de valor clara e autêntica. Instituições que se destacam no mercado são aquelas que conseguem alinhar suas ações estratégicas a um propósito maior, que ressoe com as expectativas de seus *stakeholders*.

Inovação: pilar estratégico para a sustentabilidade e a relevância

A inovação, enquanto pilar da estratégia, não é apenas uma resposta às transformações do ambiente externo, mas uma força motriz para moldar o futuro das IES. No setor educacional, a inovação deve ser entendida de forma ampla, abrangendo não apenas o uso de tecnologias, mas também a renovação de práticas pedagógicas, processos institucionais e modelos de governança.

Christensen *et al.* (2011) introduziram o conceito de inovação disruptiva que descreve como tecnologias ou modelos novos podem transformar setores ao oferecer soluções mais acessíveis ou eficientes. No ensino superior, a inovação disruptiva tem se manifestado por meio da expansão da EAD, do uso de inteligência artificial para personalizar a aprendizagem e da adoção de plataformas digitais que conectam estudantes a conteúdos e experiências globais. Para as IES, incorporar a inovação não

é uma opção, mas uma necessidade para atender às expectativas de estudantes e se manterem relevantes.

Estratégias de inovação na educação superior

- 1) **Transformação pedagógica:** a inovação no ensino não se limita ao uso de ferramentas tecnológicas. Inclui a adoção de metodologias ativas, como aprendizagem baseada em problemas (PBL), ensino híbrido e gamificação, que colocam o estudante no centro do processo de aprendizagem. Essas práticas não apenas melhoram os resultados educacionais, mas também criam uma experiência mais engajadora e significativa para os estudantes.
- 2) **Integração de tecnologias disruptivas:** o uso de inteligência artificial, realidade virtual e *big data* está redefinindo como o aprendizado é estruturado e entregue. Essas tecnologias permitem personalizar a jornada do estudante, identificar áreas de melhoria em tempo real e otimizar processos institucionais, como a gestão acadêmica e o atendimento ao aluno.
- 3) **Inovação em governança e modelos de negócio:** a inovação estratégica também deve alcançar os processos administrativos e os modelos de governança das IES. Instituições que adotam práticas ágeis de gestão, baseadas em dados e voltadas para resultados, conseguem responder mais rapidamente às mudanças do ambiente externo e melhorar sua eficiência operacional.
- 4) **Parcerias estratégicas:** a colaboração com empresas, governos e outras instituições é uma forma poderosa de impulsionar a inovação. Parcerias estratégicas permitem que as IES acessem novos recursos, desenvolvam projetos conjuntos e ampliem seu impacto. Por exemplo, alianças com empresas de tecnologia podem viabilizar a implementação de laboratórios de ponta e o desenvolvimento de programas acadêmicos inovadores.

Integração de competitividade e inovação na estratégia

A integração de competitividade e inovação na estratégia institucional é um diferencial crucial para as IES que desejam liderar em um setor em transformação. Essa integração não pode ser superficial ou fragmentada; ela deve permear todas as dimensões da instituição, desde o ensino e a pesquisa até a extensão e a gestão administrativa.

Instituições que conseguem alinhar inovação e competitividade se destacam ao antecipar tendências e liderar mudanças, em vez de apenas reagir a elas. Por exemplo, ao adotar uma abordagem proativa, uma IES pode identificar áreas emergentes de alta demanda, como ciência de dados ou sustentabilidade, e desenvolver programas acadêmicos alinhados a essas tendências antes de seus concorrentes.

Além disso, a integração de competitividade e inovação deve ser orientada por dados e evidências. Ferramentas como *big data*, análise preditiva e inteligência artificial são fundamentais para identificar padrões, monitorar desempenho e ajustar estratégias em tempo real. Ao usar dados para informar suas decisões, as IES podem melhorar a eficiência de suas operações e garantir que seus esforços estratégicos estejam alinhados aos objetivos institucionais.

Competitividade e inovação como vetores de impacto

No ensino superior, competitividade e inovação não são fins em si mesmos, mas meios para ampliar o impacto da instituição. A estratégia, ao integrar esses elementos, deve buscar não apenas o sucesso financeiro ou de reputação, mas também o avanço da missão acadêmica e o fortalecimento do impacto social.

Por exemplo, uma IES que prioriza inovação em sua estratégia pode contribuir significativamente para a inclusão digital ao criar cursos acessíveis a populações historicamente marginalizadas. Da mesma forma, a

competitividade orientada por valores pode impulsionar iniciativas voltadas para a sustentabilidade, como a adoção de práticas de neutralidade de carbono em seus *campi* ou o desenvolvimento de pesquisas aplicadas a problemas sociais.

O papel da estratégia na competitividade e inovação das IES é central para sua relevância em um mundo em constante transformação. Para profissionais de gestão com alta experiência prática, compreender como alinhar esses elementos em estra-



tégias coesas é essencial para liderar transformações significativas no setor educacional. Com uma abordagem estratégica robusta, as IES podem não apenas responder aos desafios contemporâneos, mas também moldar o futuro do ensino superior.

1.2.5 Estratégia e qualidade na educação superior

A relação entre estratégia e qualidade é uma das mais complexas e fundamentais para o sucesso das instituições de educação superior. A qualidade não é apenas um atributo desejável, mas um elemento essencial para que as IES cumpram sua missão acadêmica, mantenham relevância no mercado e ampliem seu impacto social. A estratégia, por sua vez, é o instrumento que permite estruturar, implementar e monitorar os processos necessários para alcançar e sustentar altos níveis de qualidade em um ambiente marcado por mudanças contínuas.

Qualidade na educação superior: conceito multidimensional

A qualidade na educação superior não pode ser definida de maneira simplista. Ela envolve múltiplas dimensões que refletem a complexidade das IES enquanto organizações acadêmicas, sociais e econômicas. Harvey e Green (1993) propõem uma abordagem multidimensional para a qualidade, destacando que ela pode ser vista como:

- **Excelência:** alcance de padrões acadêmicos elevados e de resultados excepcionais.
- **Conformidade:** aderência aos padrões regulatórios e normativos, como os estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC).
- **Aptidão para o propósito:** capacidade de atender às expectativas dos *stakeholders*, como estudantes, empregadores e sociedade.
- **Transformação:** impacto no desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal dos estudantes.

Essa visão multifacetada destaca a necessidade de uma abordagem estratégica para a qualidade que conecte esses diferentes aspectos de forma coesa. No contexto das IES, isso implica em não apenas cumprir padrões mínimos, mas buscar continuamente melhorias que reflitam inovação, relevância e impacto.

Estratégia como pilar da gestão da qualidade

A estratégia é o mecanismo que permite às IES construir, sustentar e aprimorar a qualidade em todos os níveis. Ela conecta a visão institucional de longo prazo aos processos operacionais diários, garantindo que a qualidade não seja um objetivo estático, mas uma busca contínua.

No ensino superior, a gestão estratégica da qualidade requer a integração de três componentes principais:

- 1) **Planejamento estratégico:** deve incluir metas claras de qualidade vinculadas à missão e à visão da instituição. Por exemplo, uma IES pode estabelecer como meta estratégica melhorar suas avaliações em *rankings* nacionais ou aumentar a taxa de empregabilidade de seus egressos.
- 2) **Execução alinhada:** a qualidade só pode ser alcançada quando todas as áreas da instituição, incluindo ensino, pesquisa, extensão e administração, estiverem alinhadas às metas estratégicas. Isso exige liderança eficaz, coordenação intersetorial e uma cultura organizacional que valorize a excelência.
- 3) **Monitoramento e melhoria contínua:** a utilização de indicadores de desempenho é essencial para medir a qualidade de forma objetiva e identificar áreas de melhoria. Indicadores como taxas de conclusão de curso, resultados de avaliações externas e satisfação dos estudantes fornecem dados críticos para orientar ajustes estratégicos.

Esses três elementos são interdependentes e devem ser vistos como parte de um ciclo contínuo de gestão da qualidade onde planejamento, execução e avaliação se retroalimentam.

Qualidade acadêmica e estratégia curricular

A qualidade acadêmica é um dos pilares centrais da estratégia no ensino superior. Ela envolve não apenas o conteúdo curricular, mas também as metodologias pedagógicas, a qualificação do corpo docente e os resultados de aprendizagem.

Currículos alinhados às demandas contemporâneas são fundamentais para a empregabilidade dos egressos e a relevância das IES no mercado.

O ensino superior deve preparar os estudantes não apenas para atender às demandas do mercado de trabalho, mas também para participar de forma crítica e criativa na sociedade. Isso requer currículos que combinem competências técnicas, habilidades interpessoais e uma base sólida de pensamento crítico.

Além disso, a estratégia curricular deve incorporar metodologias pedagógicas inovadoras, como:

- **Aprendizagem baseada em projetos:** conecta teoria e prática e promove o desenvolvimento de competências aplicadas.
- **Ensino híbrido:** integra ambientes presenciais e digitais, permitindo maior flexibilidade e personalização da aprendizagem.
- **Uso de tecnologias educacionais:** recursos como inteligência artificial e realidade virtual enriquecem a experiência educacional e melhoram os resultados de aprendizagem.

A qualidade acadêmica também depende da formação e da capacitação contínua do corpo docente. Estratégias que incentivem a pesquisa, o desenvolvimento pedagógico e a participação em eventos acadêmicos fortalecem a capacidade dos professores de entregar ensino de alta qualidade.

Infraestrutura e experiência do estudante

A infraestrutura é um aspecto frequentemente negligenciado na discussão sobre qualidade, mas que desempenha um papel crucial na experiência do estudante e na percepção da qualidade institucional. *Campi* bem equipados, bibliotecas modernas, laboratórios de ponta e ambientes digitais acessíveis impactam diretamente o aprendizado e a satisfação dos estudantes.

Além disso, a experiência do estudante vai além da infraestrutura física. Ela abrange aspectos, como:

- **Atendimento ao aluno:** processos administrativos eficientes, canais de comunicação claros e suporte acadêmico personalizado são essenciais para criar um ambiente acolhedor e funcional.

- **Engajamento acadêmico e social:** programas de integração, atividades extracurriculares e iniciativas de bem-estar contribuem para uma experiência mais rica e significativa.

Instituições que adotam uma abordagem estratégica para melhorar a infraestrutura e a experiência do estudante conseguem não apenas aumentar a retenção e a satisfação, mas também construir uma reputação positiva no mercado.

Governança, sustentabilidade e qualidade

A governança é um componente central na gestão da qualidade. Uma governança estratégica e transparente garante que as decisões sejam tomadas com base em dados confiáveis e alinhadas aos objetivos institucionais. Isso inclui a adoção de práticas de governança participativa, que envolvam todas as partes interessadas, desde estudantes e docentes até conselhos administrativos e parceiros externos.

Além disso, a sustentabilidade é um fator determinante para a qualidade no longo prazo. A estratégia deve incorporar práticas que garantam a eficiência no uso de recursos e a diversificação das fontes de receita, como:

- Programas de educação continuada e requalificação profissional.
- Parcerias público-privadas para projetos de pesquisa e infraestrutura.
- Captação de recursos por meio de financiamentos e fundos de pesquisa.

Instituições que conseguem integrar governança eficiente e sustentabilidade em sua estratégia ampliam sua capacidade de entregar qualidade de forma consistente, mesmo em contextos desafiadores.

Impacto social e qualidade: dimensão transformadora

A qualidade no ensino superior não pode ser desvinculada do impacto social das IES. Instituições que conseguem alinhar sua estratégia de qualidade a iniciativas que promovam inclusão, diversidade e equidade ampliam seu papel como agentes de transformação social.

Projetos de extensão universitária, programas de bolsas de estudo e ações voltadas para comunidades marginalizadas são exemplos de como as IES podem ampliar seu impacto além da sala de aula. Esses esforços não apenas reforçam a responsabilidade social das instituições, mas também são percebidos como indicadores de qualidade por *stakeholders* internos e externos.

A qualidade no ensino superior é muito mais do que uma métrica de avaliação; é o resultado de uma estratégia bem formulada e executada que conecta excelência acadêmica, inovação pedagógica, experiência do estudante, governança eficiente e impacto social. Para gestores com alta experiência prática e sólida formação, a gestão da qualidade exige uma abordagem integrada que equilibre objetivos de curto prazo com a construção de uma reputação sólida e sustentável no longo prazo.

Ao adotar uma visão estratégica para a qualidade, as IES podem não apenas atender às expectativas regulatórias e de mercado, mas também liderar transformações no setor educacional, promovendo impacto duradouro na vida de seus estudantes e na sociedade como um todo.

1.2.6 Integração de estratégia, competitividade e sustentabilidade

A integração entre estratégia, competitividade e sustentabilidade no contexto das instituições de educação superior é um dos pilares mais desafiadores e transformadores da gestão educacional contemporânea. Essa relação não é apenas complementar, mas interdependente, exigindo uma abordagem estratégica robusta e sistêmica. Alinhar esses três elementos é essencial para garantir a relevância, a resiliência e o impacto das IES.

Estratégia como elemento integrador

A estratégia funciona como o elo que conecta as dimensões de competitividade e sustentabilidade. Ela estabelece as bases para que as IES não apenas se diferenciem no mercado, mas também incorporem práticas que promovam impactos positivos na sociedade e no meio ambiente.

Segundo Kaplan e Norton (1996), uma estratégia eficaz deve ser construída a partir de quatro perspectivas interdependentes: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. No contexto das IES, essa estrutura pode ser adaptada para incluir outras dimensões:

- **Acadêmica:** relacionada à qualidade do ensino, pesquisa e extensão.
- **Social:** conectada ao impacto em comunidades e à promoção da inclusão e diversidade.
- **Econômica:** focada na sustentabilidade financeira e na gestão eficiente de recursos.
- **Ambiental:** voltada para práticas sustentáveis e a contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Essa integração estratégica permite que as IES atendam simultaneamente às exigências do mercado e às expectativas sociais, criando valor para múltiplos *stakeholders*.

Competitividade como motor de transformação estratégica

A competitividade no ensino superior não é apenas uma questão de participação de mercado ou captação de estudantes. Ela está profundamente ligada à capacidade da instituição de inovar, diferenciar-se e construir uma reputação sólida. Porter (1985) argumenta que a competitividade está ancorada em escolhas estratégicas que criam valor de maneira única e difícil de replicar. No caso das IES, essas escolhas podem incluir:

- **Diferenciação acadêmica:** desenvolvimento de programas de excelência em áreas emergentes, como inteligência artificial, ciência de dados e sustentabilidade.
- **Inovação em metodologias:** adoção de metodologias pedagógicas centradas no estudante, como ensino híbrido, aprendizagem baseada em projetos (PBL) e gamificação.
- **Parcerias estratégicas:** colaborações com empresas, governos e organizações internacionais para ampliar recursos, visibilidade e impacto.

A competitividade eficaz também exige a capacidade de antecipar tendências e moldar o futuro do setor. Isso requer o uso de ferramentas analíticas, como *big data* e análise preditiva, para identificar oportunidades e riscos. Por exemplo, ao monitorar as mudanças nas preferências dos estudantes, uma IES pode adaptar sua oferta acadêmica para atender às demandas emergentes do mercado de trabalho.

Sustentabilidade como pilar de resiliência e relevância

No ambiente contemporâneo, sustentabilidade não é mais um diferencial; é uma necessidade. As IES, enquanto formadoras de lideranças e produtoras de conhecimento, têm a responsabilidade de integrar a sustentabilidade em sua estratégia institucional. Isso inclui práticas voltadas para a sustentabilidade ambiental, social e econômica.

A sustentabilidade ambiental, por exemplo, pode ser promovida por meio de iniciativas como:

- **Gestão de recursos:** implementação de práticas de eficiência energética, uso racional de água e redução de resíduos.
- **Infraestrutura sustentável:** desenvolvimento de *campi* verdes, com projetos arquitetônicos que priorizem eficiência e impacto ambiental reduzido.
- **Educação ambiental:** inclusão de conteúdos relacionados à sustentabilidade em currículos e programas de extensão.

Na dimensão social, a sustentabilidade envolve a promoção da inclusão, da diversidade e da equidade. Programas de bolsas de estudo, ações afirmativas e projetos de extensão voltados para comunidades vulneráveis são exemplos de como as IES podem ampliar seu impacto social.

A sustentabilidade econômica, por sua vez, está relacionada à capacidade da instituição de operar de maneira eficiente e diversificada. Isso inclui:

- **Fontes de receita múltiplas:** exploração de novos modelos de financiamento, como educação continuada, parcerias público-privadas e captação de fundos para pesquisa.

- **Gestão financeira responsável:** uso de ferramentas de planejamento financeiro para garantir que os recursos sejam alocados de forma estratégica e sustentável.

Integração estratégica: círculo virtuoso

A verdadeira integração entre estratégia, competitividade e sustentabilidade gera um círculo virtuoso onde cada elemento fortalece o outro. Essa integração permite que as IES:

- **Fortaleçam sua posição no mercado:** instituições que incorporam práticas sustentáveis em sua proposta de valor atraem estudantes, professores e parceiros alinhados a esses princípios.
- **Ampliem seu impacto social:** a combinação de estratégias competitivas e sustentáveis multiplica o alcance e a relevância das iniciativas acadêmicas e sociais.
- **Garantam resiliência organizacional:** IES que alinham suas operações à sustentabilidade são mais capazes de enfrentar crises e se adaptar a mudanças no ambiente externo.

Por exemplo, uma IES que desenvolve programas acadêmicos voltados para as competências da indústria 4.0, enquanto adota práticas de neutralidade de carbono em seu campus, não apenas atende às demandas do mercado, mas também se posiciona como líder em inovação e responsabilidade social. Esse alinhamento estratégico atrai *stakeholders* engajados, reforça a reputação institucional e cria condições para o crescimento sustentável.

Indicadores de sucesso na integração estratégica

A integração entre estratégia, competitividade e sustentabilidade deve ser mensurável. Para isso, é essencial o uso de indicadores que reflitam o impacto dessas dimensões na performance institucional. Exemplos de indicadores incluem:

- **Acadêmicos:** taxas de empregabilidade, resultados de avaliações externas e *rankings* nacionais e internacionais.
- **Sociais:** número de beneficiários de programas de inclusão, alcance de projetos de extensão e diversidade do corpo discente e docente.

- **Ambientais:** redução da pegada de carbono, eficiência energética e uso de recursos renováveis.
- **Econômicos:** diversificação de fontes de receita, margem operacional e sustentabilidade financeira de longo prazo.

Esses indicadores não apenas permitem monitorar o progresso, mas também servem como ferramentas de comunicação para demonstrar o impacto da estratégia institucional a *stakeholders* internos e externos.

A integração de estratégia, competitividade e sustentabilidade no ensino superior é um desafio que exige liderança visionária, capacidade analítica e compromisso com a inovação. Para gestores experientes, compreender e implementar essa integração é mais do que uma tarefa gerencial, é uma oportunidade de transformar instituições em agentes de mudança, capazes de liderar no presente e moldar o futuro do setor educacional.



Ao conectar essas dimensões de maneira coesa, as IES não apenas se posicionam de forma competitiva, mas também criam um impacto duradouro em seus estudantes, na sociedade e no meio ambiente. Essa abordagem integrada é o caminho para a resiliência institucional e para a construção de uma educação superior verdadeiramente transformadora.

1.2.7 Conclusão

Essa seção apresentou a estratégia como o eixo central que conecta as dimensões de competitividade, inovação, sustentabilidade e qualidade na gestão das instituições de educação superior. A discussão evidenciou que, para prosperar em um ambiente marcado por transformações tecnológicas, demandas sociais emergentes e intensificação da competição, as IES devem adotar uma abordagem estratégica robusta e que equilibre a excelência acadêmica com o impacto social e a sustentabilidade financeira.

Cada seção destacou como os pilares estratégicos interagem para fortalecer a relevância e a resiliência institucional:

- A estratégia foi apresentada como um mecanismo dinâmico e integrador, capaz de conectar a missão institucional a ações práticas e mensuráveis, enquanto responde a mudanças no ambiente externo.
- A competitividade foi explorada como uma força propulsora que exige diferenciação e inovação, destacando a importância de escolhas estratégicas que posicionem a IES de maneira única e relevante no mercado.
- A inovação foi abordada como um pilar fundamental não apenas como adoção de tecnologias disruptivas, mas como uma transformação abrangente que engloba metodologias pedagógicas, governança e modelos de negócio.
- A qualidade emergiu como um conceito multidimensional que vai além do rigor acadêmico, abrangendo a experiência do estudante, a infraestrutura, a governança e o impacto social.
- A sustentabilidade foi integrada como um princípio que permeia todas as ações institucionais, garantindo a resiliência e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Esses elementos foram interligados por meio da ideia de integração estratégica, destacando como competitividade, inovação e sustentabilidade, quando alinhados, criam um círculo virtuoso que posiciona as IES não apenas como organizações educacionais, mas como agentes transformadores da sociedade.

Com isso, estabeleceu-se que a estratégia educacional, para ser eficaz, deve transcender o campo operacional e moldar o impacto de longo prazo das IES, promovendo uma visão sistêmica e transformadora. Essa abordagem prepara as instituições para navegar em ambientes de incerteza, liderar em um cenário de alta competitividade e responder de forma proativa às demandas do futuro.



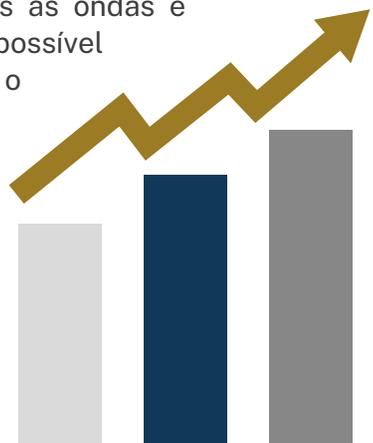
Na seção 1.3 essa fundamentação estratégica será aprofundada por meio de uma análise mais detalhada sobre como as ondas contemporâneas podem ser aplicadas de forma estratégica no contexto das IES. As cinco ondas – educação continuada e requalificação profissional; integração de tecnologias disruptivas e edtechs; educação internacional e programas híbridos; preparação para a indústria 4.0; e sustentabilidade e impacto social – serão exploradas como vetores estratégicos que conectam os desafios do presente às oportunidades do futuro.

Essas ondas não apenas refletem tendências globais, mas também apontam caminhos práticos para que as IES fortaleçam sua competitividade, ampliem sua proposta de valor e garantam impacto sustentável. O próximo capítulo abordará como essas ondas podem ser integradas às diretrizes institucionais, traduzindo conceitos estratégicos em ações concretas que posicionem as IES como líderes na transformação do setor educacional.

1.3 ONDAS E APLICAÇÃO ESTRATÉGICA

A transformação do setor educacional é impulsionada por forças que redefinem o papel das instituições de educação superior em um ambiente caracterizado pela globalização, avanços tecnológicos e demandas crescentes por inovação e sustentabilidade. Os conceitos de competitividade, cadeia de valor e estratégia, explorados na seção 1.2, oferecem uma base teórica e prática para compreender como as IES podem navegar por essas mudanças e transformar desafios em oportunidades. Ao conectar esses conceitos às ondas e tendências analisadas na seção 1.1, torna-se possível identificar as forças estruturais que moldam o presente e o futuro da educação superior.

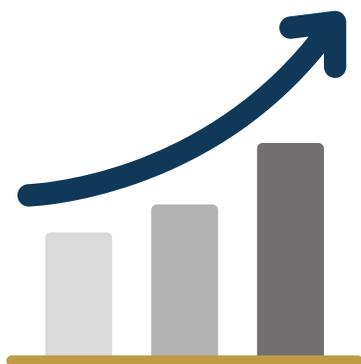
Como visto, a competitividade das IES não está apenas na capacidade de atrair e reter estudantes, mas em sua habilidade de se diferenciar por meio de propostas de valor únicas e sustentáveis. Isso requer uma compreensão profunda da cadeia de valor institucional, que engloba desde a qualidade



acadêmica e a experiência do estudante até a capacidade de inovação tecnológica e o impacto social gerado. Estratégias bem formuladas e executadas permitem que as IES alinhem esses elementos em um modelo integrado, respondendo de maneira proativa às demandas do mercado e da sociedade.

Nesse cenário, as cinco ondas da atualidade configuram os principais vetores que orientam essa transformação. Cada onda representa uma oportunidade estratégica para as IES fortalecerem sua competitividade, expandirem suas cadeias de valor e consolidarem seu papel como líderes educacionais e agentes de transformação social.

No entanto, as ondas não atuam de forma isolada; elas são interdependentes e exigem uma abordagem sistêmica e integrada. Por exemplo, a adoção de tecnologias disruptivas não apenas melhora a experiência do estudante, mas também amplia a internacionalização e contribui para práticas sustentáveis, criando uma vantagem competitiva sustentável. Da mesma forma, a educação continuada conecta-se diretamente às demandas da indústria 4.0, fortalecendo a proposta de valor das IES no mercado.

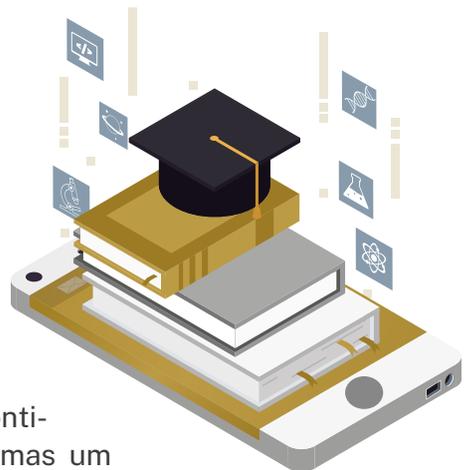


Esta seção analisa, com profundidade, como as IES podem aplicar essas ondas de maneira estratégica, alinhando-as aos fundamentos de competitividade, cadeia de valor e estratégia apresentados na seção 1.2. Para profissionais com alta qualificação e experiência em gestão estratégica, a abordagem proposta não apenas conecta conceitos, mas também oferece *insights* práticos sobre como transformar essas forças emergentes em alavancas para inovação, crescimento e impacto no setor educacional.

1.3.1 Onda 1 – Educação continuada e requalificação profissional: alinhando as IES às demandas da aprendizagem contínuo

A primeira onda emerge como uma resposta estratégica às rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais que reconfiguram o mercado de trabalho e a forma como o conhecimento é produzido e consumido. Em um mundo onde habilidades se tornam obsoletas em ciclos cada vez mais curtos, as instituições de educação superior têm a oportunidade de se reposicionarem como protagonistas do *lifelong learning*, oferecendo soluções educativas que vão além da formação inicial.

No relatório *The Future of Work* (OCDE, 2019), estima-se que cerca de 50% da força de trabalho global precisará de requalificação nos próximos cinco anos. Essa realidade reforça o papel das IES como parceiras estratégicas não apenas dos estudantes, mas também de empresas e governos na criação de programas que respondam às necessidades emergentes de aprendizado contínuo. Nesse sentido, a educação continuada não é apenas uma tendência, mas um elemento central da estratégia competitiva das instituições, integrando-se à sua cadeia de valor como um motor de relevância, inovação e impacto.



Educação continuada e a cadeia de valor das IES

Na perspectiva da cadeia de valor, a educação continuada amplia os pontos de contato das IES com seus *stakeholders*, criando oportunidades para reposicionar a instituição como um provedor estratégico de conhecimento ao longo da vida. Diferentemente da formação inicial, que tradicionalmente se concentra na graduação e na pós-graduação, a educação continuada envolve um portfólio diversificado de soluções, como:

- **Cursos de curta duração:** voltados para competências específicas e demandas setoriais emergentes.
- **Microcertificações e certificações modulares:** permitem flexibilidade e personalização do aprendizado.
- **Programas corporativos:** customizados para atender às necessidades de requalificação de empresas e indústrias.
- **Formação híbrida e on-line:** facilitada por tecnologias educacionais que ampliam o alcance e a acessibilidade.

Ao integrar esses elementos em sua cadeia de valor, as IES podem não apenas atender às necessidades do mercado de trabalho, mas também criar novas fontes de receita e ampliar seu impacto social e econômico.

Estratégias de implementação

A implementação eficaz da educação continuada exige uma abordagem estratégica que alinhe a missão institucional às demandas externas. A seguir, exploramos algumas estratégias práticas que podem orientar as IES nesse processo.

- 1) **Desenvolvimento de programas modulares e personalizados**
 - Estruturar programas que permitam aos estudantes construir seu aprendizado de forma escalonada, acumulando microcertificados que possam ser combinados em certificações mais amplas.
 - Personalizar os currículos para atender às necessidades específicas de diferentes setores econômicos, como tecnologia, saúde, energia e sustentabilidade.
- 2) **Parcerias estratégicas com o setor produtivo**
 - Estabelecer alianças com empresas e indústrias para cocriar programas de requalificação alinhados às demandas do mercado.
 - Atuar como consultoras educacionais, oferecendo *insights* baseados em dados sobre tendências de habilidades e competências emergentes.

3) **Uso de tecnologia para escalabilidade**

- Implementar plataformas digitais que permitam o acesso a conteúdos sob demanda, utilizando inteligência artificial para personalizar a jornada de aprendizado.
- Incorporar ferramentas de análise de dados para identificar lacunas de competências e ajustar continuamente os programas oferecidos.

4) **Integração com políticas públicas**

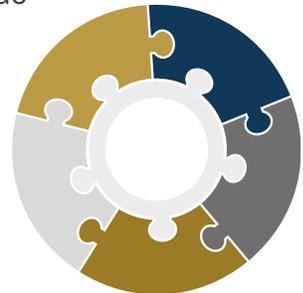
- Alinhar programas de educação continuada às iniciativas governamentais de requalificação e empregabilidade, contribuindo para políticas de desenvolvimento regional e nacional.
- Participar ativamente de conselhos e fóruns setoriais, garantindo que as IES sejam percebidas como parceiras estratégicas na formulação de políticas educacionais.

5) **Avaliação contínua de impacto**

- Monitorar a eficácia dos programas em termos de empregabilidade, desenvolvimento de competências e retorno sobre o investimento para estudantes e empresas.
- Comunicar os resultados à sociedade, reforçando a reputação institucional e o compromisso com o impacto.

Conexão com a competitividade e a sustentabilidade

Do ponto de vista competitivo, a educação continuada oferece às IES uma oportunidade única de se diferenciarem em um mercado saturado. Instituições que investem nesse modelo conseguem ampliar seu alcance, atrair novos públicos e fortalecer sua proposta de valor. Além disso, ao promover a requalificação profissional, as IES contribuem diretamente para o desenvolvimento sustentável, alinhando suas operações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como o ODS 4 (Educação de Qualidade) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico).



Por exemplo, a IES que desenvolve um programa de requalificação voltado para profissionais impactados pela automação industrial não apenas melhora a empregabilidade desses indivíduos, mas também fortalece a cadeia produtiva local, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

Desafios e considerações estratégicas

Embora a educação continuada ofereça grandes oportunidades, sua implementação requer a superação de desafios estratégicos, como:

- **Capacitação docente:** professores devem ser preparados para atuar em formatos flexíveis e atender a públicos com perfis variados.
- **Sustentabilidade financeira:** é necessário equilibrar custos de operação e acessibilidade, garantindo que os programas sejam viáveis e atrativos.
- **Concorrência de novos *players*:** edtechs e plataformas independentes estão entrando nesse mercado, exigindo que as IES fortaleçam sua proposta de valor.

A educação continuada e a requalificação profissional representam uma onda transformadora que conecta diretamente as IES às demandas contemporâneas da sociedade e do mercado de trabalho. Para gestores estratégicos, essa onda não é apenas uma resposta às mudanças externas, mas também uma oportunidade de reposicionar suas instituições como líderes em inovação, competitividade e impacto.

1.3.2 Onda 2 – Integração de tecnologias disruptivas e edtechs: reconfigurando a educação superior

A segunda onda representa uma transformação estrutural no setor educacional, impulsionada pela digitalização e pelo avanço de ferramentas tecnológicas. Tecnologias como inteligência artificial (IA), *big data*, realidade virtual e aumentada, *blockchain* e plataformas de ensino adaptativo não apenas redefinem os métodos de ensino e aprendizagem, mas também remodelam a gestão e a operação das instituições de educação superior.

No cenário global, a ascensão das edtechs – empresas de tecnologia educacional – trouxe à tona soluções que tornam o aprendizado mais acessível, personalizado e escalável. Relatórios recentes do setor destacam que o mercado global de edtechs continua em crescimento acelerado, com investimentos projetados em trilhões de dólares até o final da década. No entanto, para as IES, essas inovações são mais do que uma tendência; são uma necessidade estratégica para competir em um mercado onde a experiência do estudante e a eficiência operacional se tornam diferenciais cruciais.

Papel das tecnologias na cadeia de valor das IES

Do ponto de vista da cadeia de valor, a integração de tecnologias disruptivas permeia todas as atividades institucionais, desde o desenho de currículos até a gestão administrativa. As tecnologias permitem:

- **Personalização da jornada de aprendizagem:** utilização de IA para identificar necessidades individuais e oferecer trilhas educacionais adaptadas.
- **Otimização de processos:** ferramentas de *big data* que ajudam a prever evasão, melhorar a alocação de recursos e otimizar o desempenho financeiro.
- **Experiências imersivas:** o uso de realidade virtual e aumentada para criar laboratórios e simulações práticas, especialmente em cursos técnicos e científicos.
- **Gestão segura e transparente:** *blockchain* para registrar certificados e diplomas, garantindo autenticidade e segurança na validação de dados acadêmicos.

Esses elementos transformam o papel tradicional das IES, posicionando-as como *hubs* tecnológicos e inovadores, capazes de atender às expectativas de um público cada vez mais digital.

Estratégias de implementação

Para que a integração de tecnologias disruptivas se torne um diferencial competitivo é fundamental que as IES adotem abordagens estratégicas que alinhem inovação, eficiência e impacto. A seguir, apresentamos as principais ações estratégicas.

1) **Plataformas de ensino adaptativo**

- Implementar sistemas de inteligência artificial que ajustem conteúdos, metodologias e avaliações ao perfil e às necessidades individuais dos estudantes.
- Utilizar ferramentas que monitorem o progresso acadêmico em tempo real, permitindo intervenções personalizadas.

2) **Big data e analytics para tomada de decisão**

- Coletar e analisar grandes volumes de dados para identificar padrões de comportamento estudantil, prever evasão e ajustar currículos às demandas do mercado.
- Utilizar *dashboards* analíticos para oferecer relatórios detalhados sobre desempenho acadêmico e eficiência administrativa.

3) **Realidade virtual e aumentada**

- Criar ambientes de aprendizado imersivo que simulem situações práticas, como cirurgias, experimentos laboratoriais ou cenários empresariais.
- Incorporar ferramentas interativas que aumentem o engajamento dos estudantes em disciplinas tradicionalmente teóricas.

4) **Parcerias estratégicas com edtechs**

- Firmar colaborações com empresas de tecnologia educacional para incorporar soluções inovadoras de maneira ágil e econômica.
- Explorar modelos de desenvolvimento em parceria, onde IES e edtechs criem juntas ferramentas alinhadas às necessidades institucionais.

5) **Capacitação docente**

- Promover programas de formação continuada para preparar professores para utilizarem novas tecnologias de forma eficaz, integrando-as às metodologias pedagógicas.
- Criar laboratórios de inovação pedagógica para experimentação e desenvolvimento de práticas tecnológicas.

6) **Certificação digital e *blockchain***

- Adotar sistemas de *blockchain* para emissão de certificados, diplomas e históricos acadêmicos, garantindo maior segurança e agilidade no processo de validação.

Impactos estratégicos: competitividade, inovação e sustentabilidade

A integração de tecnologias disruptivas e edtechs gera impactos significativos nas dimensões de competitividade, inovação e sustentabilidade das IES.

1) **Competitividade:**

Instituições que incorporam tecnologias avançadas em suas operações ganham destaque ao oferecer experiências educacionais diferenciadas, atrair estudantes conectados às demandas digitais e otimizar sua gestão administrativa. A personalização do ensino, por exemplo, não apenas melhora o desempenho acadêmico, mas também reduz as taxas de evasão, fortalecendo a reputação institucional.

2) **Inovação:**

A tecnologia não é apenas uma ferramenta de apoio; é uma força transformadora que redefine o papel das IES. Instituições que se posicionam como líderes na adoção de tecnologias não apenas inovam em suas práticas pedagógicas, mas também criam novas oportunidades de pesquisa aplicada e parcerias estratégicas.

3) **Sustentabilidade:**

Soluções tecnológicas ajudam as IES a operar de maneira mais eficiente e sustentável. O uso de plataformas digitais reduz custos operacionais, como infraestrutura física, e permite a adoção de práticas educacionais acessíveis e inclusivas, ampliando o impacto social.

Desafios e considerações estratégicas

Apesar das inúmeras oportunidades, a integração de tecnologias disruptivas apresenta desafios que precisam ser enfrentados com visão estratégica e liderança eficaz:

- **Investimentos financeiros:** as tecnologias exigem investimentos iniciais significativos, demandando um planejamento cuidadoso de alocação de recursos.
- **Resistência à mudança:** a adoção de novas ferramentas pode enfrentar resistência por parte de professores e gestores, exigindo esforços de comunicação e capacitação.
- **Privacidade e segurança de dados:** o uso intensivo de tecnologias digitais aumenta os riscos relacionados à proteção de dados e à conformidade com regulamentações de privacidade.

Conexão com outras ondas e impacto na cadeia de valor

A segunda onda se conecta diretamente às demais ondas estratégicas, potencializando seu impacto. Por exemplo:

- **Educação continuada:** as tecnologias disruptivas facilitam a entrega de conteúdos de requalificação profissional de forma escalável e acessível.
- **Internacionalização:** plataformas digitais ampliam o alcance global das IES, permitindo programas on-line para públicos internacionais.
- **Sustentabilidade:** o uso de tecnologias digitais reduz a dependência de infraestrutura física, promovendo práticas mais sustentáveis.

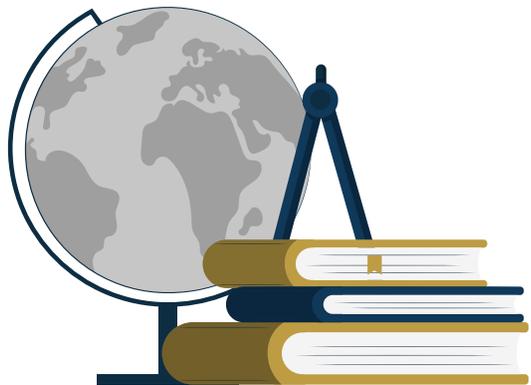
Ao integrar tecnologias disruptivas em suas cadeias de valor, as IES não apenas respondem às demandas contemporâneas, mas também criam um modelo educacional resiliente e preparado para o futuro.

A segunda onda desafia as IES a irem além da simples adoção de tecnologias; ela exige uma transformação profunda de seus processos, estratégias e cultura organizacional. Para gestores experientes, a integração de tecnologias disruptivas e edtechs não é apenas um caminho para melhorar operações, mas uma oportunidade de reposicionar suas instituições como líderes no setor educacional.

1.3.3 Onda 3 – Educação internacional e programas híbridos: conectando as IES ao mundo globalizado

A terceira onda reflete a intensificação da globalização e a crescente digitalização da educação superior, criando um cenário em que as fronteiras tradicionais são diluídas. Essa onda desafia as instituições de educação superior a expandirem sua presença para além de seus contextos locais, incorporando práticas internacionais e modelos híbridos de ensino que combinam o melhor do presencial e do on-line. Essa transformação responde tanto à demanda por maior flexibilidade quanto à valorização de competências interculturais, cada vez mais essenciais em um mercado de trabalho globalizado.

Segundo relatório da Unesco sobre internacionalização no ensino superior, as instituições que adotam estratégias globais aumentam significativamente sua competitividade, atraem talentos diversificados e fortalecem sua relevância acadêmica e social. No entanto, a educação internacional não se limita à mobilidade física; ela agora se estende para o espaço digital, oferecendo oportunidades de internacionalização em larga escala por meio de plataformas digitais e parcerias interinstitucionais.



Educação internacional e programas híbridos na cadeia de valor

A adoção de estratégias de internacionalização e ensino híbrido transforma profundamente a cadeia de valor das IES, ampliando seu alcance e diversificando as formas de gerar impacto. Elementos fundamentais dessa transformação incluem:

- **Currículos globais:** inclusão de conteúdos internacionais, competências interculturais e perspectivas globais nos cursos.
- **Parcerias internacionais:** colaboração com universidades estrangeiras para programas de dupla titulação, intercâmbio e pesquisa conjunta.

- **Atração de estudantes internacionais:** ofertas acadêmicas em idiomas amplamente falados, como inglês, para atrair um público global.
- **Ensino híbrido:** combinação de experiências presenciais e virtuais para alcançar estudantes de diferentes contextos geográficos e culturais.

Esses componentes agregam valor não apenas para os estudantes, mas também para os docentes e para a reputação institucional, fortalecendo a proposta de valor das IES no mercado global.

Estratégias de implementação

Para que as IES possam aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas por essa onda, é essencial adotar estratégias que combinem inovação, eficiência e relevância. As principais ações incluem:

- 1) **Desenvolvimento de currículos globais**
 - Incorporar disciplinas que abordem questões internacionais, como comércio global, sustentabilidade e governança global.
 - Promover a inclusão de estudos de caso e exemplos que reflitam diferentes contextos culturais e econômicos.
- 2) **Programas de mobilidade acadêmica**
 - Criar acordos de intercâmbio com universidades estrangeiras, permitindo a mobilidade de estudantes e professores.
 - Estabelecer programas de dupla ou múltipla titulação para oferecer certificações reconhecidas internacionalmente.
- 3) **Expansão do ensino on-line internacional**
 - Oferecer cursos on-line e programas híbridos em idiomas como inglês, espanhol ou francês para alcançar um público internacional.
 - Utilizar plataformas digitais para facilitar a interação entre estudantes de diferentes países, promovendo o aprendizado intercultural.

4) **Parcerias estratégicas**

- Colaborar com universidades e organizações internacionais para desenvolver programas acadêmicos e projetos de pesquisa em parceria.
- Firmar alianças com empresas globais para criar oportunidades de estágio e emprego para estudantes.

5) **Programas de capacitação em competências interculturais**

- Oferecer *workshops* e treinamentos que preparem estudantes e professores para interagir em ambientes multiculturais.
- Estimular a participação em atividades que promovam a compreensão intercultural, como modelos das Nações Unidas ou feiras internacionais.

6) **Incorporação de modelos híbridos**

- Combinar experiências presenciais e on-line para maximizar a flexibilidade e reduzir barreiras geográficas.
- Criar estruturas híbridas para eventos internacionais, como conferências, palestras e *workshops*.

Impactos estratégicos: competitividade, inovação e sustentabilidade

A adoção de estratégias de internacionalização e ensino híbrido tem um impacto significativo nas dimensões de competitividade, inovação e sustentabilidade das IES.

1) **Competitividade:**

- Instituições com presença internacional e currículos globais tornam-se mais atrativas para estudantes e professores, fortalecendo sua posição em *rankings* acadêmicos.
- A diversificação de públicos amplia a base de receita e reduz a dependência de mercados locais saturados.

2) **Inovação:**

- A colaboração internacional promove a troca de conhecimento e o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas globais.
- O ensino híbrido oferece uma abordagem pedagógica moderna, que integra tecnologia e interação humana.

3) Sustentabilidade:

- Programas híbridos reduzem a necessidade de deslocamentos físicos, contribuindo para a redução da pegada de carbono das IES.
- A inclusão de temas globais nos currículos prepara os estudantes para enfrentar desafios como mudanças climáticas, desigualdades e governança global.

Desafios e considerações estratégicas

Embora a internacionalização e os programas híbridos ofereçam grandes oportunidades, sua implementação requer atenção a desafios estratégicos, como:

- **Barreiras culturais:** diferenças culturais e linguísticas podem dificultar a integração de estudantes e professores internacionais.
- **Infraestrutura tecnológica:** o ensino híbrido exige investimentos significativos em plataformas digitais e conectividade.
- **Desigualdade de acesso:** garantir que os benefícios da internacionalização sejam acessíveis a todos os estudantes, independentemente de sua origem socioeconômica.
- **Conformidade regulatória:** as IES precisam assegurar que suas operações internacionais estejam em conformidade com as leis e regulamentações de diferentes países.

Conexão com outras ondas e impacto na cadeia de valor

A terceira onda interage diretamente com as demais, potencializando sua eficácia. Por exemplo:

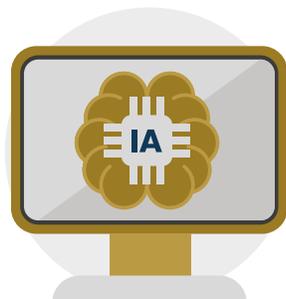
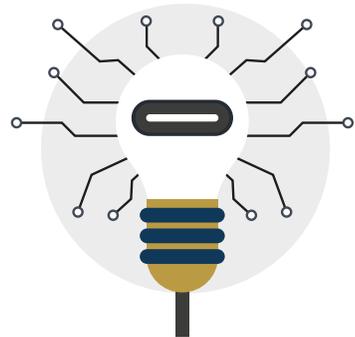
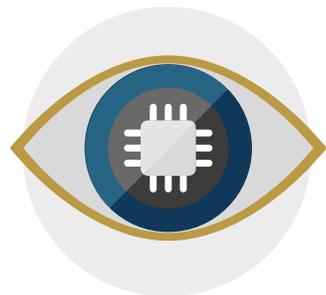
- **Tecnologias disruptivas:** as ferramentas digitais são fundamentais para viabilizar programas híbridos e expandir a internacionalização.
- **Educação continuada:** a internacionalização permite que as IES ofereçam programas de requalificação globalmente relevantes, alinhados às demandas da indústria 4.0.
- **Sustentabilidade:** a inclusão de temas globais nos currículos e a redução de deslocamentos físicos fortalecem o compromisso com o impacto ambiental e social.

A terceira onda exige que as IES transcendam limites geográficos e tradicionais, adotando práticas que conectem pessoas, conhecimentos e culturas em escala global. A internacionalização e o ensino híbrido são mais do que ferramentas operacionais; são estratégias fundamentais para que as instituições se posicionem como líderes em um mundo cada vez mais interconectado.

1.3.4 Onda 4 – Preparação para a indústria 4.0 e profissões do futuro: alinhando educação e trabalho

A quarta onda reflete as profundas mudanças no mercado de trabalho, impulsionadas pelas tecnologias disruptivas e pela digitalização global. A indústria 4.0, caracterizada pela automação avançada, inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT) e *big data*, cria novos desafios e oportunidades para as instituições de educação superior. Essa transformação exige que as IES reavaliem seus currículos, metodologias e estratégias institucionais para alinhar suas ofertas às demandas emergentes do mercado e preparar os estudantes para profissões ainda em formação.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2020), estima-se que 85 milhões de empregos podem ser substituídos por automação até 2025, enquanto 97 milhões de novos postos de trabalho, baseados em habilidades tecnológicas e socioemocionais, devem surgir. Nesse cenário, as IES têm um papel central na capacitação de uma força de trabalho que seja resiliente, inovadora e adaptada às mudanças tecnológicas, promovendo ao mesmo tempo competências técnicas e habilidades humanas, como criatividade, liderança e colaboração.



Indústria 4.0 na cadeia de valor das IES

A preparação para a indústria 4.0 redefine a cadeia de valor das IES ao colocar a empregabilidade e a inovação no centro de suas estratégias. As instituições precisam atuar como pontes entre a educação e o mercado de trabalho, criando currículos flexíveis, promovendo parcerias estratégicas e investindo em infraestrutura tecnológica. Elementos-chave dessa transformação incluem:

- **Atualização curricular:** inserção de disciplinas voltadas para tecnologias emergentes e competências digitais.
- **Parcerias com empresas e indústrias:** alianças estratégicas para estágios, projetos aplicados e desenvolvimento de habilidades práticas.
- **Laboratórios de inovação:** espaços dedicados à experimentação tecnológica, conectando estudantes e docentes às demandas do mercado.
- **Foco em competências socioemocionais:** desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, trabalho em equipe e inteligência emocional, essenciais para ambientes complexos e dinâmicos.

Estratégias de implementação

Para atender às demandas da indústria 4.0 e das profissões do futuro, as IES devem adotar estratégias integradas que combinem inovação curricular, parcerias e tecnologias. As principais ações incluem:

- 1) **Revisão e atualização curricular**
 - Incorporar disciplinas relacionadas a ciência de dados, inteligência artificial, robótica, *blockchain* e cibersegurança.
 - Promover a interdisciplinaridade, conectando áreas tradicionais a tecnologias emergentes, como o uso de *big data* em ciências sociais ou IA na saúde.
- 2) **Criação de laboratórios de inovação**
 - Estabelecer laboratórios que simulem ambientes industriais reais, permitindo que os estudantes experimentem tecnologias avançadas e desenvolvam soluções aplicadas.

- Oferecer acesso a ferramentas como impressoras 3D, plataformas de IoT e softwares de simulação.

3) **Parcerias estratégicas com o setor produtivo**

- Trabalhar em conjunto com empresas no desenvolvimento de currículos, estágios e projetos de pesquisa aplicada.
- Participar de *hubs* de inovação e ecossistemas industriais para conectar a academia ao mercado.

4) **Foco em *soft skills* e habilidades humanas**

- Criar programas específicos para o desenvolvimento de competências como liderança, resolução de problemas complexos e gestão de equipes em ambientes digitais.
- Promover atividades práticas, como *hackathons* e desafios empresariais, que integrem estudantes em cenários reais.

5) **Educação continuada e requalificação**

- Desenvolver programas modulares e certificados para profissionais que precisam atualizar suas competências.
- Criar soluções educacionais sob medida para empresas que buscam requalificar sua força de trabalho.

6) **Capacitação docente**

- Promover a formação continuada de professores para que estejam alinhados às demandas da indústria 4.0.
- Estimular a criação de projetos de pesquisa aplicada em áreas emergentes, conectando docentes às práticas do mercado.

Impactos estratégicos: competitividade, inovação e sustentabilidade

A preparação para a indústria 4.0 gera impactos profundos nas dimensões de competitividade, inovação e sustentabilidade das IES.

1) **Competitividade:**

- Instituições que integram tecnologias emergentes e metodologias inovadoras aos seus currículos se posicionam como líderes no mercado educacional, atraindo estudantes e parceiros estratégicos.

- A taxa de empregabilidade dos egressos torna-se um indicador-chave de sucesso, fortalecendo a reputação institucional.

2) Inovação:

- A conexão com o setor produtivo e o investimento em laboratórios de inovação criam ecossistemas acadêmicos que estimulam a pesquisa aplicada e o empreendedorismo.
- As IES se tornam atores centrais na resolução de problemas industriais e sociais, fortalecendo sua relevância no cenário global.

3) Sustentabilidade:

- A formação de profissionais preparados para lidar com desafios como transição energética, economia circular e gestão de recursos naturais posiciona as IES como parceiras no desenvolvimento sustentável.
- Programas focados em indústria 4.0 promovem a criação de soluções tecnológicas que impactam positivamente a sociedade e o meio ambiente.

Desafios e considerações estratégicas

A integração da preparação para a indústria 4.0 e profissões do futuro exige que as IES enfrentem desafios específicos:

- **Infraestrutura e recursos:** o custo de implementação de laboratórios e tecnologias avançadas pode ser elevado, demandando planejamento financeiro e parcerias estratégicas.
- **Conexão com o mercado:** alinhar currículos e projetos às demandas reais do mercado exige diálogo constante com empresas e indústrias.
- **Capacitação de corpo docente:** professores precisam estar preparados para liderar essa transformação, o que requer formação continuada e acesso a tecnologias emergentes.
- **Inclusão e acessibilidade:** garantir que os benefícios dessa transformação sejam acessíveis a estudantes de diferentes contextos socioeconômicos.

Conexão com outras ondas e impacto na cadeia de valor

A quarta onda está intimamente conectada às demais, reforçando seu impacto estratégico em aspectos como os elencados a seguir.

- **Educação continuada:** a requalificação profissional é essencial para atender às demandas da indústria 4.0, criando novas oportunidades de aprendizado ao longo da vida.
- **Tecnologias disruptivas:** ferramentas como IA, *big data* e realidade virtual são fundamentais para criar experiências educacionais alinhadas às necessidades do mercado.
- **Sustentabilidade:** o alinhamento dos currículos às questões da economia circular e transição energética fortalece o compromisso das IES com o impacto social e ambiental.

Ao alinhar essas ondas, as IES se tornam líderes em inovação, empregabilidade e transformação social, consolidando sua relevância no setor educacional.

A preparação para a indústria 4.0 e profissões do futuro exige que as IES assumam uma postura estratégica, integrando inovação, colaboração e sustentabilidade em suas práticas. Essa transformação não é apenas uma resposta às mudanças externas, mas uma oportunidade de moldar o futuro, criando valor para estudantes, empresas e sociedade.

1.3.5 Onda 5 – Sustentabilidade e impacto social: educação com propósito e responsabilidade

A quinta onda representa uma mudança de paradigma no papel das instituições de educação superior na sociedade. Em um mundo marcado por desafios como mudanças climáticas, desigualdades socioeconômicas e a necessidade de transição para modelos econômicos sustentáveis, as IES não podem mais se limitar à função de formar profissionais. Elas precisam liderar transformações sociais e ambientais, promovendo práticas responsáveis e alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU.

Essa onda reflete o crescimento da demanda por educação com propósito tanto por parte dos estudantes quanto das comunidades e do mercado.

Segundo a International Association of Universities (IAU), instituições que incorporam sustentabilidade em suas operações e currículos são percebidas como mais relevantes, atraindo parceiros estratégicos, talentos e investimentos. Nesse contexto, a sustentabilidade e o impacto social não são apenas diferenciais competitivos, mas imperativos estratégicos.

Sustentabilidade e impacto social na cadeia de valor das IES

A sustentabilidade e o impacto social redefinem a cadeia de valor das IES ao integrar práticas que promovem responsabilidade ambiental, inclusão social e engajamento comunitário. Esses elementos se manifestam em várias dimensões institucionais, como:

- **Currículos sustentáveis:** inclusão de temas como economia circular, mudanças climáticas, inovação social e governança ambiental nos programas acadêmicos.
- **Gestão sustentável de recursos:** implementação de práticas como eficiência energética, redução de resíduos e neutralidade de carbono nos *campi*.
- **Extensão comunitária:** desenvolvimento de projetos que conectem as IES às comunidades locais, promovendo inclusão e desenvolvimento social.
- **Pesquisas com impacto social e ambiental:** incentivo à pesquisa aplicada que aborda questões globais e promove soluções inovadoras.

Essas dimensões fortalecem a reputação institucional, criando um ciclo virtuoso em que impacto e relevância alimentam a competitividade e a sustentabilidade financeira das IES.

Estratégias de implementação

Para liderar na onda de sustentabilidade e impacto social, as IES precisam adotar estratégias integradas que combinem práticas operacionais, inovação pedagógica e engajamento comunitário. As principais ações incluem:

1) Criação de *campi* sustentáveis

- Implementar práticas de eficiência energética, como o uso de energia renovável, sistemas de captação de água da chuva e iluminação inteligente.
- Adotar políticas de redução de resíduos, como reciclagem, compostagem e eliminação de plásticos descartáveis.

2) Desenvolvimento de currículos voltados para a sustentabilidade

- Incluir disciplinas que abordem temas como economia verde, transição energética e impacto social em diferentes áreas de estudo.
- Estimular a interdisciplinaridade, conectando questões ambientais a áreas como negócios, engenharia e ciências sociais.

3) Projetos de extensão com impacto comunitário

- Criar programas que promovam inclusão social, como capacitação profissional para populações vulneráveis e projetos de alfabetização.
- Estabelecer parcerias com governos locais e ONGs para atender a demandas específicas de desenvolvimento comunitário.

4) Incentivo à pesquisa aplicada em sustentabilidade

- Priorizar pesquisas que abordem desafios como descarbonização, gestão de recursos naturais e soluções para desigualdades sociais.
- Estimular a colaboração entre diferentes áreas do conhecimento para criar soluções integradas e inovadoras.

5) Engajamento de *stakeholders*

- Promover o diálogo com estudantes, professores e comunidades locais para identificar necessidades e oportunidades de impacto.
- Criar redes de parcerias com empresas, governos e organizações internacionais para ampliar o alcance das iniciativas institucionais.

6) Monitoramento e comunicação do impacto

- Adotar métricas claras para avaliar o impacto das iniciativas sustentáveis, como redução de emissões de carbono, inclusão de estudantes de baixa renda e número de beneficiados por projetos de extensão.
- Publicar relatórios de sustentabilidade para comunicar os resultados e reforçar o compromisso institucional com práticas responsáveis.

Impactos estratégicos: competitividade, inovação e relevância social

A sustentabilidade e o impacto social oferecem às IES uma oportunidade única de fortalecer sua competitividade, fomentar inovação e ampliar sua relevância social.

1) **Competitividade:**

- Instituições que lideram práticas de sustentabilidade e impacto social se destacam em *rankings* internacionais e atraem estudantes, professores e investidores alinhados a esses valores.
- A inclusão de temas globais nos currículos fortalece a empregabilidade dos egressos, especialmente em setores emergentes como economia verde e inovação social.

2) **Inovação:**

- A pesquisa aplicada em sustentabilidade promove soluções inovadoras para desafios ambientais e sociais, posicionando as IES como agentes de transformação.
- A criação de parcerias intersetoriais impulsiona a inovação, conectando a academia a empresas, governos e organizações globais.

3) **Relevância social:**

- O engajamento comunitário e os projetos de extensão reforçam o papel das IES como líderes na promoção de inclusão e desenvolvimento social.

- A comunicação de resultados tangíveis fortalece a percepção pública de que as IES estão alinhadas às demandas contemporâneas da sociedade.

Desafios e considerações estratégicas

A implementação da sustentabilidade e do impacto social requer que as IES superem desafios estratégicos, como:

- **Investimentos financeiros:** projetos sustentáveis frequentemente demandam investimentos iniciais elevados, exigindo planejamento financeiro e parcerias externas.
- **Mudança cultural:** a integração da sustentabilidade exige um esforço para engajar a comunidade acadêmica e superar resistências internas.
- **Medição de impacto:** definir e monitorar métricas claras de impacto pode ser desafiador, especialmente em projetos de longo prazo.

Conexão com outras ondas e impacto na cadeia de valor

A quinta onda conecta-se diretamente às demais, criando sinergias que ampliam seu impacto em esferas, como:

- **Educação continuada:** ofertas educacionais voltadas para a sustentabilidade e a inovação social atraem profissionais que buscam requalificação.
- **Tecnologias disruptivas:** ferramentas como *big data* e *blockchain* podem ser usadas para medir e comunicar o impacto das práticas sustentáveis.
- **Internacionalização:** parcerias globais facilitam a troca de conhecimentos e recursos para projetos de impacto social.
- **Indústria 4.0:** tecnologias emergentes possibilitam soluções sustentáveis para desafios industriais e ambientais.

Ao integrar essas ondas, as IES fortalecem sua cadeia de valor, ampliando sua relevância e impacto.

A quinta onda exige que as instituições assumam um papel de liderança na promoção de um futuro sustentável, alinhando suas estratégias

institucionais às demandas sociais e ambientais. Para gestores estratégicos, a sustentabilidade e o impacto social não são apenas respostas aos desafios contemporâneos, mas oportunidades de reposicionar suas instituições como agentes transformadores de alta relevância.

1.3.6 Conclusão

A seção 1.3 explorou como as cinco ondas estratégicas – educação continuada e requalificação profissional; integração de tecnologias disruptivas e edtechs; educação internacional e programas híbridos; preparação para a indústria 4.0; e sustentabilidade e impacto social – oferecem um arcabouço para as instituições de educação superior se adaptarem e liderarem em um cenário de mudanças constantes. Essas ondas, embora distintas, estão interconectadas, formando um ecossistema estratégico que posiciona as IES como protagonistas no enfrentamento dos desafios contemporâneos.

Cada onda foi analisada como um vetor estratégico. Essas ondas, quando aplicadas estrategicamente, têm o potencial de transformar a cadeia de valor das IES, conectando os conceitos de competitividade, inovação e sustentabilidade apresentados na seção 1.2 às demandas do mercado, da sociedade e do ambiente global.

As cinco ondas não devem ser vistas de forma isolada, mas como forças interdependentes que criam sinergias ao serem integradas. Por exemplo, a tecnologia disruptiva fortalece tanto a educação continuada quanto os programas híbridos e a internacionalização, enquanto a sustentabilidade permeia todas as dimensões institucionais, alinhando operações e currículos a propósitos globais.



A capacidade de integrar essas ondas em uma visão estratégica coesa é o que diferencia as IES líderes no cenário global. Essa integração requer:

- Gestão estratégica robusta e orientada por dados.
- Corpo docente capacitado e engajado com a inovação.
- Parcerias estratégicas com empresas, governos e organizações internacionais.
- Compromisso contínuo com a adaptação e a resiliência institucional.

A seção 1.3 demonstrou que as cinco ondas representam muito mais do que tendências; elas são forças estruturais que reconfiguram o setor educacional, oferecendo às IES a oportunidade de se reposicionarem como agentes transformadores. Para gestores experientes, essas ondas são ferramentas estratégicas que, quando bem aplicadas, geram vantagem competitiva, ampliam o impacto social e fortalecem a sustentabilidade institucional.

1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual da educação superior é marcado por transformações profundas e estruturais, que exigem das instituições de educação superior não apenas capacidade de adaptação, mas, sobretudo, liderança estratégica para moldar o futuro do setor. Este capítulo apresentou as ondas que, ao longo das últimas décadas, reformularam as bases do ensino superior e introduziram as tendências emergentes que, com maior intensidade e impacto, desafiarão as instituições a se reposicionarem em um ambiente global, dinâmico e competitivo.

As três ondas históricas analisadas – a democratização do acesso, a consolidação da educação a distância (EAD) e a ampliação dos cursos na área da saúde – trouxeram avanços significativos, como a inclusão de novos públicos e a diversificação de ofertas educacionais. Contudo, também evidenciaram desafios estruturais: a pressão por qualidade



em larga escala, a adaptação a perfis heterogêneos de estudantes e a necessidade de equilíbrio entre sustentabilidade financeira e impacto social. Esses desafios não podem mais ser tratados de forma fragmentada; devem ser integrados em uma visão estratégica que antecipe mudanças e transforme fragilidades em oportunidades.

As cinco ondas emergentes – educação continuada e requalificação profissional; integração de tecnologias disruptivas; internacionalização; alinhamento com a indústria 4.0; e sustentabilidade com impacto social – não são apenas tendências setoriais; são vetores estratégicos que desafiam os modelos tradicionais de gestão e demandam uma postura visionária. Cada uma dessas ondas reflete movimentos amplos da sociedade, impulsionados por transformações tecnológicas, mudanças no mercado de trabalho, demandas por inclusão social e questões ambientais. Assim, as lideranças acadêmicas precisam ir além da análise do contexto: é necessário conectar essas forças externas às capacidades internas das IES, criando um alinhamento estratégico que garanta relevância e impacto no longo prazo.



Para navegar por esse novo contexto, os gestores acadêmicos são convidados a adotar um enfoque estratégico em múltiplas dimensões:

1) Reconhecer as novas demandas do mercado e da sociedade:

A educação superior não pode mais ser vista como um destino final, mas como parte de um ciclo contínuo de aprendizado ao longo da vida. Programas de curta duração, certificações modulares e microcertificações são exemplos de formatos que atendem à necessidade de requalificação em um mercado de trabalho em constante evolução. As IES que souberem estruturar esses programas com agilidade e flexibilidade terão vantagem competitiva em captar novos públicos e fortalecer seu impacto.

- 2) **Fazer da tecnologia um pilar estratégico, não apenas operacional:**
Tecnologias disruptivas como inteligência artificial, *big data* e plataformas adaptativas não podem ser encaradas apenas como ferramentas operacionais. Elas devem ser integradas à estratégia institucional como meios de personalizar a experiência do estudante, prever comportamentos, otimizar processos e criar novos diferenciais competitivos. Instituições que adotarem uma abordagem estratégica para a tecnologia estarão mais bem posicionadas para liderar a transformação digital no setor educacional.

- 3) **Expandir horizontes pela internacionalização e pela educação híbrida:**
Em um mundo interconectado, a internacionalização deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade estratégica. Parcerias globais, programas de mobilidade acadêmica e currículos que integrem competências multiculturais permitem que as IES ampliem sua relevância e atinjam novos públicos. Adicionalmente, os modelos híbridos, que combinam o melhor do presencial e do digital, oferecem às instituições a possibilidade de maximizar alcance e eficiência sem comprometer a qualidade.

- 4) **Preparar-se para a indústria 4.0 e para as profissões do futuro:**
As demandas da indústria 4.0 exigem currículos que integrem competências técnicas (como pensamento computacional e análise de dados) com habilidades socioemocionais (como criatividade e resiliência). Além disso, a criação de ambientes experimentais, como laboratórios de inovação e centros de simulação, permite que os estudantes vivenciem as aplicações práticas do conhecimento. Essa integração entre ensino e mercado será essencial para a formação de profissionais preparados para liderar em um contexto de rápida evolução tecnológica.

- 5) **Incorporar sustentabilidade e impacto social na estratégia institucional:**
As IES precisam ampliar seu papel como agentes de transformação social e ambiental. Isso inclui não apenas práticas internas de sustentabilidade, mas também a criação de programas que

enfrentem questões globais, como mudanças climáticas e desigualdade social. A conexão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) deve estar no cerne das estratégias institucionais, promovendo relevância global e atraindo *stakeholders* alinhados a essas causas.

Para que as IES prosperem nesse ambiente complexo, é imprescindível adotar uma visão estratégica integrada que considere tanto os desafios quanto as oportunidades. Esse reposicionamento exige:

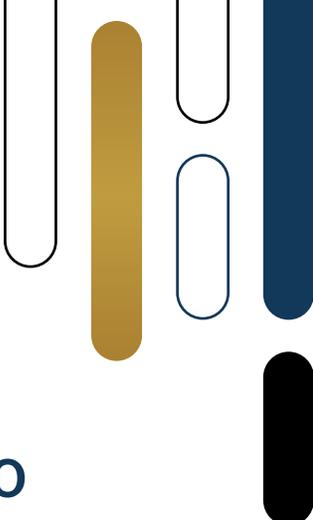
- **Liderança visionária:** os gestores devem atuar como agentes de transformação, com capacidade de antecipar mudanças, inspirar suas equipes e criar um alinhamento claro entre a missão institucional e as demandas do ambiente externo.
- **Decisões baseadas em dados:** a inteligência analítica precisa ser incorporada à gestão estratégica, permitindo ajustes rápidos e informados em um ambiente de rápidas mudanças.
- **Parcerias estratégicas:** a colaboração com empresas, governos e outras instituições é essencial para ampliar capacidades, diversificar receitas e fortalecer a relevância institucional.
- **Foco em diferenciação e valor:** o posicionamento estratégico das IES deve refletir uma proposta de valor clara e autêntica que responda às necessidades emergentes da sociedade e fortaleça sua identidade institucional.

Em última análise, as ondas emergentes representam um chamado à ação para as lideranças das IES. Mais do que reagir às mudanças, este capítulo propõe que as instituições liderem os processos de transformação, consolidando-se como protagonistas em um setor fundamental para o desenvolvimento social, econômico e cultural. O sucesso das instituições de educação superior dependerá de sua capacidade de aliar estratégia, inovação e impacto, promovendo um futuro mais inclusivo, sustentável e conectado.





CAPÍTULO 2



TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA COMO ELEMENTOS ESSENCIAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS IES

Iara de Xavier

Este capítulo aborda as principais tendências que estão moldando o presente e continuarão a moldar o futuro das instituições de educação superior (IES) privadas brasileiras. A análise considera aspectos regulatórios, sociais, econômicos e sustentáveis que exigem adaptações constantes para atender às demandas dos alunos, da sociedade e do mercado de trabalho.

Fundamentadas na gestão estratégica, as instituições educacionais devem conhecer e mapear as tendências da educação superior enquanto insumos essenciais para a formulação das políticas institucionais.

Corroborando com as teses apresentadas neste livro, entendemos que a educação superior brasileira vive um momento de transição, com previsão de mudanças radicais nas políticas públicas, principalmente em relação à regulação e à avaliação e, por conseguinte, também à supervisão. Essas mudanças irão promover uma revisão estrutural das bases normativas e procedimentais, especialmente daquelas direcionadas às instituições privadas de educação superior, com impactos marcantes nos cursos superiores de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*.

Tais mudanças irão impor novos critérios de avaliação e redefinir as métricas de qualidade e os indicadores de desempenho das IES. Instituições que não se adequarem às novas diretrizes poderão enfrentar restrições na oferta de cursos, perda de credibilidade no mercado e dificuldade na captação de estudantes. A adaptação exige, portanto, uma abordagem integrada entre gestão acadêmica, inovação pedagógica e *compliance* regulatório.

As alterações serão formalizadas por meio de decretos, portarias, resoluções etc. e implicarão em transformações abrangentes nas IES, que precisarão repensar seus modelos acadêmico e administrativo, enfim, toda a gestão institucional com foco nos cursos superiores.

Associados aos atos supramencionados, estão em fase de conclusão o Plano Nacional de Educação (PNE) 2024-2034 e o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2025-2029, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Ambos irão impor às IES desafios no sentido de adequar a gestão aos novos princípios, diretrizes e preceitos estabelecidos.



As publicações desses documentos, previstas para ocorrer ainda em 2025, resultarão em um movimento de transformação que marcará o ano em curso. Será uma oportunidade para as IES repensarem e modernizarem, de forma coletiva e democrática, documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional, os projetos pedagógicos dos cursos superiores, regulamentos, estatutos e regimentos.

Esta será a principal onda desta década na educação superior. Provocada pela reformulação da política educacional, oportunizará o incremento ou a adoção da inovação, da criatividade, da incorporação da tecnologia e da inteligência artificial, da valorização da cidadania, da educação

verde, da educação empreendedora, da inclusão, da diversidade, da sustentabilidade, da qualidade, entre outros avanços.

Esse processo de reconstrução institucional e dos cursos superiores precisa ser transversal e interdisciplinar, perpassando todas as áreas e instâncias administrativas e acadêmicas das IES, inclusive com o envolvimento efetivo dos conselhos, colegiados, núcleos e demais instâncias participativas. Para isso, é fundamental a adoção de um planejamento estratégico construído para avançar na profissionalização e na modernização à luz das especificidades desta terceira década do século 21.



Dito de outra forma, com base na afirmação de Xavier e Damas (2024), o setor de educação superior tem passado por mudanças profundas, impulsionadas por fatores econômicos, sociais e tecnológicos, demandando que as IES se adaptem às novas configurações e expectativas dos alunos, da sociedade e do mercado de trabalho. Aliás, o alinhamento com o mercado de trabalho vai além da atualização curricular. Modelos inovadores devem incluir experiências práticas, programas de

estágio e parcerias com empresas que garantam a empregabilidade e a trabalhabilidade dos egressos. A criação de núcleos de empregabilidade e programas de mentoria profissional são estratégias eficazes para reduzir a lacuna entre a formação acadêmica e as exigências do mundo do trabalho.

Para se manterem competitivas, as instituições precisam integrar novos paradigmas que transcendam o ensino tradicional, incorporando tecnologias inovadoras e oferecendo experiências personalizadas que atendam aos anseios dos diversos *stakeholders* (discentes, docentes,

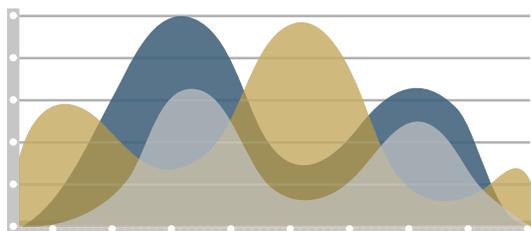
técnicos administrativos, representantes das parcerias, da sociedade e do mercado de trabalho).

Nesse sentido, o presente livro oferece uma reflexão estratégica sobre os desafios e as oportunidades que moldam o futuro das instituições de educação superior. Isso é feito com o olhar voltado para lideranças e gestores acadêmicos que enfrentam a complexidade de equilibrar inovação, relevância e sustentabilidade em um setor em constante transformação, apesar da regulação exercida pelo Ministério da Educação (MEC).

Assim, é fundamental que líderes, gestores e profissionais da educação, ao assumirem o desafio complexo de reconstruir o modelo institucional, considerem os conceitos de onda, tendência e estratégia tendo como premissa a realidade dessa era contemporânea, identificada por muitos como “Bani”, ou seja, frágil, ansiosa, não-linear e incompreensível (do inglês *brittle, anxious, non-linear e incomprehensible*), definição coerente com a conjuntura da sociedade atual.

2.1 ONDAS E TENDÊNCIAS

Segundo Magaldi e Neto (2018), no século 21 o mundo entrou em erupção. Organizações tradicionais paralisaram mediante o entendimento de que o conhecimento acumulado ao longo de séculos valia pouco perante uma realidade desconhecida.



Fato é que o mundo passa por um processo de transformação sem precedentes devido a fatores como a influência e os avanços tecnológicos; a experiência e as transformações impostas pela pandemia de covid-19; o pensamento complexo pautado nas crises etc.

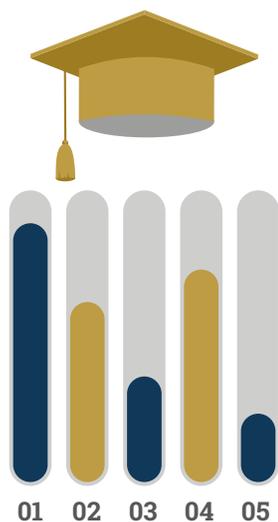
Essas afirmações suscitam algumas questões relevantes, a saber: os modelos de gestão consolidados dão conta das mudanças trazidas pela modernidade? Qual o perfil do líder contemporâneo, visto que o ambiente

é novo e desafiador? Como os gestores das IES estão lidando com essa realidade?

Os autores anteriormente citados defendem que: “É o momento do desenvolvimento de um sistema de pensamento para lidar com essa complexidade de forma bem-sucedida”. Eles ainda declaram que:

[...] “é necessário a refundação do atual pensamento a respeito dos modelos de gestão, bebendo na fonte de tudo o que já foi construído, porém, tendo a liberdade, a abertura e a humildade de enxergar suas limitações e buscar o novo, o inédito, o original”.

Assim, compreender a diferença entre ondas e tendências passa a ser uma premissa para a tomada de decisões estratégicas. Enquanto as tendências fornecem uma direção de longo prazo, as ondas representam oportunidades de crescimento e inovação em momentos específicos, permitindo que as instituições ganhem vantagens competitivas e/ou diversifiquem suas fontes de receita. Essa distinção permite que as IES adaptem seus modelos e práticas para responderem de forma eficaz às transformações do setor educacional.



Como mencionado no início deste capítulo, aqui o foco está direcionado para as tendências da educação superior brasileira para esta década. Na língua portuguesa, a palavra tendência tem o significado de inclinação, propensão, disposição, intenção, movimento e força determinante (BUARQUE DE HOLLANDA, 1999).

Assim, tendência é a direção em que alguma coisa está se desenvolvendo ou se transformando, um fenômeno em evolução. A tendência surge a partir de algum tipo de inovação ou mudança, que pode ser econômica, social ou tecnológica, e é incorporada aos poucos no comportamento das pessoas.

Em resumo, as tendências são movimentos de um determinado setor e identificadas por meio de sinais em situações sociais, culturais, econômicas, entre outras. Sendo assim, ao identificá-la, é possível prever e se adaptar ao comportamento que o seu consumidor irá adotar no futuro.

Por isso, este texto apresenta um olhar aprofundado sobre as tendências e oferece *insights* sobre como as IES podem se preparar para “surfar” essas novas ondas de crescimento, adaptando seus modelos de negócios e práticas para garantir relevância e competitividade em um ambiente educacional em constante transformação.

2.1.1 Desafios e vantagens brasileiras

Ao direcionar um enfoque estratégico para as ondas e tendências, as instituições não apenas poderão responder aos desafios do presente, mas também construir um futuro próspero e inovador para a educação superior do Brasil, país continental com a quinta maior extensão territorial do mundo e população¹ estimada em 212,6 milhões de habitantes.

Extensão territorial dos maiores países do planeta



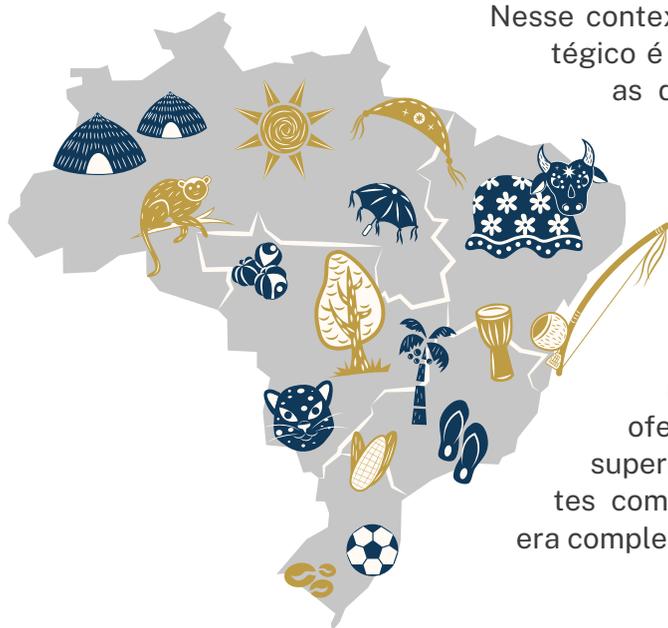
¹ Censo Demográfico 2024. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Além da extensão territorial e do quantitativo populacional, o Brasil conta com características peculiares inseridas nas suas diversas faces: cultural, social, econômica e política. São aspectos qualitativos gerados pela contradição, diversidade, complexidade e desigualdade que impactam em todas as áreas, principalmente, na educação e na saúde.

Na verdade, o Brasil é composto por vários “Brasis”. Cada região tem especificidades e particularidades que as identificam. Trata-se de um mosaico de riquezas e potencialidades, assim como de dificuldades e fragilidades que carecem de políticas públicas e de investimentos, especialmente para as áreas sociais.

Desta forma, a promoção da inclusão e da diversidade deve ser uma prioridade para as IES, garantindo que grupos historicamente marginalizados tenham acesso ao ensino superior e nele permaneçam até a conclusão dos estudos. Políticas afirmativas, acessibilidade digital, suporte acadêmico e acolhimento institucional são algumas medidas essenciais para tornar as instituições mais equitativas. Inclusive, a valorização da diversidade cultural e de pensamento contribui para um ambiente acadêmico mais rico e plural.

Nesse contexto, o planejamento estratégico é fundamental para superar as dificuldades e qualificar a educação, assumindo as ondas e as tendências como elementos constitutivos. Identificá-las possibilitará que as IES potencializem as gestões acadêmica e administrativa, resultando na oferta de atividades e cursos superiores inovadores e coerentes com as especificidades desta era complexa e desafiadora.



2.2 TENDÊNCIAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR

Com o mapa do ensino superior brasileiro desenhado e descrito pelo Censo da Educação Superior (INEP, 2023), e considerando a conjuntura política, é possível apresentar algumas tendências com possibilidade concreta de efetivação no período de 2025 a 2029:

- Mudança regulatória extrapolará a educação a distância, contemplando o presencial e o semipresencial. Necessidade de definição de novos modelos acadêmicos que tenham como premissa a incorporação das inovações científicas, tecnológicas, metodológicas e sociais, com foco nos desafios e especificidades do século 21 e nos anseios dos estudantes, da sociedade e do mercado de trabalho, assim como nas realidades nacional e internacional.
- Educação a distância não mais como modalidade e extremamente regulada, com especificidades que a afasta do presencial. Exigirá, por parte das IES, alterações significativas na infraestrutura e na implementação dos cursos a distância, principalmente em relação aos polos e às funções de docentes e tutores.
- Mudança na sistemática de avaliação conduzida pelo Inep, abrangendo as modalidades avaliativas (autoavaliação, avaliação institucional externa, avaliação de cursos e Enade) definidas pelo Sinaes, com a manutenção das avaliações *in loco* presenciais e virtuais. Essa revisão resultará em novos instrumentos e na ampliação dos indicadores de qualidade que, até 2024, consistiam em CI, CC, Enade, IDD, CPC e IGC².
- Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) dos cursos de graduação, inclusive da Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as diretrizes para a extensão. Como desdobramento, as IES precisarão atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Pedagógico Institucional, os projetos pedagógicos dos cursos superiores, regimentos, regulamentos etc.

2 Conceito Institucional (CI); Conceito de Curso (CC), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade); Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD); Conceito Preliminar de Curso (CPC); e Índice Geral de Cursos (IGC).

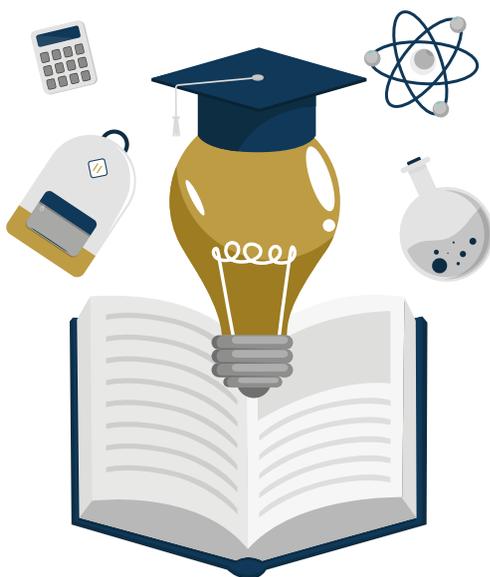
como elementos essenciais para o exercício profissional e à atuação cidadã na sociedade na qual está inserido. A educação verde está diretamente relacionada à incorporação de práticas sustentáveis pelas IES, tanto na sua infraestrutura quanto nos currículos. Exemplos incluem a criação de cursos voltados para energias renováveis, a implantação de *campi* sustentáveis e com certificação ambiental e a inclusão de disciplinas transversais sobre mudanças climáticas e economia circular. Além disso, políticas de redução de desperdício e incentivo à pesquisa em sustentabilidade fortalecem o compromisso das instituições com a agenda ambiental.

- Ênfase e monitoramento das licenciaturas e da educação a distância a partir da nova regulamentação e de programas de incentivos governamentais.
- Expansão das atividades de iniciação científica e de extensão como componentes essenciais no processo de inovação, tendo como base a aprendizagem por projetos e a personalização discente.
- Crescimento dos cursos da saúde no formato presencial, especialmente medicina, enfermagem, odontologia e psicologia, considerando a realidade pós pandemia de covid-19 e o cenário epidemiológico que aponta para a configuração da era atual como a “Era das Pandemias”.
- Ampliação e modernização da educação profissional como base para o desenvolvimento do Brasil.
- Redefinição do modelo *stricto sensu* com a implantação do Plano Nacional de Pós-Graduação 2025-2029.
- Uso da tecnologia como ferramenta de mediação no processo de ensino e aprendizagem. Um exemplo prático consiste no desenvolvimento de sistemas de ensino adaptativo que personalizam o conteúdo de acordo com o desempenho e as necessidades individuais dos estudantes. Ferramentas como tutores virtuais, análise preditiva



para detecção de evasão e *chatbots* acadêmicos já estão sendo utilizadas por diversas universidades em todo o mundo, permitindo maior eficiência no acompanhamento pedagógico e na gestão do aprendizado.

- Profissionalização das gestões acadêmica e administrativa visando conectar a instituição às especificidades e aos desafios deste século 21, com a missão e os valores institucionais e com as realidades global e local, conduzindo a IES para uma administração comprometida com a qualidade, a inclusão, a diversidade e a sustentabilidade socioambiental e pautada na ética, na criatividade e na inovação. Foco no protagonismo do aluno, na diversidade de cenários de aprendizagem, na personalização do plano de aprendizagem discente etc. A cultura organizacional desempenha um papel crucial na implementação de mudanças e na inovação. Instituições que promovem uma cultura de colaboração, transparência e protagonismo docente e discente têm maior facilidade na adaptação às novas demandas educacionais. O envolvimento da comunidade acadêmica na formulação das estratégias institucionais fortalece a identidade da instituição e aumenta o engajamento dos *stakeholders*.
- Capacitação permanente dos docentes, do corpo técnico, das lideranças, dos gestores, dos parceiros etc.
- Implementação de programas de educação continuada e permanente, possibilitando a expansão dos cursos de especialização.
- Redefinição dos espaços e da infraestrutura necessária à implementação do modelo acadêmico, considerando a era da conectividade e da racionalidade ambiental onde menos construção significa mais qualidade de vida no planeta Terra. Os *campi* das



IES precisam assumir o modelo e o perfil de *startup*, isto é, privilegiar o desenvolvimento de um negócio inovador, de convivência harmônica e de troca de conhecimentos e experiências entre professores, alunos, mentores, *experts* do mercado de trabalho etc. A transformação digital também influencia diretamente a taxa de evasão estudantil. Modelos híbridos e flexíveis permitem maior inclusão de estudantes que conciliam trabalho e estudo, mas também exigem novas estratégias de engajamento. O uso de *analytics* educacionais possibilita identificar alunos em risco de abandono e oferecer intervenções personalizadas, como mentorias, reforço acadêmico e suporte psicológico.

- Internacionalização da educação por meio de convênios que contemplem, além das atividades acadêmicas, ações culturais, educativas, sociais etc., promovendo uma imersão na realidade internacional.
- Modernização da estrutura do MEC, principalmente no âmbito das secretarias, bem como a possibilidade de criação de órgão auxiliar às atividades regulatórias e avaliativas.

Essas tendências representam uma parcela significativa do conjunto de possibilidades que devem ser consideradas pelos gestores ao planejarem, de forma estratégica, os caminhos, as perspectivas e as ações para o presente e para o futuro das IES.

Feito isso, as possibilidades de acerto e de sucesso crescem exponencialmente, ampliando a representatividade da IES no cenário da educação superior privada, que é competitivo, complexo e instável, carente de ações governamentais estáveis e justas que impulsionem a expansão e a permanência dos estudantes e focadas em uma formação acadêmica e cidadã de qualidade, inclusiva e diversificada, possibilitando a sustentabilidade e a ampliação da criatividade e da inovação.



2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias publicações recentes, como o livro “Regulação da Educação Superior privada pelo Prisma do Direito Educacional”, publicado em 2024 pela EDUX21, alertam que:

“Apesar de algumas experiências inovadoras, a educação superior brasileira ainda está em desacordo com as recomendações da OCDE. Neste sentido, é fundamental que educadores, gestores e formuladores de políticas públicas se unam visando acelerar esse movimento de construção coletiva de uma educação superior coerente com o século 21”.

Com base em evidências, entendemos ser este o momento para as IES iniciarem o processo de reconstrução das empresas, dos modelos de gestão e do perfil de liderança, valorizando o envolvimento e o engajamento de todos os membros da comunidade institucional e visando à transformação da educação superior brasileira.

É muito importante aprender com essa provocação, mas o essencial é aprender, desaprender e reaprender. Esses três verbos são uma referência direta a Alvin Toffler, famoso pelas obras *The Third Wave* (A Terceira Onda) e *Powershift* (As Mudanças do Poder), que, junto com *Future Shock* (O Choque do Futuro), trazem boas reflexões sobre como as mudanças do mundo impactaram as nossas vidas e como as inúmeras tecnologias e plataformas digitais existentes afetam, em alto grau, os processos de cognição, potencializando a aprendizagem e ampliando as possibilidades de comunicação e o surgimento de novos saberes. Ainda na década de 1960, o autor já havia previsto a nossa realidade atual.

"Os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não podem ler e escrever, e sim aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender e a mudança não é simplesmente necessária para a vida – ela é a vida". (TOFFLER, 1970)

Neste contexto, pensar o novo com a cabeça velha não promoverá os resultados exigidos. Como nos ensina Edgar Morin, é fundamental uma

cabeça bem-feita para assumirmos o desafio complexo e trabalhoso que nos impulsionará rumo à transformação necessária do cenário educacional, considerando esse processo como uma inovação disruptiva.

Segundo Longo (2020), reguladores, mantenedores, gestores acadêmicos, operacionais e a sociedade reconhecem que a educação – seu valor, preço, produto – precisa mudar de forma disruptiva.

É chegada a hora de definirmos um novo modelo estratégico de educação superior. Ele precisa estar fundamentado em um paradigma emergente, inovador e humanista, que dê conta de lidar com as transformações advindas desse novo mundo, pois replicar os modelos existentes é sentença de morte.

É necessário assumir esse desafio como uma ação prazerosa e instigante, a partir de diagnósticos globais e específicos, considerando os impactos nas IES e nos processos formativos.

Além de investir na reconstrução dos modelos acadêmicos e de gestão, gestores, docentes, enfim, todos os segmentos institucionais devem produzir e disseminar conhecimentos sobre essa experiência revolucionária, considerando o atual ambiente extremamente incerto, instável e imprevisível.

A educação superior brasileira vive uma transição paradigmática que está alterando as bases e as sistemáticas implementadas pelas IES privadas. Esse movimento impulsionará os gestores a revisar e ajustar os documentos institucionais e dos cursos visando à adequação às legislações e normativas previstas para este 2025.



Nesta obra, os autores declaram que essa ação deverá não apenas observar a legislação, mas também considerar as características desta década que traz fortemente a inteligência artificial (IA) como importante aliada na reconstrução da formação acadêmica, além de introduzir ou fortalecer temas transversais como cenários internacional e nacional, educação ambiental, educação empreendedora, cidadania, ética, educação digital e outros, por meio de metodologias ativas, criativas e híbridas, com incremento da criatividade, da inovação e da interseção do ensino, extensão e pesquisa como base essencial na formação acadêmica. Assim, este movimento deverá envolver todas as instâncias institucionais, inclusive parceiros externos como perceptores, mentores, orientadores e *experts* do mercado de trabalho.

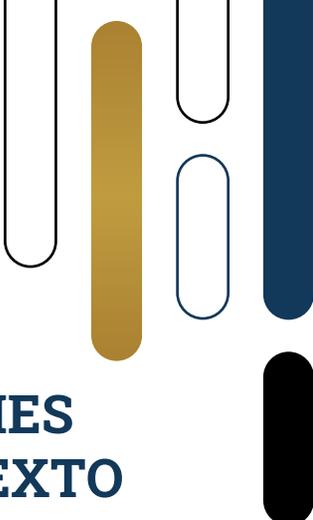
Em um cenário de constantes transformações, as IES que adotarem uma postura inovadora e estratégica estarão mais bem preparadas para garantir sua sustentabilidade e relevância. O compromisso com a qualidade, a inclusão e a adaptação às novas realidades educacionais deve ser contínuo.

Assim, as instituições não apenas responderão aos desafios do presente, mas também construirão um legado sólido para as próximas gerações. Essa reengenharia institucional precisa de projetos estratégicos, de construção coletiva e de uma liderança moderna e direcionada pela gestão democrática e transparente, bem como pautada pela diversidade, inclusão, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e compromisso com a ética e a qualidade.





CAPÍTULO 3



GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES PRIVADAS NO ATUAL CONTEXTO DE MUDANÇAS

Filipe Guedes de Oliveira e Pedro Henricque Ferreira

A gestão estratégica das instituições de educação superior (IES) privadas tem se tornado um tema central nas discussões sobre a qualidade da educação no Brasil. Diante de um cenário de constantes mudanças sociais, tecnológicas e regulatórias, a capacidade de adaptação e inovação dessas instituições é crucial para garantir relevância e sustentabilidade. Nesse sentido, este capítulo busca explorar a importância da iniciativa privada na educação superior nacional, o cumprimento das normas regulatórias, as transformações ocasionadas pela evolução social e as estratégias de gestão que podem ser adotadas pelas IES privadas.

O Brasil possui 2.580 instituições de educação superior, entre privadas e públicas, conforme os dados do Censo da Educação Superior 2023¹, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O setor privado é responsável por 87,8% dessas instituições, contando com 89 universidades, 384 centros universitários e 1.791 faculdades.

¹ BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Superior 2023: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2024. p. 8. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2023.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2025.

Outro número importante diz respeito à quantidade de vagas em cursos de graduação, sendo a educação superior privada responsável pela oferta de 95,9% delas, totalizando 23,6 milhões de vagas em 2023². Tal realidade evidencia a contribuição das IES privadas para a diversidade de cursos e programas, frequentemente adaptando suas ofertas às demandas do mercado de trabalho e se destacando em um ambiente competitivo.

O Inep também constatou que “no período compreendido entre 2013 e 2023, a rede privada cresceu 100,1%, enquanto a rede pública apresentou crescimento de 7,0% no mesmo período”³.



Diante desses indicadores, é possível concluir a relevância, a expressão e o indiscutível protagonismo do setor privado para o alcance das estratégias e metas nacionais para a educação superior.

Embora diversas metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024 não tenham sido alcançadas, há que se compreender a participação da educação superior privada no avanço e no quase atendimento de indicadores como a taxa bruta de matrícula (Indicador 12A → 40,5%/50%) e a taxa líquida de matrícula (Indicador 12B → 25,9%/33%), assim como na proporção de docentes dos anos iniciais do ensino fundamental com formação superior adequada à área de conhecimento que lecionam (Indicador 15B → 74,9%/100%) e na de proporção de docentes do ensino médio com formação superior está adequada à área de conhecimento que lecionam (Indicador 15D → 68,2%/100%)⁴.

Sem qualquer intenção de crítica ao ensino superior público, apenas para fins de registro, os dados do Painel de Monitoramento do Plano Nacional de Educação apontam que o Indicador 12C (Participação do segmento

2 Ibidem. p. 12.

3 Ibidem. p. 15.

4 Novo Painel de Monitoramento do Plano Nacional de Educação - PNE. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieTYQ1MmJjNWMTOTE1ZS00NmMxLTk5OGQtYjRlMTI4OWI1YWM4IiwidCI6IjI2ZjczODk3LWw4YWMtNGIxZS05NzhmLWVhNG-MwNzc0MzRiZiJ9>>. Acesso em: 3 fev. 2025.

público na expansão de matrículas de graduação) alcançou apenas 7,4%, bem abaixo da meta de 40%, conforme estabelecido no PNE 2014-2024⁵.



Nos últimos dez anos, a variação percentual do número de concluintes em cursos de graduação foi maior na rede privada, com um crescimento de 46,7%, enquanto na rede pública o aumento registrado foi de 12,2%. Em 2023, a cada 10 pessoas graduadas, 8 concluíram seus cursos em instituições privadas⁶, onde foram preparadas para o exercício de suas profissões. Esse panorama evidencia a importância e a influência da rede privada em relação ao mercado de trabalho, sem deixar de considerar os cursos de especialização.

Isso se configura como um claro indicador para a definição de novos rumos nas políticas públicas educacionais do Brasil, as quais devem estimular o acesso à educação superior pública por meio da

ampliação do número de vagas e da expansão das matrículas na graduação, inclusive na educação a distância.

Por outro lado, as políticas públicas educacionais precisam reconhecer o papel fundamental da iniciativa privada, promovendo ações de estímulo às diversas modalidades educacionais e níveis de ensino, com ênfase na educação superior.

Os dados estatísticos referentes à educação superior são fontes essenciais para a construção de políticas públicas educacionais no Brasil,

5 Ibidem.

6 BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Superior 2023: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2024. p. 25. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2023.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2025.

além de apoiarem a criação e o aprimoramento de normas regulamentadoras do exercício da educação superior pela iniciativa privada, as quais estão diretamente vinculadas à regulação, à supervisão e à avaliação. Entretanto, as inovações normativas devem ser minuciosamente analisadas pelos gestores públicos que as promovem, bem como pelo plano de gestão estratégica das instituições privadas de educação superior.

Conquanto as regras regulatórias da educação superior privada tenham natureza de norma cogente, de necessário e indiscutível cumprimento pelo setor regulado, é importante destacar que eventuais mudanças radicais na lógica regulatória podem impactar a operação dos estabelecimentos de ensino e, sobretudo, afetar as autonomias didático-pedagógica, administrativa e financeira das IES, previstas no art. 12, incisos I e II, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996⁷).

Portanto, para que haja o fiel cumprimento da norma constitucional presente no art. 209 da Constituição Federal de 1988, que garante a liberdade do ensino à iniciativa privada, desde que sejam atendidas as exigências de cumprimento das normas gerais da educação nacional, bem como de autorização e avaliação de qualidade pelo poder público, as IES privadas devem adotar estratégias de gestão para se adequarem às mudanças eventualmente surgidas.



A garantia do cumprimento das exigências impostas pela norma constitucional se dá por meio da regulação, com ações de conformidade educacional para verificar o atendimento dos padrões de qualidade; pela avaliação; e pela supervisão, com ações preventivas e repressivas para corrigir deficiências educacionais e irregularidades administrativas.

⁷ BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

3.1 DEVER DE CUMPRIMENTO ÀS NORMAS REGULATÓRIAS: MUDANÇAS HISTÓRICAS NOS MARCOS DA REGULAÇÃO E DA SUPERVISÃO SOB A ÉGIDE DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

A lógica constitucional brasileira trabalha a atividade educacional como um serviço público impróprio, ou seja, não exclusivo do Estado, deixando aberta ao particular a possibilidade de exercê-lo por sua própria iniciativa. Essa conduta se afasta da lógica dos serviços delegados, quais sejam aqueles privativos do Estado, que podem se inserir nos atos de concessão, permissão ou autorização, conforme o art. 175 da Constituição Federal de 1988.

A autora Maria Sylvia Zanella Di Pietro⁸ leciona nesse sentido ao abordar os serviços públicos próprios e os serviços públicos impróprios:

“De acordo com o artigo 175 da Constituição, “incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. Note-se que o dispositivo não faz referência à autorização de serviço público, talvez porque os chamados serviços públicos autorizados não sejam prestados a terceiros, mas aos próprios particulares beneficiários da autorização; são chamados serviços públicos, porque atribuídos à titularidade exclusiva do Estado, que pode, discricionariamente, atribuir a sua execução ao particular que queira prestá-lo, não para atender à coletividade, mas às suas próprias necessidades.

[...]

É diferente dos serviços públicos não exclusivos do Estado, como os da saúde e educação, que a Constituição, ao mesmo tempo em que os prevê, nos artigos 196 e 205, como deveres do Estado (e, portanto, como serviços públicos próprios), deixa aberta ao particular a possibilidade de exercê-los por sua própria iniciativa (arts. 199 e 209), o que significa que se incluem na categoria de serviços públicos impróprios; nesse

8 Pietro, Maria Sylvia Zanella Di. Direito administrativo. – 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018.

caso, a autorização não constitui ato de delegação de atividade do Estado, mas simples medida de polícia”.

Diante dessa lógica, as IES privadas passam a ter direito subjetivo à atividade educacional, desde que cumpram as condições constitucionais e infraconstitucionais, obtendo o ato autorizativo pelo órgão da União como simples medida de polícia administrativa.

Assim, as regras para o ingresso e a posterior manutenção das IES e seus cursos superiores no Sistema Federal de Ensino inauguram o que se denomina como regulação da educação superior.

Ao lado da regulação, há outra função estatal igualmente importante que traduz justamente o poder de polícia administrativa do Estado. Ela objetiva a garantia da aplicação dos balizadores constitucionais e legais para o regular exercício da atividade de ensino pela iniciativa privada, a qual recebe o nome de supervisão.

Este capítulo adotará o conceito de ordenamento regulatório da educação superior, o qual é composto pela regulação e pela supervisão das IES. Tal ordenamento remonta à Carta Magna de 1988, conhecida como Constituição Cidadã pela consolidação do Estado Democrático de Direito e pela significativa ampliação dos direitos dos cidadãos em relação às constituições que a precederam.

Desde então, contudo, algumas mudanças legislativas trouxeram muitas dúvidas para as IES privadas.

Em cumprimento à Constituição Federal de 1988, foi editada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) que dispôs, em seu art. 7, incisos I, II e III, sobre a liberdade do ensino à iniciativa privada, desde que atendidas as condições de cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo



sistema de ensino, de autorização de funcionamento, da avaliação de qualidade pelo poder público e, em acréscimo às regras constitucionais, de capacidade de autofinanciamento.

Assim, a regulação e a supervisão da educação superior privada devem buscar a qualidade dos cursos, conforme mandamento constitucional enunciado no art. 209, inciso II, visto que a educação deve promover o desenvolvimento da pessoa, qualificando-a para o trabalho e preparando-a para o exercício da cidadania.

Portanto, a regulação da educação superior privada foi estabelecida a nível constitucional, com os princípios da conformidade legal e da autorização e da avaliação, e a nível infraconstitucional, com o princípio da autossuficiência financeira.

Foi então editado o Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, que tratou sobre o processo e a avaliação dos cursos e instituições de educação superior. Posteriormente, a regulamentação infralegal se deu pelo Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997, o qual estabeleceu regras para o Sistema Federal de Ensino, perpassando pelas classificações das instituições quanto às respectivas naturezas jurídicas, dividindo-as em públicas e privadas, bem como quanto à organização acadêmica (universidade, centro universitário, faculdade integrada, faculdade e instituto ou escola superior).



Em sede de supervisão, o Decreto nº 2.207/1997 trouxe a previsão de intervenção pelo então Ministério da Educação e do Desporto, com a designação de dirigente *pro-tempore*, nas instituições em decorrência de irregularidades verificadas ou de inquéritos administrativos instaurados, bem como previu que, identificadas eventuais deficiências ou irregularidades, quando da avaliação para a renovação periódica do credenciamento ou decorrentes de inquérito administrativo, e esgotado

o prazo para saneamento, haveria a reavaliação, que poderia resultar em suspensão temporária de atribuições da autonomia, em desativação de cursos e habilitações ou em descredenciamento com ou sem a reclassificação da instituição.

Já na regulação, o referido decreto federal atribuiu competência ao Ministro de Estado da Educação para o estabelecimento dos procedimentos e as condições para a avaliação, para o credenciamento e para o credenciamento das instituições de educação superior do Sistema Federal de Ensino.

Foram editadas, então, as Portarias Ministeriais nº 637, de 13 de maio de 1997⁹, nº 639, de 13 de maio de 1997¹⁰, e nº 640, de 13 de maio de 1997¹¹, as quais dispuseram, respectivamente, sobre o credenciamento de universidades, de centros universitários e de faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

A título de exemplo, a Portaria MEC nº 637, de 13 de maio de 1997, previa o fluxo de credenciamento em cinco etapas:

- 1^a) O projeto de credenciamento era analisado pela SESu/MEC, com avaliação de mérito por comissão de especialistas, para verificação de sua adequação técnica e sua conformidade à legislação aplicável;

9 BRASIL, Ministério da Educação. Portaria nº 637, de 13 de maio de 1997. Dispõe sobre o credenciamento de universidades. Brasília. 1997. DOU. nº 91, de 15 mai. 1997.p. 10.008. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/05/1997&jornal=1&pagina=36&totalArquivos=120>>. Acesso: 10 fev. 2025.

10 BRASIL, Ministério da Educação. Portaria nº 639, de 13 de maio de 1997. Dispõe sobre o credenciamento de centros universitários, para o sistema federal de ensino superior. Brasília. 1997. DOU. nº 91, de 15 mai. 1997.p. 10.009/10.010. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/05/1997&jornal=1&pagina=36&totalArquivos=120>>. Acesso: 10 fev. 2025.

11 BRASIL, Ministério da Educação. Portaria nº 640, de 13 de maio de 1997. Dispõe sobre o credenciamento de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores. Brasília. 1997. DOU. nº 91, de 15 mai. 1997.p. 10.010/10.011. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/05/1997&jornal=1&pagina=36&totalArquivos=120>>. Acesso: 10 fev. 2025.

- 2ª) Com o atendimento dos requisitos legais e técnicos, ficava facultada a implementação do projeto, mediante prévia assinatura de um termo de compromisso pelo qual a proponente se obrigava a:
 - a) concluir, no prazo máximo de doze meses, a implementação das etapas do projeto consideradas indispensáveis ao início do funcionamento dos cursos;
 - b) receber a comissão de especialistas designada pela SESU/MEC para avaliação *in loco* das condições para funcionamento da instituição
- 3ª) Verificação *in loco* pela comissão de especialistas designada, realização de avaliação e emissão de relatório técnico;
- 4ª) Envio para do processo para a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para deliberação;
- 5ª) A deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação era encaminhada ao Ministro de Educação e do Desporto para homologação.

Posteriormente, o Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, passou a corporificar o ordenamento regulatório da educação superior com a regulamentação da matéria em questão, revogando o seu antecessor, Decreto nº 2.207/1997.

Em sede de supervisão do Sistema Federal de Ensino, o Decreto nº 2.306/1997 também versou sobre a determinação, pelo Ministério da Educação e do Desporto, de intervenção, com designação de dirigente *pro-tempore*, nas instituições de educação superior, entretanto, agora, em decorrência de irregularidades constatadas em inquérito administrativo devidamente concluído, não mais em inquéritos apenas instaurados.

Além disso, a nova regra versou que identificadas eventuais deficiências ou irregularidades, quando das periódicas dos cursos e das instituições de educação superior, agora decorrentes apenas de processos administrativos disciplinares concluídos, e desde que esgotado o prazo para saneamento, seria necessária reavaliação, que poderia resultar em suspensão temporária de atribuições de autonomia, em desativação de cursos e habilitação, em descredenciamento ou em intervenção na instituição.

Em sede de regulação, o referido Decreto Federal também atribuiu competência ao Ministro da Educação sobre o estabelecimento dos procedimentos e as condições para a avaliação e a reavaliação, para o credenciamento, descredenciamento e recredenciamento das instituições do Sistema Federal de Ensino, atendidas das disposições do Decreto nº 2.026/1996 (norma regulamentadora da avaliação da educação superior vigente à época).

Entretanto, as Portarias nº 637, 639 e 640/1997 foram recepcionadas pelo Decreto nº 2.306/1997, seguindo com a regulamentação da matéria no referido nível normativo.

Já em 2001, houve uma mudança topográfica de várias regras regulatórias aplicáveis às instituições privadas de educação superior. O Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, passou a tratar de assuntos que iam desde a avaliação até os procedimentos operacionais, englobando requisitos de habilitação aos pedidos de credenciamento e de recredenciamento de instituições e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores e fases regulatórias.



O decreto não trouxe mudanças significativas nas etapas regulatórias como, por exemplo, o credenciamento de uma IES. Entretanto, foi realizado um detalhamento no termo de compromisso que deveria ser firmado entre a mantenedora e o Ministério da Educação, impondo que constasse do documento:

- i) plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores;
- ii) critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

- iii) descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;
- iv) valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos;
- v) projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de autoavaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos; e
- vi) minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a instituição e seus alunos, visando garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade.

Já no tocante à supervisão, o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, trouxe regras mais robustas às funções inerentes ao poder de polícia administrativa do Ministério da Educação. Neste ponto, merecem destaque a previsão expressa de medidas inerentes:

- i) à suspensão do reconhecimento de cursos superiores;
- ii) à desativação de cursos superiores;
- iii) à suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários;
- iv) à intervenção na instituição de ensino superior; e
- v) ao descredenciamento de instituições de ensino superior.

A inovação trazida à supervisão é justamente a possibilidade de suspensão do reconhecimento de cursos superiores, que não possuía guarida expressa nas normativas anteriores.

Além disso, houve a nítida intenção estatal de impor ao setor privado de educação superior a participação e o desempenho minimamente suficiente no Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo Inep, sob pena de decretação de suspensão das prerrogativas de autonomia. Tais caminhos seriam confirmados posteriormente pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes).

Portanto, pode-se dizer que, após a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, foi o ordenamento regulatório da educação superior com abordagem mais detalhada da regulação e da supervisão da educação superior e, de certa forma, o mais restritivo à atuação das IES privadas.

A regra de transição estabelecida pelo Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, estabeleceu que aqueles processos que, na data de publicação do referido decreto, estivessem protocolizados no Conselho Nacional de Educação (CNE) seriam deliberados pela Câmara de Educação Superior e submetidos à homologação do ministro de Estado da Educação.

Posteriormente, o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, revogou o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, e tratou sobre o exercício das funções, entre outras, de regulação e de supervisão de instituições de educação superior e de cursos superiores de graduação e sequenciais no Sistema Federal de Ensino.

O ordenamento regulatório da educação superior de 2006 foi além e detalhou ainda mais as regras aplicáveis à regulação, à supervisão e à avaliação da educação superior, trazendo capítulos específicos sobre cada um desses temas.



No que se refere à regulação, e especificamente para o credenciamento de IES, o Decreto nº 5.773/2006 previu seis fases processuais:

- i) protocolo do pedido junto à Secretaria competente;
- ii) análise documental pela Secretaria competente;
- iii) avaliação *in loco* pelo Inep;
- iv) parecer da Secretaria competente;
- v) deliberação pelo CNE; e
- vi) homologação do parecer do CNE pelo ministro de Estado da Educação.

As principais mudanças no credenciamento se referiram à retirada do “termo de compromisso”, previsto na Portaria MEC nº 637, de 13 de maio de 1997, e reiterado mais detalhadamente no Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, e à inclusão de uma análise documental prévia (saneadora), a avaliação *in loco* por comissão externa designada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), parecer sobre o mérito pela Secretaria do MEC para, após, ser realizada a remessa dos autos ao CNE para deliberação de mérito e posterior homologação pelo ministro de Estado da Educação.

No âmbito da supervisão, a norma trouxe um caráter mais educativo ao procedimento, que passou a permitir a concessão de prazo pelo órgão de supervisão competente para o saneamento das deficiências identificadas, cuja correção efetiva seria verificada pela Secretaria do MEC.

Ainda assim, houve a previsão expressa de quatro tipos de penalidades:

- I - desativação de cursos e habilitações;
- II - intervenção;
- III - suspensão temporária de prerrogativas da autonomia;
- IV - descredenciamento.

Nota-se que o regramento editado em 2006 retomou as penalidades previstas no Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, tal como a lógica de que as penas deveriam ser aplicadas após a conclusão de inquérito administrativo, afastando-se da norma a penalidade de “suspensão do

reconhecimento de cursos superiores”, que havia sido inserida no ordenamento jurídico pelo Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. É importante lembrar que as “penas administrativas” constam do texto originário da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, art. 46.

O Decreto nº 5.773/2006 também criou a aplicação de medidas cautelares para:

Texto original
do Decreto
nº 5.773/2006

i) a suspensão preventiva da admissão de novos alunos em cursos e instituições irregulares, para o fim de se evitar prejuízo a novos alunos;

Incluídos pelo Decreto
nº 8.142/2013

ii) suspensão de novos contratos do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies);

iii) suspensão de participação em processo seletivo para a oferta de bolsas do Programa Universidade Para Todos (ProUni);

iv) suspensão de novos repasses de recursos relativos a programas federais de acesso ao ensino;

v) restrições de participação em programas federais de acesso e incentivo ao ensino.

O Decreto nº 5.773/2006 estabeleceu, ainda, uma norma de transição impondo aos processos iniciados antes da sua entrada em vigor o obediência às disposições processuais nele contidas, aproveitando-se os atos já praticados.

Aproximadamente um ano e meio após a sua edição, e embora já tratasse de diversos temas de forma bastante aprofundada, o Decreto nº 5.773/2006 recebeu a sua regulamentação, com a edição da Portaria Normativa MEC nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Ela instituiu o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior, o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolidou disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e outras disposições.

Em verdade, a expressão “e outras disposições” presente na ementa da Portaria Normativa MEC nº 40/2007 alberga, entre outras, regras inerentes aos procedimentos regulatórios de credenciamento e reconhecimento de IES; autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores; e padrões decisórios aos atos regulatórios.



Portanto, a edição da Portaria Normativa MEC nº 40/2007 foi além da simples regulamentação do Decreto nº 5.773/2006. Ela criou, após o período de um ano e meio, regras detalhadas que passaram a impactar na análise dos pedidos de atos regulatórios formulados pelas instituições reguladas pelo Sistema Federal de Ensino, criando um novo marco temporal para a aplicação das regras.

Por fim, em 2017 foi editado o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispôs sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação, revogando o Decreto nº 5.773/2006.

Assumindo o mesmo protagonismo de seus antecessores de 2001 e de 2006, o decreto editado em 2017 trouxe para si a incumbência de disciplinar inúmeras regras da regulação e da supervisão da educação superior. Ele foi regulamentado por quatro Portarias Normativas, publicadas quatro dias após a edição do decreto. São elas:

- a) Portaria Normativa nº 20, de 21 de dezembro de 2017 (DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 25)¹²;

¹² PN nº 20/2017: Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, reconhecimento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e a distância, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino.

- b) Portaria Normativa nº 21, de 21 de dezembro de 2017 (DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 29/33)¹³;
- c) Portaria Normativa nº 22, de 21 de dezembro de 2017 (DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 33/35)¹⁴ - revogada pela Portaria Normativa nº 315, de 4 de abril de 2018;
- d) Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017 (Publicada no DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 35/40 e republicada no DOU nº 170, de 3 de setembro de 2018, Seção 1, p. 44)¹⁵ - alterada pela Portaria Normativa nº 742, de 2 de agosto de 2018.

No âmbito da regulação, a nova regra de 2017 permitiu, por exemplo, no processo de autorização de curso superior, a dispensa de avaliação externa *in loco* pelo titular da Secretaria competente do Ministério da Educação, quando a IES reúna três requisitos muito ligados ao aspecto institucional:

- i) apresente Conceito Institucional igual ou superior a 3 (três);
- ii) não possua processo de supervisão; e
- iii) a IES já ofereça cursos na mesma área de conhecimento.

De outro lado, na Portaria Normativa nº 20/2017 surgiu a regra quanto à imposição de indeferimento do credenciamento institucional, mesmo na hipótese do atendimento da IES às regras gerais quanto aos referenciais do Conceito Institucional e dos conceitos obtidos em cada um dos eixos avaliados, quando indicadores específicos e obrigatórios obtiverem conceito insatisfatório igual ou menor que dois. São eles:

13 PN nº 21/2017: Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC.

14 PN nº 22/2017: Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, integrantes do sistema federal de ensino.

15 PN nº 23/2017: Dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos.

- i) Plano de Desenvolvimento Institucional, planejamento didático instrucional e política de ensino de graduação e de pós-graduação;
- ii) salas de aula;
- iii) laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física, quando for o caso;
- iv) bibliotecas: infraestrutura.

Outra grande mudança residiu na desregulação de atos de aditamento, com a independência das IES para a realização de alguns atos regulatórios que anteriormente deviam ser submetidos a processos com a análise ministerial, entre os quais destacam-se:

- a) transferência de manutenção;
- b) mudança de denominação de IES;
- c) alteração do PDI;
- d) mudança de denominação de curso;
- e) mudança de endereço de curso;
- f) criação e extinção de polos de EAD.

Tais atos passaram de atos de aditamento dos atos regulatórios originários (credenciamento, quando institucional, e autorização, quando de cursos superiores), que deveriam possuir fluxos de análise e de decisão junto aos órgãos do MEC, para atos de aditamento que independem de ato prévio do MEC, cabendo às IES apenas a informação no sistema e-MEC sobre as modificações aprovadas por atos próprios para fins de atualização cadastral, no prazo de 60 dias.



Um fato emblemático na mudança normativa de 2017 conversa com a desregulação dos atos de criação e de extinção de polos de EAD, o que também se deu pela regra do art. 45, incisos III e V, da Portaria Normativa nº 20/2017. Mas, na verdade, essa alteração foi trazida de forma contundente por força de outra normativa federal: o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Foi ele que, categoricamente, alterou a regra de creden-

ciamento e descredenciamento de polos de EAD pela possibilidade de criação e de extinção de polos de educação a distância no âmbito de competência das próprias instituições de ensino credenciadas para a oferta nesta modalidade.

Já na supervisão, o Decreto nº 9.235/2017 trouxe regras ainda mais diversas ao ordenamento regulatório da educação superior. Ele passou a prever a possibilidade de aplicação de novas medidas cautelares, agora mais detalhadas, passando de cinco para nove tipos de cautelares administrativas:

- i) suspensão de ingresso de novos estudantes;
- ii) suspensão da oferta de cursos de graduação ou de pós-graduação *lato sensu*;
- iii) suspensão de atribuições de autonomia da IES;
- iv) suspensão da prerrogativa de criação de novos polos de educação a distância pela IES;
- v) sobrestamento de processos regulatórios que a IES ou as demais mantidas da mesma mantenedora tenham protocolado;
- vi) impedimento de protocolização de novos processos regulatórios pela IES ou pelas demais mantidas da mesma mantenedora;
- vii) suspensão da possibilidade de celebrar novos contratos com o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies);
- viii) suspensão da possibilidade de participação em processo seletivo para a oferta de bolsas do Programa Universidade Para Todos (ProUni); e
- ix) suspensão ou restrição da possibilidade de participação em outros programas federais de acesso ao ensino.

Em síntese, as mudanças trouxeram a suspensão de prerrogativas de autonomia do conjunto de penalidades do Decreto nº 5.773/2006, também para as medidas cautelares do Decreto nº 9.235/2017, além de terem incluído a previsão de: suspensão da oferta de cursos de graduação ou de pós-graduação *lato sensu*; suspensão da prerrogativa de criação de novos polos de educação a distância pela IES; sobrestamento de processos regulatórios que a IES ou as demais mantidas da mesma mantenedora tenham protocolado; e impedimento de protocolização de

novos processos regulatórios pela IES ou pelas demais mantidas da mesma mantenedora.

Já as cautelares de suspensão da possibilidade de celebrar novos contratos com o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies); de participação em processo seletivo para a oferta de bolsas do Programa Universidade Para Todos (ProUni) pelas IES; e de suspensão ou restrição da possibilidade de participação em outros programas federais de acesso ao ensino foram replicadas de um decreto para o outro, com destaque para a cautelar de suspensão de novos repasses de recursos relativos a programas federais de acesso ao ensino, a qual encontrava amparo no Decreto nº 5.773/2006 e deixou de constar de forma expressa no Decreto nº 9.235/2017.

As penalidades aplicáveis às irregularidades administrativas passaram de quatro para sete, em comparação com o seu antecessor (Decreto nº 5.773/2006):

- i) desativação de cursos e habilitações;
- ii) intervenção;
- iii) suspensão temporária de atribuições da autonomia;
- iv) descredenciamento;
- v) redução de vagas autorizadas;
- vi) suspensão temporária de ingresso de novos estudantes;
- vii) suspensão temporária de oferta de cursos.

O marco de 2017 passou a prever as penas de redução de vagas autorizadas; suspensão temporária de ingresso de novos estudantes; e suspensão temporária de oferta de cursos, o que demonstra a sinalização do Estado em sua função de supervisão com uma clara inclinação à apuração de irregularidades administrativas em sede de oferta de cursos superiores, para além da atuação frente à atividade institucional das IES brasileiras.

Diante de tantas alterações normativas, com o avançar dos anos há que se destacar que as IES, sejam aquelas com atos regulatórios antigos ou as que se credenciaram em meio às alterações regulatórias, devem sempre observar a legislação aplicável ao setor privado de educação

superior, cumprindo as regras regulatórias para o ingresso e a permanência legal no Sistema Federal de Ensino, bem como sujeitando-se às implicações da supervisão, caso constatadas irregularidades administrativas ou deficiências educacionais.

Deve-se levar em consideração que as políticas públicas sofrem alterações de acordo com a percepção dos gestores públicos, submetendo-se à construção de conceitos e de formatos regulatórios e de supervisão ancorados em cada escola política, o que pode sofrer mudanças significativas a cada quatro anos, como resultado do ciclo do sufrágio universal ligado às eleições.

Por tais motivos, as políticas públicas educacionais devem, cada vez mais, assumir características de políticas de Estado, afastando-se das denominadas políticas de governo, sobretudo considerando o direito à educação ser um direito fundamental, conforme dispõe a nossa Constituição Federal.

Dalila Andrade Oliveira¹⁶ exemplifica bem a diferença entre as políticas de Estado e de governo no Brasil:

“Considera-se que políticas de governo são aquelas que o Executivo decide num processo elementar de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder às demandas da agenda política interna, ainda que envolvam escolhas complexas. Já as políticas de Estado são aquelas que envolvem mais de uma agência do Estado, passando em geral pelo Parlamento ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições preexistentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade”.

De fato, é claro o desafio de acompanhar e implementar, em sua completude, as mudanças legislativas. Entretanto, tais cenários devem ser observados pelos gestores das IES brasileiras, considerando-os um item de relevância ímpar à gestão estratégica da educação superior particular.

16 OLIVEIRA, Dalila Andrade. Das políticas de governo à política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011. p. 329. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/hMQyS6LdCN-DK8tHk8gL3Z6B/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 18 fev. 2025.

3.2 MUDANÇAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR OCASIONADAS COM A EVOLUÇÃO SOCIAL

A atual Carta Constitucional prevê, entre os princípios da atividade de ensino, a garantia de padrão de qualidade e a valorização dos profissionais da educação, conforme a dicção do art. 206, incisos V e VI¹⁷. Esses princípios remontam à norma constitucional originária, e constaram da redação final do projeto da atual Constituição.

Inclusive, durante a construção da constituinte, houve a proposta de alteração do termo “padrão de qualidade” por “garantia de qualidade”, conforme o Projeto de Redação PR00574-5¹⁸, encampado pelo deputado federal Stélio Dias, no qual constou a seguinte justificativa:

“A emenda visa corrigir erro na forma e evitar discussões futuras nas leis subseqüentes que virão complementar o texto constitucional. No nosso entender não deve existir no texto constitucional definições duvidosas ou que não sejam cientificamente aceitas. No ensino o que é padrão de qualidade? Em peças é instrumento mecânico; Como por exemplo na indústria automotiva existe um padrão de qualidade para cada peça a ser produzida, existe um padrão ou modelo a ser seguido. Qual seria o padrão de qualidade no ensino? Melhor se faz é retirar a palavra e ficar com o princípio básico da ‘garantia de qualidade’, ficando o texto em consonância com o inciso III do artigo 213”.

Embora fizesse grande sentido a utilização do termo “garantia de qualidade” no lugar de “padrão de qualidade”, o legislador constitucional optou por manter o segundo, o que passou a remeter à ideia de um “mínimo existencial” ou mesmo de uma baliza mínima de qualidade para que a educação possa ser ofertada.

17 BRASIL. Constituição Federal (1988). Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 26 jul. 2022.

18 BRASIL. Projeto de Constituição. Propostas exclusivamente de redação. Brasília, 1988a, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/constituicao20anos/DocumentosAvulsos/vol-315.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2024.

Tal ideia é refletida nos padrões utilizados em sede de avaliação da educação pelos órgãos competentes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, os quais são aplicados quando da análise de ingressos de instituições e de cursos nos respectivos sistemas de ensino, bem como para os respectivos atos de permanência e de manutenção da atividade educacional.

Entretanto, a própria Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação registrou o desafio presente em definir a qualidade educacional e os seus indicadores, conforme pode ser observado do Parecer CNE/CEB nº 3/2019, que versou sobre os padrões mínimos de qualidade para a educação básica pública:

“Para analisar a relação que existe entre indicadores de qualidade e financiamento, em primeiro lugar, é preciso definir o que é qualidade e quais são seus indicadores. Isto ainda permanece como desafio no Brasil porque o índice mais robusto disponível é o IDEB, que é embasado no desempenho e fluxo dos estudantes.

Na ausência de referenciais nacionais de qualidade de oferta, as redes e sistemas de ensino utilizam as orientações contidas nas diretrizes gerais da Câmara de Educação Básica e do Conselho Pleno do CNE para construir padrões de qualidade para a oferta educacional nas escolas. Porém, não existem informações sistematizadas disponíveis sobre como e se tais diretrizes efetivamente orientam as decisões sobre o financiamento em cada município ou estado. [...]

Obviamente, alguns sistemas detalham mais tais critérios, outros detalham menos. Alguns o fazem com base em mais estudos-diagnósticos da realidade local, outros menos. Algumas redes municipais funcionam praticamente sem critério algum, porque fazem parte de sistemas incapazes de acompanhar e avaliar as reais condições de oferta do ensino.

As diferenças nos cenários locais, sem dúvida, decorrem da imensa lacuna jurídica resultante da ausência de regulamentação do artigo 23 da Constituição Federal, e, em especial, da também ausente regulamentação do padrão mínimo de qualidade a que se refere o artigo 206, inciso VII da

Constituição de 1988, e os artigos 4º, inciso IX e 74 a 76 da LDB.

Há, portanto, uma infinidade de situações possíveis. Mas o fato concreto, e ainda mais grave, é que, mesmo quando existem normas com boa qualidade orientativa nas diferentes redes e sistemas de ensino, tais normas em geral não se vinculam de forma direta e sistematizada às iniciativas de avaliação e financiamento. Paralelamente, processos avaliativos nacionais, estaduais e municipais, em geral com foco exclusivo no desempenho de estudantes em provas de larga escala, produzem resultados que também não são suficientes para orientar as decisões de investimento de recursos. Os sistemas de avaliação só serão úteis à efetiva melhoria da qualidade quando expandirem seu enfoque para a qualidade das condições de oferta”.¹⁹

Portanto, a definição sobre os padrões de qualidade da educação no Brasil continua sendo uma pauta presente nas discussões dos agentes indutores das políticas públicas educacionais, o que deve avançar e evoluir em conjunto com as necessidades da sociedade brasileira.

Veja que a discussão constitucional sobre um padrão de qualidade completa 36 anos, mas se apresenta recente quando comparamos, por exemplo, com outro relevantíssimo tema: o modelo atualmente adotado nas salas de aula.

Obras de arte dos séculos 14 e 16 mostram como no final da Idade Média e no período subsequente as salas de aula já possuíam formatos muito similares ao adotado nos dias de hoje por escolas e universidades de todo o mundo. A título de exemplo, podem ser citadas as obras de Jean Andre, intitulada “Novela Super Sexto”²⁰, e de Étienne Colaud, em uma representação sobre a reunião de doutores na Universidade de Paris²¹.

19 Parecer CNE/CEB nº 3/2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=110291-pceb003-19-1&category_slug=abril-2019-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 29 jul. 2024.

20 Novela Super Sexto, pintura de Jean Andre. Disponível em: <<https://www.meisterdrucke.ie/fine-art-prints/French-School/422095/A-lesson-at-university-and-a-historiated-initial-N-depicting-a-master,-from-Novela-Super-Sexto-by-Jean-Andre.html>>. Acesso em: 18 fev. 2024.

21 Arte de Étienne Colaud. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Meeting_of_doctors_at_the_university_of_Paris.jpg>. Acesso em: 18 fev. 2025.



“Novela Super Sexto” - Jean Andre - Século XIV



Reunião de doutores na Universidade de Paris - Étienne Colaud - Século XVI

Segundo Gronemberger, Lage, Guidon e Sobreira²², o mobiliário das salas de aula se apresenta desatualizado, pautado em estrutura de aula usada desde a Idade Média, com alunos enfileirados e o professor como ente centralizador do conhecimento. Além disso, o surgimento da informática e a facilidade de acesso à informação impõem urgência à revisão do espaço de formação dos alunos.

Esse paralelo se faz importante para demonstrar que, embora a sociedade tenha evoluído tecnologicamente em praticamente todas as formas de interação, o modelo clássico de sala de aula remonta aos costumes do século 14, imprimindo um esforço ainda mais desafiador ao educador.

Alcançado o primeiro quarto deste século 21, as instituições educacionais ainda contam com modelos de salas de aula idealizados na Idade Média, o que representa um contraponto extremo quando observados os avanços tecnológicos experienciados em todas as áreas sociais.

Um grande exemplo de guinada na educação se deu com a quebra de paradigmas da educação a distância (EAD), o que remonta às atividades de ensino por correspondência, com ocorrência no final do século 18, até o uso dos atuais ambientes de aprendizagem virtuais (AVAs), adotados por IES brasileiras e estrangeiras em seus cursos superiores.

A EAD se deu praticamente como uma resposta frente às demandas sociais por acesso à educação, permitindo o desenvolvimento de atividades educativas por estudantes e profissionais da educação



22 CRONEMBERGER, E; LAGE, D; GUIGON, G. & SOBREIRA, H. G. (2012). Sala Revoluti: Concepção e Desenvolvimento de um modelo de “Sala de Aula do Futuro”. *Periferia*, 1(2). Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/periferia/article/view/3432/2358>>.

que estejam em lugares e tempos diversos, fortemente impulsionada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs).

Assim, a evolução social tem impactado profundamente as práticas educacionais, levando as IES a repensarem suas abordagens pedagógicas, historicamente caracterizadas por metodologias tradicionais, centradas no professor. O advento das tecnologias da informação e comunicação exige novas metodologias de ensino que promovam uma aprendizagem mais interativa e colaborativa.

Por óbvio, o preceito de qualidade educacional previsto pelos constitucionalistas originários deve ser observado e, mais que isso, garantido também na educação a distância.

De acordo com o Censo da Educação Superior 2023²³, a EAD foi responsável por 66% dos ingressos em cursos de graduação em 2023, ante 34% de ingressos na educação presencial.

A EAD pode ser um exemplo de modalidade disruptiva em relação ao modelo tradicional adotado desde a Idade Média, uma vez que o aluno passa pelo desenvolvimento das atividades educacionais em quaisquer lugares e momentos, sendo possível adequar a sua rotina diária ao desenvolvimento dos programas pedagógicos previstos pelas IES para cada tipo de curso de graduação.



Além disso, considerando que a educação deve capacitar o indivíduo para o pleno exercício da cidadania, torna-se urgente a transformação do modelo tradicional de sala de aula por meio da adoção de atividades mediadas por Tecnologias da

23 BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Superior 2023: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2024.

Informação e Comunicação (TICs). Essa necessidade se intensifica ao reconhecermos que as TICs estão cada vez mais integradas ao cotidiano das pessoas.

Outra novidade que a atual sociedade globalizada impôs à educação superior foi a criação de diplomas digitais de graduação, que se apresentam como uma decorrência lógica de uma era em que a evolução tecnológica trouxe assinaturas digitais com certificação específica, transações bancárias on-line por meio de computadores e *smartphones*, certidões públicas geradas pelo próprio usuário por meio de bancos públicos de dados com chaves de autenticidade, entre outros tantos avanços tecnológicos presentes em nossas vidas e que se prestam a facilitar os trâmites e a garantir a segurança da informação.

O diploma digital alça o documento mais importante da vida acadêmica do aluno a um patamar de acesso e segurança informacional até então não vivenciado. Assim, o acompanhamento pela educação do crescimento social experimentado com os avanços tecnológicos podem ser exemplificados com a EAD e com os diplomas digitais.

Além disso, o uso da inteligência artificial (IA) no ambiente educacional emerge como uma promessa de melhoria da qualidade. Ela vem sendo empregada em diversas áreas, desde a personalização da aprendizagem, por meio de sistemas de tutoria que fornecem suporte individualizado e plataformas de aprendizagem adaptativas que ajustam o conteúdo e o ritmo conforme as necessidades de cada estudante, passando por análises preditivas que auxiliam as instituições a intervirem quando necessário, reduzindo a evasão, até a automação de processos administrativos.



Apesar de toda essa evolução, a sala de aula permanece com resquícios intrínsecos ao século 14 e quase não se critica esse modelo. Pelo contrário, verifica-se a insistente oposição fria quanto à expansão dos modelos

educacionais, sobretudo utilizando-se ferramentas já consolidadas na sociedade moderna em que vivemos.

A premissa adotada no sistema educacional brasileiro gira em torno do princípio da qualidade da educação, o qual deve ser tomado como baliza para a atuação das instituições educacionais privadas no mister da atividade de ensino. Portanto, a aliança das novas tecnologias com a educação superior apresenta-se como potencializadora de medidas disruptivas e inovadoras, o que deve caminhar ao lado da regularidade na oferta educacional e da qualidade da educação.

É extremamente necessário que os gestores públicos e os gestores das IES brasileiras passem a encarar as novas tecnologias como aliadas às metodologias educacionais e a um novo modelo de sala de aula, em harmonia fiel com as evoluções que experimentamos nas demais áreas da vida moderna, o que trará a educação superior para o século 21 de uma vez por todas.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA PERANTE AS MUDANÇAS NO SETOR DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA

Tendo em vista tantas mudanças vivenciadas pelo setor privado de educação superior desde a edição da Constituição Federal de 1988, conforme observado neste estudo, um primeiro ponto de atenção para a gestão estratégica das IES diz respeito à adequação legal perante o sistema de ensino no qual estão inseridas.

Conforme já abordado, as instituições privadas de educação superior se situam no Sistema Federal de Ensino, portanto devem observar todo o regramento nacional e federal sobre a educação superior.

Assim, para além de um possível conflito entre normas que se sucedem historicamente, há que se compreender que a legislação aplicável à educação superior privada é extensa e possui normas extremamente pulverizadas.

Tais características representam tanto a necessidade de acompanhamento da regulação e da supervisão à realidade da sociedade contemporânea quanto a complexidade de um sistema de ensino que compreende a atuação da iniciativa privada, pautada por princípios que devem convi-

ver em perfeita harmonia: o do direito subjetivo à atuação em atividades de educação e o dever de garantia da qualidade educacional e do cumprimento das condicionalidades da legislação nacional.

Portanto, em primeiro lugar a gestão estratégica das IES deve focar na conformidade regulatória, o que está intimamente ligado à lógica do *compliance* regulatório.

Conforme bem abordado por Daniel Cavalcante durante o evento ABMES Regional²⁴, em novembro de 2024, o *compliance* pode agir como ferramenta de regulação acadêmica e pedagógica. Sua versão regulatória é eficaz se contar sete fundamentos:

- 1) **Suporte da alta administração:** compromisso dos líderes institucionais com as políticas de *compliance*;
- 2) **Código de ética e regimento interno:** documentos que orientam a conduta dos colaboradores;
- 3) **Mapeamento de riscos:** identificação e mitigação de riscos regulatórios;
- 4) **Controles internos e treinamentos:** ferramentas para prevenir e corrigir irregularidades;
- 5) **Canal de denúncia:** um meio seguro para reportar violações;
- 6) **Investigação interna:** processo para averiguar denúncias;
- 7) **Due diligence e auditoria acadêmica:** avaliação contínua da conformidade.

Portanto, os gestores das IES privadas devem conhecer a fundo a legislação regulatória e, além disso, devem imprimir mecanismos de gestão ligados ao *compliance* para que garanta o conhecimento e a correta adequação das atividades pelos demais colaboradores no que tange às regras que regem o Sistema Federal de Ensino.

24 Apresentação feita por Daniel Cavalcante para o ABMES Regional, realizado em Fortaleza no 28 de novembro de 2024. Disponível em: <<https://abmes.org.br/arquivos/documentos/Compliance%20como%20ferramenta%20de%20regula%C3%A7%C3%A3o%20acad%C3%AAmica%20e%20pedag%C3%B3gica%20em%20IES%20.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2025.

É bem verdade que a lógica relacionada ao *compliance* regulatório também pode ser aplicada às demais áreas das IES privadas, considerando as legislações de impacto em áreas meio e fim, como ocorre nas esferas trabalhista, tributária, de relação de consumo, relação com investidores, entre outras. Mas, neste estudo, reforçamos que o aspecto regulatório merece tanta dedicação quanto as demais áreas que permeiam as atividades de educação superior.

A importância da atuação em conformidade regulatória é diretamente relacionada à garantia do padrão de qualidade educacional, uma vez que a avaliação da educação superior fornece os insumos necessários à análise dos processos regulatórios junto ao Ministério da Educação, motivo pelo qual tanto a gestão quanto os demais colaboradores de uma IES devem conhecer o corpo normativo que regulamenta a atuação da sua atividade.

A operação de uma IES em desconformidade regulatória resulta em irregularidade administrativa ou em deficiência educacional, acionando a supervisão estatal, a qual também se utilizará dos indicadores de avaliação como insumos das suas ações, com vistas a retomar o princípio da qualidade educacional.

Portanto, a principal premissa para a atuação da educação superior privada no Brasil diz respeito à fiel oferta educacional em consonância com os padrões de qualidade estabelecidos pelo Estado brasileiro para uma educação de excelência.

Outra frente que merece atenção diz respeito à adoção de metodologias e ambientes inovadores que acompanhem a evolução tecnológica vivenciada pela sociedade deste século 21.



As ações inovadoras são estimuladas pelos instrumentos de avaliação do Inep e são conceituadas como ações que relacionam-se “com a adoção de práticas e procedimentos que oportunizem a criação ou o desenvolvimento de novos produtos ou ideias e permitam a melhoria de processos, apontando para ganhos de eficiência e para a adaptação inédita a situações que se apresentem”²⁵.

Neste ponto, mais uma vez as ações educacionais cruzam com os princípios ligados aos padrões de qualidade da educação nacional. Os exemplos a seguir constam dos instrumentos de avaliação da educação superior, no âmbito dos fluxos de credenciamento institucional, em que são pontuados com conceito máximo “5” alguns dos seguintes indicadores:

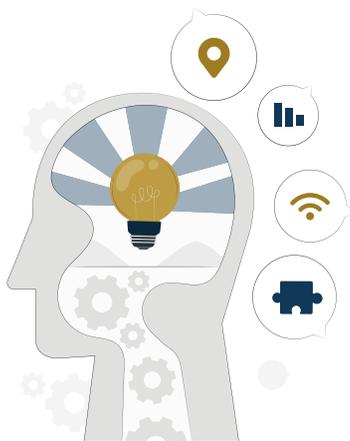
- i) (5.2) as salas de aula, na hipótese de atenderem às necessidades institucionais, considerando a sua adequação às atividades, a acessibilidade, a avaliação periódica dos espaços, o gerenciamento da manutenção patrimonial, com normas consolidadas e institucionalizadas, e a existência de recursos tecnológicos diferenciados;
- ii) (5.9) a infraestrutura das bibliotecas, na hipótese de atender às necessidades institucionais, apresentar acessibilidade, possuir estações individuais e coletivas para estudos e recursos tecnológicos para consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo, fornecer condições para atendimento educacional especializado e disponibilizar recursos comprovadamente inovadores;
- iii) (5.11) as salas de apoio de informática ou estrutura equivalente, na hipótese de atender às necessidades institucionais, considerando os equipamentos, as normas de segurança, o espaço físico, o acesso à internet, a atualização de softwares, a acessibilidade (incluindo recursos tecnológicos transformadores), os serviços, o suporte, as condições ergonômicas e de ofertar recursos de informática comprovadamente inovadores;

25 BRASIL, Inep/MEC. Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância (Redenciamento, Transformação de Organização Acadêmica). Brasília. 2017. p. 33. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_redenciamento.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.

- iv) (5.13) as estruturas física, tecnológica e de pessoal dos polos EAD, na hipótese de permitirem a execução das atividades previstas no PDI, viabilizarem a realização das atividades presenciais, apresentarem acessibilidade, serem adequadas ao projeto pedagógico dos cursos vinculados, propiciarem interação entre docentes, tutores e discentes e **possuírem modelos tecnológicos e digitais aplicados aos processos de ensino e aprendizagem e diferenciais inovadores comprovadamente exitosos**; e
- v) (5.17) os recursos de tecnologias de informação e comunicação, na hipótese de assegurarem a execução do PDI, viabilizarem as ações acadêmico-administrativas, garantirem a acessibilidade comunicacional, permitirem a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica e **apresentarem soluções tecnológicas comprovadamente inovadoras**.

Assim, embora exista o claro estímulo à adoção de ações inovadoras a nível institucional e de cursos, inclusive com menções a medidas inovadoras comprovadamente exitosas, alguns pontos acima destacados chamam atenção.

Quanto às salas de aula (indicador 5.2), por exemplo, não há qualquer referência expressa a medidas que possam trabalhar a inovação nesse ambiente tão importante do itinerário acadêmico do estudante, com exceção da expressão “existência de recursos tecnológicos diferenciados”.



A referida expressão traz mais dúvidas do que esclarecimentos. A IES pode criar, com base na existência de recursos tecnológicos diferenciados, uma sala de aula presencial em um metaverso, por exemplo? Ou esta inovação seria o bastante para desvirtuar a modalidade presencial constante do ato institucional da IES, passando a corresponder à modalidade de educação a distância?

Entretanto, como já tratado neste estudo, as salas de aula atuais remontam ao formato adotado na Idade Média, com mobiliários desatualizados, alunos enfileirados e o professor como ente centralizador do conhecimento. Aqui, o gestor da instituição de educação superior deve pensar em ações disruptivas para que seja possível inovar nesse modelo.

Além disso, conforme leciona Maximiliano Damas²⁶, é possível concluir, em uma análise preliminar, que há uma evolução em qualidade e inovação a partir dos conceitos esperados pelos instrumentos de avaliação. Entretanto, o atingimento de tais conceitos pode não refletir, necessariamente, sob um prisma real, na constatação de ações efetivamente inovadoras. Vejamos o entendimento do autor:

“Basta analisarmos os últimos instrumentos de avaliação de cursos e IES, que foram criados em 2017. Neles, a palavra inovação surge como um ponto de diferencial máximo de qualidade para quase metade dos indicadores. Depois de 6 anos de aplicação desses instrumentos, chegamos a uma proliferação de conceitos 4 e 5 nas avaliações *in loco*. Ao olhar de relance para esses conceitos podemos concluir (a priori) que estamos evoluindo em qualidade e inovação. No entanto, ao olharmos ao redor, percebemos que melhoramos, mas, certamente, não na escala que os conceitos apontam. Às vezes, 4 e 5 significam, apenas, 4 e 5”.

Mas, como uma IES pode inovar sem clareza nos instrumentos de avaliação? Isso pode gerar prejuízo quanto à metodologia alinhada entre o PPC e o PDI? Os instrumentos de avaliação são o bastante para incentivar práticas disruptivas nas IES brasileiras?

De fato, considerando o nível de aprofundamento da regulação, a ausência de esclarecimentos mais objetivos nos indicadores que tratam sobre ações inovadoras, conforme mostrado no parágrafo anterior, pode gerar receios na atuação do gestor da instituição de educação superior, com evidente caráter cerceador de ações inovadoras na própria origem.

26 DAMAS, Maximiliano. *Educação em Movimento: Desafios e Inovações para o Século XXI*. Brasília: ABMES Editora, 2024. p. 33.

O exemplo das salas de aula pode ser destacado neste ponto, pois o instrumento de avaliação de credenciamento institucional é tímido ao estimular, de forma expressa, práticas inovadoras ao modelo de sala de aula adotado pelas IES que procuram a edição do seu ato regulatório de permanência no Sistema Federal de Ensino.

Para tanto, existem dois cenários distintos que podem resultar em uma inovação eficaz: i) o gestor público (elaborador das políticas públicas) passa a esclarecer os limites da avaliação, incluindo de forma clara e expressa os limites das ações inovadoras nos respectivos instrumentos de avaliação; ou ii) o gestor da IES privada se arrisca a adotar práticas inovadoras não previstas, sob pena de responder eventuais supervisões junto ao órgão regulador.

Para exemplificar esses dois cenários, cabe recorrer novamente ao indicador que trata sobre a sala de aula, agora com características inovadoras inerentes à aplicação do exemplo do metaverso.

No cenário (i), o gestor público passaria a tratar de forma expressa nos instrumentos de avaliação que as salas de aula estabelecidas em ambientes virtuais de realidade aumentada não distorcem a modalidade presencial de ensino, bem como devem ser estimuladas e pontuadas, desde que comprovadamente inovadoras, com conceitos 4 e 5.



De outro lado, no cenário (ii), diante da ausência de previsão nos instrumentos de avaliação, o gestor da IES, sob risco regulatório, adotaria a sala de aula em ambiente virtual de realidade aumentada para parcela das aulas presenciais, fazendo um investimento financeiro que, para além de resultar em ação potencialmente disruptiva, pode culminar na instauração de fluxo de supervisão em desfavor da IES.

Veja que o cenário (ii), muitas vezes, conduz o gestor para a decisão menos arriscada, qual seja aquela que trava as ações inovadoras, sobretudo quando o ordenamento jurídico-regulatório inclina-se à máxima de que a atuação da educação superior privada deve estar integralmente contemplada na legislação, aplicando-se o princípio da legalidade à iniciativa privada de forma invertida.

O direito administrativo explica que o princípio da legalidade impõe à administração pública que a sua atuação só pode ocorrer de acordo com as leis. De outro lado, ao administrado (particular) é garantida a sua atuação em tudo aquilo que a lei não o proíba.

A autora Maria Sylvania Zanella Di Pietro²⁷ explica a referida diferença:

“É aqui que melhor se enquadra aquela ideia de que, na relação administrativa, a vontade da Administração Pública é a que decorre da lei.

Segundo o princípio da legalidade, a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite. No âmbito das relações entre particulares, o princípio aplicável é o da autonomia da vontade, que lhes permite fazer tudo o que a lei não proíbe. Essa é a ideia expressa de forma lapidar por Hely Lopes Meirelles (2003:86) e corresponde ao que já vinha explícito no artigo 4º da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789: ‘a liberdade consiste em fazer tudo aquilo que não prejudica a outrem; assim, o exercício dos direitos naturais de cada homem não tem outros limites que os que asseguram aos membros da sociedade o gozo desses mesmos direitos. Esses limites somente podem ser estabelecidos em lei’”.

A tal liberdade de atuação da IES privada encontra guarida nos princípios da autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira da instituição, mas trata-se de uma liberdade que deve ser aplicada com parcimônia, uma vez que, embora a educação seja uma atividade garantida à iniciativa privada, também é considerada como um direito social, cuja prestação caracteriza um serviço público não exclusivo do Estado.

27 Pietro, Maria Sylvania Zanella Di. Direito administrativo. – 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018.

Contudo, a inovação por meio do uso de tecnologias não se restringe aos ambientes de ensino e aprendizagem e pode trazer benefícios às instituições privadas com ganhos operacionais, como maior agilidade nos processos, e financeiros, como o uso da inteligência artificial para predição da evasão de alunos.

Em verdade, a diminuição da evasão nas IES privadas não se restringe à visão simplista de lucro das mantenedoras de ensino, mas também interessa ao Estado e à sociedade, pois contribui para o atingimento das meta relativas à área, incluindo as estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE).



Para tanto, a gestão da IES deve buscar uma infraestrutura tecnológica adequada e planejar uma implementação bem-sucedida dessas inovações, incluindo a capacitação da comunidade acadêmica, aqui entendida como professores, alunos, tutores e colaboradores com funções administrativas que serão usuários das novas tecnologias.

Estamos inseridos na era da indústria 4.0, também conhecida como a Quarta Revolução

Industrial, marcada pela implementação das tecnologias mais avançadas, como realidade virtual (RV), realidade aumentada (RA), inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT) e armazenamento em nuvem com acesso por diferentes dispositivos. Esses recursos transformaram, para além dos processos produtivos, as relações de trabalho e humanas. Diferentemente das revoluções anteriores, esta é caracterizada pela convergência de múltiplas inovações que impactam significativamente a sociedade e de forma mais profunda.

Nesse contexto, as IES enfrentam diversos desafios, entre os quais:

- 1) **Adaptação curricular:** surge da necessidade de atualizar e reestruturar currículos para incluir competências relacionadas a tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data* e internet das coisas (IoT) sem, contudo, deixar de cumprir as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso ofertado, o que exige um esforço significativo para garantir que os programas de ensino estejam alinhados com as demandas da sociedade e do mercado de trabalho;
- 2) **Capacitação de docentes:** formação contínua e suporte ao corpo docente para que possa implementar as novas ferramentas de forma eficaz em suas aulas;
- 3) **Infraestrutura tecnológica:** possuir equipamentos e redes de comunicação adequados, capazes de suportar a implementação de tecnologias avançadas, softwares especializados e recursos de computação em nuvem;
- 4) **Integração de tecnologias:** desenvolver estratégias que garantam uma transição suave e eficaz para a integração de diferentes tecnologias, a qual pode ser complexa, como plataformas de aprendizado on-line, sistemas de gestão e ferramentas de automação;
- 5) **Mudanças na metodologia de ensino:** a indústria 4.0 demanda uma abordagem mais prática e centrada no aluno, o que se dá com a implementação de metodologias mais interativas e colaborativas que promovem o aprendizado ativo, além de acarretar no abandono do arcaico modelo de salas de aula com alunos enfileirados e o professor como ente centralizador do conhecimento;
- 6) **Cultura organizacional:** a resistência à mudança pode ser um grande obstáculo. A gestão da IES deve estar comprometida com a inovação para evitar que professores e alunos hesitem em adotar novas tecnologias. Também é essencial promover campanhas de informação e sensibilização sobre a importância de transformação digital, incentivando uma cultura de inovação e abertura à mudança;
- 7) **Parcerias com a indústria:** estabelecer colaborações eficazes com o setor produtivo é fundamental para garantir que o currículo e as IES estejam alinhadas com as necessidades do mercado, que

pode se apresentar como um desafio para alinhamentos e expectativas dos pactuantes;

- 8) **Financiamento e investimento:** a implementação das tecnologias mais recentes pode exigir altos investimentos, cenário especialmente desafiador em um quadro de instabilidade econômica no qual o ensino superior privado foi gravemente afetado;
- 9) **Avaliação e medição dos resultados:** o desenvolvimento de uma métrica para mensurar a eficácia das novas abordagens educacionais e tecnologias implementadas na operacionalização das IES é igualmente desafiador. Contudo, é possível medir o impacto das inovações nos custos operacionais, no aprendizado e, por que não, na empregabilidade dos egressos;
- 10) **Preparação para o futuro:** a evolução tecnológica se dá de forma exponencial e o acompanhamento das novas tendências é essencial para a continuidade de uma gestão inovadora, o que requer uma visão de longo prazo e compromisso contínuo da IES.

Tais desafios demonstram a complexidade da implementação da indústria 4.0 nas IES, a qual deve priorizar a qualidade do ensino frente às modernidades, mas também evidenciam oportunidades de melhoria no ensino e na gestão com a adoção de tecnologias e abordagens inovadoras.

Assim, ações inovadoras na educação superior privada devem ser cada vez mais estimuladas pelo Estado, inclusive com a permissibilidade expressa nos instrumentos de avaliação e na legislação correlata, harmonizando tal postura com a regulação e evitando eventuais medidas de supervisão motivadas pela simples intenção do gestor da IES de adotar ações educacionais disruptivas.

Desta forma, chega-se à conclusão de que a regulação, a avaliação e até mesmo a supervisão da educação superior privada não devem gerar efeitos limitadores às ações disruptivas das IES brasileiras. Isso, contudo, apresenta-se como um real e atual desafio das políticas públicas educacionais, uma vez que há nítida necessidade de ponderar até onde o Estado Regulador pode e deve interferir quando se fala em questões afetas às autonomias garantidas às IES no Brasil.



CAPÍTULO 4



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): CONCEITOS E APLICAÇÕES

Luiz Claudio Pereira
Raphael Pereira

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento fundamental para o planejamento estratégico das instituições de educação superior (IES). Sua elaboração deve considerar as políticas públicas, as necessidades da instituição e as demandas da comunidade acadêmica e da sociedade. Conforme estabelecido, inicialmente, pelo Decreto nº 5.773/2006, o PDI segue diretrizes mínimas que orientam o planejamento institucional. Além disso, serve como referência para a avaliação institucional e dos cursos, direcionando as ações e metas da IES.

O Decreto nº 9.235, 15 de dezembro de 2017, no artigo 21, reafirma os princípios e diretrizes estabelecidos no Decreto nº 5.773/2006 e declara os compromissos e as responsabilidades das IES. Segundo ele, observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

- Missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação.
- Projeto pedagógico contendo, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão.
- Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada curso, com especificação das modalidades de oferta, da

programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância.

- Organização didático-pedagógica, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos.
- Oferta de cursos e programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, quando for o caso.
- Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho.
- Organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias compartilhadas.



mento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados.

- Projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais.
- Infraestrutura física e instalações acadêmicas etc.

Neste sentido, a legitimidade do PDI depende da participação ativa da comunidade em suas diferentes etapas, o que contribui para fortalecer o controle social, garantir maior transparência nas ações e possibilitar uma prestação de contas mais eficaz por parte das instituições. Esse envolvimento comunitário também resulta em maior comprometimento com o processo, facilitando a implementação das estratégias planejadas.

O PDI funciona como o planejamento estratégico de uma IES, pois é um processo sistemático utilizado por organizações para definir sua visão, missão, objetivos e ações necessárias para alcançar metas de longo prazo. Ele envolve a análise do ambiente interno e externo da empresa; identificação de oportunidades e desafios; e a formulação de estratégias para garantir crescimento e sustentabilidade no mercado. Nesse sentido, o PDI orienta a IES para seguir no caminho certo.



Este trabalho abordará o conceito do PDI, sua importância, os benefícios proporcionados, os desafios enfrentados para a sua implementação e os cuidados necessários para garantir sua eficácia. Além disso, serão discutidos os principais atores envolvidos na sua elaboração e execução.

4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): CONCEITOS, IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento que estabelece as diretrizes estratégicas para o desenvolvimento de uma instituição em um período determinado, geralmente de cinco anos. Ele deve contemplar aspectos como governança, estrutura organizacional, políticas institucionais, planejamento acadêmico e administrativo, além de metas e indicadores de desempenho.

A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, regulamentada por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, implantou, entre outras práticas de gestão, o planejamento estratégico nas organizações públicas, sendo que nas instituições de educação superior (IES), por força do Inciso I do Art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), tal planejamento é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que no dizer de Cavalcanti e Guerra (2019).

“[...] é um instrumento de planejamento e gestão, que estabelece a identidade da IES, levando em consideração sua filosofia de trabalho, a missão e as estratégias para atingir as metas e objetivos planejados. Abrange, também, os aspectos da estrutura organizacional e do Projeto Pedagógico Institucional, buscando a observância das diretrizes pedagógicas que orientam as ações, atividades acadêmicas e científicas que já desenvolve, ou planeja desenvolver” (CAVALCANTE; GUERRA, 2019, p. 704).

De acordo com o Ministério da Educação (MEC), o PDI é um requisito obrigatório para instituições de ensino superior no Brasil, servindo como instrumento de avaliação e regulamentação. No entanto, sua aplicação também se estende a outras organizações que buscam um planejamento estruturado para seu crescimento e sustentabilidade.



Segundo Oliveira (2019), o PDI é um plano estratégico institucional que estabelece diretrizes e ações para o desenvolvimento sustentável da organização. Ele deve conter um diagnóstico da situação atual, definir objetivos de longo prazo e criar mecanismos de acompanhamento e avaliação, garantindo a coerência entre as estratégias e a missão da instituição.

Para finalizar, Chiavenato (2021) defende que o PDI é um instrumento de gestão que direciona o crescimento organizacional por meio da definição de estratégias, metas e políticas institucionais. Ele é essencial para alinhar a instituição às demandas do ambiente externo, garantindo inovação, eficiência operacional e sustentabilidade.

Essas três definições demonstram que o PDI é um documento estratégico essencial para nortear o desenvolvimento das instituições e amplamente utilizado para garantir planejamento e governança organizacional.

4.1.1 Importância do PDI

O planejamento tornou-se uma ferramenta indispensável para proporcionar uma visão abrangente aos gestores, auxiliando no alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Mintzberg (2004), o planejamento é um processo formal e estruturado que visa gerar um resultado coordenado, operando como um sistema integrado de decisões.

A elaboração e a implementação de um PDI são fundamentais para garantir que a instituição tenha uma visão clara do seu futuro e atue de maneira estratégica para alcançar seus objetivos. Entre os principais motivos que tornam o PDI essencial, destacam-se:

- **Alinhamento estratégico:** define uma visão de longo prazo para a instituição, alinhando suas ações às necessidades do mercado e da sociedade. O PDI serve como um norteador estratégico, garantindo que todas as ações e decisões estejam alinhadas com a missão, visão e valores da instituição. Isso evita improvisações e permite que a organização tenha um planejamento estruturado, com objetivos claros e metas bem definidas para um período de médio a longo prazo.

- **Gestão eficiente:** permite um melhor planejamento dos recursos humanos, financeiros e estruturais, evitando desperdícios e promovendo o uso racional dos meios disponíveis. A otimização do uso dos recursos financeiros, humanos e materiais é um dos grandes benefícios do PDI. Ele permite que a instituição tenha um planejamento detalhado sobre onde e como investir, reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade.
- **Melhoria da qualidade:** facilita a implementação de políticas que elevam a qualidade dos serviços prestados, especialmente no setor educacional. A definição de metas, indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento permite que a instituição avalie constantemente sua performance e implemente ações corretivas quando necessário.
- **Atendimento a normas regulatórias:** no caso das instituições de educação superior, o PDI é exigido pelo MEC para fins de processos regulatórios nas IES.
- **Transparência e prestação de contas:** possibilita maior clareza na comunicação com *stakeholders*, como alunos, professores, funcionários e sociedade. O PDI apresenta publicamente as diretrizes estratégicas, os objetivos e as ações planejadas, elementos fundamentais para a prestação de contas junto a órgãos reguladores, investidores, funcionários, alunos e sociedade em geral.
- **Engajamento e participação de toda a comunidade:** a elaboração do PDI deve ser um processo participativo, envolvendo diferentes setores da instituição, como gestores, professores, alunos e funcionários administrativos. Isso fortalece o senso de pertencimento e engajamento dos envolvidos, criando um ambiente colaborativo e motivador.
- **Monitoramento e avaliação contínua:** outro aspecto essencial do PDI é a definição de indicadores de desempenho para monitorar e avaliar a execução das estratégias planejadas. Esse acompanhamento constante permite ajustes e correções ao longo do tempo, garantindo que os objetivos sejam alcançados com sucesso.
- **Atuação de forma competitiva e sustentável:** em um cenário de alta concorrência e mudanças constantes no ambiente externo,

as instituições precisam estar preparadas para se adaptar às novas demandas do mercado. O PDI permite que a organização se antecipe às tendências, inovações e desafios, promovendo um desenvolvimento sustentável e competitivo.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é mais do que um documento formal. Ele representa a base para um crescimento estruturado e sustentável. Sua elaboração e implementação impactam diretamente na qualidade dos serviços, na eficiência da gestão, na transparência institucional e na competitividade no mercado.

Ao garantir um planejamento bem definido, com participação ativa da comunidade acadêmica ou corporativa, e um acompanhamento rigoroso dos indicadores de desempenho, o PDI se torna uma ferramenta indispensável para o sucesso e a consolidação da instituição no cenário nacional e internacional.

4.1.2 Benefícios da implementação do PDI

A implementação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) proporciona inúmeros benefícios para as instituições de educação superior. Ele promove uma visão estratégica integrada, permitindo que a instituição alinhe suas ações e investimentos com seus objetivos de longo prazo. Além disso, o PDI favorece uma gestão mais eficiente, garantindo que recursos financeiros, humanos e tecnológicos sejam utilizados de forma otimizada para atender às necessidades acadêmicas e administrativas.

Outro benefício significativo do PDI é a melhoria contínua da qualidade educacional e institucional. Com diretrizes claras e um acompanhamento sistemático, o plano possibilita ajustes estratégicos sempre que necessário, garantindo maior adaptação às mudanças do cenário educacional. Além disso, ele fortalece a transparência e a comunicação interna, envolvendo a comunidade acadêmica e externa no desenvolvimento institucional e ampliando a credibilidade da instituição junto aos seus *stakeholders*.

A adoção de um PDI bem estruturado traz diversas vantagens para a instituição, entre eles:

- **Maior competitividade:** instituições que planejam seu desenvolvimento estrategicamente conseguem se posicionar melhor no mercado.
- **Melhoria contínua:** a implementação de indicadores de desempenho permite ajustes contínuos para otimizar os resultados.
- **Maior engajamento dos colaboradores:** quando há uma visão clara dos objetivos institucionais, os funcionários se sentem mais motivados e alinhados com a missão da organização.
- **Sustentabilidade financeira:** o planejamento financeiro adequado evita *déficits* e garante investimentos estratégicos.
- **Inovação e adaptação:** o PDI permite que a instituição se antecipe às mudanças do ambiente externo e se adapte rapidamente.

4.1.3 Pontos críticos e desafios na implementação do PDI

O PDI passou a ser fator estruturante da gestão estratégica, com a explicitação de indicadores de acompanhamento e base de um processo de avaliação institucional sistemático ([MONTICELLI et al., 2021](#)).

A implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional pode ser um grande desafio para qualquer organização, principalmente devido à necessidade de alinhar diferentes interesses, garantir engajamento da equipe e monitorar o cumprimento das diretrizes estratégicas ao longo do tempo. A seguir, são explorados os principais pontos críticos enfrentados nesse processo.

- **Resistência à mudança:** é um dos maiores desafios na implementação do PDI. Muitas vezes, gestores, funcionários e demais membros da instituição demonstram relutância em adotar novas práticas por estarem habituados a processos antigos e por temerem o impacto das mudanças em suas funções.
- **Falta de engajamento da equipe:** para que o PDI seja bem-sucedido, é essencial que os gestores e líderes da instituição

estejam engajados e comprometidos com sua execução. Quando a alta gestão não prioriza o planejamento estratégico, o documento pode se tornar apenas um protocolo formal, sem impacto real na organização. A implementação do PDI exige o engajamento de professores, estudantes, funcionários e demais *stakeholders*. Quando esses grupos não participam ativamente do processo, a execução das ações pode ser prejudicada.

- **Problemas de comunicação:** a comunicação ineficaz entre os diferentes setores da instituição pode comprometer a implementação do PDI. Se os colaboradores não têm clareza sobre as diretrizes e metas estabelecidas, as ações podem ser executadas de forma desalinhada, resultando em ineficiência e desperdício de recursos.
- **Descontinuidade:** mudanças na gestão podem levar à interrupção do planejamento, dificultando sua execução a longo prazo.
- **Dificuldade na definição de metas e indicadores de desempenho:** outro ponto crítico na implementação do PDI é a dificuldade em estabelecer metas realistas e indicadores de desempenho eficazes. Muitas vezes, as metas são genéricas, sem um critério claro para avaliação, dificultando o monitoramento do progresso.
- **Falta de recursos financeiros e humanos:** um dos maiores desafios na implementação do PDI é a limitação de recursos financeiros e humanos para executar as ações planejadas. Em muitas instituições, há corte de orçamento ou dificuldade em alocar equipes qualificadas para a implementação do plano.
- **Falta de monitoramento e avaliação:** o PDI não pode ser um documento engavetado após sua elaboração. Para que ele seja eficaz, é necessário estabelecer mecanismos contínuos de avaliação, acompanhamento e ajustes das ações implementadas. A ausência de um sistema de monitoramento pode resultar na perda de direcionamento e ineficiência do planejamento.

Esses desafios podem ser superados com estratégias bem definidas, como a capacitação da equipe, a criação de mecanismos de monitoramento e a adoção de uma cultura organizacional voltada para o planejamento estratégico. Quando bem implementado, o PDI se torna uma ferramenta

indispensável para o crescimento e o fortalecimento da instituição a longo prazo.

4.1.4 Cuidados na implantação do PDI

O PDI é o documento que identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (MAGRO, 2012).

Geralmente desenvolvido para o período de cinco anos, o Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento estratégico essencial para a gestão de instituições, especialmente no âmbito educacional. Para que a sua implantação seja eficaz, é fundamental adotar uma abordagem estruturada e atenta a diversos fatores críticos de sucesso.

- 1. Engajamento das partes interessadas:** a elaboração e a implementação do PDI devem envolver todos os *stakeholders* relevantes, como gestores, docentes, técnicos administrativos, alunos e a comunidade externa. A falta de envolvimento pode gerar resistência e comprometer a efetividade das ações planejadas.
- 2. Alinhamento com diretrizes legais e regulatórias:** no caso de instituições de ensino superior, o PDI deve estar alinhado com as normativas do Ministério da Educação (MEC) e outras entidades reguladoras. Além disso, é essencial considerar as diretrizes institucionais e as legislações locais para garantir conformidade.
- 3. Definição clara de metas e indicadores:** metas bem definidas e mensuráveis são fundamentais para monitorar a evolução do plano. Para isso, a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) auxilia na mensuração dos resultados e no ajuste de estratégias, se necessário.
- 4. Realismo e viabilidade do planejamento:** um erro comum é estabelecer metas ambiciosas sem considerar a capacidade de execução da instituição. É essencial equilibrar inovação e realismo,

garantindo que os recursos financeiros, humanos e tecnológicos sejam compatíveis com os objetivos traçados.

5. **Capacitação e comunicação interna:** a efetivação do PDI requer um corpo funcional capacitado e bem-informado. Para isso, é importante investir em treinamentos e estratégias de comunicação interna que garantam o entendimento e o comprometimento dos envolvidos.
6. **Gestão eficiente dos recursos:** a alocação de recursos deve ser planejada de forma estratégica, priorizando ações que tenham maior impacto no alcance dos objetivos institucionais. É necessário um acompanhamento rigoroso do orçamento e a identificação de possíveis fontes de financiamento.
7. **Adoção de ferramentas de monitoramento e avaliação:** o uso de sistemas de gestão, *dashboards* e relatórios periódicos permite um acompanhamento contínuo do progresso do PDI. A revisão periódica dos indicadores facilita a identificação de ajustes necessários e a adoção de estratégias corretivas.
8. **Flexibilidade e adaptação às mudanças:** o cenário institucional pode mudar ao longo do período de vigência do PDI, seja por fatores internos ou externos. Ter um plano flexível que permita adaptações sem comprometer os objetivos centrais é essencial para a sustentabilidade do desenvolvimento institucional.
9. **Cultura organizacional e clima institucional:** o sucesso do PDI está diretamente ligado à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho. Estratégias para engajar os colaboradores e promover um ambiente motivador e colaborativo são diferenciais para uma implementação eficaz.
10. **Avaliação contínua e prestação de contas:** a implementação do PDI deve ser acompanhada por avaliações periódicas e auditorias internas para verificar sua eficácia. Além disso, a transparência na prestação de contas aos *stakeholders* fortalece a credibilidade institucional e garante maior comprometimento com as metas estabelecidas.

A implantação do PDI requer um processo bem estruturado, com planejamento detalhado e envolvimento de todos os atores institucionais.

A adoção de boas práticas na sua execução não apenas assegura a concretização dos objetivos institucionais, mas também fortalece a governança, a inovação e a sustentabilidade da organização. Com um acompanhamento constante e flexibilidade para ajustes, o PDI pode se tornar uma ferramenta poderosa para o crescimento e o desenvolvimento da instituição.

4.1.5 Componentes relevantes na elaboração do PDI (estrutura mínima)

A construção de um PDI eficiente deve considerar componentes essenciais que garantam sua aplicabilidade e alinhamento com a realidade institucional. O primeiro elemento fundamental é a identidade institucional, que define a missão, visão e valores da organização, proporcionando diretrizes para suas ações estratégicas. Além disso, a realização de um diagnóstico institucional detalhado permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, fornecendo uma base sólida para a definição de metas e objetivos coerentes com a realidade da instituição.

Outro componente crucial é o planejamento estratégico, que deve contemplar objetivos claros, indicadores de desempenho e ações bem estruturadas para garantir a implementação efetiva do plano. A alocação de recursos financeiros e humanos deve ser planejada de maneira eficiente, assegurando a viabilidade das iniciativas propostas. Além disso, um sistema de monitoramento e avaliação contínua deve ser estabelecido para garantir que as metas estejam sendo cumpridas e que ajustes possam ser feitos conforme necessário, promovendo uma gestão adaptativa e orientada para resultados.

Sua organização didática deve seguir, minimamente, a estrutura abaixo:



- **Identidade institucional**
 - Missão, visão e valores da instituição.
 - Propósitos e princípios norteadores das atividades.
- **Diagnóstico institucional**
 - Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).
 - Avaliação do cenário interno e externo.
 - Levantamento de necessidades e desafios.
- **Objetivos e metas estratégicas**
 - Definição de metas de curto, médio e longo prazo.
 - Priorização das áreas estratégicas.
 - Estabelecimento de indicadores de desempenho.
- **Plano de ação e implementação**
 - Definição das ações estratégicas para atingir os objetivos.
 - Designação de responsáveis e prazos.
 - Alocação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.
- **Políticas acadêmicas e administrativas**
 - Diretrizes para ensino, pesquisa e extensão.
 - Gestão acadêmica e curricular.
 - Estrutura organizacional e governança.
- **Infraestrutura e tecnologia**
 - Planejamento da expansão e manutenção de instalações.
 - Investimento em tecnologia e inovação.
 - Segurança e acessibilidade.
- **Sustentabilidade financeira**
 - Orçamento e fontes de financiamento.
 - Políticas de captação de recursos.
 - Gestão de custos e otimização de investimentos.

- **Avaliação e monitoramento**

- Definição de indicadores de avaliação institucional.
- Mecanismos de acompanhamento e ajustes.
- Prestação de contas e transparência na execução do PDI.

A elaboração do PDI deve ser participativa e alinhada com as necessidades e expectativas dos *stakeholders* institucionais, garantindo que seja um documento dinâmico e eficaz para o crescimento e fortalecimento da instituição.

A identidade institucional é um dos pilares fundamentais na estruturação do Plano de Desenvolvimento Institucional, pois estabelece os princípios e valores que guiam a instituição ao longo do tempo. Segundo Costa (2010), a identidade institucional representa a essência da organização, definindo sua missão, visão e valores, os quais orientam a formulação de estratégias e a tomada de decisões. Dessa forma, um PDI bem elaborado deve refletir essa identidade, assegurando que todas as ações planejadas estejam alinhadas aos objetivos institucionais e contribuam para o fortalecimento da cultura organizacional e da credibilidade da instituição junto à sociedade (COSTA, 2020).



4.2 APLICAÇÃO E MELHORES SOLUÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO PDI

A aplicação do PDI deve ser conduzida de maneira estratégica e sistemática, garantindo que todas as áreas da instituição estejam alinhadas com as diretrizes estabelecidas no documento. Para isso, é essencial que a execução do plano seja acompanhada por um comitê gestor, responsável por monitorar o cumprimento das metas e propor ajustes sempre que necessário. A implementação deve ser integrada aos processos institucionais, facilitando a adoção das diretrizes e assegurando que as ações propostas sejam incorporadas na rotina da organização.

Outro fator essencial para a aplicação eficiente do PDI é o uso de indicadores de desempenho que permitam mensurar a evolução das estratégias adotadas. O monitoramento contínuo, aliado a revisões periódicas, possibilita que a instituição faça ajustes estratégicos para garantir a adaptação às mudanças no cenário educacional. Além disso, a comunicação interna deve ser fortalecida para envolver toda a comunidade acadêmica, promovendo maior transparência e engajamento na implementação do plano.

A tabela a seguir apresenta os erros mais comuns e sugestões práticas de como tratá-los na implantação de um PDI.

TEMA	ERROS COMUNS	SUGESTÕES PRÁTICAS
Falta de envolvimento dos stakeholders	A ausência de participação de gestores, docentes, técnicos administrativos e alunos pode comprometer o engajamento e a execução do plano.	Realizar consultas e reuniões participativas para envolver a comunidade acadêmica e externa, garantindo que as decisões contemplem múltiplas perspectivas.

(continua)

(continuação)

TEMA	ERROS COMUNS	SUGESTÕES PRÁTICAS
Metas mal definidas ou irrealistas	Estabelecer metas genéricas ou inalcançáveis pode desmotivar a equipe e comprometer os resultados.	Criar metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido, garantindo que possam ser monitoradas com clareza.
Desalinhamento com a estratégia institucional	Um PDI que não está alinhado com a missão, a visão e os objetivos estratégicos da instituição tende a ser ineficaz.	Realizar um diagnóstico institucional antes da elaboração do PDI e assegurar que todas as ações estejam alinhadas ao planejamento estratégico.
Deficiência no planejamento financeiro	A falta de orçamento adequado para execução das ações compromete a viabilidade do PDI.	Criar um planejamento financeiro detalhado, prevendo fontes de financiamento e estabelecendo estratégias para captação de recursos.
Carência de comunicação e transparência	A comunicação ineficaz dentro da instituição pode gerar dúvidas e resistência na implementação do plano.	Implementar um plano de comunicação interna e externa, utilizando diferentes canais para garantir a disseminação eficiente das informações.
Uso insuficiente de tecnologia e ferramentas de monitoramento	Não utilizar sistemas de gestão para acompanhar a execução do PDI pode dificultar o controle das ações.	Adotar plataformas tecnológicas que possibilitem o monitoramento contínuo, como softwares de gestão acadêmica e <i>dashboards</i> interativos.

(continua)

(continuação)

TEMA	ERROS COMUNS	SUGESTÕES PRÁTICAS
Rigidez no plano e falta de adaptação às mudanças	Um PDI inflexível pode se tornar obsoleto diante de mudanças no contexto institucional e no cenário educacional.	Estabelecer revisões periódicas do PDI, permitindo ajustes estratégicos conforme novas demandas e desafios surgirem.
Monitoramento e avaliação ineficientes	A ausência de um cronograma de acompanhamento e revisão periódica pode levar ao esquecimento de metas importantes.	Criar um sistema de avaliação contínua, com relatórios periódicos, auditorias internas e <i>feedbacks</i> constantes para ajustes no planejamento.

Quadro 1: Erros comuns e sugestões práticas para a implantação de um PDI.

Fonte: Souza (2011); SCHMIDT (2021).

Para alcançar sucesso na implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional é essencial que a instituição desenvolva um planejamento estratégico bem estruturado e participativo. A construção do PDI deve envolver todos os setores da instituição, garantindo que suas diretrizes sejam representativas e aplicáveis à realidade institucional. Além disso, o alinhamento com as diretrizes governamentais e regulatórias é crucial para assegurar a conformidade com exigências externas e otimizar a captação de recursos.

Outro fator determinante para o sucesso do PDI é a efetiva gestão de recursos. A alocação adequada de verbas, pessoal qualificado e infraestrutura permite que as ações planejadas sejam implementadas de maneira eficiente. Além disso, a adoção de tecnologias e ferramentas de gestão contribui para a organização dos processos e para o monitoramento dos indicadores de desempenho, garantindo maior transparência e controle.

A comunicação interna também desempenha um papel fundamental na implementação bem-sucedida do PDI. Criar canais eficientes de disseminação das informações e promover o engajamento da comunidade acadêmica possibilita que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades e contribuam ativamente para o alcance das metas institucionais. A cultura organizacional deve ser fortalecida para garantir que a execução do plano seja vista como um compromisso coletivo.

Por fim, a avaliação contínua do PDI é indispensável para garantir sua efetividade. A instituição deve estabelecer processos de revisão periódica e adotar um sistema de monitoramento baseado em evidências para ajustar estratégias conforme necessário. Dessa forma, o PDI se torna um instrumento dinâmico, capaz de responder às mudanças do cenário educacional e promover o crescimento sustentável da instituição.

4.3 CONCLUSÃO

A implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional é um processo fundamental para garantir o crescimento estruturado e sustentável das instituições de educação superior. Quando bem planejado e executado, o PDI proporciona maior eficiência na gestão acadêmica e administrativa, permitindo que a instituição alinhe seus objetivos estratégicos com as demandas da comunidade acadêmica, do mercado educacional e da sociedade.

Além de ser um instrumento de governança, o PDI também fortalece a transparência e a comunicação institucional. Com uma estrutura bem definida e monitoramento contínuo, a instituição pode otimizar seus recursos, ampliar sua credibilidade e garantir maior engajamento dos seus *stakeholders*. Dessa forma, o plano contribui diretamente

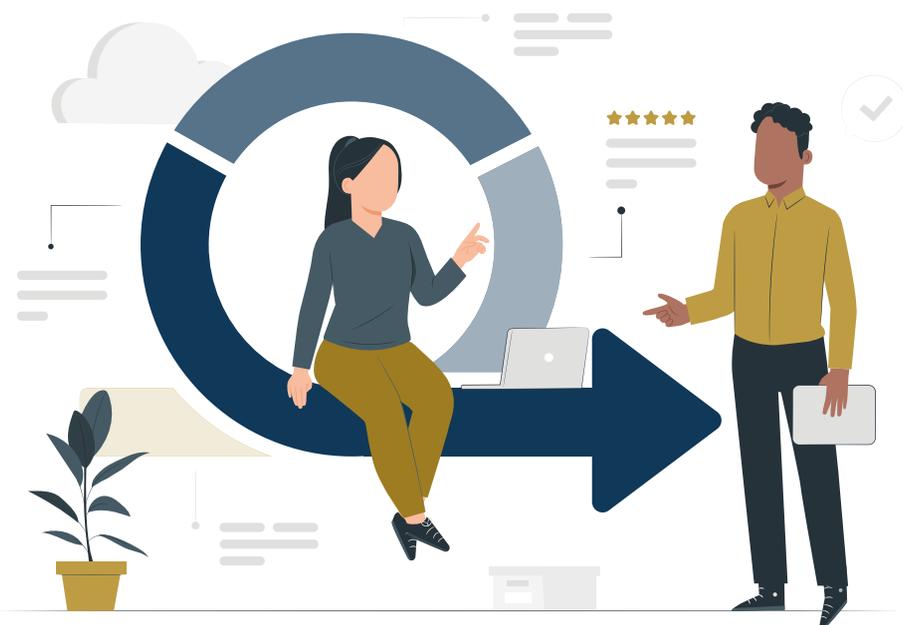


para a consolidação da identidade institucional e para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Outro aspecto positivo da implantação e implementação do PDI é a sua capacidade de adaptação às mudanças e desafios do setor educacional. Com um acompanhamento sistemático e revisões periódicas, a instituição pode identificar oportunidades de inovação e aprimorar suas estratégias, garantindo sua competitividade e sustentabilidade a médio e longo prazos.

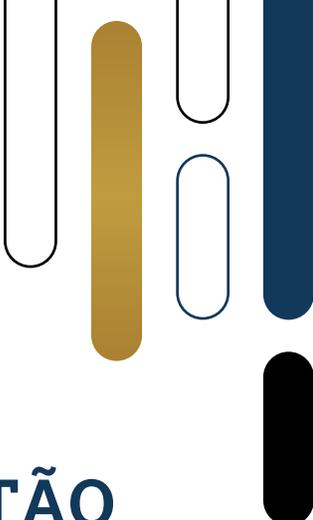
Portanto, o sucesso do PDI está diretamente ligado ao comprometimento da instituição em envolver toda a comunidade acadêmica, adotar boas práticas de gestão e garantir que suas diretrizes estejam alinhadas com sua missão e visão institucional. Um PDI bem estruturado e executado possibilita um desenvolvimento contínuo e uma atuação mais eficiente no ensino, pesquisa e extensão.

Dessa maneira, investir na implantação eficaz do PDI é uma decisão estratégica que contribui significativamente para o fortalecimento e a excelência das instituições de educação superior, promovendo um ambiente acadêmico mais organizado, inovador e alinhado com as necessidades da sociedade e do país.





CAPÍTULO 5



COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO INSTITUCIONAL NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA

Daniel Cavalcante

O cenário das instituições de educação superior (IES) privadas no Brasil é marcado por uma dinâmica complexa e desafiadora. De um lado, as constantes mudanças no arcabouço regulatório exigem não apenas conformidade com as leis e normas, mas também a capacidade de adaptação frente às novas exigências do mercado e da sociedade. De outro, o avanço das tecnologias, as demandas por inovação pedagógica e o aumento da competitividade elevam a importância de ferramentas de gestão que promovam eficiência, ética e sustentabilidade. Nesse contexto, o *compliance* surge como uma resposta robusta e estratégica para os desafios enfrentados pelas IES.

Originalmente associado ao setor corporativo, o conceito de *compliance* refere-se ao conjunto de práticas e políticas que asseguram o cumprimento de normas legais, regulamentos internos e padrões éticos. No setor educacional, entretanto, o *compliance* assume características peculiares, integrando-se às dimensões acadêmica, administrativa e

jurídica de maneira transversal. Mais do que um mecanismo de controle e conformidade, o *compliance* em uma IES privada torna-se uma ferramenta indispensável para a sustentabilidade organizacional, permitindo a mitigação de riscos regulatórios, o fortalecimento da governança institucional e a promoção de uma cultura de integridade.

A relevância do *compliance* no setor de educação superior privada no Brasil ganha destaque em razão de fatores específicos que tornam o ambiente das IES particularmente sensível. A competitividade do mercado educacional exige das instituições não apenas excelência acadêmica, mas também a adoção de práticas transparentes e éticas que garantam confiança junto aos *stakeholders*, como alunos, docentes, colaboradores, investidores e órgãos reguladores.



Além disso, o rigor das regulamentações, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), impõe a necessidade de monitoramento constante e de uma estrutura de gestão que assegure o cumprimento das exigências legais.

Mais do que uma obrigação legal, o *compliance* se apresenta como um eixo estratégico capaz de transformar a maneira como as IES operam e planejam o futuro. Ele atua como um conector entre a governança corporativa, a gestão administrativa e o desempenho acadêmico, trazendo benefícios que vão desde a redução de passivos jurídicos até o fortalecimento da reputação institucional. Ao alinhar o *compliance* com o planejamento estratégico das IES, é possível criar um ambiente propício para decisões informadas, sustentáveis e inovadoras, ampliando a capacidade de enfrentar crises e explorar oportunidades de crescimento.

Desta feita, este capítulo se propõe a oferecer uma visão aprofundada sobre o papel do *compliance* como ferramenta de gestão institucional no âmbito da educação superior privada. Sua estrutura foi organizada para explorar as diferentes dimensões do *compliance*, abordando desde os conceitos fundamentais até sua aplicação prática nas IES. O capítulo se inicia com uma análise sobre o conceito de *compliance* no setor educacional, situando sua relevância para as instituições privadas no Brasil. Em seguida, será discutida sua integração estratégica com o planejamento institucional, incluindo ferramentas e exemplos práticos de implementação em áreas como gestão financeira, acadêmica e administrativa.



Outro ponto de destaque é a relação entre *compliance* e regulação acadêmica, evidenciando como políticas de conformidade podem garantir a qualidade dos serviços educacionais prestados e alinhar as práticas institucionais às regulamentações vigentes. Também será explorada a dimensão jurídica do *compliance*, com foco na promoção da segurança jurídica e na redução

de riscos regulatórios e administrativos, bem como no fortalecimento da governança corporativa das IES.

O capítulo também abordará a conexão entre *compliance* e inovação educacional, discutindo como as instituições podem integrar estratégias disruptivas e tendências emergentes, como a educação híbrida e a internacionalização, sem perder de vista a conformidade regulatória. Por fim, são apresentados estudos de caso que ilustram experiências práticas de sucesso na implementação de *compliance* em IES brasileiras e internacionais, destacando desafios enfrentados e soluções criativas desenvolvidas ao longo do processo.

Desta forma, o presente estudo visa demonstrar que o *compliance* é mais do que um conjunto de normas e práticas, mas um pilar estratégico essencial para as instituições que desejam não apenas sobreviver, mas

prosperar em um cenário educacional em constante transformação. Ao adotar uma abordagem ética, inovadora e sustentável, as IES podem não apenas garantir a conformidade regulatória, mas também criar um legado de excelência e responsabilidade que beneficia a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

A falta de consolidação do *compliance* no atual cenário corporativo e organizacional demonstra a existência de um vácuo entre os valores institucionais e as abundantes possibilidades mercadológicas. Isso evidencia o que foi dito por Marshall Berman, quando afirmou que “A moderna humanidade se vê em meio a uma enorme ausência de valores, mas, ao mesmo tempo, em meio a uma desconcertante abundância de possibilidades”¹. É justamente no contexto das grandes possibilidades que o *compliance* se evidencia no presente estudo.

5.1 Introdução ao *compliance* nas instituições de educação superior

As bases sociais do Estado contemporâneo evidenciam que vivemos em um Estado regulador, ou seja, um Estado que adota a postura de garantir o interesse público e deixa o interesse privado para ser regulado pelos mecanismos de mercado devidamente orientados para a competição. Com o setor educacional não é diferente, pois pode ser considerado como um dos mais regulados da economia, sobretudo em face do grande volume de recursos financeiros em que está envolto.

Diante da perspectiva acima, não resta dúvida de que o fomento da regulação e os novos padrões decisórios para o setor educacional implicam na assunção de uma nova postura administrativa por parte das entidades educacionais com a adoção de boas práticas de gestão e de governança corporativa. Entre essas boas práticas emerge a adoção de mecanismos de *compliance*.

1. BERMAM, Marshall. *Tudo o que é sólido desmancha no ar – A aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992, pág. 21.

Em apertada síntese, segundo Silva e Covac² pode-se compreender o *compliance* (oriundo do inglês *to comply*, que significa cumprir, concordar, obedecer, estar de acordo, aquiescer, consentir ou sujeitar-se) como o dever de estar em conformidade e fazer cumprir leis, atos normativos e regulamentos internos, visando detectar, minimizar e eliminar qualquer tipo de risco regulatório/legal, risco financeiro, risco empresarial, risco operacional, risco de imagem, entre outros. Trata-se de uma prática de governança oriunda do mercado financeiro e que se desenvolveu em razão de diversos eventos históricos que puseram em risco o setor, passando também a ser utilizada no mercado de capitais.



Embora seja uma prática adotada há décadas pelo setor bancário e pelo mercado de capitais, este a um período não tão distante, resta patente que o *compliance* pode ser igualmente incorporado pelo setor educacional, o qual passou a ser tão regulado quanto os setores citados. Dentro de um mercado regulado, verifica-se que a atividade educacional não é estanque e está inter-relacionada com diversas outras atividades não necessariamente educacionais. Assim, por exemplo, pode-se constatar que a falta de uma certidão de regularidade fiscal, que nada tem a ver com a atividade educacional, tem impacto nos processos administrativos de regulação e de supervisão na educação superior, sendo imprescindível para o credenciamento de instituições e para a adesão (renovação) ao Programa Universidade para Todos (ProUni). Denota-se, com isso, a necessidade de que a entidade educacional possua mecanismos de mensuração e tratamento dos referidos riscos.

Sendo assim, especificamente no âmbito educacional, o *compliance* representa um conjunto de práticas destinadas a garantir que as instituições de educação superior atendam aos padrões regulatórios exigidos por órgãos como o Ministério da Educação (MEC), além de

2. SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. *Programa de Integridade no Setor Educacional: Manual de Compliance*. 2ª Edição. Editora: Um Livro, 2023, p. 24.

promover valores como ética, transparência e integridade. Pode-se inferir que o *compliance* é muito mais do que uma ferramenta administrativa, mas um mecanismo indispensável para a construção de uma cultura organizacional pautada na integridade e na confiança.

Na realidade, a função do *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Com base nessas concepções, o professor Enrique Bacigalupo, integrante do Supremo Tribunal Espanhol, explicita que a função do *compliance* é ainda mais abrangente: “a conformidade corporativa não é apenas o simples dever de respeitar os mandamentos legais, mas (no direito das sociedades) o dever de estabelecer um departamento especial para o controle e o monitoramento da empresa, bem como procedimentos especiais para assegurar que ela esteja em conformidade com as ordens legais”.³

No cenário brasileiro, onde o setor educacional privado desempenha um papel significativo, o *compliance* ganha relevância como resposta às crescentes demandas regulatórias e sociais. Para além do cumprimento de leis, as IES enfrentam expectativas relacionadas à ética em suas operações, ao impacto socioambiental e à adaptação a um ambiente acadêmico em constante evolução. Assim, o *compliance* se

consolida como um elo entre as obrigações normativas e os valores institucionais, estabelecendo um padrão de comportamento que assegura a sustentabilidade e a credibilidade das instituições.

No Brasil, as instituições privadas são responsáveis pela maior parte das matrículas no ensino superior, desempenhando um papel essencial na democratização do acesso e na formação de capital humano. Contudo, o



3. BACIGALUPO, Enrique. *Compliance y Derecho Penal*. Buenos Aires: Hammurabi, 2012, p. 134.

setor enfrenta desafios significativos, como a crescente regulação estatal, a intensificação da concorrência e as expectativas sociais por maior qualidade e transparência.

Nesse contexto, o *compliance* surge como uma ferramenta estratégica indispensável. Além de mitigar riscos legais e reputacionais, os programas de integridade criam um ambiente de confiança para alunos, docentes e demais *stakeholders*. Eles estabelecem mecanismos de auditoria, canais de denúncia e diretrizes éticas que ajudam a prevenir fraudes, desvios de conduta e inconformidades que poderiam comprometer a reputação e a sustentabilidade financeira das instituições.



O *compliance* também contribui para o alinhamento das IES com políticas públicas educacionais, especialmente no que tange à inclusão, responsabilidade social e sustentabilidade. Instrumentos como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) reforçam a necessidade de programas estruturados de *compliance*, posicionando-o como um diferencial competitivo que garante a resiliência organizacional diante de um cenário regulatório dinâmico.

O *compliance* não apenas assegura conformidade com normas legais, mas também fortalece a governança corporativa, tornando-se um eixo central para a sustentabilidade organizacional das IES. A adoção de um programa de integridade estruturado promove a eficiência operacional, melhora a tomada de decisões e reforça o compromisso com a ética e a transparência.

O *compliance* não apenas assegura conformidade com normas legais, mas também fortalece a governança corporativa, tornando-se um eixo central para a sustentabilidade organizacional das IES. A adoção de um programa de integridade estruturado promove a eficiência operacional, melhora a tomada de decisões e reforça o compromisso com a ética e a transparência.

Um programa de *compliance* eficaz deve incluir pilares como treinamento contínuo, comunicação clara, auditorias regulares e mecanismos de monitoramento. Essas práticas não apenas reduzem riscos financeiros e

reputacionais, mas também geram benefícios tangíveis, como maior confiança de investidores, parceiros e alunos, além de contribuir para a atração e retenção de talentos.

A sustentabilidade organizacional, no caso das IES, está diretamente relacionada à capacidade de adaptação às mudanças regulatórias e às expectativas sociais. O *compliance* permite que as instituições alinhem seus objetivos estratégicos com as demandas do mercado e da sociedade, criando um ambiente propício para a inovação pedagógica e a gestão eficiente. Dessa forma, o *compliance* transforma-se em um elemento indispensável para a longevidade e o sucesso das instituições, contribuindo para a construção de uma educação superior mais ética, inclusiva e sustentável.

5.2 A dimensão estratégica do *compliance*

A integração do *compliance* ao planejamento estratégico das instituições de educação superior é essencial para garantir que as decisões institucionais sejam tomadas em conformidade com normas e regulamentações aplicáveis, sem comprometer os valores éticos da organização. O *compliance* é mais do que uma ferramenta administrativa, ele funciona como um norteador estratégico que alinha as práticas institucionais às demandas do ambiente regulatório, fortalecendo a sustentabilidade e a governança corporativa.

Conforme explicam Silva e Covac⁴, ao estabelecer diretrizes de valor, fica evidente que o *compliance* interfere nos elementos que compõem o plano de negócios de cada organização, motivo pelo qual pode-se entender que ele se está incluído no próprio modelo de negócios ou é tido como parte dele, influenciando a estrutura, os processos, a infraestrutura e as políticas da organização.

Nas IES privadas, onde o ambiente regulatório é altamente dinâmico e desafiador, o *compliance* contribui diretamente para o cumprimento de metas institucionais, promovendo estabilidade e confiança em todos os níveis. Por exemplo, no planejamento de longo prazo, o *compliance*

4. SILVA, Daniel Cavalcante, E COVAC, José Roberto. *Op. Cit.*, p. 51.

assegura que processos como credenciamento, recredenciamento e avaliação de cursos sejam conduzidos de forma transparente e eficiente, reduzindo riscos de sanções regulatórias.

Para Candeloro, De Rizzo e Pinho⁵, o risco mitigado pelo *compliance* pode ser compreendido como a somatória de dois riscos corporativos iminentes: o risco de imagem (perda da credibilidade aos olhos da sociedade, ainda que baseada na percepção e não em fatos concretos) e o risco de sanções pelos órgãos reguladores e autorreguladores (decorrentes da falta de adesão a normas, regulamentos, políticas e procedimentos internos).

A análise e a mensuração dos riscos próprios do setor educacional têm impacto nos objetivos estratégicos da instituição, podendo evidenciar o nível de exposição ao risco que cada entidade aceita incorrer, ou seja, até onde a instituição tolera riscos (resiliência). Com base nessa perspectiva, o mantenedor tende a estar envolto por diversos questionamentos sobre seu planejamento estratégico, questionamentos esses que somente podem ser esclarecidos por meio de uma visão sistêmica dos riscos próprios do setor. Assim, por



exemplo, o mantenedor pode questionar: quais os riscos dos processos de supervisão em minha estratégia de expansão? Quais os riscos envolvidos nas avaliações periódicas do Ministério da Educação? Qual o custo de não conformidade em relação às políticas públicas (Fies, ProUni, Proies, Pronatec, entre outras) adotadas pelo MEC? Qual o risco de *compliance* tributário das instituições educacionais? Qual a origem das demandas judiciais e seu risco *compliance* para as entidades educacio-

5. CANDELORO, Ana Paula P., DE RIZZO, Maria Balbina Martins, e PINHO, Vinícius. *Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012, p. 30.

nais? Qual a relação entre o risco de *compliance* trabalhista e a atividade educacional? Quais os riscos de *compliance* na gestão financeira das instituições educacionais?

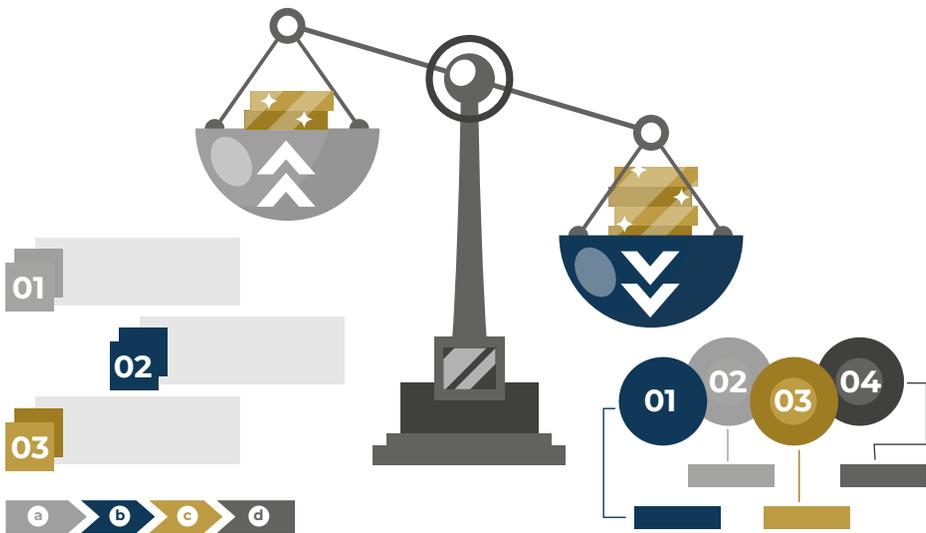
Nesse contexto, a incorporação do *compliance* ao planejamento estratégico permite que as IES antecipem mudanças regulatórias e ajustem seus objetivos com agilidade. Isso inclui a formulação de políticas acadêmicas que atendam às diretrizes do Ministério da Educação; a adaptação a novas exigências legais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); e a implementação de estratégias de inovação alinhadas à ética e à legalidade. Assim, o *compliance* não apenas sustenta as operações institucionais, mas também contribui para a criação de valor organizacional.

As ferramentas de monitoramento, um dos pilares do *compliance*, são fundamentais para a operacionalização eficaz do *compliance* nas IES, pois possibilitam a identificação de riscos e a implementação de medidas corretivas antes que os problemas comprometam a integridade institucional. Entre as principais ferramentas, destacam-se as auditorias regulares (internas e externas), os sistemas de controle interno, os canais de denúncia e os indicadores-chave de desempenho regulatório (KPIs).



As auditorias são indispensáveis para avaliar a conformidade das práticas institucionais com as normas vigentes. No contexto das IES, podem ser incluídas auditorias acadêmicas, que analisam a qualidade e a legalidade dos programas de ensino, e auditorias regulatórias, que avaliam o cumprimento de requisitos administrativos e financeiros estabelecidos pelo MEC e outros órgãos reguladores.

Segundo Silva e Covac⁶, a auditoria acadêmica consiste em uma avaliação sistemática e analítica da situação da organização educacional como um todo. Ela tem como objetivo aferir se as atividades e os processos acadêmicos se apresentam adequadamente e em conformidade com leis, regulamentos e políticas institucionais. A auditoria acadêmica é independente e se reporta à alta administração, projetando subsídios para fornecer valores e melhoria nas atividades, nos processos acadêmicos e nos procedimentos destinados a avaliar, testar, verificar, recomendar e enfatizar o cumprimento de metas, objetivos e demais normas de regulamentação do setor.



Outra ferramenta estratégica é a matriz de risco regulatório, que identifica áreas vulneráveis e ajuda a estabelecer controles específicos para mitigar riscos. Por exemplo, uma IES pode mapear riscos relacionados à inadimplência no Programa Universidade para Todos (ProUni) ou à falta de conformidade nos processos de reajuste de mensalidades e, a partir disso, implementar medidas preventivas.

O suporte tecnológico também desempenha um papel relevante. Sistemas de gestão integrados podem centralizar informações sobre regulamentos aplicáveis, notificações de órgãos reguladores e

6. SILVA, Daniel Cavalcante, E COVAC, José Roberto. *Op. Cit.*, p. 309.

procedimentos internos, facilitando a análise e a tomada de decisão. Além disso, a implementação de canais de denúncia protegidos assegura que condutas inadequadas sejam identificadas e tratadas, reforçando a cultura ética da instituição.

A aplicação do *compliance* como ferramenta estratégica se manifesta de forma tangível nas áreas financeira, acadêmica e administrativa das IES, demonstrando sua versatilidade e relevância em diversos aspectos da gestão institucional.

Na gestão financeira, o *compliance* contribui para a transparência e a eficiência no uso de recursos. Por exemplo, ao implementar controles rigorosos sobre contratos com fornecedores e políticas de reajuste de mensalidades, as IES garantem que estejam em conformidade com as leis de defesa do consumidor e evitem passivos financeiros. Além disso, no caso de instituições beneficentes que dependem de isenções fiscais, o *compliance* assegura



o cumprimento das exigências legais para a manutenção desses benefícios, protegendo sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

No âmbito acadêmico, o *compliance* assegura a aderência aos padrões regulatórios e pedagógicos estabelecidos pela LDB e pelos instrumentos de avaliação do MEC. Isso inclui o desenvolvimento de projetos pedagógicos alinhados às Diretrizes Curriculares Nacionais, o cumprimento de metas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a gestão ética das relações com estudantes e docentes. Ao estruturar processos de conformidade nessas áreas, as IES promovem uma experiência educacional de qualidade e fortalecem sua reputação junto à comunidade acadêmica e à sociedade.

Na administração, o *compliance* fomenta boas práticas de governança, com ênfase na transparência e na integridade. Códigos de conduta,

políticas internas e procedimentos claros para gestão de conflitos de interesse criam um ambiente organizacional mais coeso e ético. Por exemplo, ao implementar políticas que regulam a relação entre mantenedoras e mantidas, as instituições minimizam conflitos internos e fortalecem a confiança dos *stakeholders*.

Esses exemplos demonstram que o *compliance* é uma ferramenta estratégica indispensável para as IES enfrentarem os desafios de um ambiente regulatório complexo e competitivo, promovendo uma gestão integrada, eficiente e alinhada aos mais elevados padrões éticos e legais.

5.3 Compliance e regulação acadêmica

A regulação acadêmica constitui uma das principais funções administrativas do Estado no campo educacional, especialmente no ensino superior. Ela visa assegurar que as instituições de educação superior operem em conformidade com normas legais, padrões de qualidade e políticas públicas, além de promover a prestação de contas (*accountability*) à sociedade. Como é sabido, a regulação educacional no Brasil se sustenta em um tripé funcional: avaliação, regulação e supervisão. Essas etapas interdependentes fornecem o arcabouço para que o Ministério da Educação e outros órgãos reguladores assegurem a eficiência e a integridade das instituições educacionais.

No âmbito do ensino superior, a regulação tem sido baseada, prioritariamente, na descentralização das ações, acompanhada da avaliação dos resultados e da centralização de decisões relativas ao processo pedagógico, como currículo e formas de certificação. Dessas duas bases centrais – descentralização/gestão e avaliação – derivam outras formas intermediárias de regulação, e as diferentes políticas procuram lidar com esse novo formato resultante da adaptação do sistema ao mercado e às exigências governamentais.

O processo regulatório envolve desde a formulação de políticas públicas e diretrizes pedagógicas até a aplicação de sanções, quando necessário, em processos de supervisão regulatória. Ele é particularmente relevante no contexto das IES privadas, que enfrentam não apenas a supervisão regulatória, mas também as demandas de um mercado competitivo. A

regulação acadêmica, portanto, não apenas previne irregularidades, mas também funciona como um instrumento de planejamento estratégico e inovação institucional.

No Brasil, a regulação acadêmica é guiada por marcos legais como a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Essas regulamentações criam uma base normativa clara que orienta tanto as instituições quanto os órgãos reguladores. Outras regulamentações, como as portarias normativas do MEC e as Diretrizes Curriculares Nacionais, também desempenham um papel importante ao definir critérios específicos para diferentes áreas de atuação das IES.

Além desses instrumentos, a Lei Geral de Proteção de Dados também introduziu novas exigências relacionadas à privacidade e segurança da informação nas IES. A conformidade com a LGPD é crucial para proteger os dados de alunos, professores e colaboradores, ao mesmo tempo em que fortalece a confiança institucional.



Esses instrumentos buscam harmonizar os objetivos das políticas educacionais com as expectativas da sociedade, promovendo a democratização do acesso à educação de qualidade e a formação de cidadãos éticos e bem-preparados para o mercado de trabalho.

Dentro desse contexto legal, as políticas de conformidade representam um pilar estratégico na garantia da qualidade acadêmica das IES. Elas englobam um conjunto de normas, diretrizes e práticas que asseguram que as atividades pedagógicas e administrativas estejam em conformidade com os padrões éticos e regulatórios. Não se trata apenas de criar procedimentos internos para evitar a supervisão, mas de criar procedimentos internos para a expansão institucional e a melhoria na

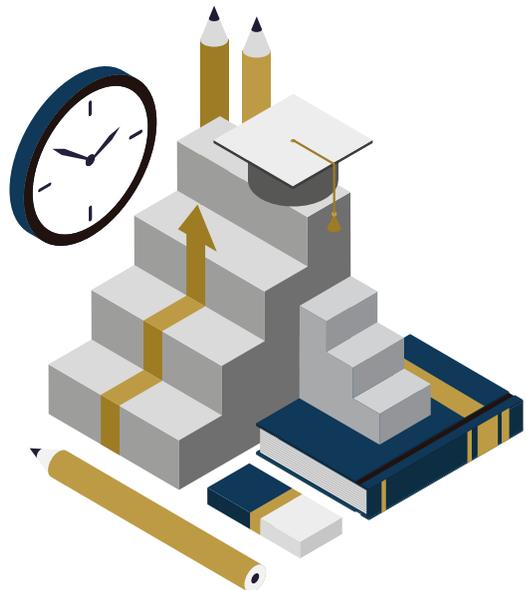
oferta de produtos e serviços. Da mesma forma, ao implementar programas robustos de *compliance*, as IES não apenas mitigam riscos regulatórios, mas também criam um ambiente propício à excelência acadêmica e à inovação.

Na perspectiva prática, uma das principais funções dessas políticas é a prevenção de fraudes e desvios éticos, como plágio e manipulação de resultados acadêmicos. Ao estabelecer códigos de conduta claros, criar canais de denúncia e realizar treinamentos regulares para docentes, discentes e colaboradores administrativos, as IES fortalecem sua cultura de integridade.

Além disso, as políticas de *compliance* atuam como mediadoras entre as demandas regulatórias e os objetivos institucionais, garantindo que as metas de crescimento e inovação não sejam comprometidas por problemas de conformidade. Por exemplo, ao alinhar a formulação dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), as instituições asseguram que seus programas estejam alinhados às exigências do MEC, promovendo tanto a qualidade acadêmica quanto a melhoria e a agilidade na oferta de produtos e serviços.

Dentro das estratégias geralmente adotadas, as auditorias acadêmicas e as avaliações contínuas são ferramentas indispensáveis. Elas garantem a conformidade das práticas pedagógicas com as normas legais ao mesmo tempo em que promovem a melhoria contínua dos processos educacionais.

As auditorias acadêmicas, por exemplo, revisam processos críticos como a emissão de diplomas, a gestão de matrículas e o cumprimento dos currículos previstos nos PPCs. A partir



dessas auditorias, as IES podem identificar vulnerabilidades e implementar medidas corretivas antes que as inconsistências resultem em sanções regulatórias. Além disso, a autoavaliação institucional, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), permite que as instituições analisem suas próprias operações de maneira crítica, identificando oportunidades de melhoria e reforçando suas áreas de excelência.

As auditorias acadêmicas também podem servir como um importante instrumento para os procedimentos de avaliações externas. Como é de conhecimento, as avaliações externas, realizadas por comissões do Inep/MEC, visam diagnosticar a qualidade da oferta da instituição e do curso superior. Os resultados das avaliações externas são utilizados para a tomada de decisões regulatórias e implementações de políticas públicas.

Essas ferramentas são particularmente importantes no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), objeto da Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012, que serve como base para a regulação e a supervisão das IES no Brasil. O Sinaes não apenas regula as operações das IES, mas também incentiva a melhoria contínua e a inovação institucional. Por exemplo, o cumprimento das suas exigências não apenas assegura a conformidade legal, mas também contribui para a reputação e o posicionamento competitivo das instituições no setor educacional quando do resultado das respectivas avaliações.

As auditorias acadêmicas devem utilizar os resultados das avaliações externas, pois estas fornecem uma visão independente sobre a qualidade das práticas pedagógicas e administrativas. A sinergia entre avaliações externas e auditorias acadêmicas cria um ciclo virtuoso de melhoria contínua, essencial para a sustentabilidade e a competitividade das IES no mercado educacional.

5.4 Compliance e sustentabilidade jurídica

A sustentabilidade jurídica refere-se à capacidade de uma instituição operar de maneira consistente e previsível, em conformidade com os marcos legais e regulatórios que regem suas atividades. No caso das instituições de educação superior, a sustentabilidade jurídica vai além do simples cumprimento das leis, abrangendo a construção de um ambiente

de governança estruturado que minimiza riscos, promove a confiança dos *stakeholders* e assegura a continuidade operacional mesmo diante de desafios regulatórios e administrativos.

Ser juridicamente sustentável significa antecipar potenciais problemas por meio de ferramentas de *compliance* que monitoram e garantem a conformidade em áreas como gestão de contratos, proteção de dados pessoais e regularidade fiscal. Isso inclui também a capacidade de responder rapidamente a alterações na legislação, como as exigências impostas pelo Decreto nº 9.235/2017, que regula o funcionamento de cursos e instituições de ensino superior, além das diversas portarias exaradas pelo MEC quase que mensalmente.



A sustentabilidade jurídica é um elemento essencial para preservar a reputação e a credibilidade da instituição perante alunos, órgãos reguladores e a sociedade, sobretudo em razão da necessidade de rápida adequação aos atos normativos. Quando ocorre uma mudança na diretriz curricular de um determinado curso, mesmo que haja prazo para adequação, a instituição deve criar parâmetros internos para que tudo seja feito com o menor impacto (financeiro e regulatório) e de maneira célere. Da mesma forma, a sustentabilidade jurídica promove estabilidade financeira e administrativa ao prevenir sanções e litígios, garantindo que a IES mantenha viabilidade a longo prazo.

Como é de conhecimento, um dos pilares do *compliance* é a redução de riscos regulatórios e administrativos, que pode ser alcançada com a implementação de controles internos e a realização de auditorias regulares. Dentro do conceito de risco, e com base na sustentabilidade jurídica, pode-se inferir que a função de *compliance* emerge como determinante para subsidiar gestores educacionais no gerenciamento

dos riscos próprios do setor, como sanções regulatórias (ex.: perda de autonomia), perdas financeiras (ex.: exclusão do ProUni ou Fies), perdas reputacionais decorrentes dos processos de avaliação (ex.: divulgação de Índice Geral de Cursos insatisfatório), risco assistencial (ex.: não concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social conferido às entidades filantrópicas), risco judicial (ex.: ajuizamento de ações trabalhistas e consumeristas decorrentes da atividade educacional), risco regulamentar (ex.: não observância das regras internas e códigos de conduta), risco societário (ex.: conflito de interesses) etc. Trata-se do chamado risco de *compliance*, ou seja, o risco de não conformidade com a legislação educacional de regência e com a política institucional adotada.

A não observância das normas regulatórias pode resultar em penalidades severas, incluindo multas, suspensão de cursos e, em casos extremos, descredenciamento da instituição. Um programa de *compliance* robusto identifica essas vulnerabilidades e implementa ações corretivas para mitigar impactos negativos. Por exemplo, ao monitorar constantemente as obrigações de registro no sistema e-MEC, a IES reduz significativamente o risco de sanções decorrentes de informações incorretas ou desatualizadas. Esse tipo de monitoramento tem condão de evitar problemas regulatórios importantes e que poderiam ocasionar um processo de supervisão. Um exemplo bem comum é o envio de informação errada ou fora do prazo para o Censo da Educação Superior, que pode ocasionar na aplicação de sanções administrativas.

A gestão das demandas jurídicas com base na função de *compliance* deve ser capaz de responder aos mais diversos questionamentos e de gerir todos os assuntos sob sua responsabilidade direta (processos, contratos, fluxo procedimental de atos regulatórios, entre outros). Essa prática gera, inclusive, valor agregado para a instituição, o qual pode ser representado de diversas maneiras, tais como⁷:

- **Economia:** menores custos em razão da proatividade de procedimentos sugeridos e adotados.

7. SILVA, Daniel Cavalcante; SANT'ANA, Sérgio Henrique Cabral. *Aprimoramento e atualização das estruturas de gestão jurídico-corporativa das entidades de ensino superior*. In *Competitividade na gestão jurídico-regulatória das entidades privadas de ensino*. (SILVA, D.C., Org.). Brasília: Ensino, 2013, p. 36.

- **Gestão operacional eficiente:** diminuição de interlocutores para assessorar as decisões do mantenedor.
- **Redução dos riscos incorridos pela atividade da IES:** minimizar o chamado “custo de não conformidade com leis e atos normativos”.
- **Suporte aos mantenedores para a tomada de decisões:** escolha de meios mais eficazes e seguros para a decisão do mantenedor.
- **Atuação direta ou indireta nas causas de litígio.**
- **Cumprimento de legislação educacional específica** que interfere na relação de consumo (Decreto nº 9.235/2017 e LDB).

Além disso, a gestão de riscos administrativos, como atrasos no pagamento de fornecedores ou descumprimento de contratos de prestação de serviços, também se beneficia de uma abordagem de *compliance* integrada. O estabelecimento de protocolos claros para a gestão de contratos, aliado à revisão periódica de termos e cláusulas, evita disputas judiciais e promove maior eficiência operacional.

A sustentabilidade jurídica no contexto da adoção do *compliance* por instituições de ensino resulta na promoção de segurança jurídica no relacionamento com *stakeholders*, essencial para que as IES construam parcerias sólidas e duradouras com alunos, professores, colaboradores e órgãos reguladores. O *compliance* atua como um facilitador, garantindo que as relações institucionais sejam regidas por transparência, ética e respeito às normas legais.

No âmbito acadêmico, a segurança jurídica abrange a formulação de contratos claros e justos com alunos e professores, especificando direitos, deveres e garantias para ambas as partes. Um exemplo prático é o cuidado na elaboração de cláusulas relacionadas a reajustes de mensalidades, tema frequentemente sujeito a litígios. Ao adotar práticas de *compliance* que assegurem a conformidade com a Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999, que dispõe sobre o valor das anuidades escolares, a instituição não apenas evita conflitos judiciais, mas também reforça sua imagem de responsabilidade e compromisso com seus alunos.

Além disso, o *compliance* promove um diálogo eficaz com os *stakeholders*, criando canais de comunicação que facilitam a resolução de demandas e

conflitos. Ferramentas como ouvidorias e canais de denúncia anônimos aumentam a confiança dos envolvidos ao mesmo tempo em que possibilitam a identificação precoce de problemas que possam comprometer a segurança jurídica da instituição.

Além disso, a governança corporativa também é um componente indispensável para a sustentabilidade jurídica das IES. Ela envolve o conjunto de práticas que asseguram a transparência, a equidade e a responsabilidade na gestão institucional, promovendo a confiança de todos os *stakeholders* e garantindo a integridade das operações.



Entre as boas práticas de governança que o *compliance* fomenta estão a criação de conselhos de governança, responsáveis por revisar e aprovar decisões estratégicas; a implementação de códigos de ética que estabelecem padrões de comportamento para colaboradores, gestores e parceiros; e a realização de treinamentos contínuos para garantir que todos compreendam suas responsabilidades no cumprimento das normas.

Um exemplo relevante no setor educacional é o uso de sistemas integrados de gestão de *compliance*. Esses sistemas permitem o monitoramento de todas as áreas críticas da instituição, desde a regularidade fiscal até a proteção de dados e a gestão de contratos acadêmicos e administrativos. Eles também servem para monitorar prazos e demandas geradas pelo Sistema Informatizado do MEC (e-MEC), o que se constitui como uma vantagem competitiva absurda entre as instituições de ensino. Ao centralizar informações e automatizar processos, esses sistemas aumentam a eficiência operacional e reduzem a probabilidade de erros que possam comprometer a conformidade jurídica.

Adicionalmente, a governança corporativa de instituições de ensino baseada em *compliance* contribui para a formação de uma cultura organizacional que valoriza a ética e a transparência em todos os procedimentos adotados, fatores que são diferenciais competitivos no mercado educacional. Isso não apenas atrai e retém talentos, mas também promove a sustentabilidade da instituição a longo prazo.

5.5 O papel do *compliance* na inovação educacional

O *compliance* é um componente vital para as instituições de educação superior enfrentarem as mudanças impostas por tendências emergentes, tais como a educação híbrida, a internacionalização e o uso intensivo de tecnologias digitais. Essas transformações, embora promissoras, trazem desafios regulatórios que exigem atenção minuciosa para evitar riscos e garantir a conformidade com os marcos legais existentes.

Com a crescente adoção de modelos híbridos, que combinam ensino presencial e a distância, as IES precisam atender a normas específicas, como as previstas no decreto que regulamenta a educação a distância (EAD). Importa esclarecer que o novo marco regulatório traz o novo modelo híbrido, até então não normatizado. O *compliance* garante que esse novo modelo seja implementado em conformidade com exigências como infraestrutura adequada, controle de frequência, qualidade pedagógica e transparência nos processos avaliativos. Além disso, assegura que a flexibilidade desses programas não comprometa os padrões de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação.

Mas, como as IES teriam previsibilidade do novo modelo híbrido por meio de procedimentos de integridade (*compliance*)? Ao adotá-los, a instituição realiza análises periódicas sobre perspectivas e tendências de alterações regulatórias. Desta feita, quando a legislação é alterada, há maior facilidade de adaptação.

Da mesma forma, a globalização do ensino superior é outra tendência que desafia as IES a integrarem práticas internacionais sem desconsiderar os regulamentos locais. O *compliance* desempenha um papel crucial no alinhamento de programas conjuntos, parcerias interinstitucionais e intercâmbios acadêmicos às exigências normativas brasileiras e às

regras estabelecidas por organismos internacionais. Por exemplo, a validação de diplomas e a equivalência curricular entre diferentes sistemas educacionais demandam conformidade legal para garantir que a experiência internacional dos alunos seja reconhecida e valorizada.

Em 2024, o ministro da Educação homologou uma resolução que alterou as normas referentes à revalidação de diplomas de cursos de graduação e ao reconhecimento de diplomas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) expedidos por estabelecimentos estrangeiros. Com essa alteração, as parcerias firmadas entre instituições brasileiras e estrangeiras tiveram que ser revistas, pois as novas regras criaram procedimentos que invadem a competência legislativa de outros países, o que seria necessariamente inconstitucional. No entanto, independentemente de discussões judiciais, as instituições nacionais criaram mecanismos e procedimentos que objetivavam cumprir a norma, mitigando interpretações diversas dos órgãos regulatórios.

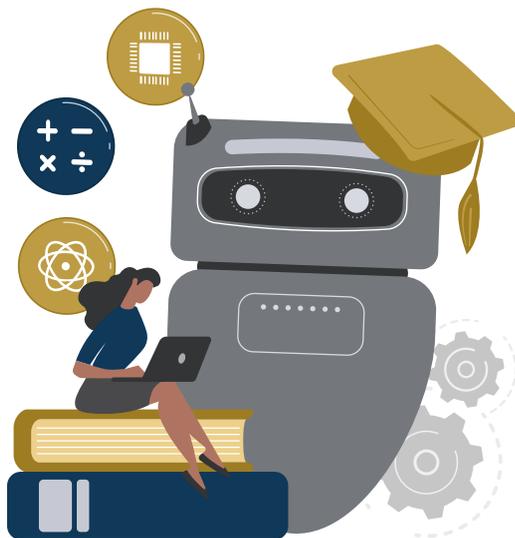


Em outra frente, o avanço da inteligência artificial (IA) e de ferramentas digitais transformou o ensino e a gestão acadêmica, mas também trouxe novas demandas regulatórias. Sistemas de aprendizado adaptativo e plataformas gamificadas, embora otimizem a aprendizagem, exigem conformidade com as normas regulatórias e, principalmente, com a Lei Geral de Proteção de Dados, preservando as informações de alunos e docentes. Nesse contexto, o *compliance* assegura a governança responsável dessas tecnologias, prevenindo riscos éticos e legais associados ao uso inadequado de dados sensíveis.

As estratégias disruptivas no ensino superior, como a adoção de plataformas de aprendizado automatizado e tecnologias imersivas, desafiam os modelos educacionais tradicionais e demandam uma abordagem de *compliance* proativa para equilibrar inovação e regulação. A disruptão no

setor educacional, muitas vezes associada à aplicação de inteligência artificial e *big data*, precisa ser guiada por práticas que garantam não apenas a eficácia, mas também a integridade do processo educacional.

Nesse cenário, o *compliance* pode ser utilizado em mecanismos e procedimentos que visem impedir ou minimizar a chamada fraude autoral ou plágio, em que a IA é utilizada de forma equivocada nos processos pedagógico e de aprendizagem. É evidente que dificilmente um mecanismo de *compliance* tem o condão de impedir integralmente a fraude, mas pode incidir na conscientização sobre o uso racional da IA.



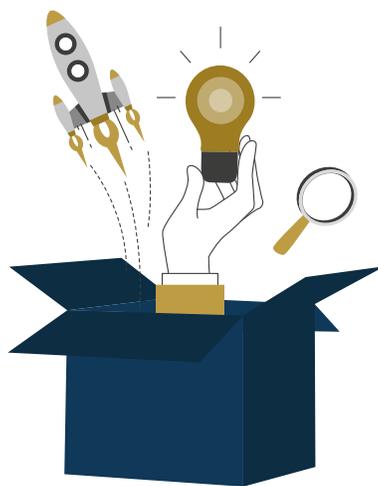
Ao contrapor a situação acima, é possível também que as IES adotem sistemas de avaliação automatizada. Um exemplo claro é o uso de softwares de avaliação automática que monitoram provas on-line e detectam possíveis infrações acadêmicas. Embora essas ferramentas melhorem a eficiência e a equidade das avaliações, sua implementação requer atenção especial à privacidade dos estudantes e à conformidade com a LGPD. O *compliance*, nesse cenário, objetiva garantir que a aplicação dessas tecnologias seja transparente e respeite os direitos dos alunos, ao mesmo tempo em que atende às exigências regulatórias.

Outra estratégia disruptiva é a personalização do aprendizado por meio de algoritmos que analisam o desempenho do aluno e adaptam conteúdos às suas necessidades específicas. Apesar dos benefícios pedagógicos, esses sistemas enfrentam desafios relacionados ao armazenamento e à manipulação de grandes volumes de dados sensíveis. O *compliance* assegura que essas práticas sejam conduzidas de maneira ética e legal, promovendo a inovação sem comprometer os padrões de privacidade e segurança.

Mais do que um regulador, o *compliance* objetiva funcionar como um facilitador da inovação pedagógica, criando um ambiente institucional seguro para a experimentação de novas práticas educacionais. Ao estabelecer diretrizes claras e consistentes, o *compliance* permite que as IES explorem abordagens de ensino inovadoras sem receio de infringir normas ou comprometer sua reputação.

A adoção de metodologias ativas, como a sala de aula invertida, a aprendizagem baseada em projetos e o ensino colaborativo, exige mudanças significativas nos currículos e nos processos avaliativos. O *compliance* objetiva que essas alterações sejam realizadas em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e outros atos normativos aplicáveis, em um ambiente de aprendizado dinâmico e envolvente.

No contexto da inovação, o *compliance* também promove a integração de *startups* e empresas de tecnologia no ecossistema das IES. Essas parcerias viabilizam a implementação de soluções inovadoras, como plataformas de ensino baseadas em realidade virtual e inteligência artificial, que transformam a experiência de aprendizado. Ao estabelecer parâmetros éticos e legais para essas colaborações, o *compliance* fortalece a competitividade das instituições e assegura a qualidade dos serviços prestados. O *compliance* deve ser utilizado nos contratos de parcerias, registros de patentes, nos pagamentos de *royalties* e nos procedimentos de transferência de tecnologia. A agilidade nesse procedimento é determinante para a forma inovadora com que a instituição vai ofertar os seus serviços.



Finalmente, o *compliance* ajuda as IES a navegarem pelas complexidades éticas e legais da inovação educacional. Ele promove a governança responsável das tecnologias emergentes, garantindo que o avanço tecnológico seja acompanhado de práticas que respeitem os direitos de todos os envolvidos e contribuam para a construção de uma educação superior mais inclusiva e sustentável.

5.6 Estudos de caso e experiências relevantes

Ações implementadas por diferentes instituições ilustram o impacto transformador do *compliance* no setor educacional tanto no Brasil quanto em outras nações. Essas experiências mostram como a medida vai além de uma ferramenta regulatória, desempenhando um papel estratégico na promoção da qualidade, inovação e sustentabilidade das IES.

Um primeiro exemplo exitoso pode ser extraído do estudo realizado por Souza, Belda e Arima (2022)⁸, da Universidade Estadual Paulista (Unesp), focado em governança integrada e LGPD em uma instituição pública de educação superior. A instituição implementou *compliance* priorizando a conformidade com a LGPD e com o Decreto nº 9.235/2017, tendo obtido resultados consideráveis. A criação de um comitê multidisciplinar de *compliance* resultou em melhorias significativas nos processos internos de gestão acadêmica e administrativa. Os impactos incluíram maior eficiência operacional e uma melhora de 20% nas avaliações externas realizadas pelo Ministério da Educação. É evidente que, embora comprove a eficiência do *compliance* na gestão acadêmica, o estudo precisa de monitoramento e revalidação.

Ainda no que tange ao comitê multidisciplinar de *compliance*, estudo de Santos e Silva (2018)⁹ constatou que a formação desses comitês pode facilitar o entendimento e a adaptação às leis e demais atos normativos. O texto enfatiza que o envolvimento de diversas áreas da instituição ajuda a alinhar as práticas de *compliance* com os objetivos institucionais.

Outro estudo relevante é o de Tagliaferro e Dos Reis (2018)¹⁰, intitulado *Credenciamento para a oferta de EAD como fator gerador de inovação e mudança no processo de gestão universitária: um estudo de caso*. A pesquisa investigou como o credenciamento para a oferta de educação a distância pode estimular inovações e mudanças nos processos de gestão universitária, incluindo a implementação de sistemas de monitoramento para garantir a conformidade com o critério de gestão de infraestrutura

8. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16789>

9. Santos, AP dos, & Silva, AM (2018). *Mecanismos de compliance em instituições de ensino superior*. Revista Valore, 3(1), 1-15. (<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/373>).

10. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n2p89>

e qualidade pedagógica nos polos de EAD. Como resultado, a instituição obteve a renovação do seu credenciamento sem ressalvas e aumentou sua base de estudantes em 15% em dois anos.

Mesmo com os benefícios demonstrados, a implementação do *compliance* nas IES apresenta desafios consideráveis, principalmente devido à resistência cultural, limitações orçamentárias e complexidades regulatórias. No entanto, experiências práticas mostram que soluções criativas podem superar essas barreiras. Olim, Carvalho e Campanella (2023)¹¹



destacam que as limitações orçamentárias podem ser superadas com iniciativas como o estabelecimento de parcerias com startups e a implementação de tecnologias educacionais acessíveis. Essas ações permitem o desenvolvimento de sistemas de conformidade robustos mesmo em cenários financeiros restritos.

No que tange à superação de resistências internas, é possível citar o levantamento realizado por Caetano (2019), intitulado *Análise do nível de implementação das práticas de compliance: um estudo de caso em uma universidade pública*¹². A pesquisa analisou o nível de implementação das práticas de *compliance* na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), destacando os desafios enfrentados durante o processo, como a resistência de membros da instituição e a necessidade de promover uma cultura de conformidade.

11. Olim, LRD; Carvalho, ANP; & Campanella, S. de C. (2023). *A importância da implementação de programas de compliance nas instituições de ensino superior*. Revista Pan-americana de Direito, 3(1), e80. (<https://periodicosfapad.emnuvens.com.br/rtpj/article/view/80>)

12. CAETANO, José Marcos. *Análise do nível de implementação das práticas de compliance: estudo de caso em uma universidade pública*. 2019. 55f. Departamento de Ciências Sérias Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. (<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35622>)

O estudo mostra que a UFRN, uma universidade pública, ao introduzir o *compliance* como parte de sua cultura organizacional, enfrentou resistência significativa de professores e gestores que viam as mudanças como uma ameaça à autonomia acadêmica. Para mitigar o problema, a instituição organizou *workshops* e debates para envolver os *stakeholders* no processo. Essa abordagem colaborativa não apenas reduziu resistências, mas também fomentou uma maior adesão às práticas de *compliance* na instituição.



Já no artigo *Implementação de Políticas Educacionais e Equidade: Regulação e Mediação*¹³, Ribeiro discute modelos de regulação que envolvem a participação ativa de dirigentes, gestores e professores na implementação, utilizando instrumentos como monitoramento de ações e interações, além de técnicas que promovem o envolvimento dos atores nos objetivos prescritos. Abordagens colaborativas podem ser eficazes na redução de resistências internas e na promoção da adesão a novas práticas institucionais.

Quanto ao custo, há pesquisas que abordam a implementação de programas de *compliance* em startups e o uso de soluções tecnológicas para superar restrições orçamentárias. Por exemplo, o artigo *Regtech como solução para os desafios do Compliance*¹⁴ explora como as tecnologias regulatórias (*regtechs*) podem auxiliar na implementação de programas de *compliance* mais eficientes e menos onerosos. A adoção dessas soluções permite que as empresas, incluindo instituições de educação superior, atendam aos requisitos regulatórios de maneira mais econômica, superando desafios financeiros e operacionais.

13. RIBEIRO, Vanda Mendes. *Implementação de Políticas Educacionais e Equidade: Regulação e Mediação*. Scielo Brasil, 2020. <https://www.scielo.br/j/cp/a/zDcnNmRQ8sFF7s7v-3qwX7wN/?lang=pt>

14. JENIFFER, Susan. *Regtech como solução para os desafios do compliance*. JusBrasil, 2021. Acesso em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/regtech-como-solucao-para-os-desafios-do-compliance/1195229800?>

Segundo Arnold Schilder¹⁵, estudos sobre o valor comercial do *compliance* comprovam que cada dólar investido resulta na economia de cinco dólares referentes a custos com processos judiciais, danos à imagem e perda de produtividade. Como disse Andrew Newton, “se você pensa que *compliance* é caro, tente não estar em *compliance*”¹⁶. Apontado como um mecanismo benéfico para a própria sociedade, as empresas compreenderam que a adoção de um sistema de *compliance* representa uma vantagem competitiva ao garantir qualidade, segurança e boas práticas de conduta corporativa.

Para Silva e Covac¹⁷, o custo de implantação de uma estrutura de *compliance* pode ser considerado baixo quando comparado aos benefícios que ela oferece para o desenvolvimento do negócio, levando em conta a contribuição dessa função para o gerenciamento integrado de riscos e, principalmente, para uma atuação em conformidade com as exigências dos órgãos reguladores.



Os estudos de caso destacados revelam que a adoção de *compliance* em IES resulta em impactos positivos mensuráveis, especialmente no que diz respeito à governança, ao desempenho acadêmico e à reputação institucional. Eles também reforçam que, mais do que uma exigência regulatória, o *compliance* é uma ferramenta estratégica que pode transformar as IES, tornando-as mais resilientes, inovadoras e preparadas para os desafios do século 21. Afinal, quando bem implementado, o *compliance* não apenas protege as instituições de riscos, mas também contribui para seu crescimento sustentável e para a melhoria da experiência educacional.

15 SCHILDER, Arnold. *Banks and the Compliance Challenger*. In: ASIAN BANKER SUMMIT, Bangkok, 16 mar. 2006. Proceedings. “TI Corruption Perception Index”, Transparency International, 2008. Disponível em: <www.transparency.org>. Acesso em: 20 out. 2024.

16. NEWTON, Andrew. *The Handbook of Compliance: Making ethics work in financial service. Mind into Matter*. 2002.

17. SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. *Op. Cit*, p. 75.

5.7 Conclusão

O *compliance* emerge como um pilar indispensável para a gestão estratégica das instituições de educação superior, particularmente em um cenário regulatório e tecnológico em constante transformação. No futuro, o papel do *compliance* será ainda mais relevante para a adaptação das IES a marcos regulatórios dinâmicos, promovendo governança ética e sustentável.

As tendências indicam que o *compliance* não apenas garantirá a conformidade regulatória, mas também atuará como um catalisador para a inovação, fortalecendo a capacidade das IES de oferecerem educação de alta qualidade em contextos globais e competitivos. Em um ambiente educacional cada vez mais globalizado, as instituições precisarão integrar práticas de *compliance* com estratégias de internacionalização, uso de tecnologia e metodologias pedagógicas disruptivas.

A implementação bem-sucedida de programas de *compliance* exige o comprometimento integral dos gestores institucionais. Algumas recomendações incluem:

1. **Fomentar uma cultura de ética e conformidade:** promover a conscientização sobre o valor do *compliance* em todos os níveis institucionais, assegurando que estudantes, docentes e colaboradores compreendam seu papel na manutenção da integridade organizacional.
2. **Investir em tecnologia e capacitação contínua:** o uso de ferramentas tecnológicas, como sistemas de monitoramento acadêmico baseados em inteligência artificial, pode potencializar a eficácia dos programas de *compliance*. Simultaneamente, treinamentos regulares são essenciais para a capacitação contínua de equipes administrativas e acadêmicas.
3. **Integração tecnológica:** utilizar ferramentas digitais para monitoramento e avaliação de processos, especialmente na gestão de dados e na educação a distância, assegurando conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e outras regulamentações.

4. **Estabelecer processos de governança eficientes:** a criação de comitês de *compliance* integrados às estruturas de governança existentes, como a Comissão Própria de Avaliação (CPA), pode garantir a complementaridade e a eficácia das ações de conformidade.
5. **Monitoramento e avaliação contínuos:** auditorias internas regulares devem ser realizadas para avaliar o impacto das práticas de *compliance* e identificar áreas de melhoria. Relatórios de autoavaliação podem auxiliar na adaptação de estratégias e na mitigação de riscos.
6. **Engajamento dos stakeholders:** promover a participação ativa de alunos, professores, colaboradores e sociedade civil no desenvolvimento de políticas de *compliance*, reforçando a transparência e a confiança no ambiente educacional.
7. **Planejamento estratégico orientado pelo compliance:** incorporar a análise de riscos e a conformidade regulatória ao planejamento institucional, garantindo que as decisões estratégicas estejam alinhadas às exigências legais e aos objetivos educacionais.

O *compliance* estabelece um legado que transcende a mera conformidade regulatória, proporcionando às IES um caminho para a sustentabilidade institucional, a governança ética e a inovação contínua. Ao alinhar as práticas institucionais com princípios de integridade, transparência e responsabilidade, o *compliance* transforma-se em um alicerce estratégico que possibilita às instituições enfrentarem desafios contemporâneos com resiliência. Em um contexto global cada vez mais competitivo, as IES que adotarem práticas robustas de *compliance* estarão mais preparadas para se destacar no cenário educacional.

Além disso, o *compliance* contribui diretamente para a inclusão e a diversidade na educação superior ao assegurar que políticas institucionais respeitem direitos humanos, promovam equidade e garantam oportunidades de aprendizado acessíveis a todos os estudantes. Assim, as IES podem consolidar seu papel como agentes de transformação social, alinhadas às demandas de um mundo em rápida mudança.

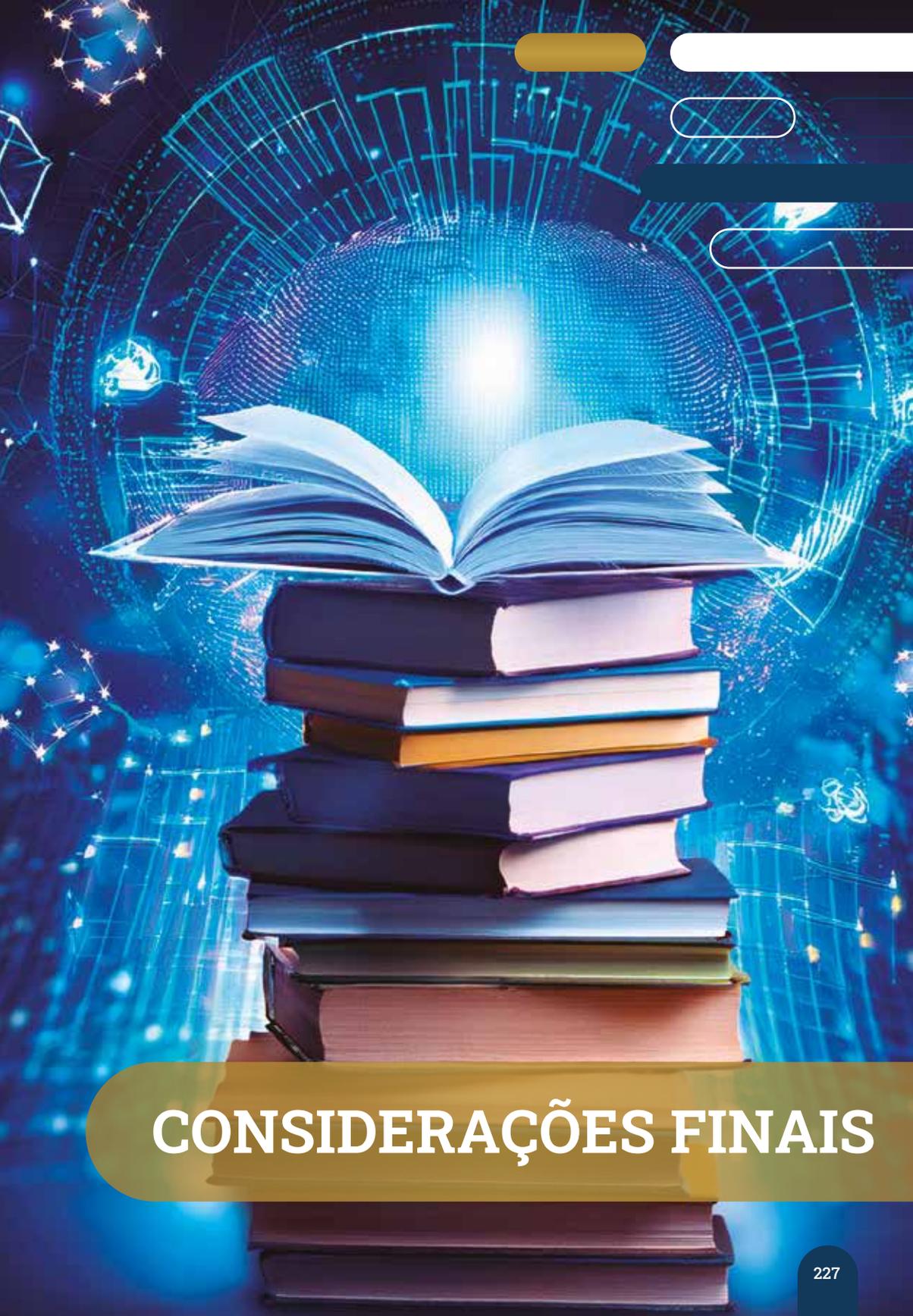
O *compliance* também oferece uma estrutura para que as instituições incorporem a inovação de maneira responsável, alinhando novas

tecnologias e metodologias às diretrizes éticas e regulatórias. O resultado é um ambiente educacional mais dinâmico, resiliente e adaptado às demandas do século 21.

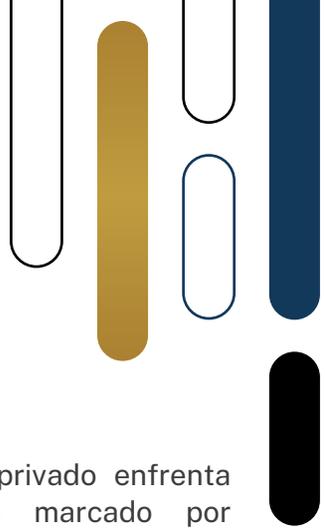
Em última análise, o futuro do *compliance* na gestão educacional está intrinsecamente ligado à capacidade de as instituições integrarem inovação, ética e governança em suas práticas cotidianas, reforçando

seu compromisso com a excelência acadêmica e a responsabilidade social. Ao adotar o *compliance* como um pilar estratégico, as IES contribuem para o fortalecimento da educação superior como um instrumento de desenvolvimento social e econômico, assegurando que seus valores e objetivos estejam alinhados com as expectativas da sociedade e os desafios do presente e do futuro.





CONSIDERAÇÕES FINAIS



Paulo Chanan

A educação superior brasileira vinculada ao setor privado enfrenta desafios significativos neste momento histórico marcado por transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Neste cenário, a gestão dessas instituições exige uma abordagem inovadora, criativa e responsável, alinhada não apenas às demandas imediatas do mercado de trabalho, mas também às expectativas sociais e à sustentabilidade ambiental.

Para DRUCKER (2000), nos próximos cinquenta anos, as escolas e universidades sofrerão mudanças e inovações mais drásticas do que nos últimos trezentos anos, quando se organizaram em torno da mídia impressa. As novas tecnologias de informação e comunicação, a informática e a telemática e a perspectiva do *life long learning* têm criado novas demandas sociais, exigindo das organizações respostas inovadoras, uma vez que as soluções antigas já não se mostram suficientes e adequadas.

No mesmo sentido, SMITH; VOß; GRIN (2010) ensinam que o desafio da inovação não deve ser exclusivamente econômico, mas também estar relacionado às mudanças sociais induzidas pela atividade inovadora e suas consequências na sustentabilidade ambiental e social.

A adoção de um modelo educacional híbrido, que integra metodologias ativas e tecnologias digitais como ferramentas pedagógicas centrais, é essencial para atender aos anseios dos alunos e às demandas do mundo contemporâneo, especialmente no que diz respeito à inserção de novas tecnologias ao processo de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, conforme esmiuçado no capítulo "Gestão Estratégica nas IES Privadas com Base nas Ondas para Esta Década", e como pontua

FERREIRA (2014), “essas novas tecnologias trouxeram grande impacto sobre a educação, criando novas formas de aprendizado, disseminação do conhecimento e, especialmente, novas relações entre professor e aluno. Existe hoje grande preocupação com a melhoria da escola, expressa, sobretudo, nos resultados de aprendizagem dos seus alunos. Estar informado é um dos fatores primordiais nesse contexto. Assim sendo, as escolas não podem permanecer alheias ao processo de desenvolvimento tecnológico à pena de perder-se em meio a todo este processo de reestruturação educacional”.

Desta forma, a educação superior deve posicionar-se como protagonista no processo de formação de cidadãos críticos, capacitados para atuar em um mundo em constante mutação. Essa abordagem reflete uma visão de longo prazo, na qual as IES não apenas respondem às mudanças, mas também as antecipam.

Evidentemente que o papel do docente nesse processo é essencial. Como ensina MORAN (2009), “Cada docente pode encontrar sua forma mais adequada de integrar as várias tecnologias e os muitos procedimentos metodológicos. Mas também é importante que amplie e que aprenda a dominar as formas de comunicação interpessoal/grupal e as de comunicação audiovisual/telemática”.

Dentro desse tema, não se pode olvidar, ainda, o papel que as inteligências artificiais vêm ocupando nas IES, especialmente na gestão, onde a IA oferece uma série de benefícios que podem otimizar processos administrativos, personalizar o ensino e melhorar a experiência dos estudantes.



Um dos principais impactos da IA é a automatização e, até mesmo, a automação de tarefas administrativas, como a gestão de matrículas, o acompanhamento de desempenho acadêmico e a alocação de recursos.

Isso permite que as instituições reduzam custos operacionais e aumentem a sua eficiência.

Por outro lado, a IA tem potencial para transformar o ambiente da sala de aula e a relação professor-aluno em um processo de ensino-aprendizagem diferenciado. Segundo KAI-FU LEE (2021), “A IA pode desempenhar um papel importante na correção dessas falhas e na transformação da educação. O ensino consiste em palestras, exercícios, exames e aulas particulares. Todos os quatro componentes exigem muito tempo do professor. No entanto, muitas das tarefas do professor podem ser automatizadas com IA suficientemente avançada. Por exemplo, a IA pode corrigir os erros dos alunos, responder a perguntas comuns, atribuir trabalhos de casa e testes e classificá-los. E a IA pode trazer personagens históricos de volta à vida para interagir com os alunos. A maioria dessas capacidades está começando a aparecer em aplicativos educacionais, especialmente na China”.

Para a adoção dessas tecnologias emergentes, uma visão tática e planejada, como destacado no capítulo “Gestão Estratégica das IES Privadas no Atual Contexto de Mudanças”, é um elemento estruturante. Essa abordagem permite que as IES antecipem tendências e se adaptem às mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, promovendo a inovação e a sustentabilidade como valores centrais.

A capacidade de analisar as “ondas” da presente década é fundamental para manter a competitividade das instituições. Segundo NOLASCO, SILVA, EL-AOUAR, BARRETO E VASCONCELOS (2018), “(...) tem-se o início de uma nova era, onde o conhecimento tem destaque nas organizações, sendo a chave para uma vantagem competitiva. E por sua vez, a Inteligência Competitiva vem sendo relacionada com uma atividade de gestão que tem como objetivo permitir que os tomadores



de decisão antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. O que reforça a necessidade de as empresas adaptarem-se às novas mudanças. Portanto, com os novos desafios que surgem no mundo globalizado e os avanços tecnológicos, as empresas ficam obrigadas a repensar a forma como são capazes de se anteciparem às mudanças, que possam afetar a sua sobrevivência e também a competitividade”.

Além disso, a ênfase na liderança humanizada e descentralizada contribui para a construção de ambientes colaborativos, nos quais o empreendedorismo e a trabalhabilidade são incentivados como pilares fundamentais para o desenvolvimento de competências dos alunos. A gestão centrada no ser humano, defendida por FELTRIN (2024), “é percebida como aquela que inspira, valoriza as contribuições individuais, apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e fomenta uma cultura de participação nas decisões”.



Outro aspecto crucial é a inserção da sustentabilidade no processo educacional. A "educação verde", defendida como um dos princípios orientadores, reflete o compromisso das IES privadas com a formação de profissionais conscientes de sua responsabilidade socioambiental. Essa perspectiva, abordada no capítulo "Tendências da Educação Superior Brasileira como Elementos Essenciais na Gestão Estratégica das IES", reforça a relevância de práticas sustentáveis como parte integrante da formação acadêmica.

CASQUEL *et al.* (2024), em seus estudos, verificaram uma relação positiva entre indicadores de sustentabilidade e desempenho financeiro, pois o investimento em áreas ESG (*environmental, social and governance*, ou seja, meio ambiente, social e governança, em tradução livre) pode levar a resultados relevantes para as organizações.

Ademais, as práticas de *compliance* destacadas no capítulo "Compliance como Ferramenta de Gestão Institucional no Âmbito da Educação Superior Privada" fornecem ferramentas indispensáveis para assegurar a integridade e a transparência nas atividades institucionais. Essa abordagem não apenas promove a confiança entre os *stakeholders*, mas também contribui para a melhoria contínua dos processos administrativos e pedagógicos, alinhando-se aos indicadores de qualidade estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e às expectativas da sociedade.

Conforme concluem GARBACCIO, VADELL e GAHYVA (2024), "(...) não obstante a adoção do programa de *compliance* seja discricionária e, em alguns casos específicos haja uma exigência legal, as organizações que investem em tal instrumento jurídico só terão benefícios, como a melhoria da qualidade produtiva, a retenção de valores (capital humano), maior credibilidade jurídica e técnica perante o mercado consumidor, investidor e regulador, passando, assim, a configurar como uma necessidade empresarial".

De se notar que, noutro giro, pelas constantes transformações no cenário da educação superior no Brasil, o planejamento estratégico nas IES torna-se essencial para assegurar a relevância e a sustentabilidade dessas organizações, como ressaltado no capítulo "Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Conceitos e Aplicações".



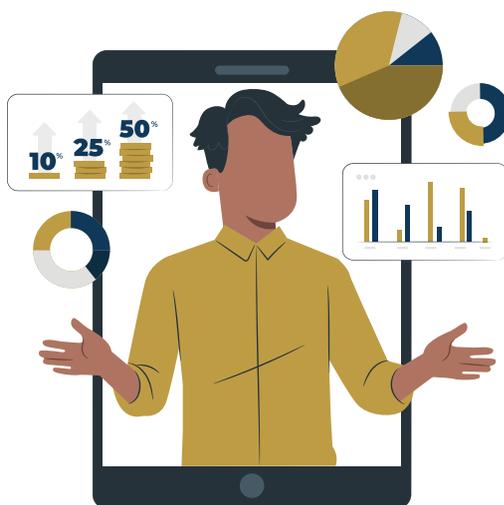
A elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional eficaz permite que as IES alinhem suas metas e ações às demandas educacionais e sociais emergentes, garantindo flexibilidade e capacidade de adaptação às novas realidades. Destarte, a integração de práticas inovadoras e a promoção de uma cultura organizacional resiliente são fundamentais para enfrentar os desafios impostos pelas mudanças contínuas.

De acordo com Maximiano (2006), “A estratégia define a direção da empresa e a forma de competir com outras empresas”. Isto quer dizer que uma estratégia bem definida, com alocações claras e certas de recursos, criará uma posição única que pode trazer à IES uma vantagem competitiva no mercado diante de seus concorrentes.

Notório que a participação ativa de todos os *stakeholders* no processo de planejamento estratégico é crucial para o sucesso das ações do PDI. O envolvimento de docentes, discentes, técnicos-administrativos e a comunidade externa na construção e implementação das estratégias institucionais assegura uma visão holística e compartilhada dos objetivos a serem alcançados.

Aqui, é fundamental o trabalho da Comissão Própria de Avaliação da IES, a CPA, que tem o papel de medir e esclarecer a toda comunidade acadêmica o andamento das ações planejadas e em desenvolvimento. Um trabalho sério da CPA trará subsídios aos gestores para que percebam se as ações do PDI estão sendo desenvolvidas de maneira eficaz e quais as dificuldades enfrentadas para que, por meio de planos de ações, o planejamento previsto consiga alcançar com êxito seus objetivos.

Por fim, a gestão das instituições de educação superior privadas deve incorporar princípios democráticos e humanizados, reconhecendo a centralidade dos indivíduos no processo educacional.



Como apontado ao longo do livro, a gestão inovadora e descentralizada é uma diretriz fundamental para enfrentar os desafios de uma era complexa, dinâmica e desafiadora. Essa abordagem promove uma educação que não apenas atende às demandas do mercado, mas também contribui para a formação de uma sociedade mais justa e sustentável.

Nesse sentido, a integração de princípios como empregabilidade e trabalhabilidade reforça o papel das IES privadas como agentes transformadores. A educação superior precisa ir além da formação técnica, desenvolvendo indivíduos capazes de liderar e inovar em um mundo em constante evolução, como indicam os resultados dos estudos conduzidos pela OCDE (2021), em seu relatório intitulado *Beyond Academic Learning*, no qual cita cinco domínios que devem nortear a formação profissional:

“(…)

Mente aberta (Abertura): Mente aberta, que se refere à vontade dos indivíduos de considerar outras perspectivas ou experimentar novas experiências, é preditiva de realização educacional, o que tem benefícios positivos ao longo da vida e parece equipar os indivíduos melhor para lidar com mudanças de vida.

Desempenho de tarefas (Conscienciosidade): Aqueles que são conscienciosos, autodisciplinados e persistentes podem permanecer na tarefa e tendem a ser grandes realizadores, especialmente quando se trata de educação e resultados de trabalho.

Engajamento com os outros (Extroversão): Aqueles que se envolvem com os outros ou são extrovertidos são geralmente enérgicos, positivos e assertivos. Engajar-se com os outros é essencial para a regulação emocional, colaboração, mente aberta e liderança, e tende a levar a melhores resultados de emprego. Extrovertidos também constroem redes de apoio social mais rapidamente, o que é benéfico para os resultados de saúde mental.

Colaboração (Amabilidade): Pessoas que estão abertas à colaboração podem ser simpáticas com os outros e expressar altruísmo. A amabilidade ou colaboração se traduz em

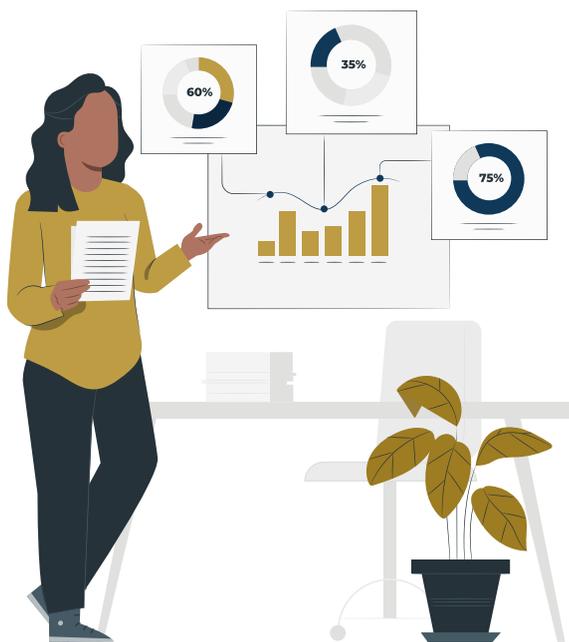
relacionamentos de melhor qualidade, comportamentos mais pró-sociais e menos problemas comportamentais.

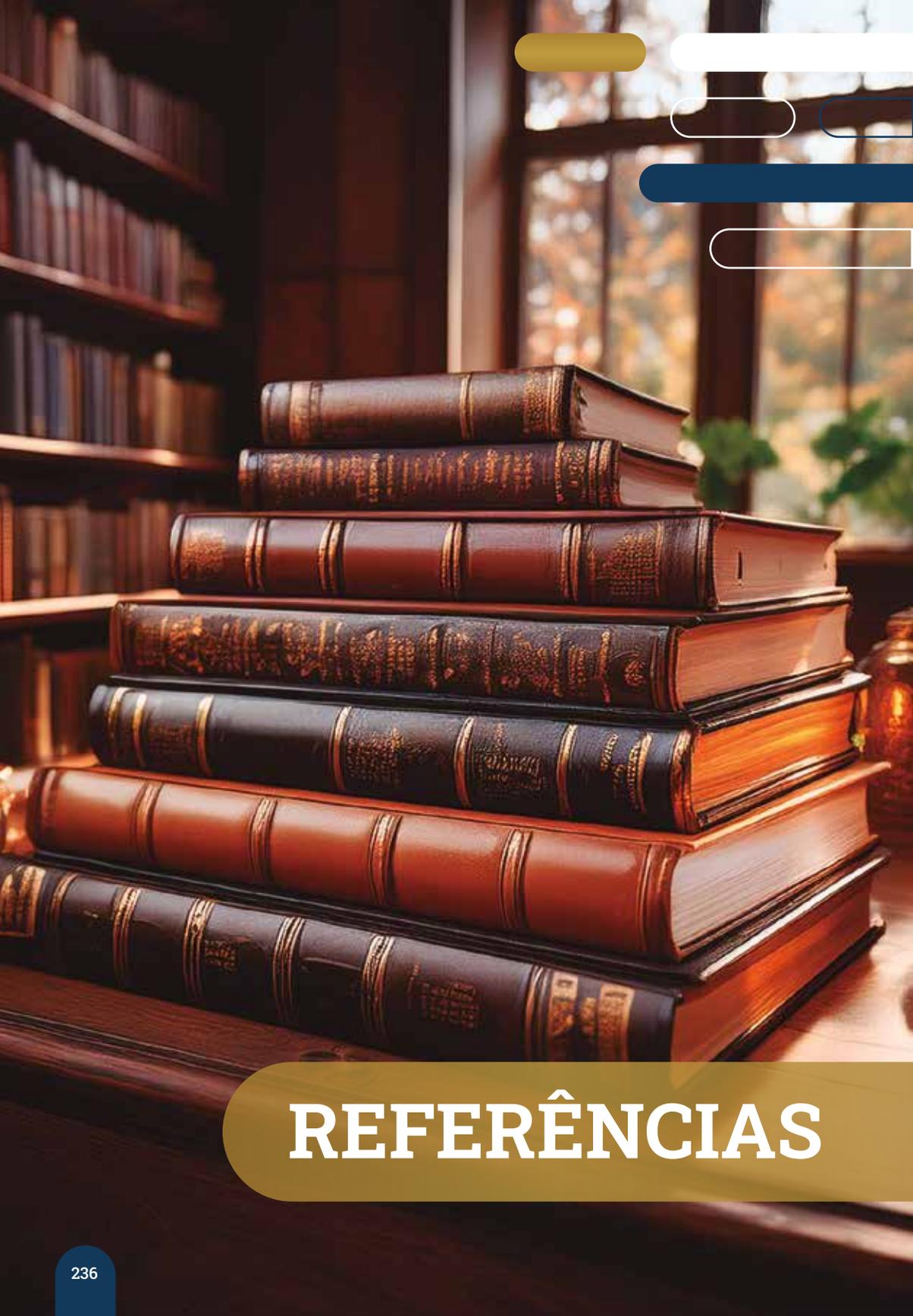
Regulação emocional (neuroticismo): Isso abrange habilidades que permitem que os indivíduos lidem com experiências emocionais negativas e estressores. Ser capaz de regular as próprias emoções é essencial para múltiplos resultados de vida e parece ser um preditor especialmente importante de saúde mental e física aprimorada.

(...)”.

Assim, ao enfrentar os desafios impostos pelo atual momento histórico, as instituições de educação superior privadas têm a oportunidade de se consolidar como referência em inovação e sustentabilidade. Essa visão integrada e orientada para o futuro é indispensável para garantir a excelência acadêmica e a relevância social das IES no Brasil. Além disso, a adoção de práticas pedagógicas inclusivas e a promoção de um ambiente acadêmico diverso e acolhedor são essenciais para fomentar a equidade e a inclusão social.

Em resumo, a gestão das IES privadas deve ser pautada por uma visão holística e progressista, que valorize a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educacional. Somente assim será possível construir uma educação superior que não apenas responda às exigências do mercado de trabalho, mas também contribua para o desenvolvimento de uma sociedade mais equitativa e sustentável.





REFERÊNCIAS



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR - ABMES. **Um ano do decreto da EAD** - o impacto da educação a distância na expansão do ensino superior brasileiro. 2018. Disponível em: <<https://abmes.org.br/abmes-pesquisas/detalhe/16>>.

BACIGALUPO, Enrique. **Compliance y derecho penal**. Buenos Aires: Hammurabi, 2012. Disponível em: <<https://blog.idra.pe/wp-content/uploads/2022/06/Compliance-y-derecho-penal-prevencion-de-la-responsabilidad-penal-de-directivos-y-de-empresas-Enrique-Bacigalupo-z-lib.org-1.pdf>>.

BERMAN, Marshall. **Tudo o que é sólido desmancha no ar** – A aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

BHARGAVA, Rohit. **Não óbvio**: Como prever tendências e criar inovações antes de todo mundo. 1. ed. Belo Horizonte: Buzz Editora, 2021. 304p.

BLUSTEIN, James; GRAFF, Ann-Barbara. alt.hypertext: An early social medium. *In*: MALLOY, Judy (ed.), **Social media archeology and poetics** Cambridge, MA: 2016 online edn, MIT Press Scholarship Online, 18 May 2017. Disponível em: <<https://academic.oup.com/mit-press-scholarship-online/book/35753/chapter-abstract/307618971?redirectedFrom=fulltext&login=false>>.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. **Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CEB nº 3/2019**. Reexame do Parecer CNE/CEB nº 8/2010, que estabelece normas para a aplicação do inciso IX do artigo 4º da Lei nº 9.394/96 (LDB), que trata dos padrões mínimos de qualidade de ensino para a Educação Básica pública. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=110291-pceb003-19-1&category_slug=abril-2019-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 637, de 13 de maio de 1997.** Dispõe sobre o credenciamento de universidades. Brasília. 1997. DOU. nº 91, de 15 mai. 1997.p. 10.008. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/05/1997&jornal=1&pagina=36&totalArquivos=120>>. Acesso: 10 fev. 2025.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 639, de 13 de maio de 1997.** Dispõe sobre o credenciamento de centros universitários, para o sistema federal de ensino superior. Brasília. 1997. DOU. nº 91, de 15 mai. 1997.p. 10.009/10.010. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/05/1997&jornal=1&pagina=36&totalArquivos=120>>. Acesso: 10 fev. 2025.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 640, de 13 de maio de 1997.** Dispõe sobre o credenciamento de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores. Brasília. 1997. DOU nº 91, de 15 mai. 1997.p. 10.010/10.011. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/05/1997&jornal=1&pagina=36&totalArquivos=120>>. Acesso: 10 fev. 2025.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 20, de 21 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, recredenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e a distância, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino. DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 25. Disponível em: <<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2296/portaria-normativa-n-20>>.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 21, de 21 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC. DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 29/33. Disponível em: <<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2297/portaria-normativa-n-21>>.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 22, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, integrantes do sistema federal de ensino. DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 33/35. Disponível em: <<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2298/portaria-normativa-n-22>>.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e reconhecimento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. Publicada no DOU nº 245, de 22 de dezembro de 2017, Seção 1, p. 35/40 e republicada no DOU nº 170, de 3 de setembro de 2018, Seção 1, p. 44. Disponível em: <<https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Republicada-Port-Normativa-023-2017-12-21.pdf>>.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 315, de 4 de abril de 2018**. Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior integrantes do sistema federal de ensino e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância. Disponível em: <<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2419/portaria-mec-n-315>>.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 742, de 2 de agosto de 2018**. Altera a Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017, que dispõe sobre os fluxos dos processos de credenciamento e reconhecimento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. Disponível em: <<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2564/portaria-normativa-n-742>>.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Constituição**. Propostas exclusivamente de redação. Brasília, 1988a, Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/constituicao20anos/DocumentosAvulsos/vol-315.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2024.

CAETANO, José Marcos. **Análise do nível de implementação das práticas de compliance: estudo de caso em uma universidade pública**. 2019. 55f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35622>>.

CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CASQUEL Júnior, J.M.; POVEDANO, R.; SANTOS, L.H.D.; BELLI, M.M.; GAIO, L.E. ESG index impact on the performance of education sector companies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 17, n. 2, e10. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.5902/1983465986171>>.

CAVALCANTE, Daniel. **Regional Nordeste: Educação superior privada - desafios e perspectivas**. Apresentação em Power Point para o ABMES Regional, realizado em Fortaleza no 28 de novembro de 2024. Disponível em: <<https://abmes.org.br/arquivos/documentos/Compliance%20como%20ferramenta%20de%20regula%C3%A7%C3%A3o%20acad%C3%AAmica%20e%20pedag%C3%B3gica%20em%20IES%20.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2025.

CAVALCANTI, L.M.R.; GUERRA, M.G.G.V. Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 694-718, set./dez. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.22347/2175-2753v11i33.2270>>.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure:** Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaee073aeb1cfce037f3b11.pdf>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHRISTENSEN, C.M. **O dilema da inovação.** São Paulo: Makron Books, 2001. Disponível em: <<https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/pt/o-dilema-da-inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>>.

CHRISTENSEN, Clayton M.; HORN, Michael B.; STAKER, Heather. **Inovação na sala de aula.** 1 ed. São Paulo: Bookman, 2011.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: AltaBooks, 2020.

COSTA, Maria Izabel Sanches; IANNI, Aurea Maria Zöllner. **Individualização, cidadania e inclusão na sociedade contemporânea.** São Paulo: SciELO Books, 2020. Disponível em: <<https://books.scielo.org/id/sysng/pdf/costa-9788568576953.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2025.

CRAIG, Ryan. **A new U:** Faster + cheaper alternatives to college. 1. ed. Dallas: BenBella Books, 2018.

CRONEMBERGER, E.; LAGE, D.; GUIGON, G.; SOBREIRA, H.G. Sala Revoluti: Concepção e desenvolvimento de um modelo de “Sala de Aula do Futuro”. **Periferia**, v. 1, n. 2. 2012. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/periferia/article/view/3432/2358>>.

DAMAS, Maximiliano. **Educação em movimento:** Desafios e inovações para o século XXI. Brasília: ABMES Editora, 2024. p. 33.

DAVIDSON, Cathy N. **The new education:** how to revolutionize the university to prepare students for a world in flux. 1. ed. New York: Basic Books, 2017.

DRUCKER, P. A nova sociedade das organizações. *In*: HOWARD, R. (Org.) **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.1-7.

FAVA, Rui. **Currículo 30-60-10: A Era do Nexialista**. Maringá, PR: 2022. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Curr%C3%A0-D_c_u_l_o_30_60_10/nbJbEAAQAQBAJ?hl=p-t-BR&gbpv=1&pg=PA2&printsec=frontcover>.

FAVA, Rui. **Paradigmas da educação: conectando revoluções na aprendizagem**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva Uni, 2024.

FELTRIN, G.U. **Gestão humanizada como promotor do engajamento de equipes – um estudo com gestores de um banco público**. 118f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios. Porto Alegre. 2024. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/13463/Gisele%20Uggioni%20Feltrin_.pdf?sequence=1&i-sAllowed=y>.

GARBACCIO, G.L.; VADELL, L.M.B.; GAHYVA, R.A.C.R. Programa de compliance como vantagem competitiva para as organizações privadas. **Pensar – Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 29, n. 3, p. 1-11, jul./set. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.5020/2317-2150.2024.13774>>.

GOI, Marques Viviane. Perfil dos alunos. *In*: **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2020 = Censo EAD.BR: Analytic Report of Distance Learning in Brazil 2020**. Org. ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. Curitiba, PR: InterSaberes, 2022. Disponível em: <https://abed.org.br/arquivos/CENSO_EAD_2020_PORTUGUES.pdf>.

HARARI, Yuval Noah. **21 Lições para o Século 21**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/14500.pdf?srsId=AfmBOoodOMoGaqmyANNWk-Op1am_pLX54goKW5SiAnUNOYMubAyx5x2vK>.

HARVEY, L.; GREEN, D. Defining quality. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 18, n. 1, p. 9–34, 1993. Disponível em: <<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PN1589/Defining%20Quality%20Harvey%20and%20Green%20copy.pdf>>.

HERMIDA, Jorge Fernando. A Educação à distância: história, concepções e perspectivas. **Revista HISTEDBR On-line**. p. 166-181, ago 2006. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4919/art11_22e.pdf>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Demográfico 2024**. Rio de Janeiro: 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da educação superior 2023**: notas estatísticas. Brasília, DF: 2024. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/documentos/notas_estatisticas_censo_escolar_2023-siteabmes.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Indicadores de qualidade da educação superior**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Instrumento de avaliação institucional externa presencial e a distância**: Credenciamento. Brasília: 2017. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_credenciamento.pdf>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Painel estatístico:** Censo da educação superior. 2024. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjliiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGlxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Novo painel de monitoramento do Plano Nacional de Educação - PNE.** Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYTQ1MmJjNWtOTE1ZS00NmMxLTk5OGQtYjRlMTI4OWI15YWM4IiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGlxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9>>. Acesso em: 3 fev. 2025.

JENIFFER, Susan. Regtech como solução para os desafios do Compliance. **JusBrasil**, 2021. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/regtech-como-solucao-para-os-desafios-do-compliance/1195229800?>>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

LONGO, C.R.J.; SILVEIRA, E. **Planejamento e gestão no novo normal:** o processo de ensino-aprendizagem na educação superior. Brasília: EDUX Consultoria, 2020. *E-book* (67p). (Coletânea Coronavírus e o Impacto na Educação Superior Brasileira, v. 6). Disponível em: <<https://edux21consultoria.com.br/2020/08/11/novo-lancamentoda-coletanea-coronavirus-e-o-impacto-na-educacao-superiorbrasileira-4/>>. Acesso em: 17 mai. 2024.

MAGALDI, S.; NETO, J.S. **Gestão do amanhã:** tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Gente Editora, 9. ed., 2018.

MAGRO, C.B.; RAUCH, R.B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 3, n. 3, p. 427 - 454. 2012. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/download/85/167/299>>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEISTERDRUCKE. **A lesson at university and a historiated initial N depicting a master**, Novela Super Sexto, pintura de Jean Andre. Disponível em: <<https://www.meisterdrucke.ie/fine-art-prints/French-School/422095/A-lesson-at-university-and-a-historiated-initial-N-depicting-a-master,-from-Novela-Super-Sexto-by-Jean-Andre.html>>. Acesso em: 18 fev. 2024.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004. Disponível em: <<https://nc400.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/mintzberg-2004.pdf>>.

MONTICELLI *et al.* Avaliação institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional, **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 26, n. 1, mar., 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVb-MdSx597wJ4H/>>. Acesso em: 14 fev. 2025.

MORAN, J.M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 16. ed., 2009. Coleção Papirus Educação.

MORIN, E. **A cabeça bem feita: repensar a reforma e reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. Disponível em: <https://www.sergiofreire.pro.br/ad/MORIN_ACBFf.pdf>.

NEWTON, Andrew. **The Handbook of compliance: Making ethics work in financial service**. Mind into Matter. 2002.

NONATO, Amanda. Entenda o que é um profissional T-Shape. **Guia da carreira**. set. 2023. Disponível em: <<https://www.guiadacarreira.com.br/blog/o-que-e-um-profissional-t-shaped>>.

NOLASCO, D.M.S.; SILVA, M.S.; EL-AOUAR, W.A.; BARRETO, L.K.S.; VASCONCELOS, C.R.M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: instrumentos para gestão organizacional. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, p. 160-180, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/4159/4260>>.

OLIM, L.R.D.; CARVALHO, A.N.P.; CAMPANELLA, S. de C. A importância da implementação de programas de compliance nas instituições de ensino superior. **Revista Pan-americana de Direito**, v. 3, n. 1, e80. 2023. Disponível em: <<https://periodicosfapad.emnuvens.com.br/rtpj/article/view/80>>.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Das políticas de governo à política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/hMQyS6LdCNDK8tHk8gL3Z6B/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 18 fev. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - OAB. Seccional do Distrito Federal. **Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor: Manual de Compliance**. Disponível em: <<https://oabdf.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 13 dez 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Além da aprendizagem acadêmica: primeiros resultados da pesquisa sobre habilidades sociais e emocionais**, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/92a11084-en>>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Education at a Glance 2021**: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en.html>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Education at a Glance 2023**: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2023_e13bef63-en>. Acesso em: 18 mai. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Trabalhando para o futuro**: competências essenciais no século XXI. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <<https://www.oecd.org>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de E. Magalhães. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M.; KRAMER, M.R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <<https://www.community-livingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>>.

PORTUGAL. Conselho Nacional de Educação. **Referencial para a inovação pedagógica nas escolas**. 2023. Disponível em: <https://www.cnedu.pt/content/noticias/CNE/Referencial_Inovacao_Pedagogica_siteCNE.pdf>.

RIBEIRO, Vanda Mendes. Implementação de políticas educacionais e equidade: regulação e mediação. **Caderno de Pesquisa**, v. 50, n. 177, jul-set, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/zDcnNmR-Q8sFF7s7v3qwX7wN/?lang=pt>>.

SANTOS, A.P. dos; SILVA, A.M. Mecanismos de compliance em instituições de ensino superior. **Revista Valore**, v. 3, n. 1, p. 1-15. 2018. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/373>>.

SCHILDER, Arnold. Banks and the compliance challenger. In: ASIAN BANKER SUMMIT, Bangkok, 16 mar. 2006. **Proceedings... TI Corruption Perception Index**, Transparency International, 2008. Disponível em: <www.transparency.org>. Acesso em: 20 out. 2024.

SCHMIDT, O.; VERONEZE, S.; ZANELLA, C. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, v. 14, n. 2, p. 231-255, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/352702287_A_contribuicao_da_gestao_de_projetos_para_a_elaboracao_do_Plano_de_Developolvimento_Institucional_PDI_em_instituicoes_de_ensino_superior>. Acesso em: 16 mar. 2025.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Programa de integridade no setor educacional: Manual de compliance**. 2. ed. Editora: Um Livro, 2023.

SILVA, Daniel Cavalcante; SANT'ANA, Sérgio Henrique Cabral. Aprimoramento e atualização das estruturas de gestão jurídico-corporativa das entidades de ensino superior. In: SILVA, D.C., Org. **Competitividade na gestão jurídico-regulatória das entidades privadas de ensino**. Brasília: Ensinamento, 2013.

SMITH, A.; VOß, J.-P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. **Research Policy**, v. 39, n. 4, p. 435-448. 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733310000375>>.

SOUZA, M. P. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais Brasileiras: análise de conteúdo. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 16, n. 2, p. 399-424, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/YQDd7MVJk4c8qWjfsf7hDVB/>>. Acesso em: 16 mar. 2025.

THIESSEN, Dennis *et al.* **Innovation in teacher education**: a review of recent literature. Ontario: Ministry of Education and Training, Toronto. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED370944.pdf>>.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. Tradução de João Tavares. São Paulo: Record, 1980.

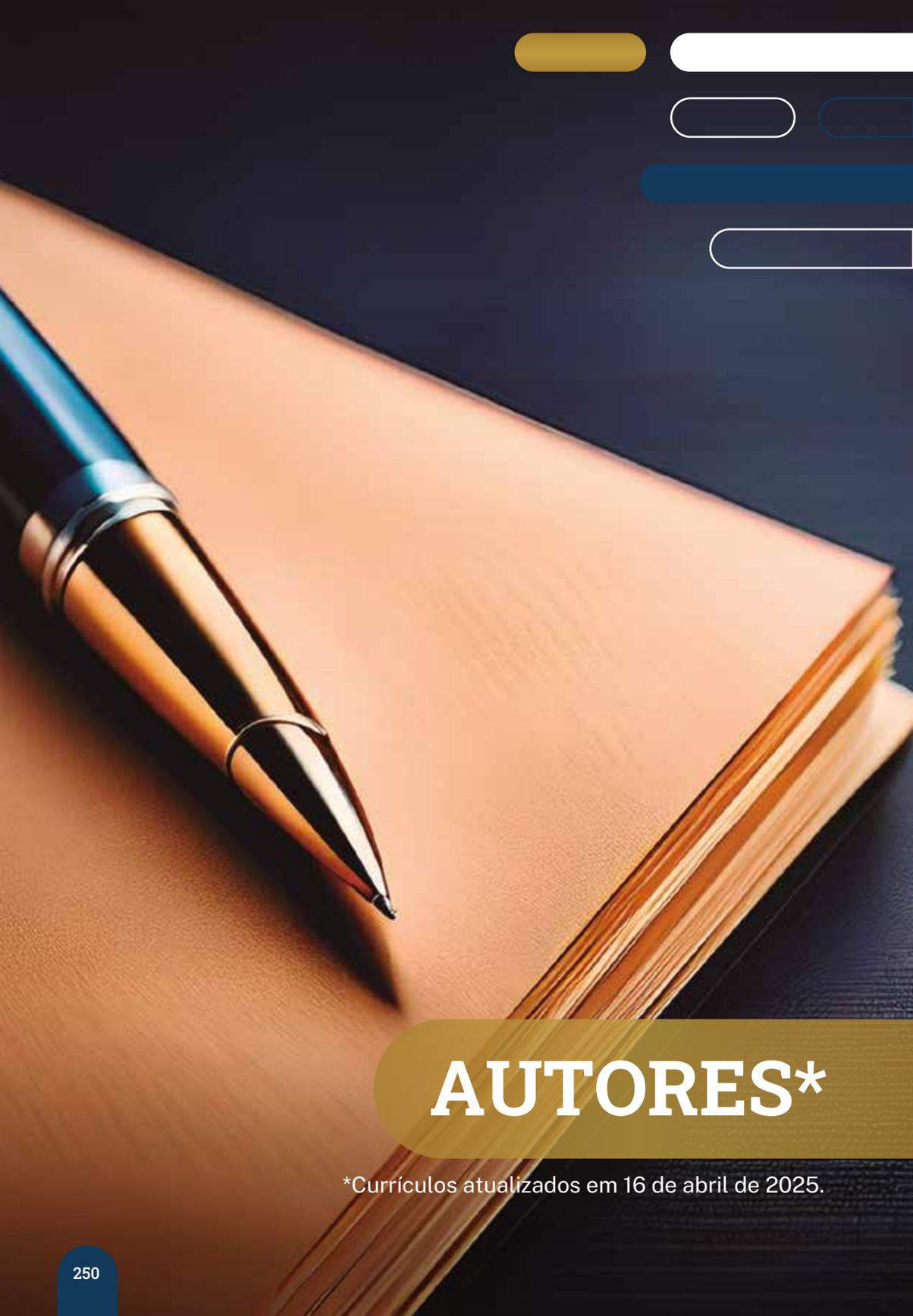
XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano. As 5 ondas de crescimento das IES na década. **Revista Ensino Superior**, 19 nov. 2024. Disponível em: <<https://revistaensinosuperior.com.br/2024/11/19/as-5-ondas-de-crescimento-das-ies-na-decada/>>. Acesso em: 22 jan. 2025.

XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano. **Marcos regulatórios da educação superior privada**. Regulação da Educação Superior privada pelo prisma do direito educacional, Brasília. EDUX21. 2024. Disponível em: <<https://edux21consultoria.com.br/2024/06/06/regulacao-da-educacao-superior-privada-pelo-prisma-do-direito-educacional/>>.

WE ARE SOCIAL. **Digital 2024**: 5 billion social media users. Disponível em: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/>>.

WIKIMEDIA COMMONS. **Arte de Étienne Colaud**. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Meeting_of_doctors_at_the_university_of_Paris.jpg>. Acesso em: 18 fev. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **Future of jobs report 2020**. Genebra: 2020. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.



AUTORES*

*Currículos atualizados em 16 de abril de 2025.

Daniel Cavalcante



Advogado e sócio da Covac Sociedade de Advogados. Assessor jurídico da Abrafi, ABMES, Semesp, Semerj, Semesg, entre outras entidades representativas. Mestre em Direito e Políticas Públicas e especialista em Direito e Política Tributária. Autor de livros e artigos publicados no país e no exterior. Membro da Comissão do Terceiro Setor da OAB/DF. Professor de Direito Tributário e Direito Educacional. Laureado com o Prêmio Evandro Lins e Silva, concedido pela Escola Nacional de Advocacia do Conselho Federal da OAB, em 2011. Menção de

Louvor concedida pela Câmara Legislativa do Distrito Federal pelos relevantes serviços prestados à educação do Distrito Federal. Três vezes indicado pelo anuário Análise Advocacia 500 como um dos dez advogados mais admirados do setor de educação (2012, 2015 e 2018). Diversos títulos e prêmios obtidos no país e no exterior. Fundador da Startup FaciLex.

Filipe Guedes



Advogado e historiador. Especialista em Direito Educacional (Uniará), em Direito Administrativo (PUC Minas) e em Direito Tributário e Finanças Públicas (IDP). É assessor da Secretaria Executiva para a Educação Superior do Conselho de Educação do Distrito Federal e atuou junto ao Ministério da Educação (MEC) como coordenador-geral de Legislação e Normas de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres/MEC), diretor substituto de Política Regulatória (Seres/MEC) e assessor da Secretaria Executiva (SE/MEC). Colaborou como apoio jurídico junto ao Conselho Nacional de Educação (CNE) e como consultor especializado em Educação junto à Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI-Brasil) e foi membro do Conselho de Inovação da Rede Brasileira de Certificação, Pesquisa e Inovação (RBCip) e da Comissão de Educação da OAB/DF.

Iara de Xavier



Diretora executiva da EDUX21 Consultoria Educacional. Professora e pesquisadora aposentada da Universidade de Brasília (UnB). Doutora em Saúde Pública pela Fio-cruz. Membro do Conselho de Administração e assessora da Presidência da ABMES. Diretora técnica da Abrafi. Consultora da presidência do Instituto Êxito de Empreendedorismo. Membro Titular do CC-PARES da Seres/MEC. Conferencista em eventos e autora de livros e artigos.

Janguê Diniz



Fundador, acionista controlador e presidente do Conselho de Administração do Grupo Ser Educacional e presidente do Instituto Êxito de Empreendedorismo. Graduado em Direito. Doutor e mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pós-graduado em Direito do Trabalho pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap) e em Direito Coletivo pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em Turim (Itália). Especialista em Direito Processual Trabalhista pela Escola Superior da Magistratura de Pernambuco (Esmape). Graduado em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e em Letras pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap). Foi presidente do Sindicato das Instituições Particulares de Ensino Superior do Estado de Pernambuco (Siespe), da Associação Brasileira das Mantenedoras das Faculdades (Abrafi), do Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular (FÓRUM) e da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), onde atua como vice-presidente e preside o Conselho de Administração.

Luiz Cláudio Pereira



Diretor de graduação da Afya Educacional. É doutorando em Administração pela Unigranrio, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e graduado em Administração pela Universidade Estácio de Sá e em Curso Superior de Processamento de Dados pelo Centro Universitário do Espírito Santo (UNESC).

Max Damas



Assessor das presidências da Fundação Oswaldo Aranha, da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e do Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro (Semerj). Também é escritor, palestrante e consultor em estratégias educacionais. Professor, exerceu cargos de coordenação, pró-reitoria e reitoria. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mestre em Sistemas e Computação pelo Instituto

Militar de Engenharia (IME/RJ) e graduado em Engenharia de Computação pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Paulo Chanan



Diretor de Regulação e procurador institucional do Grupo Ser Educacional. Presidente da Associação Brasileira das Mantenedoras das Faculdades (Abrafi) e membro do Conselho de Administração da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Membro do CC-PARES da Seres/MEC. Advogado e professor universitário. Mestre em Administração, especialista em Direito Empresarial e Alta Gestão de Instituições de Educação Superior e graduado em Direito.

Pedro Henrique Ferreira



Coordenador de Relações Governamentais do grupo Yduqs. Advogado e membro da Comissão de Educação da Seccional do Distrito Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB/DF). Graduado em Direito. Possui experiência em regulação da educação superior, com atuação junto à Coordenação-Geral de Legislação e Normas da Seres/MEC. Foi consultor educacional na Edux21 Consultoria Educacional.

Raphael Pereira



Coordenador da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do Centro Universitário Estácio de Vitória (Estácio Vitória). Professor do Centro Universitário Estácio de Vitória (Estácio Vitória), da Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha (FESVV) e da E.E.E.F.M. Sílvio Rocio. Doutorando em Educação com especialidade em pesquisa pela Universidad Internacional Iberoamericana (UNiB), mestre em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), especialista em Metodologia do Ensino da Matemática pela Universidade Estácio de Sá (UNESA), especialista em Farmacologia Clínica pela Escola Superior São Francisco de Assis (ESFA), licenciado em Química pela Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES), bacharel em Farmácia-Bioquímica pela Escola Superior São Francisco de Assis (ESFA), licenciado em Matemática pela Universidade Estácio de Sá (UNESA) e bacharel em Estatística pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU).

Rui Fava



Administrador e professor. Reitor da Universidade de Cuiabá (Unic), diretor geral e reitor da Universidade do Norte do Paraná (Unopar), VP-Operações e Acadêmico da Kroton AS; VP-Acadêmico Ânima Educacional. Autor dos livros: IA Generativa: Primórdios da Quinta Revolução Cognitiva; Paradigmas da Educação: Conectando Revoluções e Gerações através da Aprendizagem; Currículo 30-60-10: A Era do Nexialista; O Estrategista: Decisões em Administração; Trabalho, Educação e Inteligência Artificial; Educação para o Século 21:

A Era do Indivíduo Digital; Educação 3.0: Aplicando o PDCA nas Instituições de Ensino



 SHN, Quadra 01, Bloco F, Sala 1303 Ed. Vision Work & Live
Asa Norte, Brasília - DF, 70701-060

 Telefone: (61) 3554-0072  (61) 99287-4675

 www.edux21consultoria.com.br