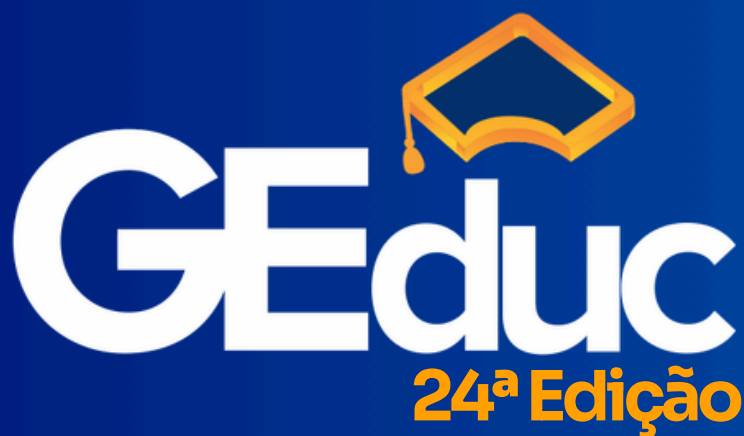


E-BOOK OFICIAL



Arquitetar Futuros:

EDUCAR, LIDERAR E TRANSFORMAR

**REFLEXÕES A PARTIR DOS
DEBATES QUE MARCARAM
O GEDUC 2026**

Realização:



Sobre o GEduc

01

Educadores Autores

Conheça os autores por trás do E-book do GEduc

02

Congresso Brasileiro de Gestão Educacional: O Futuro se Cria com a Mente Aberta: O Olhar Sensível para Novos Tempos

Flávia Fernanda Costa

06

Arquitetar Futuros: A Estratégia para Sobreviver e Prosperar no Amanhã

Flávia Fernanda Costa

15

Educação Básica em Movimento: Engajamento, Avaliação, Internacionalização e Identidade Docente

Flávia Fernanda Costa

21

Congresso de Gestão Educacional - Ensino Superior

Aparecida do Carmo Frigeri Berhior

29

Fórum de Líderes Educacionais

Denise Sawaia Tofik

34

Educação Especial e Inclusiva: Um olhar multidisciplinar a partir da pedagogia, do direito, da neurociência e da gestão

Flávia Fernanda Costa

46

Saúde Mental e Bem-Estar na Educação: Vínculos, cultura institucional e o futuro do cuidado

Aparecida do Carmo Frigeri Berhior e Flávia Fernanda Costa

54

Educação Profissional em Movimento: Empregabilidade, inovação e formação para o futuro

Denise Sawaia Tofik

63

Marketing Educacional e Growth: Da estratégia à construção de valor sustentável nas instituições de ensino

Mirella Scorza e Carla Peron

79

**Inovação e Inteligência Artificial na Educação:
Hiperpersonalização, competências humanas e
transformação institucional**

Rui Fava e Flávia Fernanda Costa

90

**Entre tramas e costuras:
A Coordenação Pedagógica que articula e transforma**

Imaculada Conceição Braga Campos

102

**Coordenadores de curso:
Evasão no Ensino Superior Brasileiro**

Luciane Lucio Pereira

111

**GEDUC EXPERIENCE:
Socioemocional como estratégia de prevenção ao
bullying: construindo ambientes mais seguros**

Fernanda Loyola

121

**GEDUC EXPERIENCE:
Do empírico ao analítico: Aprendizados na construção
de um planejamento acadêmico mais inteligente**

Adriano Thomaz

124

**GEDUC EXPERIENCE:
Do caos de ferramentas ao impacto real:
IA, dados e conteúdo curado que funciona**

Hélder Pereira

129

**Insights do GEduc na visão de
futuros Educadores - FMU**

133

GEduc 25 Anos

135

Reconhecido nacionalmente como o principal congresso de gestão educacional do Brasil, desde a sua 1ª edição, em 2003, o GEduc reúne os mais relevantes players da área para três dias de imersão que envolvem conteúdos de alto nível.

Ao longo de sua trajetória, o congresso se consolidou como um espaço de reflexão, atualização e conexão entre lideranças que atuam diretamente na construção dos rumos da educação brasileira. Em sua programação, são abordados temas estratégicos para escolas, instituições de ensino superior, mantenedores e gestores que buscam acompanhar as transformações do setor e tomar decisões cada vez mais alinhadas aos desafios contemporâneos.

Com palestrantes de renome, uma programação conectada às demandas reais e discussões voltadas aos desafios da gestão educacional, o GEduc se consolida como um encontro fundamental para gestores brasileiros que buscam atualização, visão estratégica e caminhos para fortalecer suas instituições.

Concomitante ao congresso, há uma Exposição com a participação de mais de 70 empresas que apresentam as últimas novidades em produtos e serviços educacionais.

Esse ambiente amplia a experiência dos participantes ao aproximar instituições de ensino de soluções, tecnologias e serviços que contribuem para a inovação, a eficiência da gestão e o fortalecimento das práticas educacionais.

O evento é promovido pela HUMUS, empresa que realiza capacitações para gestores de universidades e escolas, além de possuir soluções em consultoria e seleção de profissionais, serviços também exclusivos para o segmento educacional.

Com uma atuação dedicada ao desenvolvimento da gestão educacional, a HUMUS promove iniciativas que aproximam conhecimento, prática e especialistas do setor, contribuindo para a formação de líderes mais preparados para os desafios da educação.

Organizadoras



Beatriz Fernandes

Publicitária, atua na área de comunicação e eventos da Humus Educação, diagramadora deste e-book.



Sonia Simões Colombo

Head de Conteúdo do GEduc. CEO da Humus e Presidente do Instituto ELA Educadoras do Brasil



Thalita Chrispim

Conselheira consultiva da área de Inteligência de Mercado do GEduc. Sócia e Gerente de Operações e Relacionamentos da Humus Educação.

Educadores Autores



Aparecida do Carmo Frigeri Berhior

Consultora associada da HUMUS para Gestão Acadêmica. Doutora e mestre em Letras, com mais de 20 anos de experiência na gestão e docência no ensino superior. Atua na implementação de matrizes de referência de currículos e avaliação por competências; gestão e processos acadêmicos; capacitação de docentes.



Adriano Thomaz

Gerente Executivo na UniSoma, Especialista em advanced analytics e modelagem matemática, lidera equipes multidisciplinares no desenvolvimento de algoritmos e soluções inteligentes para o setor educacional. Matemático de formação, com Doutorado em Engenharia Elétrica pela Unicamp e Pós-doutorado no Canadá, combina rigor técnico com experiência executiva. Atuou em projetos de otimização no planejamento acadêmico integrado, de ofertas e alocação de recursos, de inteligência acadêmica e de gestão institucional. Curador do podcast DeepTalks sobre IA.

Educadores Autores



Carla Peron

Formada em Administração pela Faculdades Associadas de SP, especialização em Marketing pela ESPM e MBA pelo Insper, Carla Peron é gestora da Mercare! Educação. Com mais de 30 anos de experiência no segmento educacional, atua em projetos de gestão de marca, comunicação integrada, reposicionamento e presença digital, contribuindo para que escolas fortaleçam sua identidade, comuniquem melhor seus diferenciais e ampliem sua relevância em um mercado cada vez mais competitivo.

Daniel Jaca

Formado em esporte, percebeu rapidamente que a atividade física era um caminho para o desenvolvimento socioemocional. Incomodado com o mundo, foi lá e tentou ajudar a melhorá-lo.

Denise Sawaia Tofik

Profissional com mais de 40 anos de experiência no ensino superior, com atuação em gestão acadêmica, docência e consultoria educacional. Especialista em regulação, qualidade e desenvolvimento institucional, com trajetória em posições de liderança e forte contribuição para a excelência e inovação na educação superior.

Fernanda Loyola

Mãe da Maria e da Leticia, e ama falar sobre relações humanas e os processos da maternagem na sociedade contemporânea. Olhar atento para o cuidado socioemocional dentro e fora da Electi.

Flávia Fernanda Costa

Doutora e mestre em Educação, com formação pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e pela UFRGS, possui MBA em Gestão Educacional pela PUCRS e graduação em Pedagogia. Atua como Coordenadora Administrativa e Pedagógica do Ensino Médio no Colégio Israelita Brasileiro e é voluntária no Instituto ELA Educadoras do Brasil. Ao longo de sua trajetória, foi Pró-Reitora de Graduação da UCS, onde criou o Centro de Inovação e Tecnologias Educacionais (CINTED), além de atuar em gestão acadêmica, docência no Ensino Superior e supervisão na Educação Básica. Foi avaliadora do MEC e possui certificação internacional Finlandesa - Innopeda Trainer, com atuação em iniciativas de inovação educacional e liderança feminina.

Educadores Autores



Hélder Pereira

Educador e especialista em inovação na aprendizagem, com mais de 20 anos de experiência no desenho e implementação de projetos educacionais. Sua atuação concentra-se em transformar o uso da tecnologia em experiências de aprendizagem com propósito e impacto real.



Imaculada Conceição Braga Campos

Mora em Belo Horizonte, Professora, Psicóloga, Pós graduada em Psicopedagogia Institucional, Especialista em Saúde Mental nas práticas Contemporâneas, Mestranda em Neuropsicologia. Possui sólida experiência na área da Educação e na Saúde Mental Clínica e Institucional. Atualmente trabalha com a Meta-Morfose Saúde Mental Preventiva para escolas e empresas, além de formação de equipes pedagógicas. Voluntária no Instituto ELA Educadoras do Brasil e na SWE (Society Women's Engineer's do Brasil).



Luciane Pereira

Enfermeira, mestre e doutora em Gestão e Saúde pela USP, com mais de 30 anos de atuação na Educação Superior. Iniciou sua trajetória como docente na USP e, desde então, ocupou posições estratégicas como coordenadora, diretora de pós-graduação, pró-reitora acadêmica, vice-reitora e reitora em grandes universidades. Com especializações em Gestão Hospitalar pela FGV e em Neurociência e Psicologia Positiva pela PUC, tem como foco a liderança de projetos acadêmicos inovadores, o desenvolvimento de equipes de alta performance voltadas à aprendizagem significativa, à sustentabilidade e à entrega de resultados. Atualmente, coordena projetos no processo de implantação da Faculdade BP.



Mirella Scorza

Formada em Comunicação pela FAAP, com pós-graduação em Marketing pela ESPM, MBA em Administração pela FIA/USP e extensões em Comunicação Corporativa pela FGV e Marketing Digital pelo Insper, Mirella Scorza é gestora da Mercare! Educação. Com mais de 30 anos de experiência, atua com foco em marketing estratégico, comunicação integrada, experiência do cliente, relacionamento e valorização de equipes, apoiando instituições de ensino na construção de posicionamentos mais claros, consistentes e sustentáveis.



Rui Fava

Com trajetória consolidada na gestão educacional, acadêmica e operacional, atua na construção de modelos e estratégias que conectam eficiência, qualidade e performance institucional. Sua experiência reúne planejamento estratégico, gestão de indicadores, desenvolvimento de equipes e implantação de projetos voltados à evolução das instituições de ensino. É doutor em Ciências da Educação, com formação também em Administração, Ciências Contábeis e MBA Executivo.

Educadores Autores



Sami Elia

Encontrou na escalada uma forma de viver suas paixões por esportes e pela natureza. Formado em administração, trabalhou como executivo no Citibank em diversas áreas, principalmente com planejamento estratégico. Guiado por sua paixão por iniciativas sociais, foi voluntário em diversos projetos sociais de educação que culminaram em uma transição de carreira para o segmento da educação socioemocional. Sócio Electi Educacional.



Futuros Educadores

Andressa Caroline Wendt da Cruz

Estudante do 7º Semestre do curso de Licenciatura em História na FMU



Francislene de Araujo Cordeiro Diogo

Estudante do 5º Semestre do curso de Licenciatura em História na FMU



Naxiane dos Santos da Silva

Estudante do 2º Semestre do curso de Pedagogia na FMU



Paloma Fregonesi Benedet

Estudante do 7º Semestre do curso de Pedagogia na FMU



Congresso Brasileiro de Gestão Educacional

O Futuro se Cria com a Mente Aberta: O Olhar Sensível para Novos Tempos

Flávia Fernanda Costa

Apresentação

A primeira palestra magna do GEduc 2026, cujo tema central é Arquitetar Futuros: Educar, Liderar e Transformar foi conduzida por Heloísa Perissé, atriz, escritora e humorista autora de extensa obra que articula, com rigor e sensibilidade, o humor, a filosofia e a educação. Sua trajetória fundamenta-se na observação acurada da condição humana e na capacidade de suscitar reflexões por meio da palavra e do riso. Perissé conferiu ao congresso uma abertura compatível com o desafio proposto: convidar líderes educacionais da Educação Básica e da Educação Superior a direcionarem o olhar para si mesmos antes de projetá-lo para o futuro. Sua conferência, intitulada O Futuro se Cria com a Mente Aberta: o Olhar Sensível para Novos Tempos, articulou filosofia, literatura e provocação intelectual para formular a questão central do evento: que tipo de disposição é necessário cultivar para arquitetar futuros que ainda não possuem forma definida?

A contemporaneidade é marcada por um ritmo de aceleração sem precedentes. A tecnologia redefine práticas cotidianas, a inteligência artificial interpela funções antes consideradas exclusivamente humanas e a velocidade das transformações desafia organizações, famílias e, em especial, instituições de ensino. Nesse contexto, uma questão emerge com crescente urgência: como preparar estudantes e os próprios gestores, para um futuro que ainda não é possível reconhecer com precisão?

É precisamente nessa encruzilhada que a conferência de Heloísa Perissé se inscreve como provocação e convite à reflexão. Mais do que oferecer respostas fechadas, a palestrante propõe uma reorientação de postura: a abertura intelectual como competência estratégica fundamental para a navegação em tempos de incerteza. Nesse sentido, em um congresso dirigido a gestores educacionais, essa temática não ocupa posição periférica. É, ao contrário, uma posição central àqueles que lideram escolas e instituições de ensino cujos valores se propagarão por gerações.

A reflexão proposta pela palestrante articula educação, filosofia e gestão ao sustentar que o futuro não é algo que simplesmente acontece, mas algo que se constrói e que tal construção demanda, antes de tudo, uma transformação de ordem interna. E, nesse sentido, Perissé apresenta o conceito de Metanoia, entendida como a liberdade de pensamento, a humildade socrática e a capacidade de adaptação, constituindo um repertório intelectual e prático de elevada relevância para aqueles que atuam à frente de projetos educacionais contemporâneos.



Para o gestor educacional, reconhecer que liderar implica também inspirar, que a instituição escolar é território de aspirações tanto quanto de conteúdos programáticos, e que a abertura ao novo constitui condição de sustentabilidade institucional e não apenas de desenvolvimento individual, configura um aprendizado que esta reflexão oferece com densidade e alcance.

Principais ideias e reflexões para pensar sobre liderança educacional

As reflexões apresentadas a seguir reúnem ideias centrais desenvolvidas ao longo da palestra magna, para pensar a liderança educacional no contexto contemporâneo.

Pensar com os Olhos Livres: abertura como postura filosófica

A noção de "pensar com os olhos livres", evocada a partir da obra de Oswald de Andrade, perpassa a palestra, em um movimento de provocação aos participantes, no sentido de que perceber que a abertura de pensamentos não é sinônimo de ingenuidade ou de ausência de posicionamento crítico é, ao contrário, a capacidade de receber novas informações sem os filtros que o preconceito, o temor ou a rigidez cognitiva impõem. Trata-se de uma disposição que permite articular o novo ao já estabelecido, ampliando e aprofundando a compreensão da realidade de forma crítica e reflexiva.

Essa postura articula-se ao conceito de "religare", a reconexão com algo de ordem mais ampla, com a tradição do conhecimento humano, com a essência da experiência do ser no mundo. A educação, nessa perspectiva, não se reduz à transmissão de conteúdos: constitui-se como espaço de conexão entre saberes, conceitos e culturas. A instituição de ensino que assimila essa compreensão é capaz de criar ambientes nos quais o pensamento criativo não é excepcional, mas integra a prática pedagógica cotidiana.

A disposição intelectual aberta é também aquela que formula questões, especialmente aquelas que, aparentemente simples, carregam profundidade. Perissé propõe que gestores e educadores interpelem crianças e adolescentes com a pergunta: "O que é o futuro para você?". Tal questionamento não é meramente retórico, pois ele revela a capacidade imaginativa humana, o poder criador que caracteriza a espécie. Assim, imaginar, criar e sustentar a crença na possibilidade de transformação é o horizonte que um projeto de educação de qualidade deve manter permanentemente aberto.

O Tempo, a Velocidade e a Sabedoria de se adaptar

Um dos eixos mais significativos da palestra é a reflexão sobre a temporalidade, sobretudo, considerando que a tecnologia acelerou os ritmos da vida contemporânea e instaurou o que Perissé denomina "modelo econômico da urgência". Um ambiente no qual a velocidade se converteu em valor em si mesma, frequentemente em detrimento da profundidade reflexiva. Nesse contexto, a inteligência não pode mais ser avaliada apenas pela acumulação de conhecimentos, mas pela capacidade de adaptação à mudança nos contextos temporal e espacial.

Essa perspectiva dialoga diretamente com o princípio darwiniano de que sobrevive aquele que é capaz de se adaptar. Contudo, a leitura proposta pela palestrante transcende o âmbito biologista, afinal adaptar-se não significa render-se ao caos, mas desenvolver agilidade intelectual e emocional para uma releitura constante da realidade, condicionada pelo tempo histórico e cultural. Trata-se, em última instância, de uma forma de sabedoria. O indivíduo sábio, nessa acepção, é "amigo do tempo", não o combate nem o ignora, mas aprende a relacionar-se com ele de forma criativa e produtiva.

Para o gestor educacional, essa reflexão possui implicações de ordem direta: instituições que resistem à mudança sob o pretexto de preservação identitária incorrem no risco de tornar-se obsoletas. Em contrapartida, aquelas que incorporam a transformação com intencionalidade estratégica, sem abdicar de seus valores fundantes, constroem as condições necessárias para prosperar em cenários marcados pela imprevisibilidade.

“O sábio é amigo do tempo.
Não o combate, aprende a relacionar-se
com ele de forma criativa.”

Humildade, Diálogo e a Arte de Ouvir

Sócrates é convocado à análise na fala de Perissé, não como recurso retórico ornamental, mas como referência viva de pensamento: a máxima "sei que nada sei" permanece uma das afirmações mais revolucionárias da história intelectual da humanidade. A humildade epistêmica, o reconhecimento dos limites do próprio conhecimento é apresentado como condição fundamental para o aprendizado genuíno. Uma mente que pressupõe já conhecer tudo não dispõe de espaço cognitivo para o novo; uma mente que se reconhece inconclusa está sempre em condições de expandir sua compreensão.



Essa humildade epistêmica traduz-se, na prática institucional, em diálogo qualificado, estruturado em espaços formais de escuta, em processos decisórios que incorporam múltiplas vozes e em uma cultura que valoriza a pergunta tanto quanto a resposta. Líderes que cultivam essa postura constroem equipes mais engajadas e instituições mais adaptáveis.

A inteligência emocional, central nos debates contemporâneos sobre liderança efetiva, encontra aqui seu fundamento: a mente intelectualmente íntegra ouve, mesmo quando discorda. O diálogo genuíno pressupõe a suspensão do julgamento imediato e a disposição para escutar o interlocutor antes de responder. Em contextos educacionais, essa prática transforma as relações dos múltiplos níveis, como por exemplo, entre professores e estudantes, entre gestores e equipes, e entre instituições e as comunidades nas quais se inserem.

A expressão "lacear a consciência" é empregada por Perissé para descrever o processo de criar espaço interno receptivo a novas fontes de conhecimento. Trata-se de um exercício ativo de abertura. Não passivo, mas deliberado e que exige disposição. Pois escutar com autenticidade, sem o filtro do julgamento prévio, demanda uma forma particular de coragem intelectual.

Diversidade, Cooperação e o Poder das Novas Ideias

Outro eixo central da conferência é a valorização da diferença como recurso epistemológico. A singularidade de perspectivas não invalida o conhecimento; ao contrário, é precisamente a diversidade (cultural, racial, de gênero, territorial e de trajetórias), que potencializa a geração de soluções mais consistentes, inovadoras e socialmente relevantes. Nesse sentido, não apenas visões individuais, mas também saberes coletivos, tradicionais e comunitários desempenham papel fundamental na ampliação do horizonte do conhecimento. Grandes transformações históricas não foram fruto exclusivo de mentes isoladas, mas de encontros, tensões e diálogos entre diferentes formas de ver e habitar o mundo.

Embora figuras como Leonardo da Vinci sejam frequentemente evocadas como paradigmas de abertura e experimentação, é fundamental reconhecer que a transposição de fronteiras do conhecimento também emerge de contextos diversos, muitas vezes marginalizados, cujas contribuições foram historicamente invisibilizadas. Ampliar a perspectiva da diversidade implica, portanto, não apenas celebrar a pluralidade de ideias, mas também questionar quais vozes são legitimadas, quais são silenciadas e como diferentes formas de conhecimento podem coexistir e se enriquecer mutuamente.

Grandes transformações emergem, frequentemente, da capacidade de transitar entre diferentes formas de pensar e de estabelecer conexões inesperadas. Nesse contexto, figuras como Leonardo da Vinci podem ser evocadas como expressão de uma mente aberta, curiosa e criativa, capaz de experimentar, arriscar e atravessar fronteiras entre campos do saber. No entanto, essa abertura não deve ser compreendida como atributo isolado de indivíduos excepcionais, mas como uma



disposição que também se constrói em contextos diversos, no diálogo entre múltiplas vozes e na interação entre diferentes formas de conhecimento, muitas das quais historicamente invisibilizadas.

Nessa perspectiva, a lógica da competição cede lugar à da cooperação como paradigma orientador. Em vez de se indagar "como me diferenciar dos demais", a mente aberta formula a questão: "como podemos progredir coletivamente?". Para as instituições de ensino, esse princípio impacta diretamente a cultura organizacional, a prática pedagógica e a formação integral dos estudantes: educar para a cooperação equivale a educar para as demandas do futuro.

O que opera transformações de ordem histórica são novas ideias e estas somente emergem quando determinadas condições são efetivamente asseguradas. A tríade liberdade, espaço e abertura constitui, nesse sentido, um fundamento prático para a inovação. Liberdade refere-se não apenas à autonomia intelectual, mas à possibilidade real de questionar, experimentar e errar sem sanções que inibam a criatividade. Espaço diz respeito à existência de ambientes físicos, simbólicos e institucionais, nos quais diferentes vozes possam se expressar, especialmente aquelas historicamente marginalizadas. Abertura, por sua vez, implica uma disposição ativa para escutar, reconhecer e incorporar contribuições diversas, mesmo quando estas desafiam pressupostos estabelecidos.

Essa tríade deixa de ser abstrata quando orienta decisões concretas: na forma como se estruturam o currículo, incentivam práticas colaborativas, definem critérios de avaliação e constroem uma cultura institucional baseada na confiança e no diálogo. Promover liberdade, garantir espaço e cultivar abertura tornam-se, assim, dimensões centrais de uma liderança educacional que não apenas responde às demandas do presente, mas contribui para a construção de futuros inovadores.

Metanoia: a mudança que começa por dentro

O conceito que confere unidade à totalidade da conferência é o de Metanoia, termo grego que designa uma mudança profunda na orientação mental, uma transformação psíquica genuína. Mais do que uma simples atualização de ideias, trata-se de uma revisão crítica de pressupostos e de uma abertura autêntica para perceber e interpretar o mundo a partir de perspectivas renovadas.

Perissé é categórica: o futuro não pertence às pessoas tecnicamente perfeitas, mas às de mente aberta. Essa afirmação, de aparente simplicidade, encerra uma ruptura significativa com a cultura da performance e da excelência técnica como fins em si mesmos. O que sustentará organizações e indivíduos no futuro não é a perfeição do já aprendido, mas a capacidade de continuar aprendendo e de se transformar ao longo desse processo. A mudança, como aponta Nietzsche, nem sempre é confortável, mas é inevitável e constitui uma necessidade inerente ao desenvolvimento humano e institucional.



Para os gestores educacionais, a Metanoia tem início em uma interrogação honesta: o que precisa ser revisto nas práticas, nos valores e nos modelos de gestão para que as instituições permaneçam relevantes e verdadeiramente transformadoras? Nesse processo, o carisma do professor, entendido como a expressão autêntica de quem professa não apenas o conhecimento, mas também um compromisso profundo com a formação humana, revela-se insubstituível. Não se trata de um atributo superficial, mas de uma presença que mobiliza, engaja e atribui sentido ao aprender.

O mesmo se aplica ao carisma das lideranças educacionais que, ao ancorar suas práticas em princípios de abertura intelectual e sensibilidade relacional, inspiram suas equipes a transcenderem o imediato e a projetarem horizontes mais amplos. Esse carisma se manifesta menos pela autoridade formal e mais pela capacidade de escutar, articular visões e sustentar, com coerência, um propósito coletivo. Assim, tanto os professores quanto as lideranças educacionais tornam-se agentes de transformação ao criar condições para que a comunidade educativa não apenas se adapte às mudanças, mas participe ativamente da construção de novos caminhos.

Tendências, Convergências e Alertas Contemporâneos

A conferência de Heloísa Perissé converge para um movimento mais amplo que se consolida no debate educacional contemporâneo: a centralidade das competências socioemocionais e da flexibilidade cognitiva em detrimento da acumulação passiva de informações. Em um cenário no qual o conhecimento técnico se torna obsoleto em velocidade crescente, a capacidade de aprender, desaprender e reaprender converte-se na habilidade de maior valor estratégico para estudantes, professores e gestores educacionais.

Uma tendência evidente que emerge da reflexão proposta é a revalorização do papel humano na educação. Paradoxalmente, quanto mais a tecnologia avança, mais o carisma, a escuta empática e a capacidade relacional do educador se tornam diferenciais insubstituíveis no processo educativo. O gestor que assimila essa compreensão investe na formação humana de suas equipes, e não apenas na aquisição de ferramentas digitais.

Entretanto, essas tendências e convergências coexistem com alertas relevantes. O predomínio da lógica da urgência ameaça a profundidade do pensamento, favorecendo respostas imediatas em detrimento da reflexão crítica. Instituições que resistem à mudança correm o risco de obsolescência, enquanto aquelas que aderem de forma acrítica às transformações podem perder seus referenciais éticos e formativos. Soma-se a isso o risco do silenciamento de vozes diversas, mesmo em contextos que discursivamente valorizam a inclusão, e a persistência de modelos de liderança centrados na autoridade formal, pouco compatíveis com ambientes colaborativos e inovadores.



Diante desse quadro, a liderança educacional assume um papel decisivo. Mais do que gerir estruturas, cabe aos líderes criar condições para que a tríade liberdade, espaço e abertura se materialize nas práticas institucionais, promovendo uma cultura baseada na escuta, no diálogo e na confiança. Trata-se de sustentar um equilíbrio delicado entre adaptação e identidade, entre inovação e propósito, entre velocidade e profundidade.

A conferência também alerta, ainda que de forma implícita, para dois riscos recorrentes na gestão educacional: o primeiro é o da rigidez disfarçada de consistência — a confusão entre a preservação de valores essenciais e a resistência injustificada à transformação. O segundo é o da superficialidade acelerada — a adoção de novidades sem reflexão crítica, orientada pelo imperativo de aparentar inovação. A mente verdadeiramente aberta navega entre esses extremos: mantém-se firme em seus fundamentos e flexível em suas formas de expressão e ação.

“O futuro não pertence às pessoas tecnicamente perfeitas, mas às de mente aberta.”

Por fim, um alerta perpassa toda a reflexão: a urgência, traço dominante da contemporaneidade, pode constituir o maior obstáculo ao desenvolvimento da sabedoria institucional. Organizações que operam exclusivamente no ritmo da urgência perdem a capacidade de pensar estrategicamente, de cultivar relações profundas e de construir projetos de alcance duradouro. Ser "amigo do tempo" implica, para o gestor educacional, saber também reconhecer os momentos em que a desaceleração reflexiva é a escolha mais estratégica.

Implicações Práticas para Liderança Educacional

Que elementos podem ser repensados, reconfigurados ou implementados pelo gestor educacional a partir das reflexões apresentadas nesta conferência magna? A resposta tem início em uma revisão crítica do próprio estilo de liderança. Liderar com abertura intelectual significa construir culturas institucionais nas quais a experimentação é incentivada, o erro é ressignificado como oportunidade de aprendizagem e a diversidade de perspectivas é reconhecida como ativo estratégico e não como problema a ser gerenciado.

No domínio pedagógico, as reflexões apresentadas interpelam a reprodução de modelos tradicionais de ensino que privilegiam a transmissão em detrimento da criação. Propostas curriculares que estimulam o pensamento crítico, a cooperação e a capacidade imaginativa não constituem apenas uma tendência emergente, mas respostas concretas às demandas que os estudantes enfrentarão em contextos futuros marcados pela complexidade e pela incerteza. Isso implica a incorporação de



metodologias ativas, práticas interdisciplinares e estratégias avaliativas que valorizem processos, e não apenas resultados. O gestor desempenha papel fundamental ao garantir que esses princípios se traduzam em práticas pedagógicas consistentes no cotidiano das salas de aula.

No âmbito da gestão de equipes, a escuta ativa e o diálogo qualificado, competências destacadas ao longo de toda a conferência, configuram-se como instrumentos de liderança de elevada eficácia. Equipes que se percebem ouvidas tendem a apresentar maior engajamento, maior capacidade criativa e maior resiliência diante das transformações, pois se reconhecem como parte ativa dos processos institucionais. Investir em culturas de feedback, em espaços estruturados de diálogo coletivo e em momentos sistemáticos de reflexão compartilhada constitui, portanto, uma escolha estratégica que fortalece não apenas o desempenho, mas também o sentido de pertencimento.

Nesse contexto, consolida-se um conjunto de competências que sustenta a chamada “mente aberta” no campo educacional: a humildade epistêmica, que reconhece os limites do próprio saber; o diálogo qualificado, que valoriza a escuta e a construção coletiva; a adaptabilidade cognitiva, que permite responder com agilidade a cenários em transformação; a valorização da diversidade, entendida como fonte de inovação e ampliação de perspectivas; e a Metanoia, como disposição contínua para rever pressupostos e reconfigurar modos de pensar e agir. Essas competências não operam de forma isolada, mas articulam-se como base de uma liderança educacional capaz de sustentar processos de transformação consistentes e duradouros.

Por fim, cabe às lideranças educacionais assumir um movimento contínuo de revisão pressupostos, abertura a novas perspectivas e o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem permanente. Instituições que cultivam essa postura não apenas permanecem relevantes, mas se constituem como espaços vivos, capazes de se reinventar com sentido diante dos desafios contemporâneos.

Considerações Finais

O futuro se constrói a partir das escolhas do presente: a escolha de ouvir antes de falar, de cooperar antes de competir, de se transformar antes de cristalizar-se em certezas imutáveis. Heloísa Perissé recorda que a mais significativa das viagens que um ser humano pode empreender é a de ordem interior, aquela que, ao transformar a mente, transforma também a maneira de perceber e de agir no mundo.

Para os líderes educacionais, esse chamado possui uma dimensão ao mesmo tempo coletiva e inadiável. As instituições de ensino são, por vocação fundante, territórios de transformação. Quando seus líderes exercem a abertura intelectual com humildade, curiosidade e coragem esse espírito propaga-se por professores, funcionários e estudantes. A escola torna-se, então, o que por essência sempre deveria ter sido: um espaço no qual as aspirações são tratadas com seriedade e os futuros são imaginados com liberdade criadora.

Que cada gestor, ao concluir a leitura deste capítulo, carregue consigo não apenas ideias, mas uma questão reflexiva permanentemente viva: o que, em minha prática e em minha disposição, precisa se transformar para que minha instituição possa inspirar com maior profundidade, incluir com mais efetividade e educar com mais significado? O futuro pertence àqueles que têm a coragem de formular essa questão e de honrá-la com ação consequente.



Arquitetar Futuros: A Estratégia para Sobreviver e Prosperar no Amanhã

Flávia Fernanda Costa

Apresentação

Há perguntas que chegam no momento certo. Em um congresso cujo tema central é Arquitetar Futuros: Educar, Liderar e Transformar, convidar Sandro Magaldi, um dos mais respeitados especialistas em gestão estratégica e inovação do Brasil para conduzir uma das palestras magnas de abertura é um gesto de coerência intelectual. Afinal, arquitetar futuros exige, antes de tudo, compreender as forças que moldam o presente. E é exatamente isso que Magaldi propõe: um olhar rigoroso e provocador sobre o ambiente em que as organizações educacionais estão inseridas, e sobre as escolhas estratégicas que definirão quem sobreviverá e quem prosperará no amanhã.

O ponto de partida é incômodo, mas provoca uma reflexão necessária: o contexto em que nossos estudantes vivem, aprendem e se desenvolvem é radicalmente diferente daquele para o qual a maioria das instituições de ensino foi concebida. O colapso das fronteiras entre tempo e espaço, a explosão de fontes de informação, a economia da atenção e os impactos das novas tecnologias sobre o sistema cognitivo humano não são tendências distantes, são a realidade cotidiana de quem está hoje nas salas de aula. Ignorar esse cenário não é prudência é, nas palavras do próprio Magaldi, o caminho mais curto para a irrelevância.

Para líderes da Educação Básica e da Educação Superior, essa palestra representa um convite à lucidez estratégica: não basta gerir bem o que já existe. É preciso compreender profundamente o que está mudando, por que está mudando e o que isso exige de quem tem a responsabilidade de formar as próximas gerações. O futuro, afinal, não espera.

Estratégia, Contexto e Transformação na Educação

As ideias centrais apresentadas por Sandro Magaldi organizam-se em torno de um eixo comum: a necessidade de compreender as transformações do ambiente para redefinir, com intencionalidade, as bases da gestão educacional. A partir da análise do momento histórico atual, marcado por rupturas tecnológicas e mudanças nas dinâmicas de mercado, o palestrante conduz a reflexão para a revisão da chamada teoria do negócio das instituições de ensino, evidenciando os riscos da complacência diante do sucesso e a urgência de adaptação. Ao mesmo tempo, destaca o papel decisivo da cultura organizacional e das pessoas como elementos que tornam viável qualquer estratégia. Na sequência, esses eixos são aprofundados, permitindo ao gestor educacional compreender, de forma mais detalhada, os fundamentos que sustentam decisões estratégicas em contextos de incerteza crescente e transformação contínua.

O Momento Revolucionário e Seus Impactos na Educação

Magaldi abre sua reflexão ancorado em uma perspectiva ampla sobre o tempo histórico que atravessamos. Citando Thomas Friedman, jornalista e colunista do *The New York Times*, o palestrante situa o presente como um momento revolucionário, caracterizado pela introdução simultânea de novas tecnologias e de um conjunto de ideias que forçam a humanidade a repensar tudo: a forma de governar, de ensinar, de aprender, de fazer negócios. Para as instituições de ensino, essa ruptura não é periférica — ela atinge o núcleo do que significa educar.

No centro dessa transformação está o colapso das coordenadas tradicionais de tempo e espaço. A lógica do “delivery”, a entrega imediata de conteúdo, serviço e experiência redefiniu as expectativas de estudantes, famílias e mercado. A escola, historicamente organizada em torno de um tempo linear e de um espaço físico delimitado, depara-se agora com um desafio estrutural: como competir pela atenção em uma economia que a tornou o bem mais disputado do século? O impacto sobre os processos de ensino e aprendizagem é profundo e ainda pouco compreendido em suas dimensões cognitivas e pedagógicas.

A concorrência, nesse novo cenário, também muda de natureza. Como evidencia um dos slides centrais da palestra, hoje as instituições não competem apenas com outras instituições competem contra transições de mercado. Esses períodos de passagem de um estado para outro alteram as habilidades necessárias para exercer qualquer função, deslocam a preferência dos clientes para novas tecnologias e impõem novos modelos econômicos. Organizações que não percebem essas transições a tempo tendem a sucumbir não por falta de competência técnica, mas por excesso de confiança no que já funcionou.

"Hoje você não compete apenas com empresas.
Você compete contra transições de mercado."

A Teoria do Negócio e a Essência da Educação

Um dos momentos mais densos e provocadores da palestra foi a menção do conceito de Teoria do Negócio, formulado por Peter Drucker. Segundo Drucker, toda organização opera a partir de um conjunto de pressupostos que moldam suas decisões sobre o que ela é, o que ela faz e por que faz isso. Quando esses pressupostos perdem contato com a realidade, quando a teoria do negócio se torna obsoleta, a organização entra em crise, mesmo que seus indicadores operacionais ainda pareçam saudáveis.



Aplicado ao contexto educacional, o conceito ganha uma dimensão crítica: qual é, de fato, a teoria do negócio das instituições de ensino brasileiras hoje? Muitas ainda operam a partir de pressupostos formulados em outro tempo, sobre o perfil dos estudantes, sobre as demandas do mercado, sobre o papel social da escola e sobre os modelos de entrega do conhecimento. Magaldi convida os gestores a um exercício de honestidade intelectual: não basta saber o que a instituição oferece; é preciso compreender profundamente o ambiente em que ela opera, a missão que a orienta e as capacidades que a diferenciam.

Essa tríade ambiente, missão e capacidade, estrutura o pensamento estratégico que Magaldi propõe como vetor central de sobrevivência e prosperidade. O ambiente diz respeito à sociedade, aos clientes e ao mercado; a missão exige uma definição clara de propósito; e a capacidade remete aos processos únicos, às habilidades e às competências que tornam uma instituição genuinamente diferente. A pergunta que emerge desse framework é simples na forma, mas exigente na resposta: como a instituição atende, de fato, as demandas de quem serve?

Teoria do Negócio: Ambiente → Missão → Capacidade.

O Sucesso como Armadilha e a Complacência Institucional

Um dos alertas mais contundentes da palestra diz respeito ao paradoxo do sucesso. Apoiando-se em John Kotter, referência global em liderança e gestão da mudança, Magaldi afirma que o sucesso produz complacência, e a complacência faz com que as pessoas e as organizações deixem de prestar atenção às oportunidades emergentes e às novas ameaças. Instituições que conquistaram posição de destaque em seus mercados estão, por isso mesmo, mais expostas a esse risco: a história de sucesso pode se tornar o principal obstáculo à transformação necessária.

Para o contexto educacional, esse alerta é especialmente relevante. Escolas e universidades consolidadas tendem a operar com um grau elevado de confiança em seus modelos, o que é compreensível, mas pode ser perigoso. O que funcionou por décadas não é garantia de relevância futura. As organizações, em sua maioria, não foram construídas para mudanças rápidas; sua estrutura, seus processos e sua cultura foram concebidos para a estabilidade. Adaptar o DNA institucional à velocidade das transições contemporâneas é o desafio central que Magaldi coloca sobre a mesa.

Muitas vezes, o que impede a transformação não é falta de visão estratégica, mas o peso da própria história, a dificuldade de questionar práticas que se tornaram patrimônio institucional, valores que se cristalizaram em dogmas e modelos que, de tanto funcionarem, passaram a ser confundidos com a própria identidade da instituição.

Cultura, Estratégia e o Papel das Pessoas

A dimensão cultural ocupa um lugar central na reflexão do palestrante. Cultura, na perspectiva apresentada, não é um conjunto de valores decorativos, é repetição. São os comportamentos que se consolidam cotidianamente, os rituais que se estabelecem, os processos e estruturas que fomentam ou inibem a visão almejada. Mudar a cultura de uma instituição é, portanto, um projeto de longo prazo, que exige engajamento de todos e indicadores capazes de traduzir a subjetividade dos valores em evidências concretas de transformação.

Nesse sentido, Magaldi reafirma uma premissa fundamental: o CNPJ é feito de muitos CPFs. São as pessoas que fazem a mudança. Estratégias brilhantes fracassam quando não encontram nas equipes a disposição, a capacitação e o engajamento necessários para implementá-las. A gestão educacional que compreende isso investe simultaneamente em planejamento estratégico e em desenvolvimento humano, porque um sem o outro produz documentos, mas não transformação.

O professor aparece nessa reflexão como figura central e, ao mesmo tempo, vulnerável. Magaldi faz uma analogia direta: assim como mercados inteiros podem perder relevância diante de transições tecnológicas, o professor que não se reinventa corre o risco de sucumbir à concorrência de influenciadores digitais e plataformas de conteúdo. Não se trata de uma ameaça apocalíptica, mas de um convite urgente à reflexão sobre o que torna a mediação docente verdadeiramente insubstituível. E a resposta está justamente no que nenhum algoritmo consegue replicar: a capacidade de criar vínculos humanos genuínos, de provocar pensamento crítico, de perceber o estudante como indivíduo e de orientar seu desenvolvimento com sensibilidade e intencionalidade. O professor que se reinventa não abandona sua identidade ele a aprofunda, tornando-se curador de experiências, mediador de sentidos e referência afetiva e intelectual para quem está em processo de formação. Apoiar esse professor nessa jornada é, portanto, uma das responsabilidades estratégicas mais relevantes da gestão educacional contemporânea.

Tendências, Convergências e Alertas

A palestra de Sandro Magaldi converge com um conjunto de tendências que redefinem o campo da gestão educacional contemporânea. A primeira e mais abrangente é a consolidação do pensamento estratégico como competência essencial para líderes educacionais. Em um ambiente de incerteza crescente, a capacidade de ler o contexto, formular hipóteses sobre o futuro e tomar decisões intencionais deixa de ser diferencial e torna-se condição de sobrevivência institucional.

Uma segunda tendência evidente é o apagamento das fronteiras setoriais. A educação, historicamente protegida pela natureza de sua missão, vê-se agora disputando espaço com atores que jamais figuraram como concorrentes: plataformas digitais, criadores de conteúdo, empresas de tecnologia educacional e comunidades de aprendizagem informais. Esse novo ecossistema exige das instituições uma clareza de propósito que vai muito além da oferta de diplomas ou certificados.



"O que as instituições fazem hoje pode ser irrelevante amanhã, a menos que compreendam profundamente a mudança."

O principal alerta que emerge da palestra diz respeito à velocidade assimétrica entre a mudança do ambiente externo e a capacidade de adaptação das organizações. Enquanto o mercado, a tecnologia e os comportamentos sociais se transformam em ritmo exponencial, as estruturas institucionais tendem a reagir de forma linear e incremental. Fechar essa lacuna exige não apenas vontade política, mas arquitetura organizacional, processos, rituais e culturas deliberadamente construídos para sustentar a transformação contínua.

Implicações Práticas para a Gestão Educacional

O que um gestor educacional pode repensar, ajustar ou implementar a partir dessa palestra? A resposta exige uma revisão aprofundada do próprio modelo mental de liderança e das competências estratégicas que o fundamentam.

a) Consciência de contexto.

Compreender o ambiente em que a instituição opera é o ponto de partida de qualquer movimento estratégico consistente. Isso implica mapear sistematicamente as transições de mercado em curso, monitorar as mudanças no comportamento e nas expectativas de estudantes e famílias e identificar os atores emergentes que disputam a atenção e a preferência do público que a instituição serve.

b) Revisão da teoria do negócio.

Gestores são desafiados a submeter os pressupostos fundantes de suas instituições a uma análise crítica e periódica. O que a instituição acredita sobre seus estudantes, sobre seu mercado e sobre seu papel social ainda corresponde à realidade? Essa revisão, quando feita com rigor e honestidade intelectual, é o primeiro passo para a formulação de estratégias verdadeiramente relevantes.

c) Cultura como projeto estratégico.

A transformação cultural não ocorre por decreto, ela se constrói por meio de rituais, processos e comportamentos que se repetem e se consolidam ao longo do tempo. O gestor que deseja institucionalizar a inovação precisa criar as condições estruturais para que ela floresça: espaços de experimentação, tolerância ao erro qualificado e indicadores que tornem a mudança visível e mensurável.

d) Valorização e reinvenção do papel docente.

Diante da concorrência crescente de plataformas digitais e influenciadores de conteúdo, as instituições têm a responsabilidade de apoiar seus professores no processo de ressignificação de sua prática. O que torna a mediação docente insubstituível não é a posse da informação, mas a capacidade de criar vínculos, provocar pensamento crítico e orientar o desenvolvimento humano de cada estudante.

e) Coragem estratégica.

Magaldi é direto: ou se diminuem os sonhos ou se ampliam as habilidades. Para o gestor educacional, isso significa ter a coragem de fazer escolhas difíceis — de priorizar, de abandonar o que não funciona mais e de investir no que ainda não tem resultado garantido. A educação é, por natureza, um projeto de longo prazo; mas as decisões que definem seu futuro são tomadas no presente.

De Gestores a Arquitetos do Amanhã

Arquitetar futuros não é privilégio de visionários solitários, é responsabilidade coletiva de quem escolheu liderar organizações que formam pessoas. Sandro Magaldi nos lembra que o futuro não é um destino que se aguarda, mas um projeto que se constrói e que essa construção começa, invariavelmente, pela disposição de olhar com atenção para o presente, para o que a instituição é, para o que o mundo está se tornando e para a distância que separa essas duas realidades.

Essa distância não é um problema a ser resolvido de uma vez, é uma tensão produtiva a ser gerenciada com inteligência estratégica e humildade intelectual. Instituições que aprendem a habitar essa tensão, sem negá-la nem se paralisar diante dela, desenvolvem algo raro e valioso: a capacidade de se transformar sem perder a essência. De honrar sua história sem ser aprisionadas por ela. De inovar sem abrir mão do que as torna únicas.

Que cada gestor, se apropriar desta palestra magna, carregue consigo não apenas ferramentas analíticas, mas uma pergunta viva: a teoria do negócio da minha instituição ainda faz sentido para o mundo que está chegando? Responder a essa pergunta com coragem e agir a partir dela com determinação é o que distingue os arquitetos do futuro dos administradores do passado. O amanhã pertence a quem tem a lucidez de arquitetar-lo hoje.



Educação Básica em Movimento:

Engajamento, Avaliação, Internacionalização e Identidade Docente

Flávia Fernanda Costa

Apresentação

Vivemos um paradoxo educacional de proporções históricas. Nunca a humanidade teve tanto acesso ao conhecimento e, ao mesmo tempo, nunca a escola enfrentou tantas acusações de irrelevância. Estudantes apáticos, professores questionados em sua autoridade, famílias oscilando entre a omissão e o excesso de controle, inteligências artificiais que respondem em segundos o que levaria horas de pesquisa, tudo isso converge sobre a educação básica como uma tempestade de pressões simultâneas.

É nesse cenário que a trilha sobre Educação Básica, conduzida por Pablo Damaceno, se torna não apenas oportuna, mas urgente. Os quatro painéis que a compuseram percorreram, com rigor e profundidade, as dimensões que mais desafiam os gestores da educação básica contemporânea: como reacender o desejo de aprender em estudantes que já não precisam sair de casa para o mundo chegar até eles; como a internacionalização deixou de ser um diferencial de luxo e passou a ser requisito de formação cidadã; como a avaliação pode ser um instrumento de crescimento em vez de um mecanismo de punição; e, por fim, como os educadores precisam fortalecer sua identidade profissional diante de um cenário que os questiona e, em alguns casos, os hostiliza.

Para os gestores educacionais, essa trilha é estratégica porque toca nos nós mais sensíveis da gestão pedagógica: o engajamento dos estudantes depende de decisões institucionais sobre cultura, infraestrutura e formação de professores; a internacionalização exige posicionamento claro e projeto pedagógico intencional; a avaliação precisa ser redesenhada à luz das novas gerações; e a formação docente é a alavanca que move todas as outras dimensões. Ignorar qualquer um desses eixos é gerir a escola de costas para o futuro.

Da apatia ao protagonismo: o engajamento como projeto coletivo

A primeira palestra da trilha partiu de uma pergunta que qualquer gestor já se fez em algum momento: como convencer uma criança ou um adolescente a gostar do conhecimento em um tempo em que as telas oferecem dopamina imediata e o conhecimento exige esforço sustentado?

Rommel Domingos propôs uma reconfiguração do problema. Mais do que convencer individualmente cada estudante, trata-se de construir uma cultura escolar que torne o engajamento natural, esperado e desejado. O engajamento não é um estado espontâneo, é o resultado de um projeto.





Nesse sentido, o ponto de partida não está no aluno, mas na escola. O Projeto Político-Pedagógico foi apresentado como algo mais do que um documento burocrático: é o "passaporte para a viagem" a expressão de um compromisso coletivo com determinados valores, práticas e resultados. Quando o PPP é vivo, comunicado às famílias e encarnado pelos professores no cotidiano da sala de aula, ele se transforma em cultura. E é a cultura que sustenta o engajamento de longo prazo.

O palestrante organizou essa visão em uma perspectiva cíclica, composta por elementos interdependentes: a formação humana e cidadã, que garante que o estudante se sinta seguro e acolhido como pessoa inteira; as soluções pedagógicas, com materiais didáticos de curadoria criteriosa; a infraestrutura física, com ambientes que favorecem criatividade, coletividade e interação com o mundo; e, no centro de tudo, professores e estudantes como protagonistas de um pacto com a vida escolar.

Uma das reflexões mais provocativas da palestra diz respeito às diferentes fases da relação entre professores e sua vocação ao longo da carreira. Na educação infantil e nas séries iniciais, os professores amam ser professores. Nas séries finais do fundamental, amam o conhecimento que ensinam. No ensino médio, amam a si mesmos o que pode se traduzir em perda de conexão com os estudantes. Esse diagnóstico não é uma crítica, mas um convite à reflexão: que tipo de formação continuada e que tipo de gestão pedagógica pode reacender o amor pela docência em cada fase?

A conclusão é precisa: antes de correr atrás de índices de aprovação, é preciso garantir que os estudantes desejem estar na escola. A aprovação, quando vivida com alegria e significado, é consequência. Quando é apenas cobrança, é sofrimento.

Internacionalização na escola: estratégia para transformar a escola em uma porta de acesso ao mundo

O segundo painel trouxe quatro vozes para discutir um tema que vem ganhando espaço crescente nas pautas das escolas e que começa a se impor também no debate público: a internacionalização da educação básica.

Luciana de S. Bretano, Lara Crivelaro, Max Franco e Karina Nazzari foram desafiados a responder a uma pergunta direta: internacionalização é moda ou veio para ficar? A resposta foi categórica: é uma mudança estrutural e veio para ficar. No ensino superior, a mobilidade acadêmica e os indicadores de internacionalização já existem há décadas e são reconhecidos globalmente. Na Educação Básica, o Brasil começa com atraso histórico significativo em relação a outros países, tanto em programas bilíngues quanto em programas de mobilidade. Reconhecer esse atraso é o primeiro passo para superá-lo com intencionalidade.

Uma das contribuições mais relevantes do painel foi a distinção entre três modelos que frequentemente se confundem no mercado: escola internacional (com chancela e certificação de currículos de outros países), escola bilíngue (com estrutura curricular orientada para o domínio de dois idiomas) e escola com programa bilíngue (que insere o idioma como componente, sem necessariamente reestruturar o currículo).



Nomear essas diferenças é fundamental para que as escolas se posicionem claramente diante de seu público e traduzam esse posicionamento em projeto pedagógico.

Uma das tensões mais interessantes levantadas no debate foi esta: é possível internacionalizar sem ser bilíngue? A resposta dos palestrantes posiciona-se positivamente para a internacionalização do currículo sem ser bilíngue, mas como oportunidade de ampliar a perspectiva de cidadania global vai muito além do idioma. Ela pressupõe o desenvolvimento de competências interculturais, a capacidade de análise crítica de múltiplas perspectivas, o trabalho cooperativo e colaborativo, e a preparação para um mundo do trabalho que exige uma nova cidadania.

A interculturalidade foi apresentada como eixo transversal que precisa atravessar o currículo escolar não como um projeto isolado, mas como uma forma de estar no mundo. Para tanto, todos os que interagem com estudantes em uma escola com proposta de internacionalização precisam ser capacitados: professores, coordenadores, monitores, funcionários, considerando que a cultura precede a estrutura.

Diante da presença crescente da inteligência artificial, as palestrantes foram enfáticas: a IA é uma fonte de informação e conhecimento acessível, mas o diferencial humano está em ensinar a elaborar perguntas com precisão, desenvolver pensamento crítico e, sobretudo, a capacidade interpretativa. Domínio de idiomas, pensamento crítico e cooperação são as competências que nenhum algoritmo substitui.

"A internacionalização não é um adereço curricular — é uma forma de preparar estudantes para habitar um mundo que não espera fronteiras."

O encerramento do painel trouxe um chamado prático: antes de qualquer movimento de internacionalização, as escolas precisam realizar um diagnóstico honesto sobre o que já fazem, como organizam essas iniciativas e qual é, ou qual deveria ser a sua identidade institucional nesse campo.



Avaliação além da prova: métricas inteligentes e feedback que constroem aprendizagens

A terceira palestra, conduzida por Idelfrancio Moreira, foi talvez a mais provocativa da trilha. A temática avaliação é tão antiga quanto a escola, mas raramente é tratado com a profundidade conceitual e neurocientífica que necessita.

A questão central que orientou a palestra foi: o que de fato o aluno precisa saber? E, a partir daí, como construir processos avaliativos com qualidade e coerência pedagógica que deem significado e consistência à avaliação, em vez de produzirem apenas classificação?

Uma das contribuições mais impactantes foi a análise do chamado "Paradoxo da Nota", fundamentado no estudo de Butler (1988). A pesquisa demonstrou que três grupos de alunos receberam feedbacks diferentes após uma tarefa: apenas nota, apenas comentário, e nota mais comentário. O resultado foi contraintuitivo: o grupo que recebeu apenas comentários teve melhor desempenho. A explicação para este resultado está no campo da neurociência. Quando o aluno recebe uma nota, sua atenção migra para a autoavaliação, e o comentário pedagógico simplesmente não é processado. Notas ativam o ego; comentários sem nota ativam o envolvimento cognitivo com a tarefa.

"Se a nota era boa, os alunos sentiam que não precisavam ler o comentário. Se era ruim, eles não queriam ler." — Paradoxo da Nota, Butler (1988)

Esse insight se conecta a outro conceito fundamental apresentado: a diferença entre avaliação orientada para a tarefa (task-involving) e avaliação orientada para o ego (ego-involving). Quando o foco está na tarefa, no processo de desenvolvimento cognitivo, nas estratégias utilizadas, no erro como objeto de aprendizagem, o estudante com alta habilidade experimenta domínio e crescimento; o com baixa habilidade experimenta esforço e resiliência. Quando o foco está no ego, a alta habilidade gera competição e comparação, e a baixa habilidade gera ansiedade e desistência.



O palestrante também apresentou a base histórica da tríade avaliativa : diagnóstica, formativa e somativa. Retomando os estudos de Scriven e Bloom (1967), Hastings e Madaus (1971) para mostrar que a "virada conceitual" da avaliação meramente classificatória para a avaliação como ferramenta de desenvolvimento do aluno tem mais de 50 anos. E ainda assim permanece como letra morta em muitos contextos escolares reais.

A neurociência do feedback foi outro importante abordagem da apresentação. O conceito de Reward Prediction Error (RPE), como mecanismo neural pelo qual neurônios dopaminérgicos atuam como detectores da diferença entre o resultado esperado e o resultado obtido, elucida por que o feedback precisa ser preciso, oportuno e orientado para a tarefa: é esse mecanismo que consolida a aprendizagem e reforça comportamentos de estudo.

Um aspecto fundamental e frequentemente negligenciado foi a dimensão geracional. Historicamente, o ser humano aprende com punição e a avaliação, nesse contexto, pode se transformar em mecanismo punitivo. A Geração X incorporou a rigidez e a cobrança como parte natural do processo. A Geração Alfa não está preparada para lidar com esse modelo. Ao mesmo tempo, os pais contemporâneos têm dificuldade crescente em manter exigência e cobrança e a escola acaba ocupando um lugar cada vez mais solitário nessa função.

Por fim, o palestrante trouxe um dado da OCDE que merece atenção especial dos gestores: pesquisas de monitoramento indicam que o nível de empatia do professor impacta diretamente os resultados em matemática. Mais do que metodologia, é o clima emocional da sala de aula que cria as condições para que a aprendizagem aconteça.

Formação docente em 3D: cultura da escola, competências e gestão do fazer pedagógico

A última palestra da trilha, conduzida por Débora Silva Vaz de Almeida, chegou ao palco com a força de um manifesto. Em um tempo em que pessoas sem formação pedagógica falam sobre escola, em que tecnologias são apresentadas como substitutos de professores e em que educadores são acusados de ineficiência e ineficácia, a palestrante propôs algo incomum: defender a escola, o professor e a função social da educação.

O ponto de partida foi a provocação de Masschelein e Simons, do livro *Em Defesa da Escola*: diante de tantas acusações, em que a escola é apontada como caquética, desatualizada, desinteressante, ineficaz e até violenta, o que se impõe não é apenas reformá-la, mas compreender o que ela é e o que ela faz de insubstituível.



A palestrante apresentou o "modelo escolar consolidado" não como algo ultrapassado, mas como uma construção histórica de enorme sofisticação: edifícios construídos especificamente para o aprendizado, onde estudantes de diferentes origens convivem em um tempo comum; professores com obrigação de ensinar o currículo; alunos avaliados em função do que foi ensinado. Essa estrutura, que muitos criticam como rígida, é, na perspectiva de António Nóvoa, uma conquista civilizatória que precisa ser compreendida antes de ser descartada.

"Já não chega denunciar, é preciso enunciar." — Edgar Morin

A provocação de Edgar Morin, trazida pela palestrante, foi certa: um sistema que é incapaz de tratar seus próprios problemas pode degradar-se ou suscitar um metassistema capaz de resolver o que ele não consegue. O provável é a desintegração. O improvável, mas possível, é a metamorfose. E é para a metamorfose, não para a destruição, que os educadores precisam trabalhar.

Mas o que seria essa metamorfose? A palestrante trouxe uma lista poderosa das funções da escola que deveríamos preservar: agência civilizatória de larga escala; responsável pela formação da capacidade de pensar e pesquisar; lugar de humanização, de aceitação das diferenças e de aprendizagem pela convivência; espaço público onde qualquer matéria se converte em bem comum. Em síntese, a escola existe para criar gerações que pensem, que se comuniquem, que saibam escrever, ler, criticar, propor, desenvolver o pensamento científico e tecnológico e que sejam motivadas e instrumentalizadas para manterem-se aprendendo.

Nesse contexto, a formação identitária do professor ganhou centralidade. Apoiando-se em Dubar (1997) e em Placco e Trevisan (2024), a palestrante descreveu a identidade docente como um processo de construção e desconstrução permanente uma tensão entre o que os outros dizem que somos e o que sentimos e pensamos que somos. É esse processo, muitas vezes silencioso e invisível, que determina se o professor se percebe como autor e protagonista de seu trabalho ou como executor de um roteiro imposto de fora.

Para planejar em tempos complexos, a palestrante propôs que os gestores se constituam como: leitores das marcas identitárias da escola e das tensões do cenário educacional; defensores do legado e organizadores das reflexões sobre mudança; responsáveis pela garantia da proposta de formação; e corresponsáveis pela implementação, transformação e reinvenção do projeto escolar.

Tendências em movimento

Ao longo das quatro palestras, algumas tendências emergiram com nitidez. A mais consistente delas é a centralidade do professor como variável insubstituível — não a tecnologia, nem o currículo ou a infraestrutura, mas o docente enquanto sujeito que constrói cultura, sustenta a presença e estabelece relações humanas que nenhuma inteligência artificial é capaz de reproduzir. Essa convergência atravessou todos os painéis, ainda que por caminhos distintos, apontando para uma mesma direção.

Outra tendência evidente é a crescente necessidade de intencionalidade pedagógica. Seja na internacionalização (que sem intencionalidade é apenas modismo), na avaliação (que sem coerência pedagógica é apenas classificação) ou no engajamento (que sem projeto coletivo é apenas desejo), o que se delineia é que o improvisado e a fragmentação não são mais toleráveis em um contexto de alta complexidade e alta exigência.

Houve também convergência clara sobre o papel da inteligência artificial: não como substituta da escola, mas como provocação para que a escola se concentre no que é especificamente humano, a capacidade de formular perguntas pertinentes, de interpretar criticamente, de cooperar com empatia e de criar significado. A IA não foi tratada com medo, mas como um espelho que reflete as insuficiências de um modelo escolar que ainda avalia memória quando deveria cultivar pensamento.

O principal alerta da trilha, porém, foi sobre o risco do discurso da substituição. Quando a narrativa dominante trata a escola como obsoleta e o professor como dispensável, produz-se um esvaziamento que não é apenas simbólico, é real, concreto, e afeta a autoestima docente, o clima institucional e, em última instância, a aprendizagem dos estudantes. Resistir a essa narrativa, com argumentos sólidos e projeto pedagógico robusto, é uma das tarefas mais urgentes da gestão educacional contemporânea.

Implicações Práticas para a Gestão Educacional

O que o gestor pode concretamente levar dessa trilha para o cotidiano de sua escola?

Em primeiro lugar, revisar o Projeto Político-Pedagógico não como exercício burocrático, mas como oportunidade de pacto coletivo com professores, famílias e estudantes. Um PPP vivo é o principal instrumento de construção de cultura escolar, e é a cultura que sustenta o engajamento.

Em segundo lugar, revisar os processos avaliativos da escola. Avaliar com qualidade pedagógica, diversificando instrumentos, construindo ciclos de feedback orientados para a tarefa, valorizando o erro como parte do processo e garantindo que a avaliação diagnóstica, formativa e somativa coexistam com intencionalidade e coerência. Nesse sentido, gestores precisam criar espaço e formação para que professores redesenhem suas práticas avaliativas.



Em terceiro lugar, posicionar a escola claramente diante da internacionalização. Isso não significa, necessariamente, criar um programa bilíngue, mas significa realizar um diagnóstico do que a escola já faz em termos de cidadania global, interculturalidade e preparação para o mundo do trabalho, e definir, com base nesse diagnóstico, qual caminho é coerente com seu público, seus valores e suas possibilidades.

Em quarto lugar, e talvez mais urgente, investir na formação e no fortalecimento identitário dos professores. O gestor que cuida da saúde institucional de sua escola precisa criar espaços de reflexão, reconhecimento e pertencimento para os docentes.

Considerações finais

Há uma afirmação de Edgar Morin que ressoa muito além das paredes de qualquer congresso: “Já não basta denunciar, é preciso enunciar.” Para os gestores educacionais que participaram dessa trilha, o convite é precisamente esse: deslocar-se do modo denúncia para o modo enunciação. O que queremos que a escola seja? Que tipo de formação consideramos insubstituível? Que tipo de professor desejamos cultivar?

A trilha de Educação Básica no GEduc 2026 não ofereceu respostas prontas; ofereceu perguntas mais precisas. E são perguntas bem formuladas que inauguram processos de transformação consistentes.

"A escola não precisa ser perfeita para ser transformadora. Precisa ser intencional."

Nesse sentido, o principal desdobramento analítico da trilha reside na compreensão de que a transformação educacional não se ancora em soluções externas ou imediatistas. A intencionalidade, articulada a projetos institucionais consistentes e a uma identidade docente fortalecida, configura-se como estratégia estruturante para enfrentar os desafios contemporâneos da educação básica. Mais do que responder a demandas conjunturais, trata-se de sustentar, no tempo, uma visão de formação capaz de orientar decisões, práticas e relações no interior das instituições educativas.

Congresso de Gestão Educacional - Ensino Superior

Aparecida do Carmo Frigeri Berhior

Situando o Contexto da Trilha

O GEduc promoveu reflexões fundamentais para a gestão contemporânea do ensino superior. Atualmente, gerir uma Instituição de Ensino Superior (IES) é um desafio complexo, pois o modelo pautado exclusivamente na tradição deu lugar a um ecossistema dinâmico e altamente competitivo. Também, esse cenário exige que os gestores tenham um novo olhar sobre a empregabilidade, impulsionada por tecnologias disruptivas, acirrada competitividade e constantes transformações no mercado de trabalho.

Em suma, o contexto atual requer o abandono do modelo tradicional em favor de uma gestão que concilie alta qualidade na oferta educacional com sustentabilidade financeira. Diante desse panorama, os gestores precisam transitar por um universo que demanda inovação constante, diversificação de fontes de receita além da graduação e qualificação contínua da oferta, sem perder de vista o compromisso social e a responsabilidade assumida pelas IES.

Portanto, os gestores na atualidade, além de manter a excelência da oferta educacional, precisam operar em múltiplas frentes: adequar-se ao novo perfil de estudante (da era digital e de variados interesses e perspectivas), fomentar a cultura da inovação e buscar modelos de negócio sustentáveis que transcendam as mensalidades. Por outro lado, no âmbito de sua oferta educacional, é necessário que as IES não percam sua identidade, mas se adequem a um novo paradigma, desapegando-se da “educação bancária”¹ (FREIRE, 1999), alinhando inovação a uma formação sólida, ética, humanista e voltada à empregabilidade. Nesse contexto, ainda é fundamental refletir sobre como se dará a relação entre humano e tecnologia no mercado profissional, bem como seu impacto na formação superior, visando à empregabilidade dos egressos. Pressuposto que faz repensar a formação oferecida, devendo perseguir perspectivas inovadoras, mais alinhadas ao perfil do alunado e às demandas do mercado profissional.

Diante desses cenários, os gestores contemporâneos têm a responsabilidade de inserir suas IES no contexto do século XXI, reafirmando seu papel não apenas como centros de ensino, mas como verdadeiros hubs de inovação. De tal forma, as instituições precisam se atualizar e atuar como pontes entre o conhecimento acadêmico e as demandas da sociedade, garantindo que o impacto de suas ações promova o desenvolvimento institucional e social, o que exige um olhar atento além de seus muros.



A condução da trilha contou com a presidência de Patricia Klahr, que teve um papel fundamental na articulação das discussões e na conexão entre os diferentes temas abordados. Sua mediação favoreceu a construção de um diálogo consistente entre as contribuições apresentadas, garantindo fluidez ao percurso das reflexões e reforçando a relevância estratégica dos temas para a gestão do ensino superior contemporâneo.

Novas fontes de receita: a IES para além das mensalidades

As reflexões provocadas pelo Congresso de Gestão Educacional (GEduc – Ensino Superior), em seus painéis, oferecem insights valiosos para a gestão das IES diante do atual paradigma bastante desafiador. Um dos pontos centrais dessa trilha refere-se a um tema emergente para as IES, que é a necessidade de buscar novas fontes de receitas para além das mensalidades da graduação, especialmente em um cenário de concorrência acirrada. Nesse contexto, as experiências compartilhadas pela palestrante Evania Schneider, com a temática “Novos modelos de geração de receita para IES: ICTs a Corporate Education” foram fundamentais, demonstrando que fontes alternativas de receita estão além dos muros da instituição.

É imperativo repensar o papel das IES em seu território de atuação, diversificando as oportunidades de captação de recursos e, simultaneamente, promovendo conhecimentos que gerem impacto na sociedade. Essas fontes alternativas podem se tornar investimentos indispensáveis para as instituições. Destacam-se, nesse contexto, a modernização da infraestrutura física e tecnológica, além da capacitação de recursos humanos, focada na utilização de novas tecnologias, tanto na administração quanto no meio acadêmico, preparando os docentes para uma atuação alinhada ao perfil do aluno atual e às exigências de empregabilidade. Além disso, a inovação deve ser um pilar estratégico no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, com as IES atuando como Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICT) para transformar conhecimento em produtos e serviços, conectando a academia ao setor produtivo e à sociedade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico regional. Nesse sentido, a pesquisa e a extensão se evidenciam como oportunidades estratégicas para a ampliação de receitas. A atuação em ciência e tecnologia, voltada às demandas no *locus* de inserção das instituições, contribuem para posicioná-las como um *hub* em áreas vocacionais, facilitando a captação de recursos via fomento, através de parcerias regionais, nacionais e até internacionais. Esse movimento estabelece uma via de mão dupla com a sociedade, reverberando impactos positivos internos e externos.

Ainda, para além de seus muros, a instituição deve prospectar novas fontes de receitas por meio da educação corporativa, pós-graduações *latu sensu* e cursos de extensão alinhados à vocação regional e/ou *in company* para setores produtivos e/ou órgãos públicos, assim como consultorias, impulsionando o desenvolvimento institucional e socioeconômico regional.



Tendências internacionais e o reposicionamento da educação superior

Em continuidade às várias concepções apresentadas, destaca-se a apresentação das palestrantes Luciana Santos e Juliana Lopez, discorrendo sobre “Tendências internacionais na educação superior: lições para o Brasil”. Propõem reflexões que remete para um olhar contextual das macrotendências da educação, em que se destaca a tomada de decisão orientada por dados, bem como a valorização de competências e habilidades aplicáveis, a aproximação com o mercado de trabalho, a personalização da aprendizagem mediada por tecnologias e o bem-estar do estudante. Aspectos que se coadunam com estudos internacionais sobre o futuro da educação (OECD, 2019)².

Nas reflexões provocadas, intrinsecamente ligada ao ensino superior, no âmbito acadêmico, é possível ter a percepção de que esse nível de formação continua sendo importante, pois as principais profissões, inclusive do futuro, passam por ele. Assim, não é esse nível de formação que está em debate, mas sim como ela se encontra estruturada, em descompasso, em grande parte, com as demandas atuais do mercado de trabalho e da sociedade. É notório que o perfil do alunado contemporâneo que ingressa nas Instituições de Ensino Superior (IES) tem novas perspectivas, as quais não se coadunam com currículos tradicionais ou com processos de ensino-aprendizagem alicerçados na transmissão de conteúdo. Somam-se a essa realidade as exigências de um mercado profissional dinâmico, inserido em um ecossistema de alta competitividade. Isso exige uma nova forma de se pensar o currículo, que traz em evidência a necessidade de se desenvolver competências, o que impacta em um novo paradigma ao processo ensino e aprendizagem, com foco em um estudante protagonista. Além desse aspecto, o currículo e, portanto, a formação precisam estar alinhados ao mercado de trabalho. O currículo, nessa perspectiva, rompe com o isolamento entre formação acadêmica e mercado profissional, assumindo a integração entre esses dois agentes. Parcerias inovadoras voltadas a uma formação cooperativa entre universidade e mercado são fundamentais para proporcionar a empregabilidade aos egressos.

Currículos para a empregabilidade: da formação tradicional às trilhas flexíveis

Esses contextos devem impactar em uma nova proposta curricular, bem distante do currículo tradicional, calcado em acúmulo de conteúdos, muitos deles desnecessários e obsoletos, sem nenhuma aplicabilidade ou relevância na formação do estudante. Tal natureza curricular, nessa perspectiva, no contexto contemporâneo, deve priorizar a sinergia entre teoria e prática, posto buscar o conhecimento aplicável. Tal natureza de currículo não se constitui como mera continuidade do ensino médio, tampouco se limita a um ensino conteudista, passivo ou baseado apenas em avaliações formais e individualizadas. Diante disso, torna-se necessária





uma reconfiguração curricular orientada ao desenvolvimento de competências, com o estudante assumindo papel protagonista no processo de aprendizagem.

Uma das abordagens do Congresso levou os participantes a vivenciarem um exemplo de currículo que se posiciona como inovador, por sua natureza, com a exposição da palestrante Maira Habimorad, abordando a temática “Os futuros inevitáveis da universidade. Ideias para Gestores!”, em que se vislumbra a implementação de inovações curriculares com modelagens diferenciadas — insights para as IES, que podem experimentar novas concepções curriculares e de percurso formativo, a partir do case apresentado. Destaca-se, nessa abordagem, o percurso formativo do estudante dentro de um currículo modelado por projetos e alinhamento com o mercado profissional, desde o início da formação. Também relevante mencionar que o percurso formativo culmina com entregas finais, formadas por três trilhas: empreendedorismo, acadêmico e corporativo. Coroa-se, assim, um tripé que permeia todo o percurso a partir de premissas como: liderança, resolução de problemas, tomada de decisão e empregabilidade, pois o estudante está engajado com o mercado de trabalho no decorrer da sua formação.

Microcertificações, trabalhabilidade e conexão com o mercado

Corroborando com as perspectivas aqui expostas, no âmbito de inovação curricular, o painel “Da matrícula ao mercado de trabalho: construindo valor na jornada do estudante - microcertificações, vivências diárias e trabalhabilidade” com as exposições de Marcel Gama e Ricardo Ponsirenas, com relatos, demonstrando suas experiências na condução do processo de revisão de matriz curricular, orientada para a trabalhabilidade, microcertificações e alinhamento com o mercado profissional.

Pelas experiências, fundamental repensar a forma como os currículos estão sendo tratados e priorizados, no contexto das IES. Não se tem como prescindir na atualidade de currículos voltados ao desenvolvimento de competências, à autonomia do estudante, à temática de empreendedorismo e liderança, às novas tecnologias, ao alinhamento com o mercado de trabalho e, ainda, acrescentaria a internacionalização, enquanto diferencial no percurso formativo e de grande impacto na empregabilidade do egresso.

Considerações finais

Em síntese, as discussões da trilha Congresso de Gestão Educacional (GEduc – Ensino Superior) evidenciam que as IES precisam repensar suas estratégias, mediante um cenário competitivo e em constante transformação. Destacam-se alguns pontos centrais:

- **Diversificação de receitas:** a necessidade de buscar fontes alternativas além das mensalidades da graduação, incluindo pesquisa, extensão, educação corporativa, cursos de pós-graduação e parcerias com o setor produtivo.

- **Integração com a sociedade e o mercado:** as IES devem atuar como polos de inovação (ICT), conectando conhecimento acadêmico às demandas reais, promovendo impacto socioeconômico regional.
- **Tomada de decisão baseada em dados e tendências educacionais:** uso estratégico de dados, personalização do ensino, valorização de competências e atenção ao bem-estar estudantil.
- **Reconfiguração do ensino superior:** não se questiona sua relevância, mas sim seu modelo, que ainda está desalinhado com as exigências contemporâneas.
- **Inovação curricular:** superação do modelo tradicional conteudista, priorizando o desenvolvimento de competências, integração entre teoria e prática e protagonismo do estudante.
- **Alinhamento com o mercado de trabalho:** currículos devem preparar para empregabilidade, por meio de experiências práticas, projetos e parcerias institucionais.
- **Formação integral e flexível:** destaque para modelos com trilhas formativas, que desenvolvem habilidades como liderança, tomada de decisão e resolução de problemas.
- **Internacionalização e tecnologia:** elementos estratégicos para ampliar oportunidades e diferenciar a formação dos estudantes.

Conclui-se, no contexto das experiências vivenciadas no Congresso de Gestão Educacional, que a sustentabilidade e relevância das IES dependem de sua capacidade de inovar, se conectar com o ecossistema externo e formar profissionais preparados para um mundo dinâmico, tecnológico e orientado por competências.



Fórum de Líderes Educacionais

Denise Sawaia Tofik

Situando o Contexto da Trilha

No cenário educacional contemporâneo, falar sobre liderança deixou de ser apenas uma discussão sobre gestão de processos, desempenho institucional ou alcance de metas. A escola e as demais instituições de ensino passaram a operar em um ambiente marcado pela imprevisibilidade, pela instabilidade emocional das equipes, pela pressão por resultados, pelas transformações tecnológicas aceleradas e por mudanças demográficas que impactam diretamente a sustentabilidade do setor. Nesse contexto, a liderança educacional assume um papel ainda mais decisivo: não basta administrar rotinas ou responder a indicadores; é preciso criar sentido, dar direção, sustentar pessoas e garantir condições para que a aprendizagem aconteça de forma consistente.

É justamente nesse cenário que esta trilha, conduzida sob a presidência de sessão de Sonia Simões Colombo, no Fórum de Líderes Educacionais, se torna estratégica para gestores. Seu valor está em oferecer uma leitura mais realista, madura e baseada em evidências sobre o papel da liderança nas instituições educacionais. Em vez de reforçar discursos genéricos ou modelos idealizados, a discussão propõe uma compreensão mais profunda sobre o que, de fato, sustenta resultados duradouros. Para o gestor, isso significa compreender que liderar hoje envolve equilibrar dimensões que antes eram tratadas separadamente: qualidade acadêmica, sustentabilidade financeira, legalidade, transformação tecnológica e bem-estar humano. A liderança deixa de ser apenas uma competência desejável e passa a ser uma condição de sobrevivência institucional.

A conexão dessa trilha com os desafios contemporâneos da educação é direta. As instituições convivem com equipes emocionalmente sobrecarregadas, docentes pressionados por múltiplas demandas, estudantes mais vulneráveis, famílias mais exigentes e um ambiente de mudanças rápidas, no qual o planejamento tradicional já não é suficiente para dar conta da realidade. Soma-se a isso a necessidade de responder a avaliações, rankings, resultados de aprendizagem e exigências de mercado, tudo isso em um contexto de maior concorrência e de reconfiguração do setor educacional.

Liderança organizacional: o equilíbrio entre gestão, pessoas e resultados

Nesse Fórum de Líderes Educacionais, o primeiro palestrante - Renato Casagrande evidencia que, diante dos desafios contemporâneos da educação, o gestor não pode se apoiar apenas em técnicas administrativas clássicas nem em discursos inspiracionais desconectados da prática. O momento exige uma liderança que combine organização, coerência institucional, inteligência relacional e capacidade de mobilização humana.

Entre as ideias centrais apresentadas, uma das mais relevantes é a distinção entre administração, gestão e liderança. A administração aparece vinculada à estrutura, à hierarquia, aos processos, à previsibilidade e à conformidade. A gestão, por sua vez, amplia esse olhar ao incorporar articulação, integração, comunicação e engajamento. Já a liderança ocupa um lugar mais abrangente, pois está ligada à capacidade de influenciar pessoas, inspirar propósitos, fortalecer vínculos e sustentar a ação coletiva. A principal mensagem, porém, não está em opor esses conceitos, mas em mostrar que eles se complementam: liderança sem gestão tende a se tornar discurso vazio; gestão sem liderança resulta em uma organização fria e pouco mobilizadora. O desafio do gestor educacional é, portanto, articular essas dimensões sem perder de vista que são as pessoas que fazem a instituição avançar.

Outro ponto central da trilha é a defesa de que o cuidado com as equipes não é um tema periférico, mas parte da própria estratégia de liderança. Em tempos de sofrimento emocional crescente, a relação do líder com sua equipe ganha centralidade. Em vez de depender apenas de técnicas, métodos ou respostas prontas, o gestor precisa desenvolver proximidade, confiança, escuta e apoio. O argumento é claro: em contextos muito desafiadores, as instituições precisam de menos controle mecânico e mais qualidade nas relações. Cuidar de quem educa passa a ser uma prioridade não apenas ética, mas também institucional, pois equipes fragilizadas, desengajadas ou emocionalmente exaustas comprometem a capacidade da organização de sustentar seus objetivos.

A trilha também ganha força ao trazer conceitos, modelos, dados e provocações que ajudam a deslocar a discussão da opinião para a evidência. Um dos destaques é a referência a projeções demográficas que apontam uma redução expressiva no número de estudantes nos próximos anos, com menção à perspectiva de 7 milhões de alunos a menos na educação básica ao longo da próxima década e perda superior a 1 milhão de alunos na rede privada até 2036, segundo os dados citados pelo palestrante Renato Casagrande. A provocação aqui é contundente: a demografia define o mercado, mas a liderança define quem conseguirá permanecer relevante dentro dele. Em outras palavras, o ambiente externo impõe limites, mas as respostas institucionais continuam dependendo fortemente da qualidade da liderança.



No campo dos modelos, merece destaque a imagem dos “cinco pratos” apresentada por Casagrande em que o gestor precisa equilibrar. Inicialmente, a reflexão parte de três dimensões tradicionais: qualidade educacional, sustentabilidade e legalidade. A elas se somam dois fatores hoje incontornáveis: transformação tecnológica e bem-estar humano. O mérito desse modelo está em evidenciar que a liderança educacional contemporânea não pode se concentrar em apenas uma agenda. Não basta buscar excelência acadêmica sem sustentabilidade; não adianta preservar a saúde financeira sem compromisso com a aprendizagem; tampouco faz sentido promover inovação ignorando o impacto humano das mudanças. O gestor precisa operar em equilíbrio permanente, consciente de que qualquer desequilíbrio entre essas dimensões compromete a instituição como um todo.

Outro destaque importante é a apresentação de achados de pesquisa sobre o impacto da liderança nos resultados de aprendizagem. A síntese oferecida rompe com uma expectativa muito comum no setor: a de que a liderança pedagógica, isoladamente, seria a principal alavanca para a melhoria dos resultados. A provocação trazida pela pesquisa é outra: a liderança organizacional aparece como a base mais consistente para sustentar resultados de aprendizagem. Isso não significa reduzir a importância da dimensão pedagógica, mas reconhecer que ela não se sustenta sem estrutura, processos, clareza institucional, alinhamento interno e condições concretas de funcionamento. A ideia central é forte e bastante útil para gestores: antes de transformar a sala de aula, é preciso garantir que a instituição funcione de maneira coerente, organizada e orientada por objetivos comuns.

Nesse ponto, surgem também algumas boas práticas importantes. A primeira delas é a valorização da coerência institucional, entendida como alinhamento entre mantenedores, diretores, coordenadores e equipes. Quando cada liderança comunica prioridades diferentes ou atua de maneira fragmentada, a instituição perde força e consistência. A segunda boa prática é a mobilização humana, que depende de pertencimento, identidade institucional e clareza de propósito. Não basta exigir desempenho; é preciso fazer com que as pessoas compreendam o sentido do que fazem e se reconheçam dentro do projeto institucional. A terceira boa prática é o uso de dados e evidências para orientar decisões, evitando o excesso de improviso, intuição ou “achismos” que ainda marcam parte da gestão educacional. A quarta é o reconhecimento de que a mudança institucional começa na gestão, mas só se concretiza no cotidiano da aprendizagem, isto é, no espaço onde professores e estudantes interagem.

As tendências que se tornam evidentes ao longo da trilha apontam para uma redefinição importante do perfil do gestor educacional. A primeira tendência é a passagem de um modelo centrado no controle para um modelo centrado em liderança relacional e organizacional. A segunda é a valorização crescente do bem-estar humano como dimensão estratégica da gestão. A terceira é o fortalecimento de uma cultura orientada por evidências, na qual decisões precisam ser justificadas por dados, indicadores e análises mais robustas. A quarta tendência é a ampliação da



agenda do gestor, que passa a incorporar com mais intensidade temas como inovação, tecnologia, sustentabilidade e adaptação ao mercado. E a quinta é a percepção de que a aprendizagem continuará sendo o centro da missão educacional, mas dependerá cada vez mais da capacidade institucional de organizar pessoas, processos e prioridades em meio à instabilidade.

Também são bastante claros os alertas, riscos e oportunidades apontados. Entre os alertas, destaca-se o risco de confundir liderança com carisma ou motivação superficial. A fala mostra que inspirar é importante, mas insuficiente quando não há método, organização e capacidade de execução. Outro alerta relevante é o perigo de uma gestão excessivamente democrática, sem direção clara, capaz de gerar dispersão e perda de foco institucional. Há ainda o risco de apostar em soluções pedagógicas sem garantir previamente estrutura, funcionamento e alinhamento organizacional. Além disso, o palestrante chama atenção para a pressão crescente do mercado, para a redução da base de alunos e para o impacto que essas transformações terão sobre escolas e instituições que não revisarem seu modelo de liderança.

Por outro lado, as oportunidades também são significativas. Instituições que conseguirem desenvolver uma liderança mais consistente, baseada em organização, evidências, cuidado com as pessoas e clareza estratégica, tendem a atravessar melhor os próximos anos. Há uma oportunidade concreta de reposicionar o papel do gestor não apenas como executor de demandas, mas como articulador de cultura, aprendizagem e sustentabilidade institucional. Também se evidencia a possibilidade de construir equipes mais comprometidas quando o líder investe em confiança, coerência e presença. Em um setor pressionado por mudanças, a liderança pode deixar de ser apenas resposta a crises e se tornar um diferencial competitivo e institucional.

Pessoas, processos e propósito: os bastidores da gestão transformadora

Uma outra perspectiva de análise sobre a liderança, se insere como uma resposta estratégica à necessidade de reconfiguração da gestão escolar, conforme apresenta, em sua palestra, Jones Brandão.

A abordagem dos “3 Ps” — Pessoas, Processos e Propósito — mostra-se particularmente estratégica para gestores educacionais, pois oferece um modelo integrado de análise e intervenção. Ao deslocar o foco das “vitrines” para os “bastidores”, a proposta convida a uma reflexão mais profunda sobre o funcionamento real das instituições. Para os gestores, isso significa compreender que resultados sustentáveis não são fruto apenas de ações visíveis, mas de estruturas internas bem organizadas, coerentes e alinhadas. A centralidade nas pessoas, a eficiência dos processos e a clareza de propósito constituem, portanto, pilares essenciais para uma gestão mais efetiva e transformadora.



Essa abordagem dialoga diretamente com os desafios contemporâneos da educação. Entre eles, destacam-se a necessidade de engajamento dos estudantes, a atualização das práticas pedagógicas, a redefinição do papel das famílias e a coragem dos gestores em promover mudanças significativas. A palestra evidencia dilemas recorrentes: alunos ainda são avaliados pela repetição de respostas, professores mantêm metodologias pouco atrativas, famílias possuem uma visão limitada de sucesso educacional e gestores, muitas vezes, hesitam diante de inovações curriculares. Esses elementos revelam um sistema que, em muitos aspectos, permanece ancorado em paradigmas do passado.

No que se refere às ideias centrais, propõe-se uma reorganização da gestão escolar a partir de três dimensões fundamentais. Em relação às pessoas, destaca-se a importância de colocá-las no centro das decisões, compreendendo seus contextos, interesses e dores — conceito sintetizado na lógica do “CID”. Obstáculos como desconhecimento, intolerância e padronização excessiva são apontados como fatores que fragilizam as relações e comprometem os resultados. Já no eixo dos processos, evidencia-se a necessidade de superar o “ativismo sem deslocamento”, ou seja, a realização de muitas atividades sem impacto real. Para isso, são sugeridas práticas como mapeamento de processos, uso de metodologias ágeis e ferramentas de organização, além de modelos estruturados de planejamento, como o 5W2H e o canvas na sala de aula. Por fim, no campo do propósito, a reflexão recai sobre o sentido da existência da escola, ressaltando que ele deve permanecer sólido mesmo em contextos de turbulência. A falta de visão de longo prazo, a rotina mecânica e a perda de identidade institucional são apontadas como riscos relevantes.

A palestra também traz conceitos e modelos importantes que enriquecem a prática da gestão. Entre eles, destacam-se o mapa de empatia, o círculo dourado, a matriz de Eisenhower e a análise de esforço versus impacto, todos voltados à tomada de decisão mais consciente e estratégica. Além disso, dados de organismos internacionais e pesquisas educacionais reforçam a urgência de mudanças, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais, que tendem a se tornar tão ou mais relevantes que as competências técnicas.

No campo das tendências, observa-se uma forte valorização de abordagens centradas no estudante, da aprendizagem significativa e do desenvolvimento integral — contemplando dimensões intelectuais, emocionais, sociais, físicas e culturais. Também se evidencia a crescente importância da interdisciplinaridade, da aprendizagem baseada em projetos e da conexão entre escola e mundo real. Outro ponto relevante é a necessidade de formar estudantes autônomos, capazes de tomar decisões conscientes, especialmente em áreas como educação financeira.

Por fim, são feitas alertas importantes. O principal deles diz respeito ao risco de manutenção de modelos educacionais desconectados das demandas atuais, o que pode ampliar ainda mais o gap entre escola e sociedade. A resistência à mudança,





tanto por parte de gestores quanto de professores e famílias, aparece como um obstáculo crítico. Por outro lado, surgem oportunidades significativas: a possibilidade de redesenhar práticas, fortalecer a cultura institucional, promover maior engajamento e construir uma educação mais alinhada com os desafios do século XXI.

Em síntese, a proposta não apenas diagnostica os principais problemas da gestão escolar contemporânea, mas também oferece caminhos práticos e conceituais para sua superação, posicionando o gestor como agente central de transformação.

Neuroliderança: consciência, emoção e adaptação em tempos complexos

Buscando um outro olhar dentro do Fórum de Líderes Educacionais, além dos aspectos apontados acima, temos o desafio de analisarmos a questão da neuroliderança, apresentada por Cynara Bastos. A neuroliderança constitui uma abordagem interdisciplinar que integra os avanços da neurociência às práticas de liderança e gestão, com o objetivo de compreender de que maneira os processos cerebrais influenciam o comportamento humano em contextos organizacionais. Fundamentada nos estudos que articulam cognição, emoção e interação social, essa perspectiva busca qualificar a atuação de líderes a partir do desenvolvimento da autoconsciência, da capacidade de regulação emocional e da leitura contextual, elementos considerados essenciais para a eficácia em ambientes caracterizados por complexidade, ambiguidade e elevada demanda cognitiva.

Nesse sentido, a neuroliderança se apoia na premissa de que os processos de tomada de decisão, resolução de problemas, comunicação e gestão de mudanças são diretamente influenciados pela dinâmica cerebral. Assim, ao compreender o funcionamento do cérebro, o líder amplia sua capacidade de interpretar comportamentos, antecipar emoções e conduzir equipes de maneira mais estratégica e adaptativa. Tal abordagem permite não apenas maior assertividade nas decisões, mas também a construção de relações interpessoais mais saudáveis e produtivas, impactando positivamente os resultados organizacionais em níveis operacional, tático e estratégico.

Um dos modelos teóricos frequentemente utilizados para explicar o comportamento humano no âmbito da liderança é o do cérebro trino, que propõe a divisão funcional do cérebro em três sistemas interdependentes. O cérebro reptiliano, considerado o mais primitivo, está associado às respostas instintivas e aos mecanismos de sobrevivência, operando de forma automática diante de situações de ameaça ou necessidade. O sistema límbico, por sua vez, está relacionado às emoções, à memória afetiva e às interações sociais, desempenhando papel central na formação de vínculos e na percepção de pertencimento. Já o neocórtex, estrutura mais recente do ponto de vista evolutivo, é responsável pelas funções cognitivas superiores, como raciocínio lógico, linguagem, planejamento e tomada de decisão consciente. A atuação eficaz do



líder depende, portanto, da capacidade de integrar esses três níveis, evitando respostas impulsivas e promovendo ações mais deliberadas e coerentes com os objetivos organizacionais.

Outro conceito central à neuroliderança é o de neuroplasticidade, que se refere à capacidade do sistema nervoso de reorganizar suas estruturas e funções em resposta a estímulos internos e externos. Esse fenômeno é mediado pela ação de neurotransmissores, substâncias químicas responsáveis pela comunicação entre neurônios, que podem tanto excitar quanto inibir a atividade neural. A plasticidade cerebral evidencia que competências comportamentais e cognitivas, incluindo aquelas relacionadas à liderança, não são estáticas, podendo ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo por meio de experiências, aprendizagem contínua e práticas intencionais. Tal compreensão desloca a liderança de uma perspectiva inata para uma dimensão desenvolvida, reforçando a importância de programas estruturados de capacitação e desenvolvimento humano.

No que se refere à gestão da mudança, a neuroliderança dialoga com o conceito de antifragilidade, segundo o qual indivíduos e sistemas não apenas resistem a situações adversas, mas são capazes de se beneficiar delas, tornando-se mais fortes diante de estressores, incertezas e volatilidade. Essa perspectiva amplia a noção tradicional de resiliência, ao enfatizar a capacidade de crescimento a partir do caos. Líderes antifrágeis, nesse contexto, demonstram maior flexibilidade cognitiva e emocional, sendo capazes de transformar desafios em oportunidades de aprendizagem e inovação, além de promoverem ambientes organizacionais mais adaptáveis e preparados para mudanças contínuas.

Por outro lado, a literatura em neuroliderança também evidencia os impactos negativos de ambientes organizacionais disfuncionais sobre o funcionamento cerebral e o desempenho humano. Fatores como relações interpessoais tóxicas, excesso de demandas laborais, ausência de transparência e comunicação ineficaz atuam como estressores significativos, desencadeando respostas fisiológicas associadas ao aumento dos níveis de cortisol. Essa resposta, quando crônica, compromete funções cognitivas relevantes, como atenção, memória e tomada de decisão, além de afetar o bem-estar psicológico e a sensação de segurança dos indivíduos. Nesse sentido, pode-se compreender a chamada “equação emocional” organizacional, na qual a combinação de fatores adversos resulta em estados de mal-estar, insegurança e redução da produtividade. Cabe à liderança, portanto, atuar de maneira preventiva e estratégica na mitigação desses fatores, promovendo ambientes psicologicamente seguros, pautados na confiança, no respeito e na clareza comunicacional.

No âmbito da gestão educacional, a aplicação dos princípios da neuroliderança apresenta impactos relevantes em diferentes níveis institucionais. Para gestores escolares, observa-se o fortalecimento das relações com docentes e equipes administrativas, bem como o aumento da influência positiva e da legitimidade da liderança. Para os professores, a valorização percebida e o reconhecimento contribuem para maior engajamento, motivação e disposição para o trabalho.



Em nível organizacional, as instituições tendem a apresentar melhorias na implementação de estratégias pedagógicas e curriculares, além da construção de um ambiente mais produtivo e de uma cultura organizacional mais coesa e orientada para resultados sustentáveis.

Em síntese, a neuroliderança representa um avanço significativo nos modelos contemporâneos de gestão ao incorporar fundamentos científicos do funcionamento cerebral às práticas de liderança. Ao integrar dimensões cognitivas, emocionais e relacionais, essa abordagem possibilita o desenvolvimento de líderes mais conscientes, adaptáveis e eficazes. Ademais, contribui para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e para a obtenção de resultados consistentes e sustentáveis no longo prazo, reafirmando o papel central do cérebro nos processos que permeiam a liderança e a gestão de pessoas.

Coragem e cultura de excelência: liderança para fortalecer relações e resultados

Um outro enfoque, não menos importante, apresentado por Roberta e Taís Bento propõe como eixo central a construção de uma cultura de excelência nas instituições de ensino, um desafio contemporâneo da gestão escolar. Evidencia-se que esse processo tem se tornado cada vez mais complexo diante de transformações sociais significativas, como o surgimento da chamada “geração ismo”, caracterizada por maior sensibilidade emocional e busca por pertencimento, o aumento dos índices de sofrimento psíquico, a desvalorização da escola como instituição social e a interferência de agentes externos que, muitas vezes, redefinem o papel da escola sem o devido embasamento pedagógico.

Nesse cenário, as autoras destacam que a construção de uma cultura de excelência não depende apenas de processos técnicos ou administrativos, mas, sobretudo, de uma competência essencial: a coragem. Essa coragem é compreendida não como ausência de medo, mas como a capacidade de agir com base em valores compartilhados, assumir vulnerabilidades, construir relações de confiança e desenvolver resiliência diante das adversidades. Trata-se, portanto, de uma competência socioemocional e relacional que deve orientar a atuação dos gestores escolares.

A partir dessa premissa, a palestra estrutura um modelo de liderança baseado na coragem, sustentado por dois pilares fundamentais: a vulnerabilidade e a colaboração. A vulnerabilidade é apresentada como condição necessária para o desenvolvimento de relações autênticas e para o reconhecimento das próprias limitações, enquanto a colaboração surge como elemento indispensável para a construção coletiva de soluções e para o fortalecimento da cultura institucional. Nesse modelo, coragem, vulnerabilidade e colaboração se inter-relacionam e produzem como resultado uma gestão mais humana, eficaz e alinhada aos desafios contemporâneos.



No campo prático, as autoras propõem uma mudança significativa de paradigma na atuação do gestor escolar. Tradicionalmente, a gestão esteve muito associada a uma postura crítica, centrada na identificação de falhas e pontos fracos. O modelo apresentado sugere a ampliação desse olhar, incorporando também uma perspectiva apoiadora e orientadora, com foco no desenvolvimento de potencialidades. Essa mudança implica ajustar não apenas os processos, mas principalmente a forma como o gestor se relaciona com sua equipe, promovendo um ambiente mais construtivo e menos punitivo.

Outro conceito relevante destacado na palestra é a substituição da lógica tradicional de “feedback” por uma abordagem de “sugestão” ou “conselho”. Essa mudança semântica reflete uma transformação mais profunda na cultura organizacional, buscando reduzir resistências, fortalecer vínculos e tornar a comunicação mais acolhedora e efetiva. Ao invés de uma prática que pode ser percebida como julgamento, propõe-se uma interação baseada em orientação e desenvolvimento contínuo.

Além disso, o conteúdo enfatiza que não há resultados consistentes sem a presença de colaboração e que a colaboração, por sua vez, depende diretamente da coragem de assumir vulnerabilidades. Esse encadeamento conceitual reforça a ideia de que a cultura de excelência é construída a partir de relações humanas de qualidade, e não apenas de metas e indicadores. Nesse sentido, o gestor precisa atuar como modelo, demonstrando na prática os comportamentos que deseja ver replicados em sua equipe.

Por fim, destaca-se a importância da identificação e formação de “orientadores” dentro da escola — profissionais capazes de atuar de forma equilibrada entre o olhar crítico e o apoiador. O primeiro passo para essa transformação cultural, segundo as autoras, está na própria postura do gestor, que deve assumir o protagonismo desse processo. A coragem, nesse contexto, é apresentada como um elemento contagioso: ao ser praticada pelo líder, tende a se disseminar pela equipe, favorecendo a construção de um ambiente mais colaborativo, resiliente e orientado à excelência.

Em síntese, esta trilha reafirma que a educação não se transforma somente por boas intenções, discursos inspiradores ou sistemas bem desenhados. Ela se transforma quando há liderança capaz de organizar, mobilizar, cuidar e dar sentido ao trabalho educativo. O novo perfil do gestor educacional exige competência para lidar com indicadores e resultados, mas exige igualmente sensibilidade para sustentar pessoas em um cenário de alta complexidade emocional e institucional. Se o futuro da educação será mais exigente, mais competitivo e mais imprevisível, então a liderança não poderá ser improvisada. Ela precisará ser cada vez mais consciente, estratégica, humana e fundamentada em evidências.



Tendências, Convergências e Alertas

A análise das principais ideias e contribuições apresentadas nessa trilha, pelos palestrantes, evidencia uma mudança significativa na forma de compreender a liderança no contexto educacional contemporâneo. O que se observa, de maneira bastante consistente, é a integração de diferentes dimensões que, tradicionalmente, eram tratadas de forma isolada dentro das instituições de ensino. Aspectos organizacionais, humanos, estratégicos, pedagógicos, culturais e até neurocientíficos passam a compor uma visão mais sistêmica da liderança, deslocando-a de uma competência individual para um verdadeiro sistema organizacional integrado.

Nesse cenário, torna-se evidente que a liderança deixa de ocupar um papel acessório e passa a assumir uma função estruturante para a sustentabilidade institucional. Não se trata mais apenas de garantir o funcionamento da escola ou o cumprimento de metas, mas de assegurar coerência, estratégia, mobilização das equipes e condições reais para que a aprendizagem aconteça de forma consistente. Essa mudança de perspectiva é reforçada por uma tendência clara: a centralidade das pessoas como elemento estratégico. O cuidado com as equipes, o fortalecimento das relações, a construção de confiança e a atenção ao bem-estar deixam de ser aspectos periféricos e passam a ser compreendidos como fatores diretamente relacionados aos resultados institucionais.

Outro ponto de destaque é a valorização da liderança organizacional como base para a sustentação dos resultados de aprendizagem. A trilha evidencia que, embora a dimensão pedagógica permaneça central, ela não se sustenta sem uma estrutura institucional sólida, com processos bem definidos, alinhamento entre lideranças e clareza de propósito. Isso implica reconhecer que melhorias na sala de aula dependem, antes, da qualidade da organização que a sustenta. Complementarmente, observa-se uma tendência crescente de substituição de práticas baseadas em intuição por decisões orientadas por dados e evidências, o que contribui para maior consistência e assertividade na gestão.

Também se destaca a ampliação do escopo de atuação do gestor educacional, que passa a integrar múltiplas agendas — acadêmica, financeira, jurídica, tecnológica e humana — exigindo uma atuação mais complexa, estratégica e equilibrada. Nesse contexto, abordagens como a neuroliderança reforçam a importância da autoconsciência, da regulação emocional e da capacidade de leitura de contexto, evidenciando que decisões e relações são fortemente influenciadas por aspectos cognitivos e emocionais. Paralelamente, conceitos como neuroplasticidade e antifragilidade indicam que tanto líderes quanto instituições podem se desenvolver continuamente e se fortalecer diante de cenários adversos.

Ao longo da análise, observa-se um conjunto de consensos, dentre as falas de cada um/uma bastante claras. Há concordância de que liderança e gestão não são dimensões opostas, mas complementares e interdependentes; de que as pessoas ocupam o centro da estratégia institucional; de que não há resultados pedagógicos sustentáveis sem organização; e de que a cultura institucional é construída por





práticas e comportamentos, e não apenas por discursos. Além disso, reforça-se a ideia de que o modelo tradicional de escola já não responde plenamente às demandas atuais, exigindo revisão de práticas e posturas.

Por outro lado, também emergem tensões importantes que precisam ser administradas pelo gestor. Entre elas, destaca-se o equilíbrio entre controle e autonomia, evitando tanto o engessamento quanto a perda de direção; a necessidade de conciliar participação com clareza estratégica, prevenindo dispersão; e o desafio de promover inovação sem comprometer a capacidade organizacional. Soma-se a isso a distinção entre inspiração e execução, ressaltando que carisma e motivação, isoladamente, não garantem resultados sustentáveis.

Os alertas apresentados são relevantes e exigem atenção. Entre eles, destacam-se o risco de reduzir a liderança a discursos motivacionais superficiais, a tendência de investir em soluções pedagógicas sem a devida estrutura organizacional, a falta de alinhamento entre lideranças e o impacto negativo de ambientes emocionalmente desgastantes sobre o desempenho das equipes. Além disso, fatores externos, como a redução da base de alunos e a crescente pressão do mercado, reforçam a necessidade de revisão dos modelos de gestão. Por outro lado, as oportunidades são igualmente significativas. Instituições que desenvolverem uma liderança consistente, baseada em organização, evidências, cuidado com as pessoas e clareza estratégica tendem a se diferenciar e a atravessar com mais solidez os desafios dos próximos anos.

Implicações práticas para a Gestão Educacional

Diante desse cenário, o gestor educacional é convidado a repensar profundamente seu papel. Mais do que executor de demandas, ele passa a atuar como articulador de sentido e cultura institucional. Isso implica ajustar práticas de alinhamento entre lideranças, qualificar a comunicação interna, equilibrar foco em resultados com atenção ao bem-estar e ampliar o uso de dados na tomada de decisão. Do ponto de vista prático, torna-se necessário implementar estruturas mais organizadas de planejamento e gestão de processos, fortalecer uma cultura de confiança e segurança psicológica, investir no desenvolvimento das equipes e reforçar continuamente o propósito institucional.

Os impactos dessas mudanças tendem a se refletir em diferentes áreas da instituição. Na gestão pedagógica, observa-se maior coerência e consistência na implementação das práticas educacionais, com reflexos positivos na aprendizagem. Na dimensão administrativa, há ganhos de eficiência, clareza e redução de retrabalho. No campo comercial, o fortalecimento da proposta de valor contribui para maior retenção e posicionamento no mercado. Já no âmbito institucional, destaca-se a construção de uma cultura mais sólida, com maior engajamento das equipes e maior sustentabilidade no longo prazo.

Considerações finais

Como síntese, a trilha aponta que o futuro da educação não será determinado apenas por metodologias, tecnologias ou currículos, mas, sobretudo, pela qualidade da liderança que sustenta as instituições. Não será suficiente inovar ou acompanhar tendências; será necessário organizar com rigor, liderar com sensibilidade, decidir com base em evidências e agir com coragem. Nesse sentido, emerge uma provocação fundamental: as instituições estão sendo apenas geridas ou efetivamente lideradas de forma estratégica, consciente e integrada?

Em consonância com o espírito do GEduc, que busca inspirar, gerar insights e promover transformações, essa reflexão convida o gestor a assumir um papel mais ativo na construção do futuro da educação. Mais do que responder às demandas do presente, trata-se de criar estratégias, fortalecer pessoas e sustentar uma cultura capaz de atravessar a complexidade com consistência. Afinal, em um cenário cada vez mais desafiador, não será a quantidade de esforço que garantirá resultados, mas a qualidade da liderança que orienta esse esforço.



Educação Especial e Inclusiva:

Um olhar multidisciplinar a partir da pedagogia, do direito, da neurociência e da gestão

Flávia Fernanda Costa

Apresentação

A educação especial e inclusiva é um dos temas que desafia as lideranças no âmbito das instituições de educação básica e de educação superior. Compreendê-la exige, ao mesmo tempo, o olhar pedagógico que precisa saber o que fazer na sala de aula, o olhar do jurista que conhece os direitos e as obrigações de cada ator, o olhar da neurociência que traduz o comportamento com bases, e o olhar do gestor que precisa inserir as demandas próprias do processo de inclusão mediante a cultura institucional.

Foi exatamente essa abordagem multidisciplinar que orientou o Fórum da Educação Especial e Inclusiva do GEduc 2026, presidido por Meire Nocito. Reunindo quatro vozes de campos distintos e complementares, o fórum construiu uma visão integrada sobre o que significa, de fato, incluir: como equilibrar laudos, demandas familiares e possibilidades pedagógicas reais; quais são as obrigações legais da escola e onde começa a responsabilidade da família; como o comportamento de um estudante atípico é, na verdade, uma forma de comunicação que a escola precisa aprender a traduzir; e como uma instituição pode construir, na prática, um modelo sistemático de adaptação acadêmica para alunos neurodiversos.

Para os gestores educacionais, este fórum é estratégico precisamente porque cada uma dessas dimensões, isolada, é insuficiente. A escola que conhece a lei mas não forma seus professores cumpre formalmente e falha humanamente. A que forma seus professores mas não documenta seus processos fica vulnerável juridicamente. A que documenta mas não compreende o comportamento dos estudantes intervém de forma equivocada. E a que faz tudo isso sem construir cultura inclusiva produz ações pontuais que não se sustentam. Nesse sentido, o olhar multidisciplinar não é um capricho acadêmico, é a forma de fazer a inclusão acontecer, efetivamente.

O olhar da pedagogia: entre o laudo, a cultura escolar e a responsabilidade compartilhada

O primeiro painel trouxe a perspectiva pedagógica da inclusão. Bruna Mancini e Júlia Flores, partiram de uma constatação que marca uma transformação importante na educação brasileira: os estudantes com necessidades educacionais especiais estão



avançando na escolarização e chegando ao Ensino Fundamental 2 e ao Ensino Médio em número crescente. Esse avanço, embora seja uma conquista, inaugura novos desafios para as escolas — que precisam estar preparadas para acompanhar esses estudantes em etapas mais complexas do percurso formativo. Os números revelam a dimensão do desafio: segundo o Panorama da Educação Especial 2025, do Instituto Rodrigo Mendes, entre 2015 e 2024 as matrículas da Educação Especial mais que dobraram, passando de 930 mil para mais de 2 milhões de estudantes, com 92,6% deles em classes comuns. Ao mesmo tempo, apenas 6,4% dos professores regentes possuíam, em 2024, formação continuada específica em Educação Especial. A pesquisa TALIS 2018, da OCDE, uma das mais abrangentes pesquisas internacionais sobre ensino e aprendizagem, revelou um dado ainda mais contundente para a realidade brasileira: 60% dos diretores de escolas de anos finais do ensino fundamental apontaram como dificuldade significativa não contar com professores com competência para ensinar alunos com necessidades especiais, percentual muito acima da média global da pesquisa, que foi de 31%. A edição mais recente, TALIS 2024, confirma que o cenário persiste: 48% dos docentes brasileiros relatam alta necessidade de formação continuada justamente nessa área.

Do ponto de vista pedagógico, uma das tensões centrais identificadas pelas palestrantes é o predomínio do modelo médico sobre o modelo pedagógico na lógica da inclusão escolar. Quando o laudo diagnóstico chega, ele frequentemente é tratado como uma prescrição, como se o código CID ou DSM determinasse automaticamente o que o professor deve fazer. Essa lógica, além de equivocada, é paralisante: o saber pedagógico precisa ser empoderado perante o saber médico, e a escola precisa afirmar seu papel de interlocutora qualificada, não de executora de orientações clínicas. É fundamental a delimitação clara das funções e das responsabilidades e isso inclui família, escola e especialistas.

"A educação inclusiva é uma mudança de cultura que traz um horizonte ético e humanizador — e que, ao final, beneficia a todos que fazem parte dela."

As palestrantes propuseram uma visão sistêmica da inclusão, organizada em torno de dois grandes eixos que se fundem: a educação socioemocional com ênfase no pertencimento, na construção de vínculos e no acolhimento, desenvolvendo o letramento socioemocional e a formação integral, que pressupõe que cada estudante



seja visto em sua totalidade como sujeito. Esses dois eixos não são projetos pontuais: são estruturais. Incluir, do ponto de vista pedagógico, exige reorganizar a cultura da escola, não apenas adaptar materiais.

A responsabilidade pela inclusão é compartilhada, mas com papéis bem delimitados. A família não pode negligenciar aquilo que lhe cabe: laudos, terapias e o diálogo constante com a escola. Os especialistas externos precisam manter canal aberto com a instituição, compreender o cotidiano do estudante no ambiente escolar, respeitar os saberes pedagógicos da equipe e se posicionar como parceiros, não como auditores. E a escola precisa se organizar internamente: definir políticas claras, realizar estudos de caso como ferramenta central de planejamento pedagógico, instalar estruturas de Apoio Educacional Especializado (AEE) e garantir que o princípio orientador de toda ação seja o desenvolvimento do protagonismo e da autonomia do estudante. As palestrantes também destacaram a importância de identificar e remover as barreiras que a própria escola pode estar impondo (arquitetônicas, curriculares, atitudinais).

O olhar do direito: obrigações, documentação e gestão segura da inclusão

A perspectiva jurídica da inclusão foi apresentada por Gustavo Peixoto Nunes. Sua contribuição parte de uma premissa clara: inclusão não é uma escolha pedagógica generosa — é uma obrigação legal com amplo respaldo normativo. E compreender esse arcabouço é condição para que a escola atue com segurança e sem se tornar vulnerável a conflitos que poderiam ser evitados.

O palestrante apresentou o que chamou de "quarteto legal da inclusão": o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), a Lei de Diretrizes e Bases (1996, atualizada em 2013), a Lei 12.764/2012 (Lei Berenice Piana, sobre direitos da pessoa com autismo), a Lei Brasileira de Inclusão — Lei 13.146/2015, com seus 127 artigos cobrindo deficiências físicas, intelectuais e sensoriais — e, mais recentemente, o Decreto 12.686 de 2025, que institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e a Rede Nacional de Educação Especial Inclusiva, reafirmando princípios, direitos e o combate ao capacitismo, além de garantir autonomia à escola na implementação do AEE e do PAEE. Além dessas, políticas locais e regionais devem igualmente balizar as decisões de cada instituição.

Três temas que, do ponto de vista jurídico, não deveriam mais ser questionados pelas escolas: cobranças extras por inclusão, descontos vinculados à condição do estudante e recusa de matrícula. Todos são ilegais. Qualquer cláusula contratual que tente limitar o número de alunos atípicos por turma também é inconstitucional — prevista ou não em edital, regimento ou contrato, essa limitação não tem validade jurídica. O princípio do "pacta sunt servanda" não se sobrepõe a direitos fundamentais garantidos pela Constituição.



Do ponto de vista da gestão segura, o palestrante foi preciso: documentação rigorosa e processos bem definidos são a proteção mais eficaz da escola. O PPP precisa contemplar explicitamente a política de inclusão. Os estudos de caso precisam ser registrados. Laudos médicos, protocolos de atendimento e registros de comunicação com famílias precisam compor um dossiê consistente. Inclusão exige empatia — mas também exige registro. Saber ser cobrado e saber cobrar, com documentação e não apenas com boas intenções verbais, é o que mantém a escola segura. A sensibilização de toda a comunidade escolar — professores, funcionários, famílias — e o cuidado com a linguagem e com o posicionamento diante de conflitos completam o quadro de medidas necessárias sob a ótica jurídica.

O olhar da neurociência: comportamento como comunicação e manejo do autismo

A perspectiva neurocientífica foi apresentada por Fernanda King. Sua contribuição parte de uma chave de leitura que reorganiza completamente a forma como adultos e educadores interpretam o comportamento de estudantes atípicos: comportamento é comunicação.

Quando uma criança não consegue dizer o que sente, ela mostra. E quando o adulto não compreende o que está sendo comunicado, interpreta como desafio, birra ou desobediência quando, na realidade, pode ser acúmulo de estresse sensorial, dificuldade de regulação emocional ou sobrecarga cognitiva. A neurociência oferece, nesse contexto, uma ferramenta de tradução dos sinais que o estudante emite e que a escola, muitas vezes, não sabe ler.

"A crise não começa na crise. A explosão é o final de um processo. Antes dela, houve acúmulo de estresse, falhas de previsibilidade, dificuldade de comunicação e cansaço sensorial."

Esse entendimento muda radicalmente a lógica da intervenção. Se a crise é o final de um processo, a resposta correta não é reagir à explosão é identificar e atuar sobre os sinais que a precedem. Do ponto de vista neurocientífico, o cérebro no autismo processa estímulos de forma diferente, pode ter hipersensibilidades, apresenta



variações em atenção e regulação emocional, e responde de forma distinta a mudanças e imprevisibilidade. Na maioria das vezes, o que parece "falta de limite" é uma forma diferente de perceber o mundo. Compreender isso não significa permissividade, manejo não é deixar fazer tudo. Significa ensinar comportamentos adequados respeitando o funcionamento cerebral da criança. O limite continua existindo, mas com estratégia.

Um dos conceitos mais poderosos apresentados foi o do adulto como regulador. Crianças aprendem autorregulação com adultos regulados. Tom de voz, postura, previsibilidade e segurança são os elementos que ensinam à criança como se regular. Se o adulto perde o controle, o cérebro da criança também perde. As estratégias baseadas em evidências apresentadas são acessíveis e de alto impacto: rotinas visuais, antecipação de mudanças, instruções claras e curtas, tempo de processamento adequado, reforço positivo e ensino explícito de habilidades sociais. Pequenas mudanças produzem grandes efeitos. As escolas que prosperam na inclusão, concluiu Fernanda King, são aquelas que formam continuamente, trabalham com evidência, apoiam o professor e constroem cultura de pertencimento.

O olhar da gestão: adaptação acadêmica para alunos neurodiversos — o case Inatel

A quarta perspectiva do fórum foi a da gestão institucional aplicada à inclusão, e chegou sob a forma de um case concreto e replicável. Ludmilla Rocha apresentou o modelo de adaptação acadêmica para alunos neurodiversos desenvolvido pelo Inatel Instituto Nacional de Telecomunicações. O case traduz em processos sistemáticos o que muitas instituições ainda tratam apenas como intenção.

O modelo foi estruturado em quatro etapas articuladas. A primeira é o acolhimento e mapeamento: uma avaliação detalhada para compreender as necessidades específicas de cada aluno. A segunda é o plano de ação individual: um estudo de caso que orienta tanto a dimensão psicopedagógica quanto a psicológica, com frequência de acompanhamento personalizada semanal, quinzenal ou bimestral, conforme a demanda. A terceira etapa é a adaptação de atividades, com implementação de recursos adequados a cada perfil. E a quarta é o acompanhamento recorrente: reuniões obrigatórias ao longo do semestre para alinhamento, gestão do tempo e aplicação de ferramentas didáticas.

As adaptações de recursos apresentadas são exemplares em sua concretude: ambiente controlado com uso de baias para redução dos estímulos sensoriais; suporte sensorial com abafadores de ruídos para hipersensibilidade; tempo extra estratégico, com acréscimo de 10 a 40 minutos conforme o plano individual; acessibilidade textual com adaptação de fonte, espaçamento e uso de gravadores para audição da prova; e monitoria individual em disciplinas específicas. Cada recurso parte de uma avaliação real, não de suposições genéricas sobre o que o aluno "atípico" com determinado diagnóstico precisa.



O modelo de gestão por desempenho acadêmico implantado em 2026 calibra a frequência do suporte psicopedagógico com base no histórico de aproveitamento do aluno no semestre anterior, em quatro níveis: aproveitamento pleno (apoio bimestral), satisfatório (apoio bimestral), crítico (apoio quinzenal) e sem aproveitamento (apoio semanal). A classificação é revisada semestralmente, o que garante que o suporte acompanhe a trajetória real do estudante. A projeção para 2027/2028 aponta para dois eixos: a mediação docente como protagonismo central e o ensino dinâmico, com tecnologias assistivas e ambientes de aprendizagem universal, acessíveis a todos os perfis cognitivos.

Convergências, Assimetrias e Desafios Emergentes na Educação Inclusiva

As quatro perspectivas do fórum — pedagógica, jurídica, neurocientífica e de gestão — convergiram em torno de uma ideia central: a inclusão não se resolve com uma única lente. Cada dimensão é necessária e nenhuma é suficiente sozinha. A escola que atua apenas pela via legal cumpre sem transformar. A que forma pedagogicamente, mas não documenta pode se colocar em uma condição fragilidade legal. A que compreende o comportamento, mas não constrói cultura não sustenta os avanços. Portanto, o olhar multidisciplinar não é uma opção, é a condição para que a inclusão funcione de forma consistente duradoura.

Os dados da pesquisa TALIS e do Instituto Rodrigo Mendes evidenciam uma tensão estrutural que o fórum nomeou com clareza: enquanto as matrículas de estudantes com deficiência mais que dobraram na última década, a formação dos professores para recebê-los avançou de forma irrisória. Essa assimetria é o nó central da inclusão brasileira e sua solução exige investimento sistemático em formação continuada, não ações pontuais e isoladas.

Uma tendência clara que emergiu do fórum é a individualização como princípio inegociável. Cada estudante é único na forma como processa, aprende, se regula e se desenvolve. O case Inatel demonstrou, com processos concretos, que a personalização do suporte revisada sistematicamente com base no desempenho real produz resultados muito diferentes de um modelo estático aplicado a partir de um diagnóstico inicial. O principal alerta, por sua vez, foi sobre o risco da inclusão performática: cumprir formalmente sem transformar culturalmente. A documentação protege juridicamente, mas não produz pertencimento. E pertencimento é o que define se a inclusão aconteceu de verdade.



Movimentos Estratégicos para a Gestão Educacional Inclusiva

Cinco movimentos estratégicos concretos emergem deste fórum para orientar a ação dos gestores.

Primeiro: revisar a política interna de inclusão da instituição sob as quatro dimensões discutidas no fórum: pedagógica, jurídica, neurocientífica e de gestão. O PPP contempla inclusão com profundidade e com processos definidos? Há protocolos claros de estudo de caso? A documentação existe e é real, não cosmética?

Segundo: investir em formação contínua e específica para todos os profissionais que atuam com estudantes em condição de inclusão, visto que a formação deixou de ser um diferencial para se tornar uma urgência institucional. Conhecer os fundamentos da neurociência do comportamento, saber identificar sinais de desregulação antes da crise e dominar estratégias baseadas em evidências são competências que precisam ser desenvolvidas sistematicamente.

Terceiro: estabelecer com clareza os papéis e responsabilidades de cada ator — instituição, família e especialistas — e comunicar isso de forma transparente desde o processo de matrícula. Essa clareza, recomendada tanto pela perspectiva pedagógica quanto pela jurídica, previne conflitos e cria as condições para uma parceria genuína em torno do desenvolvimento do estudante.

Quarto: criar ou fortalecer os espaços de Apoio Educacional Especializado (AEE) como estrutura permanente. O AEE é estratégico, não emergencial. E os profissionais que atuam nesses espaços precisam de formação, tempo de planejamento e articulação constante com os demais docentes.

Quinto: considerar a construção de um modelo institucional de adaptação acadêmica inspirado no case Inatel, com mapeamento individual, plano de ação personalizado, adaptações concretas de recursos e acompanhamento dinâmico calibrado ao desempenho real do estudante. Esse modelo é replicável, em diferentes escalas e etapas de ensino, por qualquer instituição que decida tratar a inclusão como projeto sistemático.

Para finalizar...

O olhar multidisciplinar que este fórum propôs não é uma construção teórica. É uma necessidade prática. Porque o estudante que chega à escola com um laudo, com um comportamento desafiador, com uma forma diferente de perceber e de estar no mundo não é um problema pedagógico, nem um risco jurídico, nem um caso clínico, nem um indicador de gestão. É uma pessoa. E é para essa pessoa, em toda a sua complexidade e singularidade, que todas essas perspectivas precisam convergir.

Pertencimento não se decreta e não se resolve com uma única área do conhecimento. Constrói-se com cultura, com formação, com processos bem desenhados e com pequenas mudanças que têm grandes efeitos, um lugar diferente na sala, uma instrução mais clara, um adulto que não perde o controle quando a criança perde o seu, um plano de adaptação que se revisa a cada semestre. Constrói-se, sobretudo,

com a decisão institucional de encarar a inclusão como projeto integrado, pedagógico, jurídico, neurocientífico e de gestão e não como conjunto de ações isoladas.

"Escolas que prosperam na inclusão
são aquelas que formam
continuamente, trabalham com
evidência, apoiam o professor e
constroem cultura de pertencimento."

A educação especial e inclusiva, vista sob esse olhar multidisciplinar, revela o que sempre foi: não uma demanda a ser gerenciada, mas uma oportunidade de construir escolas melhores para todos. Esse é o horizonte que este fórum propôs. E ele começa, como sempre, com uma decisão de gestão.



Saúde Mental e Bem-Estar na Educação:

vínculos, cultura institucional e o futuro do cuidado

Aparecida do Carmo Frigeri Berhior e Flávia Fernanda Costa

Apresentação

Em 2019, cerca de 1 bilhão de pessoas no mundo apresentavam algum tipo de transtorno mental, quadro que se agravou significativamente com a pandemia de Covid-19, segundo relatório da Organização Mundial da Saúde. No Brasil, o cenário é ainda mais alarmante: o país ocupa o primeiro lugar entre os mais ansiosos do mundo, a quinta posição em prevalência de depressão e o segundo lugar em casos de Síndrome de Burnout. Esses dados, por si só, configurariam um alerta de saúde pública. No contexto educacional, eles adquirem uma dimensão ainda mais urgente, pois afetam diretamente os profissionais responsáveis pela formação das novas gerações.

Foi nesse cenário que o Fórum de Saúde Mental e Bem-Estar do GEduc 2026, presidido por Sandra Regina Rezende Garcia, reuniu especialistas de diferentes áreas para discutir os desafios contemporâneos do cuidado emocional nas instituições educacionais. As discussões evidenciaram uma convergência significativa: saúde mental não pode ser compreendida como responsabilidade periférica, restrita a setores especializados ou ações pontuais. Trata-se de uma questão estrutural, que atravessa liderança, cultura organizacional, experiência estudantil e modelos institucionais de cuidado.

Os dados apresentados reforçam a dimensão desse desafio. A pesquisa Panorama da Saúde Mental e do Bem-Estar nas Instituições de Ensino Particulares Brasileiras, desenvolvida pelo Instituto Semesp, FENEP, Humus Consultoria e Happy Academy, com 1.285 participantes de todas as regiões do país, revelou que 36,58% dos profissionais da educação privada apresentaram algum nível de sofrimento psicológico. Ao mesmo tempo, embora os indicadores de engajamento se mostrassem relativamente elevados (59,82%), 57,65% dos participantes percebem baixa segurança psicológica no trabalho e apenas 12,67% consideram que há alta segurança psicológica em suas instituições.

"Os dados evidenciam a urgência de considerar a saúde mental como dimensão indispensável da estratégia organizacional."



Dados da pesquisa “Panorama da Saúde Mental e do Bem-Estar nas Instituições de Ensino Particulares Brasileiras”, desenvolvida pelo Instituto Semesp, FENEP, Humus Consultoria e Happy Academy,

A tensão entre engajamento elevado e segurança psicológica baixa talvez seja o dado mais revelador do fórum: profissionais comprometidos com sua função, mas que não se sentem seguros para errar, pedir ajuda ou discordar. Sobrecarga, hiperconectividade, culturas organizacionais tóxicas, fragilidade dos vínculos e ausência de pertencimento emergiram como elementos centrais para a compreensão desse quadro. As diferentes palestras e painéis convergiram para uma leitura sistêmica: instituições educacionais emocionalmente saudáveis não se constroem apenas por meio de suporte clínico, mas pela qualidade das relações, das culturas e das experiências que produzem cotidianamente.

Segurança psicológica e o adoecimento como fenômeno institucional

Uma das contribuições mais relevantes do fórum foi a reinterpretção do sofrimento psíquico como expressão das dinâmicas institucionais, e não apenas como fragilidade individual. As discussões conduzidas por Rodrigo Capelato e Viviane Minozzo evidenciaram que fatores como excesso de demandas, conflitos interpessoais, falta de autonomia, medo de exposição e ausência de clareza nas responsabilidades são elementos diretamente relacionados ao adoecimento emocional nos ambientes educacionais e que todos eles têm origem em escolhas organizacionais, não em características pessoais dos trabalhadores.



Nesse cenário, o conceito de segurança psicológica, definido por Amy Edmondson (1999) como "a crença compartilhada pelos membros de uma equipe de que aquele ambiente é um espaço seguro para a tomada de riscos interpessoais", ganhou centralidade no debate. Os dados apresentados revelaram uma tensão significativa: embora muitos profissionais permaneçam engajados em suas funções, isso não significa que se sintam seguros para dialogar abertamente, errar, pedir ajuda ou participar ativamente dos processos institucionais. Engajamento e segurança psicológica, portanto, não são sinônimos e confundir os dois pode levar gestores a subestimar riscos reais de adoecimento coletivo.

A pesquisa também identificou diferenças relevantes entre os níveis de ensino: no ensino regular, o índice de bem-estar psicológico foi de 31,13%, significativamente inferior ao registrado no ensino superior (49,06%), acendendo um sinal de alerta específico para a educação básica. Essa diferença sugere que as condições de trabalho, os modelos de gestão e os níveis de pressão não são homogêneos entre os segmentos e que as estratégias institucionais precisam considerar essas especificidades.

As reflexões do fórum apontaram que essa realidade exige um deslocamento importante no papel das lideranças. A atualização da NR 1, com a inclusão dos riscos psicossociais, reforça esse movimento no plano legal: gestores passam a ter responsabilidade formal sobre fatores como sobrecarga, assédio moral, falta de apoio da liderança e culturas organizacionais tóxicas. Mais do que administrar desempenho, líderes são convocados a construir ambientes capazes de sustentar confiança, escuta e pertencimento.

Wellness Centers: da resposta à crise à institucionalização do cuidado

As contribuições de Luciane Soutello e Daniela Degani aprofundaram o debate ao apresentar os Wellness Centers como tendência emergente na gestão da saúde emocional nas instituições educacionais. Mais do que espaços destinados ao atendimento psicológico pontual, os modelos discutidos propõem uma transformação mais ampla: a institucionalização do cuidado como dimensão permanente e estruturante da experiência educacional, com processos de diagnóstico, operação, gestão de recursos humanos e avaliação contínua.

"A implantação de estruturas como os Wellness Centers está diretamente associada à construção de ambientes seguros e humanizados."

O painel evidenciou que muitas instituições ainda operam de maneira predominantemente reativa, acionando estratégias de apoio apenas diante de crises já instaladas. Os Wellness Centers deslocam essa lógica para uma abordagem preventiva e integrada, articulando acolhimento, acompanhamento emocional, desenvolvimento humano, apoio pedagógico e fortalecimento dos vínculos institucionais em um mesmo ecossistema de cuidado.

As discussões também evidenciaram que o cuidado emocional não pode ser responsabilidade exclusiva de setores especializados: ele precisa atravessar coordenações, lideranças acadêmicas, práticas pedagógicas e relações de trabalho.

Nesse sentido, os Wellness Centers representam mais do que uma estrutura de atendimento, simbolizam a transição de modelos institucionais centrados apenas em desempenho para abordagens que reconhecem o bem-estar como condição estratégica para aprendizagem, permanência e desenvolvimento humano.

Hiperconectividade, vínculos e o papel mediador da escola

As reflexões apresentadas por Januária Cristina Alves deslocaram o debate para os impactos da cultura digital sobre o desenvolvimento humano e a saúde emocional. Seu ponto de partida foi a compreensão de que vivemos on life condição em que o digital deixou de ser um ambiente paralelo para se tornar constitutivo da experiência humana, especialmente para crianças e jovens. Essa transformação redefine a forma como as novas gerações constroem identidade, estabelecem vínculos, aprendem e se posicionam no mundo.

Nesse contexto, a palestrante propôs uma distinção fundamental, frequentemente ignorada nos debates sobre tecnologia na educação: estar conectado não é o mesmo que estar vinculado; interagir não implica participar; reproduzir conteúdos não equivale a expressar pensamento. O mundo digital em que as fronteiras entre o físico e o digital se dissolvem altera não apenas os meios de aprendizagem, mas os modos de atenção, de engajamento e de construção de sentido.

Experiências Digitais Superficiais	Experiências Educativas Profundas
Conexão	Vínculo
Interação	Participação
Reprodução	Expressão
Exclusão	Pertencimento
Dependência	Autonomia
Cinismo	Credibilidade

Tabela: dualidades entre experiências digitais superficiais e experiências educativas profundas



Essas dualidades funcionam como lentes analíticas para compreender os desafios contemporâneos da educação. A hiperconectividade produz impactos significativos sobre a autorregulação emocional, a tolerância à frustração e a capacidade de sustentar relações interpessoais. As queixas de ansiedade, dificuldade de concentração e sensação de vazio que chegam às escolas têm raízes parcialmente nesse ambiente e respostas puramente disciplinares ou reativas são insuficientes para tratá-las.

"Formar para a pergunta é formar para a liberdade em um mundo orientado por respostas automáticas."

A contribuição mais provocadora da palestra foi justamente essa: a escola deve assumir como missão inegociável a formação para a pergunta, e não apenas para a resposta. Em um mundo mediado por algoritmos que entregam certezas instantâneas, ensinar a questionar, a verificar fontes, a interpretar o que não está explícito torna-se um ato formativo essencial. A proposta do ECA Digital, apresentada como referência, ilustra esse caminho: em vez de proibir ou restringir, construir coletivamente, com escola, família e estudantes, uma cultura digital mais consciente. Proteger na internet, e não da internet.

Nesse cenário, a escola assume papel ainda mais estratégico como espaço de mediação humana. O pertencimento emerge como importante fator de proteção emocional e a pergunta que a palestrante deixou em aberto é a mais desafiadora para gestores: o que a escola oferece como alternativa ao ambiente digital? Não em termos de restrição, mas em termos de sentido, vínculo e experiência genuína.

Educação Positiva e florescimento humano: além da prevenção do sofrimento

As contribuições de Carlos Fernando Araújo ampliaram ainda mais a compreensão do bem-estar como dimensão estruturante da experiência educacional. Ao apresentar os fundamentos da Educação Positiva e do modelo PERMA-V, o palestrante deslocou o foco da lógica centrada exclusivamente na prevenção do sofrimento para a construção intencional de condições de florescimento humano, perspectiva que, ao longo do fórum, se revelou complementar e necessária às demais abordagens apresentadas.

O ponto de partida foi a distinção entre Psicologia Positiva e Educação Positiva. Fundamentada nos trabalhos de Martin Seligman, a Psicologia Positiva estuda o que faz pessoas e ambientes prosperarem. A Educação Positiva é seu ramo aplicado: une

as competências tradicionais às competências do bem-estar, criando ambientes que favorecem o engajamento com o currículo e o desenvolvimento integral dos aprendizes. Não se trata de substituir o currículo, mas de enriquecê-lo com dimensões humanas essenciais.

Um dos argumentos centrais da palestra foi o de que estudantes não permanecem nas instituições apenas pela qualidade técnica dos serviços oferecidos, mas pela qualidade das relações e das experiências que vivenciam ao longo de sua trajetória. O palestrante propôs um modelo integrado de sucesso do estudante, sustentado por três pilares interdependentes: engajamento (tempo, esforço e participação ativa), relacionamento (conexões significativas com colegas, professores e equipes) e experiência (a vivência plena e positiva em toda a jornada institucional).

"O relacionamento não é um evento, é uma trajetória. Cada ponto de contato é uma oportunidade de fortalecer ou fragilizar o vínculo do aluno com a instituição."

O modelo PERMA-V, que integra Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos, Significado, Realização e Vitalidade foi apresentado como referência estruturante para a formação de tutores, professores e colaboradores. Cada pilar traduz uma competência cultivável no cotidiano institucional, não como conteúdo adicional, mas como cultura transversal. Um case prático de quatro anos de implementação em uma instituição de educação superior demonstrou resultados concretos: melhoria de 10 pontos percentuais no NPS institucional, redução da evasão e melhora perceptível no senso de pertencimento dos estudantes desde o primeiro ano.





A principal diferenciação conceitual proposta pelo palestrante merece atenção especial: a distinção entre reter e florescer. Uma instituição que gerencia a evasão não é a mesma que cultiva o pertencimento. Uma que mede aprovação não é a mesma que desenvolve autoeficácia. Uma que oferta conteúdo não é a mesma que propõe experiência. Essa diferença não é semântica, é estratégica.

Saúde Mental e Bem-Estar como Pauta para Gestão Educacional

As diferentes perspectivas apresentadas ao longo do fórum convergiram em torno de uma ideia central: saúde mental deixou de ser pauta acessória para se tornar questão estratégica da gestão educacional contemporânea. Os debates sobre segurança psicológica, Wellness Centers, pertencimento, cultura digital e Educação Positiva apontaram, cada um a seu modo, para uma compreensão ampliada do cuidado na qual saúde mental não se restringe ao suporte clínico, mas envolve qualidade das relações, experiências significativas, escuta institucional e sustentação emocional das comunidades educativas.

A principal tendência evidenciada foi a transição de abordagens reativas para modelos institucionais preventivos e integrados. Embora os temas abordados tenham partido de perspectivas distintas, pesquisa institucional, gestão emocional, cultura digital e Educação Positiva, todos os debates evidenciaram que pertencimento, vínculos e segurança relacional constituem fatores centrais para aprendizagem, permanência e desenvolvimento humano. A educação digital como competência essencial não limitada ao uso de ferramentas, mas ampliada para dimensões éticas, críticas e socioemocionais emergiu como outra tendência de forte convergência.

O fórum também trouxe alertas importantes. O primeiro diz respeito ao risco da chamada "saúde mental performática": instituições que multiplicam campanhas, discursos e ações simbólicas de cuidado, mas mantêm culturas organizacionais marcadas por excesso de demandas, insegurança psicológica e ausência de escuta efetiva. Iniciativas pontuais, quando dissociadas de mudanças estruturais na cultura institucional, produzem baixo impacto e podem ampliar a percepção de contradição entre discurso e prática. O mesmo risco se aplica ao engajamento: tratá-lo como campanha, e não como cultura, é a armadilha mais comum das instituições que buscam resultados rápidos sem transformações reais.

"Saúde mental performática: quando o discurso do cuidado não alcança a cultura organizacional"



O segundo alerta refere-se aos impactos da hiperconectividade sobre as relações humanas. A aceleração digital e o empobrecimento das experiências relacionais profundas representam desafios importantes para a formação emocional das novas gerações. A escola é cada vez mais convocada a preencher lacunas que o ambiente digital não consegue suprir e ignorar esse papel pode comprometer não apenas a aprendizagem, mas o desenvolvimento emocional dos estudantes.

A principal implicação prática das reflexões do fórum talvez seja justamente a necessidade de abandonar abordagens fragmentadas e assumir uma leitura sistêmica do cotidiano institucional. Sofrimento psíquico, pertencimento, engajamento, segurança psicológica, cultura digital e experiência estudantil não são fenômenos isolados são dimensões interdependentes de um mesmo ecossistema relacional. Pensar saúde mental implica revisar não apenas programas de apoio emocional, mas também fluxos de trabalho, formas de liderança, comunicação institucional, processos de avaliação e expectativas de desempenho.

Do ponto de vista da gestão institucional, quatro movimentos concretos emergem do fórum. O primeiro é mapear os pontos de atrito na jornada de estudantes e profissionais: identificar onde e quando ocorrem estresse, desorientação ou desconexão é o ponto de partida para redesenhar processos, percursos formativos e experiências de acolhimento. O segundo é estruturar programas de formação de lideranças, tutores e equipes com base em competências relacionais e socioemocionais capacidades que não são inatas, mas podem e devem ser desenvolvidas sistematicamente. O terceiro é integrar indicadores de bem-estar, pertencimento e segurança psicológica aos sistemas de monitoramento institucional, ao lado dos tradicionais indicadores acadêmicos e financeiros. O quarto é construir protocolos de uso responsável das tecnologias com participação da comunidade escolar - normas construídas coletivamente tendem a gerar comprometimento; normas impostas verticalmente tendem a gerar resistência.

Estruturas de cuidado emocional, como os Wellness Centers, produzem pouco impacto quando funcionam apenas como setores de encaminhamento. O cuidado precisa estar integrado à cultura institucional como um todo, atravessando coordenações, práticas pedagógicas e relações de trabalho. A coerência entre discurso institucional e experiência cotidiana emerge como elemento decisivo: não há pertencimento sustentável em ambientes marcados por insegurança relacional, excesso de pressão ou ausência de legitimidade humana.

Por fim, indicadores tradicionalmente utilizados pelas instituições, desempenho acadêmico, retenção, produtividade ou resultados financeiros, revelam-se insuficientes quando analisados isoladamente. A distinção proposta entre reter e florescer sintetiza bem esse deslocamento: uma instituição que apenas retém seus estudantes e profissionais é muito diferente de uma instituição que cultiva seu pertencimento, desenvolve sua autoeficácia e promove seu florescimento.

O Cuidado Como Estratégia: Um Convite às Lideranças Educacionais

Mafalda, personagem de Quino, perguntava por que havia tanto para interpretar e tão pouco disposto a fazê-lo. A provocação, resgatada por Januária Cristina Alves, ilumina uma contradição que a hiperconectividade aprofundou: nunca se teve acesso a tanto conteúdo e, ao mesmo tempo, tanta dificuldade de lê-lo criticamente, de sustentá-lo relacionalmente, de transformá-lo em experiência humana significativa. Esse paradoxo é também o desafio central da educação contemporânea.

O que está em jogo, como evidenciaram as discussões do fórum, é a capacidade das instituições educacionais de construir culturas em que pessoas possam aprender sem adoecer, trabalhar sem se desumanizar e desenvolver-se sem precisar renunciar a sua própria integridade emocional. Saúde mental não se resume à ausência de adoecimento, assim como bem-estar não pode ser reduzido a conforto emocional ou ações pontuais de acolhimento.

O GEduc 2026 propôs, nesse sentido, um convite concreto às lideranças educacionais: repensar a escola e a universidade como ecossistemas humanos, nos quais aprendizagem, saúde mental, cultura institucional e desenvolvimento humano não operem de forma separada. Cuidar das relações deixa de ser um gesto complementar e passa a constituir estratégia institucional. As instituições que compreenderem isso primeiro terão não apenas vantagem competitiva, terão, mais importante, vantagem humana.





Educação Profissional em Movimento:

empregabilidade, inovação e formação para o futuro

Denise Sawaia Tofik

Situando o Contexto da Trilha

Vivemos um momento marcado por profundas transformações no mundo do trabalho. O avanço acelerado das tecnologias, a reconfiguração dos modelos produtivos e as novas formas de organização das empresas têm redefinido, em ritmo intenso, as competências exigidas dos profissionais. Nesse contexto, a educação profissional assume um papel ainda mais estratégico e necessário.

Dados recentes divulgados pelo INEP reforçam essa tendência. Nos últimos cinco anos, observou-se um crescimento expressivo de aproximadamente 68% nas matrículas da educação profissional, somadas ao ensino médio técnico — um salto de 1,9 milhão para cerca de 3,1 milhões de estudantes. Esse movimento não apenas evidencia a expansão da oferta, mas também sinaliza a centralidade da educação profissional nas estratégias de desenvolvimento educacional e econômico do país.

Mais do que preparar para uma ocupação específica, a educação profissional passa a ter como missão formar sujeitos capazes de aprender continuamente, adaptar-se às mudanças e construir trajetórias profissionais sustentáveis ao longo da vida. Trata-se de desenvolver competências que integrem conhecimento técnico, pensamento crítico, flexibilidade e capacidade de inovação.

Diante desse cenário, as instituições de ensino enfrentam um desafio decisivo: como alinhar formação, inovação e empregabilidade, garantindo que seus estudantes estejam efetivamente preparados para um mercado em constante transformação? É justamente essa reflexão que orienta esta trilha de educação profissional.

Este Fórum de Educação Profissional foi conduzido pela presidente de sessão, Rosângela Frateschi (IDOR), cuja mediação contribuiu para qualificar o debate e promover a articulação entre diferentes perspectivas e experiências ao longo das discussões.

Ao longo deste percurso, propomos discutir o papel estratégico da educação profissional, a necessária integração entre diferentes etapas do ensino, o fortalecimento da conexão com o setor produtivo e a formação de professores para esse novo contexto. Tudo isso com um olhar voltado para o fortalecimento das práticas educacionais e para a contribuição efetiva ao desenvolvimento do Brasil.

Como ponto de partida, deixamos uma questão orientadora que acompanhará nossas discussões: como a educação profissional pode se posicionar estrategicamente para formar competências relevantes, sustentáveis e alinhadas às transformações do mundo do trabalho?





Acreditamos que as reflexões, experiências e provocações que emergiram desta trilha contribuem para ampliar perspectivas, inspirar novas práticas e fortalecer o papel das instituições na construção de uma educação profissional cada vez mais conectada com o presente e comprometida com o futuro.

Educação profissional como eixo estratégico: expansão, empregabilidade e novas oportunidades

No Painel: Educação profissional - a bola da vez - oportunidades reais de negócios apresentado por Francisco Borges (Fundação FAT) e Felipe Sartori Sigollo (Secretário de Educação de Diadema - SP), apontam que no cenário educacional contemporâneo, a educação profissional e tecnológica passa a ocupar uma posição cada vez mais estratégica dentro do sistema de ensino brasileiro. Esse movimento está diretamente associado às transformações econômicas, sociais e demográficas que vêm redefinindo as demandas por formação, empregabilidade e qualificação ao longo da vida. Nesse contexto, a educação deixa de ser compreendida apenas como um percurso linear — da educação básica ao ensino superior — e passa a incorporar trajetórias mais flexíveis, integradas e orientadas para o mundo do trabalho.

Observa-se, ainda na fala dos palestrantes, que mudanças recentes no marco legal fortalecem essa tendência. A atualização da legislação educacional amplia as possibilidades de articulação entre o ensino médio, a formação técnica e o ensino superior, permitindo maior aproveitamento de estudos e incentivando percursos formativos mais dinâmicos e conectados às necessidades do mercado. Essas alterações sinalizam uma mudança estrutural: a educação profissional deixa de ser uma alternativa secundária e passa a ser reconhecida como eixo central na formação dos estudantes.

Outro aspecto relevante é a ampliação do número de atores envolvidos nesse campo. O desenvolvimento da educação profissional passa a depender de uma articulação entre governo federal, estados, redes de ensino, instituições públicas e privadas e organizações como o Sistema S, que atuam como parceiros na implementação de projetos e programas. Esse modelo colaborativo reforça o caráter estratégico da educação profissional, tanto do ponto de vista educacional quanto econômico.

Nesse sentido, a educação profissional e tecnológica se consolida como uma resposta concreta aos desafios contemporâneos da educação: promover maior empregabilidade, reduzir o desalinhamento entre formação e mercado de trabalho e ampliar as oportunidades para diferentes perfis de estudantes. Mais do que uma modalidade complementar, ela passa a ser compreendida como uma das principais alavancas para inovação, desenvolvimento social e sustentabilidade das instituições educacionais no contexto atual.



Financiamento e escala: o PROPAG como oportunidade para a educação profissional

No cenário apresentado por Francisco Borges em que a educação profissional ganha centralidade estratégica, um dos principais desafios deixa de ser apenas pedagógico ou de desenho curricular e passa a ser também de financiamento, escala e capacidade de implementação. É nesse ponto que o PROPAG — Programa de Pleno Pagamento de Dívidas dos Estados — se insere de forma relevante.

Conforme indicado na palestra, o PROPAG estabelece condições de renegociação das dívidas dos estados com a União, com prazos ampliados e possibilidade de redução de encargos, desde que haja contrapartidas em investimentos. Isso cria uma oportunidade concreta: ao aliviar a pressão fiscal dos estados, abre-se espaço orçamentário para direcionamento de recursos a áreas estratégicas — entre elas, a educação profissional.

Nesse sentido, o PROPAG pode ser compreendido como um instrumento indireto, porém decisivo, de fortalecimento da educação profissional, ao possibilitar:

- **Expansão da oferta de cursos técnicos** nas redes estaduais, que são os principais executores da educação profissional no ensino médio;
- **Investimentos em infraestrutura educacional**, como laboratórios, equipamentos e ambientes tecnológicos necessários à formação técnica;
- **Ampliação de parcerias** com instituições privadas, Sistema S e outras organizações, potencializando modelos colaborativos já previstos no ecossistema da EPT;
- **Fomento à inovação e à integração com o setor produtivo**, alinhando a formação às demandas regionais de desenvolvimento econômico.

Além disso, o PROPAG reforça uma lógica importante destacada na trilha: a necessidade de articulação entre política pública, sustentabilidade financeira e estratégia educacional. Não se trata apenas de ampliar recursos, mas de direcioná-los de forma inteligente, conectando investimento público a resultados concretos em empregabilidade, desenvolvimento regional e qualificação da força de trabalho.

Sob a perspectiva da gestão educacional, isso também impõe um novo desafio aos gestores: a capacidade de transformar oportunidade financeira em estratégia institucional, garantindo que os investimentos realizados se convertam em programas consistentes, sustentáveis e alinhados às demandas contemporâneas.

Em síntese, o PROPAG se insere nesse contexto como um catalisador de possibilidades. Ele não é, por si só, uma política educacional, mas cria as condições para que a educação profissional se expanda com mais qualidade, escala e intencionalidade estratégica — reforçando seu papel como uma das principais respostas aos desafios atuais da educação e do mercado de trabalho.



Da formação tradicional ao novo paradigma da educação profissional

No cenário educacional contemporâneo, o Painel destaca que a educação profissional e tecnológica deixa de ocupar um papel periférico para se consolidar como um eixo estratégico de resposta aos desafios estruturais da educação e do mundo do trabalho. Esse movimento se intensifica à medida que as transformações tecnológicas, as mudanças nas dinâmicas produtivas e a crescente exigência por qualificação tornam insuficiente o modelo educacional tradicional, centrado na transmissão de conteúdos e em trajetórias lineares de formação.

Essa perspectiva apresentada acima se relaciona com a trilha de liderança educacional, reconhecendo que a educação profissional passa a dialogar diretamente com a necessidade de instituições mais organizadas, estratégicas e orientadas por evidências. Não se trata apenas de ampliar a oferta de cursos técnicos, mas de reposicionar a própria lógica da formação, conectando-a de forma mais efetiva às demandas reais do mercado, da empregabilidade e do desenvolvimento social.

Nesse contexto, o material analisado reforça um ponto central: o Brasil enfrenta um gap significativo de qualificação profissional, empregabilidade e produtividade, o que exige uma resposta educacional mais ágil, contínua e alinhada ao mundo do trabalho. A educação profissional surge, portanto, como uma solução estruturante, baseada na ideia de qualificação ao longo da vida, articulando formação inicial, continuada e desenvolvimento de competências aplicadas.

Além disso, evidenciam que a incorporação de tecnologias — especialmente a inteligência artificial — redefine não apenas o que se aprende, mas como se aprende e como se avalia. A transição de modelos de avaliação tradicionais para abordagens mais adaptativas, contínuas, pragmáticas e autênticas sinaliza uma mudança profunda na lógica educacional. Nesse sentido, a educação profissional se destaca por sua capacidade de operar nesse novo paradigma, ao privilegiar a aprendizagem baseada em experiências, resolução de problemas reais e desenvolvimento de competências práticas.

Outro elemento relevante é a superação das chamadas pedagogias “monológicas”, centradas na transmissão, em favor de abordagens “dialógicas” e experientialmente orientadas. Essa mudança aproxima a formação educacional das demandas do trabalho contemporâneo, no qual pensamento crítico, autonomia e capacidade de adaptação são competências essenciais.

Ao articularem essas evidências com o contexto mais amplo da trilha, compreendem que a educação profissional também se insere em um movimento de reorganização sistêmica da educação, impulsionado por mudanças legais, novas formas de financiamento (como o PROPAG) e maior integração entre atores públicos e privados. Esse cenário amplia as possibilidades de escala, inovação e impacto dessa modalidade.



Dessa forma, a educação profissional e tecnológica se consolida como uma das principais alavancas para enfrentar os desafios contemporâneos da educação: reduzir o desalinhamento entre formação e mercado, aumentar a empregabilidade, promover desenvolvimento econômico e responder às transformações tecnológicas em curso. Mais do que uma alternativa, ela passa a ser compreendida como parte central de um novo modelo educacional — mais flexível, conectado, orientado por dados e sustentado por uma liderança capaz de integrar estratégia, pessoas e inovação.

No cenário educacional contemporâneo, a educação profissional e tecnológica se consolida como um dos principais vetores de transformação do sistema educacional, não apenas pela sua capacidade de responder às demandas do mercado de trabalho, mas por provocar uma revisão mais ampla sobre o próprio sentido da aprendizagem. Ao articularem os diferentes materiais analisados, torna-se evidente que essa modalidade deixa de ser complementar e passa a ocupar uma posição central na reorganização da educação.

De um lado, observam que o fortalecimento da educação profissional está sustentado por mudanças estruturais no campo educacional, especialmente no âmbito legal, institucional e econômico. A ampliação das possibilidades de integração entre ensino médio, formação técnica e ensino superior, aliada a mecanismos de financiamento e reorganização fiscal, cria condições concretas para expansão da oferta, diversificação de trajetórias formativas e maior alinhamento com as demandas produtivas. Esse movimento reforça a ideia de que a educação profissional não é apenas uma alternativa, mas uma estratégia de sustentabilidade e competitividade para as instituições educacionais.

Inovação pedagógica e inteligência artificial: novas formas de ensinar, aprender e avaliar

Por outro lado, ao integrarem as contribuições do segundo palestrante Luciano Meira (Proz Educação), reconhecem que essa expansão não pode ocorrer a partir de modelos pedagógicos tradicionais. A incorporação de tecnologias digitais e, especialmente, da inteligência artificial, redefine profundamente os processos de ensino, aprendizagem e avaliação. A educação profissional passa, então, a operar em um novo paradigma, no qual a aprendizagem deixa de ser centrada na transmissão de conteúdos e passa a ser orientada pela resolução de problemas, pela experiência prática e pela construção de competências aplicáveis.

Nesse contexto, destacam que a inteligência artificial atua como um agente que rompe o monopólio da transmissão do conhecimento, deslocando o papel do professor e exigindo novas formas de organização pedagógica. A avaliação, por sua vez, evolui de modelos padronizados e estáticos para abordagens mais adaptativas, contínuas e contextualizadas, mais coerentes com as dinâmicas do mundo do trabalho contemporâneo.



A integração entre esses dois eixos — expansão estrutural da educação profissional e transformação pedagógica impulsionada pela tecnologia — evidencia um ponto central: o desafio não está apenas em ampliar o acesso, mas em qualificar a experiência de aprendizagem de forma consistente e relevante. Isso se torna ainda mais urgente diante do gap de qualificação profissional, empregabilidade e produtividade identificado no contexto brasileiro, o que exige modelos formativos mais ágeis, conectados ao mercado e orientados por resultados concretos.

Além disso, a educação profissional contemporânea exige uma mudança de mentalidade em relação às práticas pedagógicas. A superação de abordagens monológicas, centradas na exposição, em favor de pedagogias dialógicas e experiencialmente orientadas, aproxima a aprendizagem das situações reais de trabalho. Nesse sentido, a valorização da experiência, da prática e da resolução de problemas concretos passa a ser um elemento estruturante da formação.

Ao articularem esses elementos com a trilha de liderança educacional, reforçam que essa transformação não ocorre de forma espontânea. Ela depende de uma liderança capaz de integrar estratégia, inovação, organização institucional e desenvolvimento humano. A implementação de modelos de educação profissional mais avançados exige gestores que saibam alinhar pessoas, processos e propósito, utilizar dados para tomada de decisão e criar condições para que a inovação pedagógica se concretize no cotidiano das instituições.

Dessa forma, a educação profissional e tecnológica se apresenta como um ponto de convergência entre diferentes agendas contemporâneas: desenvolvimento econômico, inovação tecnológica, inclusão social e transformação educacional. Mais do que formar para o trabalho, passa a formar para a adaptação, para a aprendizagem contínua e para a atuação em contextos complexos e em constante mudança.

Em síntese, os conteúdos apresentados nas duas primeiras palestras do Fórum de Educação Profissional, conclui-se que a educação profissional não apenas responde aos desafios atuais da educação, mas também antecipa o seu futuro. Ela representa a transição de um modelo educacional centrado na previsibilidade para um modelo orientado pela inovação, pela experiência e pela capacidade de gerar valor real para indivíduos, organizações e sociedade.

No cenário educacional contemporâneo, compreendem que a transformação da educação não pode mais ser analisada a partir de dimensões isoladas. Ao articularem os diferentes conteúdos apresentados, evidencia-se que a educação profissional e tecnológica, a inovação pedagógica impulsionada pela inteligência artificial e a centralidade da experiência do estudante convergem para um mesmo movimento: a construção de um novo paradigma educacional, mais integrado, humano e orientado a resultados concretos.



Inicialmente, reconhecem que a educação profissional se consolida como eixo estratégico diante dos desafios estruturais do país, especialmente no que se refere ao gap de qualificação, empregabilidade e produtividade. Esse contexto exige uma formação mais conectada ao mundo do trabalho, contínua e orientada por competências aplicáveis. Ao mesmo tempo, as mudanças legais e institucionais ampliam as possibilidades de integração entre diferentes etapas de ensino, fortalecendo a educação profissional como uma alternativa central — e não mais periférica — dentro do sistema educacional.

Entretanto, ao integrarem as contribuições do campo da inovação, compreendem que a simples expansão da oferta não é suficiente. A incorporação de tecnologias, especialmente da inteligência artificial, redefine profundamente o processo educativo. A aprendizagem passa a ser menos centrada na transmissão e mais orientada pela experiência, pela resolução de problemas e pela construção ativa do conhecimento. A avaliação evolui para modelos mais adaptativos, contínuos e contextualizados, alinhados às demandas reais do mundo contemporâneo.

Sucesso do estudante: engajamento, relacionamento e experiência na educação profissional

Nesse ponto, emerge uma inflexão fundamental: se a educação profissional responde ao “o que” formar, a inovação pedagógica redefine o “como” formar. Contudo, os conteúdos do palestrante Carlos Fernando de Araujo Jr. , tornam evidente que ainda falta uma dimensão essencial para que essa transformação se sustente: o “para quem” e o “com quem” se aprende.

É nesse contexto que a educação positiva e o modelo centrado no sucesso do estudante se tornam estruturantes. A análise evidencia que engajamento, relacionamento e experiência não são dimensões acessórias, mas pilares fundamentais para garantir permanência, aprendizagem e desenvolvimento integral. O conceito de sucesso do estudante amplia-se, deixando de estar restrito à retenção ou ao desempenho acadêmico, para incorporar dimensões como bem-estar, pertencimento, desenvolvimento socioemocional e realização pessoal.

A partir dessa perspectiva, compreendem que a aprendizagem eficaz — especialmente no contexto da educação profissional — depende de um equilíbrio entre três dimensões interdependentes:

- Engajamento, entendido como participação ativa, esforço e envolvimento significativo do estudante;
- Relacionamento, que sustenta vínculos, pertencimento e conexão com a instituição;
- Experiência, que integra toda a jornada do aluno, desde o ingresso até sua inserção no mundo do trabalho.



Esse modelo evidencia que não basta oferecer formação tecnicamente relevante ou pedagogicamente inovadora se a experiência do estudante for fragmentada, impessoal ou desmotivadora. Ao contrário, instituições que estruturam a jornada do aluno de forma intencional — mapeando pontos de atrito, apoiando transições críticas e promovendo bem-estar — conseguem impactar diretamente indicadores como retenção, desempenho e empregabilidade.

Além disso, a incorporação de fundamentos da psicologia positiva, como o modelo PERMA-V, reforça a importância de desenvolver ambientes educacionais que promovam emoções positivas, engajamento profundo, relações significativas, sentido e realização. Essa abordagem dialoga diretamente com os princípios da neuroliderança já discutidos anteriormente, ao evidenciar que o desempenho humano está profundamente associado às condições emocionais, cognitivas e relacionais.

Ao integrarem esses três eixos — formação profissional relevante, inovação pedagógica e experiência do estudante — concluem que a transformação educacional exige uma atuação sistêmica. Não se trata de implementar iniciativas isoladas, mas de reorganizar a instituição como um todo, alinhando estratégia, cultura, processos e práticas pedagógicas.

Nesse sentido, a liderança educacional assume papel ainda mais central. Cabe aos gestores articular essas dimensões, garantindo coerência institucional, uso inteligente de dados, cuidado com as pessoas e capacidade de execução. A implementação de modelos mais avançados de educação profissional, apoiados por tecnologia e centrados no estudante, depende diretamente de uma liderança capaz de integrar complexidade, sustentar mudanças e mobilizar equipes.

Por fim, compreendem que a convergência desses elementos aponta para uma redefinição do papel da educação no século XXI. Mais do que formar para o trabalho, a educação passa a formar para a adaptação, para a aprendizagem contínua e para a construção de trajetórias significativas. A educação profissional, nesse contexto, deixa de ser apenas uma resposta ao mercado e passa a ser um espaço privilegiado de inovação, desenvolvimento humano e transformação social.

No cenário educacional contemporâneo, compreendem que a transformação da educação exige uma abordagem cada vez mais sistêmica, na qual diferentes dimensões — estruturais, pedagógicas, tecnológicas e humanas — deixam de ser tratadas de forma isolada e passam a compor um modelo integrado de desenvolvimento institucional. Evidencia-se, no Fórum de Educação Profissional que a educação profissional e tecnológica emerge como um eixo central dessa transformação, não apenas pela sua capacidade de responder às demandas do mundo do trabalho, mas por tensionar e redefinir o próprio modelo educacional vigente.



Inicialmente, reconhecem que a educação profissional se consolida como resposta estratégica ao gap de qualificação, empregabilidade e produtividade, exigindo trajetórias formativas mais flexíveis, contínuas e conectadas às dinâmicas produtivas. Esse movimento é impulsionado por mudanças legais, por novas possibilidades de financiamento e pela crescente articulação entre diferentes atores do ecossistema educacional. No entanto, compreendem que a expansão da oferta, por si só, não garante impacto. É necessário qualificar profundamente a experiência de aprendizagem.

Nesse ponto, as contribuições relacionadas à inovação evidenciam que a incorporação de tecnologias, especialmente da inteligência artificial, redefine o papel da educação. A aprendizagem deixa de ser centrada na transmissão e passa a ser orientada pela experiência, pela resolução de problemas e pela construção ativa do conhecimento. A avaliação evolui para modelos mais adaptativos, contínuos e contextualizados, alinhados às exigências do mundo real. Assim, a educação profissional passa a operar em um paradigma no qual aprender significa fazer, refletir e aplicar.

Entretanto, ao integrarem a perspectiva da experiência do estudante, tornam evidente que essa transformação só se sustenta quando o aluno está no centro da estratégia institucional. O sucesso do estudante passa a ser compreendido como um fenômeno multidimensional, que envolve não apenas desempenho acadêmico, mas também engajamento, pertencimento, bem-estar e desenvolvimento de competências. Nesse sentido, engajamento, relacionamento e experiência configuram-se como pilares estruturantes da atuação institucional, influenciando diretamente a permanência, a aprendizagem e os resultados pós-formação.

A incorporação de fundamentos da psicologia positiva reforça essa visão, ao evidenciar que ambientes educacionais saudáveis, baseados em relações de confiança, propósito e apoio, potencializam o desempenho e o desenvolvimento humano. Modelos como o PERMA-V demonstram que emoções positivas, engajamento profundo, relações significativas, sentido e realização são condições essenciais para o florescimento dos estudantes e, consequentemente, para o sucesso institucional.

O professor da EPT: identidade docente entre teoria, prática e tecnologia

Contudo, ao avançarem na análise, compreendem que há uma dimensão ainda mais estruturante para que todas essas transformações se concretizem: o papel do professor na educação profissional. O material evidencia que o docente da EPT ocupa uma posição singular, sendo caracterizado como um tradutor entre conhecimento e prática, responsável por articular saberes acadêmicos com as demandas concretas do mundo do trabalho.



Nesse contexto, emerge um dilema central: a formação docente na EPT ainda enfrenta lacunas importantes, como a presença de acadêmicos sem vivência prática e de profissionais com experiência de mercado, mas sem formação pedagógica. Esse cenário revela que o desafio não está em escolher entre teoria e prática, mas em integrá-las em uma identidade docente específica, capaz de responder às exigências contemporâneas da educação profissional.

Assim, compreendem que preparar professores para a EPT implica desenvolver competências que vão além do domínio técnico ou pedagógico isolado. Trata-se de formar um profissional híbrido, capaz de integrar dimensões técnicas, didáticas, tecnológicas e socioemocionais, atuando como mediador entre escola, trabalho e tecnologia. Essa formação exige intencionalidade institucional, políticas estruturadas e uma abordagem contínua de desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, destacam a importância da construção de políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas, baseadas em aprendizagem contínua, integração entre teoria e prática, redes de colaboração e prática reflexiva. A formação docente deixa de ser pontual e passa a ser compreendida como um processo permanente, sustentado por ciclos de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação de impacto.

Além disso, a valorização das competências socioemocionais emerge como um eixo estruturante tanto para docentes quanto para estudantes. Ambientes emocionalmente saudáveis não apenas favorecem a aprendizagem, mas também qualificam a prática pedagógica, reforçando a importância do cuidado com as pessoas como parte da estratégia institucional.

Ao integrarem todos esses elementos, concluem que a transformação da educação profissional depende da articulação de quatro grandes dimensões:

- **Relevância formativa**, com foco em empregabilidade e desenvolvimento econômico;
- **Inovação pedagógica**, orientada por tecnologia, experiência e resolução de problemas;
- **Centralidade do estudante**, com ênfase em engajamento, pertencimento e bem-estar;
- **Fortalecimento da docência**, por meio da construção de uma identidade profissional sólida e de políticas estruturadas de desenvolvimento.

Essa convergência evidencia que não há transformação educacional sem coerência entre essas dimensões. Instituições que avançam de forma fragmentada tendem a gerar resultados limitados; por outro lado, aquelas que conseguem integrar estratégia, cultura, pessoas e práticas constroem bases mais sólidas para sustentabilidade e impacto.



Nesse contexto, a liderança educacional assume um papel ainda mais decisivo. Cabe aos gestores não apenas implementar iniciativas, mas garantir alinhamento institucional, mobilização das equipes, uso de dados e sustentação das mudanças ao longo do tempo. A liderança passa a ser o elemento que conecta visão estratégica à prática cotidiana, viabilizando a transformação de modelos educacionais.

Por fim, compreendem que a educação profissional e tecnológica, ao integrar formação para o trabalho, inovação pedagógica, experiência do estudante e desenvolvimento docente, representa uma das principais expressões do futuro da educação. Mais do que preparar para ocupações específicas, passa a formar indivíduos capazes de aprender continuamente, adaptar-se a contextos complexos e construir trajetórias significativas.

Em síntese, reafirmam que investir na educação profissional — e, especialmente, na formação de seus professores — é investir no desenvolvimento produtivo, social e humano do país. Afinal, em um mundo em constante transformação, são os educadores que aprendem continuamente que tornam possível a formação de estudantes preparados para o futuro.

Liderança educacional como eixo de integração e transformação

No cenário educacional contemporâneo, compreende-se que a liderança deixou de ser uma dimensão acessória da gestão para assumir um papel estruturante na sustentabilidade e na transformação das instituições de ensino. As escolas e demais organizações educacionais passaram a operar em um ambiente marcado por elevada complexidade, caracterizado por instabilidade emocional das equipes, pressão por resultados, transformações tecnológicas aceleradas e mudanças demográficas que impactam diretamente a base de estudantes. Nesse contexto, liderar não significa apenas administrar rotinas ou responder a indicadores, mas criar sentido, sustentar pessoas, organizar processos e garantir condições efetivas para que a aprendizagem aconteça com consistência.

É nesse ambiente que a educação profissional e tecnológica emerge como um eixo estratégico central. Mais do que uma modalidade complementar, ela se consolida como uma resposta concreta aos desafios de qualificação, empregabilidade e produtividade, exigindo trajetórias formativas mais flexíveis, integradas e conectadas ao mundo do trabalho. As recentes transformações legais e institucionais reforçam esse movimento, ampliando a articulação entre ensino médio, formação técnica e ensino superior, e permitindo a construção de percursos educacionais mais dinâmicos e alinhados às demandas contemporâneas. Ao mesmo tempo, mecanismos de reorganização fiscal e financiamento ampliam as possibilidades de investimento, criando condições para expansão da oferta e fortalecimento da educação profissional como estratégia de desenvolvimento econômico e social.





Entretanto, a análise evidencia que a ampliação da oferta, por si só, não é suficiente. A transformação da educação exige uma mudança mais profunda na forma como se ensina, se aprende e se avalia. Nesse sentido, a incorporação de tecnologias — especialmente a inteligência artificial — redefine o papel da educação, deslocando-a de um modelo centrado na transmissão de conteúdo para um paradigma orientado pela experiência, pela resolução de problemas e pela construção ativa do conhecimento. A avaliação evolui de práticas padronizadas e estáticas para abordagens mais adaptativas, contínuas e contextualizadas, coerentes com as dinâmicas do mundo real. A aprendizagem passa, assim, a ser compreendida como um processo que integra ação, reflexão e aplicação, aproximando-se cada vez mais das exigências do trabalho contemporâneo.

Paralelamente, torna-se evidente que essa transformação só se sustenta quando o estudante é colocado no centro da estratégia institucional. O conceito de sucesso do aluno amplia-se significativamente, deixando de estar restrito ao desempenho acadêmico ou à retenção, para incorporar dimensões como engajamento, pertencimento, bem-estar, desenvolvimento de competências e realização pessoal. Nesse contexto, engajamento, relacionamento e experiência configuram-se como pilares fundamentais da atuação institucional. A qualidade das interações, a construção de vínculos e a forma como a jornada do estudante é estruturada passam a impactar diretamente a permanência, a aprendizagem e os resultados pós-graduação.

A incorporação de princípios da educação positiva e da psicologia positiva aplicada reforça essa perspectiva ao evidenciar que ambientes educacionais que promovem bem-estar, propósito e relações significativas potencializam o desenvolvimento humano e institucional. Modelos como o PERMA-V demonstram que emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado, realização e vitalidade constituem bases essenciais para o florescimento dos estudantes. Assim, o cuidado com as pessoas deixa de ser um elemento periférico e passa a integrar a própria estratégia educacional.

No entanto, ao aprofundar a análise, evidencia-se que a consolidação desse novo modelo educacional depende, de forma decisiva, do papel do professor — especialmente no contexto da educação profissional. A palestra de Karen dos Reis Fernandes Teixeira (Centro Paula Souza) aponta que o docente da EPT assume uma função singular, sendo um mediador entre conhecimento e prática, responsável por traduzir saberes acadêmicos em experiências formativas conectadas ao mundo do trabalho. Essa posição exige a construção de uma identidade docente específica, capaz de integrar dimensões técnicas, pedagógicas, tecnológicas e socioemocionais.

O cenário atual revela, contudo, desafios importantes na formação desses profissionais. Observa-se a presença de docentes com sólida formação acadêmica, mas pouca vivência prática, assim como profissionais com experiência de mercado, porém sem formação pedagógica estruturada. Soma-se a isso a crescente



vulnerabilidade tecnológica e a insuficiência de modelos tradicionais de formação inicial. Diante desse quadro, torna-se evidente que o desafio não está em escolher entre teoria e prática, mas em integrá-las de forma intencional e estruturada.

Nesse sentido, a formação docente na educação profissional deve ser compreendida como um processo contínuo, sustentado por políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas. Isso implica investir em modelos formativos baseados em problemas reais, promover a integração entre técnica, tecnologia e competências socioemocionais, fortalecer redes de colaboração e desenvolver práticas reflexivas. A construção dessa identidade profissional não ocorre de forma individual, mas coletiva, sendo resultado de uma cultura institucional que valoriza o aprendizado contínuo, a troca entre pares e a gestão do conhecimento.

A valorização das competências socioemocionais, tanto de docentes quanto de estudantes, emerge como um eixo estruturante dessa transformação. Ambientes emocionalmente saudáveis favorecem a aprendizagem, fortalecem as relações e ampliam a capacidade de adaptação diante de contextos complexos e em constante mudança. Assim, o desenvolvimento humano passa a ser compreendido como condição para o desenvolvimento institucional.

Ao integrar todas essas dimensões, torna-se possível identificar um novo modelo educacional em consolidação, sustentado por quatro pilares interdependentes: a relevância da formação, alinhada às demandas do mundo do trabalho; a inovação pedagógica, orientada por tecnologia e experiência; a centralidade do estudante, com foco em engajamento e bem-estar; e o fortalecimento da docência, por meio de uma identidade profissional sólida e de políticas estruturadas de desenvolvimento.

Essa convergência evidencia que a transformação educacional não ocorre por iniciativas isoladas, mas por meio de uma articulação sistêmica entre estratégia, cultura, processos e pessoas. Nesse contexto, a liderança educacional assume um papel ainda mais decisivo. Cabe aos gestores garantir coerência institucional, alinhar diferentes dimensões da organização, mobilizar equipes, utilizar dados para tomada de decisão e sustentar as mudanças ao longo do tempo. Liderar, portanto, significa integrar complexidade, dar direção e criar condições reais para que a transformação aconteça.

Por fim, conclui-se que o futuro da educação não será determinado apenas por metodologias, tecnologias ou currículos, mas pela qualidade da liderança e pela capacidade das instituições de organizar, mobilizar e cuidar das pessoas que fazem o processo educativo acontecer. A educação profissional, ao integrar formação para o trabalho, inovação, experiência do estudante e desenvolvimento docente, posiciona-se como uma das principais expressões desse futuro.

Assim, mais do que responder às demandas do presente, as instituições são chamadas a construir estratégias que garantam sustentabilidade, relevância e impacto no longo prazo. Em um cenário marcado por incertezas e transformações contínuas, não será a intensidade do esforço que definirá os resultados, mas a qualidade da liderança que orienta esse esforço — uma liderança capaz de unir rigor,

sensibilidade, evidências e propósito na construção de uma educação verdadeiramente transformadora.

Tendências, Convergências e Alertas

O cenário educacional contemporâneo é marcado por transformações profundas e aceleradas no mundo do trabalho, impulsionadas por avanços tecnológicos, novas dinâmicas produtivas e mudanças nas formas de organização das empresas. Nesse contexto, a educação profissional e tecnológica deixa de ocupar um papel periférico e passa a se consolidar como um eixo estratégico para o desenvolvimento educacional, econômico e social do país. Essa centralidade não é apenas resultado da expansão da oferta, mas, sobretudo, da sua capacidade de responder de forma mais direta aos desafios de qualificação, empregabilidade e produtividade que caracterizam o contexto atual.

A análise das principais ideias e contribuições desta trilha evidencia uma forte convergência entre diferentes dimensões da educação, revelando um movimento consistente de integração entre aspectos estruturais, pedagógicos, tecnológicos e humanos. Observa-se que a educação profissional não pode mais ser compreendida de forma isolada, mas como parte de um novo paradigma educacional, no qual a formação precisa ser contínua, flexível e conectada às demandas reais do mundo do trabalho. Nesse sentido, a flexibilização das trajetórias formativas, com maior articulação entre ensino médio, formação técnica e ensino superior, emerge como uma tendência consolidada, ampliando possibilidades de acesso e tornando os percursos educacionais mais dinâmicos e aderentes às necessidades dos estudantes e do setor produtivo.

Outro ponto de consenso apresentado no Fórum refere-se à necessidade de transformação pedagógica. O modelo tradicional, centrado na transmissão de conteúdos, mostra-se insuficiente diante das exigências contemporâneas. Em seu lugar, ganha força uma abordagem orientada pela experiência, pela resolução de problemas e pela construção ativa do conhecimento. A incorporação de tecnologias, especialmente da inteligência artificial, intensifica esse movimento ao redefinir não apenas o que se aprende, mas como se aprende e como se avalia. A avaliação, por sua vez, evolui para modelos mais adaptativos, contínuos e contextualizados, alinhados às dinâmicas do mundo real e às competências efetivamente demandadas no trabalho.

Paralelamente, torna-se evidente a centralidade da experiência do estudante como condição para o sucesso institucional. O conceito de sucesso do aluno amplia-se, incorporando dimensões como engajamento, pertencimento, bem-estar e desenvolvimento integral. Não se trata apenas de garantir acesso ou permanência, mas de estruturar uma jornada educacional significativa, capaz de gerar valor real para o estudante e impactar positivamente seus resultados acadêmicos e profissionais. Nesse contexto, engajamento, relacionamento e experiência configuram-se como pilares fundamentais, exigindo das instituições uma atuação mais intencional e integrada na gestão da trajetória do aluno.



No entanto, a consolidação desse novo modelo educacional traz à tona desafios relevantes. Um dos principais diz respeito à formação docente na educação profissional. As falas dos palestrantes evidenciam a existência de lacunas importantes, especialmente na integração entre teoria e prática, com a presença de profissionais altamente acadêmicos, mas com pouca vivência de mercado, e, ao mesmo tempo, especialistas técnicos sem formação pedagógica estruturada. Esse cenário reforça a necessidade de construção de uma nova identidade docente, caracterizada por um perfil híbrido, capaz de articular competências técnicas, pedagógicas, tecnológicas e socioemocionais. A formação de professores passa, portanto, a exigir políticas institucionais contínuas, baseadas em aprendizagem ao longo da vida, colaboração e prática reflexiva.

Outro aspecto relevante refere-se às condições de financiamento e à capacidade de implementação. Iniciativas como o PROPAG apontam que a sustentabilidade financeira e a articulação entre políticas públicas e estratégia educacional são fatores determinantes para viabilizar a expansão com qualidade. No entanto, o Fórum também alerta que a ampliação da oferta, por si só, não garante impacto. Há riscos associados ao crescimento desestruturado, à adoção superficial de tecnologias e à fragmentação de iniciativas institucionais, o que pode comprometer tanto a qualidade da formação quanto a experiência do estudante.

Implicações práticas para a Gestão Educacional

Diante desse cenário, emergem oportunidades significativas para as instituições que conseguirem atuar de forma estratégica e integrada. A educação profissional pode se consolidar como um diferencial competitivo, fortalecendo a proposta de valor institucional por meio da empregabilidade, da inovação pedagógica e da conexão com o setor produtivo. Parcerias com empresas, organizações e sistemas de formação ampliam a capacidade de resposta às demandas regionais, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento econômico e social.

Sob a perspectiva da gestão, os impactos são amplos e transversais. No âmbito pedagógico, observa-se a necessidade de revisão curricular, adoção de metodologias ativas e reconfiguração dos processos de avaliação. Na dimensão administrativa, ganha relevância a gestão orientada por dados, a eficiência operacional e a alocação estratégica de recursos. No campo comercial, destacam-se novas formas de posicionamento institucional, com foco na experiência do aluno e nos resultados de empregabilidade. Já no nível institucional, evidencia-se a necessidade de reposicionamento estratégico, fortalecimento da marca e maior articulação com o ecossistema produtivo.

Entretanto, a análise aponta de forma inequívoca que nenhuma dessas transformações se sustenta sem uma liderança educacional forte, intencional e integradora. A liderança assume um papel estruturante, sendo responsável por alinhar estratégia, cultura, pessoas e processos, além de garantir a execução

consistente das mudanças propostas. Liderar, nesse contexto, significa não apenas responder às demandas do presente, mas antecipar tendências, tomar decisões baseadas em evidências e criar condições para a inovação e o desenvolvimento contínuo.

Considerações finais

Em síntese, o material analisado evidencia que a educação profissional e tecnológica representa uma das principais expressões do futuro da educação. Mais do que formar para ocupações específicas, ela passa a formar indivíduos capazes de aprender continuamente, adaptar-se a contextos complexos e construir trajetórias profissionais sustentáveis. Essa transformação, no entanto, exige uma atuação sistêmica, na qual expansão, qualidade, inovação, experiência do estudante e desenvolvimento docente caminham de forma integrada.

Como mensagem final, destaca-se que o verdadeiro desafio das instituições não está apenas em acompanhar as mudanças, mas em liderá-las de forma estratégica e consistente. Em um cenário marcado por incertezas e rápidas transformações, a relevância institucional será determinada pela capacidade de integrar visão, execução e cuidado com as pessoas. Inspirados pelo espírito do GEduc, este é um chamado à ação: transformar reflexões em decisões, decisões em práticas e práticas em resultados concretos, capazes de gerar impacto real na vida dos estudantes e no desenvolvimento da sociedade.





Marketing Educacional e Growth:

da estratégia à construção de valor sustentável nas instituições de ensino

Mirella Scorza e Carla Peron

Situando o Contexto da Trilha

O marketing educacional vive uma importante mudança de papel. Se antes era visto apenas como uma área voltada à divulgação e à captação, hoje passa a ocupar um lugar estratégico dentro das instituições de ensino. Não como apoio, mas como um dos principais fatores para o crescimento sustentável.

A Jornada de Marketing & Growth do GEduc 2026, presidida por Barbara Franchesca Nascimento, demonstrou claramente essa evolução. As discussões evidenciaram que o marketing vai muito além de campanhas publicitárias, atuando como guia na tomada de decisões e na construção de valor institucional. Marketing é direcionador na tomada de decisão. Marketing é responsável pela construção de valor da marca.

Essa mudança acontece em um cenário cada vez mais exigente. O custo de aquisição de estudantes vem crescendo, especialmente nos canais digitais. As famílias e os estudantes de IES estão mais informados, mais criteriosos e menos tolerantes a incoerências. Além disso, o ambiente competitivo expandiu-se consideravelmente.

Atualmente, as instituições concorrem não apenas entre si, mas também pela atenção, tempo e relevância dos públicos. Plataformas digitais, conteúdos online, cursos livres e entretenimento disputam espaço na jornada dos estudantes, impactando significativamente o processo de escolha. A decisão de matrícula tornou-se cada vez mais emocional, relacional e experiencial, além de somente racional.

Ao mesmo tempo, cresce a distância entre o que muitas instituições comunicam e o que efetivamente entregam. Promessas bem construídas na captação não se sustentam ao longo da jornada, gerando expectativas não atendidas e influenciando negativamente a permanência dos estudantes.

Diante desse contexto, o marketing educacional assume uma função cada vez mais estratégica, sendo responsável não apenas pela atração de novos estudantes, mas também por sustentar a relação institucional em médio e longo prazo. Atua integrando discurso e prática, organizando experiências e orientando decisões.

Para gestores educacionais, essa trilha reforça a importância de compreender que o crescimento das instituições resulta da consistência entre posicionamento, experiência, gestão estratégica de dados e relacionamento.





Dessa forma, o desafio consiste não apenas em promover o crescimento, mas também em garantir coerência, identidade e sustentabilidade, consolidando uma marca educacional sólida e consistente.

Marketing como função estratégica: da captação à construção de valor

Um dos pontos de destaque desta trilha foi a valorização do marketing educacional como componente central da gestão institucional, deixando de ser considerado apenas uma atividade operacional para tornar-se parte essencial do processo, capaz de orientar decisões estratégicas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável das instituições ao longo do tempo.

Essa mudança fortalece o impacto das ações de marketing nos resultados e na performance institucional. Não se trata apenas de comunicação, campanhas ou presença digital, mas de construção de valor. E valor, nesse contexto, nasce da combinação entre propósito, posicionamento, experiência e relacionamento.

A construção de marca aparece como ponto de partida dessa transformação. Em um ambiente com muitas opções, não basta ser conhecido. É preciso ser relevante. E relevância não se constrói apenas com visibilidade, mas com propósito e com significado.

Marcas relevantes são aquelas que conseguem se conectar com o contexto, com o comportamento e com as expectativas do seu público. Isso exige escuta ativa, leitura estratégica de dados e capacidade de traduzir essas informações em comunicação autêntica.

Marca, propósito e experiência: a coerência entre discurso e entrega

A discussão sobre marca trouxe um ponto central que atravessou toda a trilha: instituições que sabem por que existem constroem relações mais fortes, mais consistentes e mais sustentáveis. Esse conceito, muito bem pontuado por Analigia Martins, já é amplamente trabalhado na lógica das marcas com propósito, mas ganha ainda mais relevância na educação, onde a decisão de escolha envolve dimensões emocionais, aspiracionais e, sobretudo, de confiança.

Quando uma instituição tem clareza do seu propósito, suas decisões deixam de ser reativas e passam a ser orientadas. O propósito funciona como um eixo que organiza escolhas, direciona investimentos e alinha toda a comunidade institucional, criando conexão genuína com estudantes, famílias e colaboradores. E é essa conexão que sustenta o engajamento ao longo do tempo.



Essa construção se conecta diretamente com a compreensão de marca como algo vivo, que vai muito além de identidade visual ou discurso institucional. Marca é percepção, formada a partir da soma de experiências vividas com a instituição. É um jeito de ser, pensar e fazer que se traduz em cada interação, em cada processo, em cada decisão. Quando há coerência entre o que a instituição comunica e o que ela entrega, essa percepção se fortalece. Quando há desalinhamento, o desgaste é inevitável.

Por isso, a trilha reforça de forma consistente que não existe marca forte sem experiência consistente.

Essa relação entre marketing e experiência aparece como um dos principais pontos de integração ao longo das discussões. O marketing deixa de ser responsável apenas pela atração e passa a atuar diretamente na construção da jornada do aluno. Cada ponto de contato, desde o primeiro atendimento até o relacionamento contínuo, passa a ser entendido como parte da entrega de valor. Nesse sentido, o crescimento não pode ser analisado apenas pelo volume de matrículas, mas pela qualidade das relações construídas ao longo do tempo. Uma armadilha perigosa para as instituições consiste em permitir que o marketing se restrinja exclusivamente à aquisição de estudantes.

Para estimular uma avaliação estratégica, Analigia Martins propôs aos gestores um exercício de autoanálise: caso a campanha de performance seja interrompida hoje, a marca da sua instituição continuará a apresentar crescimento?

Growth e experimentação: dados, hipóteses e aprendizado contínuo

A lógica de growth, abordada por Natália Castan, contribui para essa evolução ao trazer a experimentação como método estruturado. Crescer deixa de ser resultado de grandes campanhas isoladas e passa a ser consequência de ciclos contínuos de aprendizado. Testar, medir, ajustar e evoluir rapidamente se torna parte da rotina. No entanto, essa experimentação precisa de método. Não se trata de agir por tentativa e erro, mas de estruturar hipóteses, acompanhar indicadores e tomar decisões baseadas em dados. Essa mudança exige uma transformação cultural importante, onde o erro deixa de ser visto como falha e passa a ser compreendido como parte do processo de evolução.



Para incentivar essa cultura de experimentação positiva, a instituição deve deixar de lado a busca pela perfeição imediata e adotar uma postura de aprendizado constante, criando um ambiente de segurança onde os erros em testes planejados são reconhecidos como fontes valiosas de informação. Isso significa descentralizar a inovação, permitindo que todas as áreas conduzam projetos-piloto com resultados mensuráveis e tomem decisões baseadas em dados concretos, valorizando tanto os acertos quanto os aprendizados obtidos em cada tentativa.

Permanência e jornada do aluno: a experiência como estratégia de crescimento

Dentro dessa lógica, a permanência ganha um protagonismo que, por muito tempo, foi negligenciado. Ivan Rackerik Junior apontou em sua fala que a evasão não acontece de forma pontual, mas é construída ao longo da jornada, a partir de experiências negativas acumuladas. E essas experiências, na maioria das vezes, não estão relacionadas à proposta pedagógica, mas à forma como a instituição opera no dia a dia. Pequenos pontos de fricção, como atendimentos pouco resolutivos, processos burocráticos, falta de clareza nas informações ou ausência de acompanhamento, geram desgaste progressivo e impactam diretamente a percepção de valor.

Essa perspectiva representa uma transformação na forma de pensar. A permanência dos estudantes não deve ser vista apenas como consequência natural do processo, mas sim como elemento estratégico do planejamento institucional.

Isso exige que a jornada do aluno seja compreendida de forma integrada, considerando todos os momentos de interação e todos os pontos de contato com a instituição. A experiência deixa de ser um aspecto complementar e passa a ser um dos principais fatores de sustentação do crescimento.

Preço, valor e posicionamento: o risco da competição por desconto

Outro eixo de destaque é a relação entre preço e valor, tema amplamente debatido por Alex Doriguel Lima e Beatriz Maluf no painel sobre Inteligência de Mercado. A discussão reforçou que o preço, isoladamente, não determina a decisão das famílias ou dos estudantes de uma IES. Quando o valor percebido é claro e a experiência é consistente, a sensibilidade ao preço diminui. Por outro lado, quando há fragilidade na entrega, o preço passa a ser um fator de comparação direta. Nesse contexto, os descontos aparecem como soluções de curto prazo, que muitas vezes mascaram problemas estruturais e comprometem o posicionamento da instituição.

Um dos pontos destacados por diversos palestrantes foi essa questão do desconto. Eles ressaltaram que descontos não solucionam o problema da evasão, e que focar exclusivamente no preço não contribui para a criação de lealdade. Apenas uma redução no preço não é capaz de sustentar frustrações, nem restaurar a confiança. Estudos demonstram que clientes motivados apenas pelo preço tendem a desligar-se pelos mesmos motivos.

Marina Cordaro Camargo fez um importante apelo aos gestores educacionais para que evitem a guerra de preços, aplicando descontos desenfreados. Educação precisa ser baseada em valor, e não simplesmente em preço.

Essa discussão se conecta diretamente com a necessidade de construção de um posicionamento sólido e diferenciado. Instituições que não têm clareza sobre seus diferenciais acabam entrando em uma lógica de competição por preço, o que fragiliza sua sustentabilidade. Definir um território de posicionamento único, alinhado à essência e às crenças da instituição, é o ponto de partida para qualquer estratégia consistente. Essa clareza permite atrair famílias e estudantes mais alinhados, comunicar com mais precisão e construir relações mais duradouras.

Inteligência de mercado: dados que orientam decisões e fortalecem a experiência

A inteligência de mercado aparece como um dos pilares que sustentam essa construção. Em um ambiente mais complexo e dinâmico, decisões precisam ser orientadas por dados. Isso envolve a coleta, organização e análise de informações que permitam compreender melhor o comportamento do público, identificar oportunidades e ajustar estratégias. No entanto, a importância não está apenas nos dados, mas na capacidade de interpretá-los e transformá-los em ação. Isso exige não apenas ferramentas, mas também maturidade analítica e visão estratégica.



A cultura de utilização de dados deve envolver toda a instituição, todos os grupos e todas as pessoas. Beatriz Maluf destacou que é essencial abandonar opiniões baseadas no “eu acho” e passar a entender o que o mercado realmente está comunicando. As informações são indispensáveis para validar hipóteses e direcionamentos, e interpretar os dados é o que vai apoiar a tomada das decisões mais assertivas.

A escuta ativa de famílias e estudantes é um caminho importante para obtenção desses dados, pois possibilita às instituições uma compreensão aprimorada das demandas e expectativas de sua comunidade, contribuindo para processos de melhoria contínua. Essa abordagem fortalece a confiança institucional, evidencia o compromisso em valorizar diferentes perspectivas, permite a identificação de oportunidades de ajustes e orienta ações voltadas à fidelização e ao engajamento. Nesse cenário, Alex Dorighel Lima recomenda o uso estratégico de métricas como o Net Promoter Score (NPS) para avaliar e potencializar a experiência proporcionada.

Porém, se a mensuração não estiver atrelada a um plano estratégico que interprete os resultados, defina prioridades e direcione ações concretas, esses indicadores perdem o sentido e se tornam apenas números em um relatório. Coletar dados de percepção da comunidade sem retorno ou ações efetivas pode, inclusive, gerar o efeito oposto: frustração, desconfiança e desengajamento.

É necessário transformar os insights revelados pelas métricas em ações estratégicas bem definidas, com objetivos claros, comunicação assertiva e acompanhamento contínuo. Assim, a instituição demonstra escuta ativa, compromisso com a melhoria e respeito pela voz de sua comunidade.

Ao repetir o ciclo de medir, planejar, agir e comunicar, os indicadores passam a desempenhar um papel estratégico na promoção da evolução contínua, contribuindo para o fortalecimento da reputação institucional e para a confiança das famílias e estudantes.

Integração institucional: marketing, pedagógico, comercial e gestão na mesma jornada

Outro aspecto central é a integração entre as áreas. Marketing, pedagógico, comercial e gestão precisam atuar de forma coordenada para garantir consistência na experiência. Quando cada área opera com objetivos e linguagens diferentes, a instituição perde coerência. Quando há alinhamento, a percepção de valor se fortalece. Essa integração também é essencial para estruturar um processo consistente de captação e fidelização, entendido como um sistema contínuo, e não como ações isoladas.



Esse olhar reforça a necessidade de enxergar a instituição de ensino com uma lógica mais estruturada, com processos claros, indicadores definidos e acompanhamento constante. Isso reconhece que a sustentabilidade do negócio depende de gestão, planejamento e consistência na execução.

Relevância em disputa: atenção, tempo e conexão com os públicos

A ampliação do conceito de concorrência também traz uma mudança importante de perspectiva. A partir desse olhar, Vanessa Pancioni e Andrey Schmitt Damas apontaram que as instituições passam a disputar não apenas estudantes, mas também atenção, tempo e relevância. Isso exige uma proposta educacional mais envolvente e significativa, capaz de gerar conexão real.

A metáfora citada por Vanessa Pancioni – “cuidado para não tropeçar no próprio cadarço” – destaca a necessidade de não focar apenas no que acontece fora da instituição, mas considerar também o que ocorre internamente.

Para estimular ainda mais essa reflexão, Vanessa propôs pensar em algumas questões: “Será que aquilo que nos trouxe até aqui vai garantir nossa relevância nos próximos cinco anos?” e, ainda, “Será que você não está repetindo o passado no futuro?”

Cultura de fãs e relacionamento: estudantes como embaixadores institucionais

Ao final da trilha, Thiago Leite de Abreu e Silva trouxe o conceito de cultura de fãs aplicado à educação, em uma das discussões mais aguardadas do dia. A proposta de transformar estudantes em embaixadores institucionais expande a abordagem do marketing educacional ao colocar o relacionamento como elemento central da estratégia. Essa construção não se realiza por meio de campanhas tradicionais, mas sim por experiências contínuas que promovam pertencimento, identificação e orgulho nos envolvidos.

Esse movimento ganha ainda mais força quando se observa o impacto das recomendações na decisão de escolha da instituição. A confiança em indicações de pessoas conhecidas supera a comunicação tradicional, tornando o relacionamento um dos principais ativos estratégicos. Isso reforça ainda mais a importância de investir na experiência dos estudantes e das famílias ao longo de toda a jornada, criando condições para que essas relações se transformem em conexões emocionais que passem a gerar recomendações espontâneas.



Thiago também destacou que os programas de relacionamento com ex-alunos, alumni, têm um papel cada vez mais estratégico, pois ampliam o ciclo de conexão com a instituição e fortalecem a reputação institucional. Assim, a construção de marca deixa de ser um esforço pontual e passa a ser um processo contínuo, sustentado por relações e conexões reais.

Ao integrar todos esses pontos, a trilha reforça uma ideia central de que o marketing educacional não pode ser uma ação isolada, mas um processo contínuo, que conecta propósito, posicionamento, experiência, dados e relacionamento.

É esse processo que, quando bem estruturado, transforma instituições e sustenta o crescimento ao longo do tempo.

Tendências, convergências e alertas

Entre as principais tendências, evidencia-se a valorização da experiência como elemento central de estruturação de valor. A construção de marca está cada vez mais vinculada à consistência entre discurso institucional e práticas efetivas, deslocando o foco das ações de visibilidade para a gestão completa da jornada do aluno. Esse movimento representa uma alteração significativa na compreensão do crescimento, que passa a incorporar não apenas a captação de novos estudantes, mas também a qualidade das relações construídas e estabelecidas ao longo do tempo.

Outra tendência relevante é a incorporação da lógica de growth como abordagem de gestão educacional. A utilização de dados, a formulação de hipóteses e a realização de testes estruturados indicam uma aproximação das instituições com modelos mais analíticos e orientados por evidências. Ainda que esse avanço ocorra em diferentes níveis de maturidade, torna-se evidente uma tendência de profissionalização da tomada de decisão, com maior preocupação em medir, interpretar e ajustar estratégias de forma contínua.

Esse movimento também reforça a ampliação do papel do marketing educacional, que passa a influenciar cada vez mais as decisões institucionais para além da captação.



Nesse contexto, observa-se uma convergência importante em torno da permanência como eixo estratégico. Há um entendimento compartilhado de que a evasão não pode mais ser tratada como um evento isolado, mas como um processo construído ao longo de toda a experiência do estudante e da família. Esse consenso desloca o olhar da gestão para uma lógica mais preventiva, baseada em acompanhamento contínuo, escuta ativa e identificação antecipada de pontos de desgaste. Ao mesmo tempo, reforça a necessidade de estruturar a jornada de forma mais integrada e intencional.

Por outro lado, ainda existem divergências relevantes na forma como as instituições lidam com crescimento e precificação. Enquanto algumas avançam na construção de valor e no fortalecimento de posicionamento, outras permanecem operando com forte dependência de descontos como principal mecanismo de conversão. Essa diferença evidencia níveis distintos de maturidade estratégica e aponta para um risco importante de comprometimento da margem e principalmente fragilização do posicionamento no médio e longo prazo, especialmente em contextos de maior competitividade.

Entre os principais alertas, destaca-se o risco de desalinhamento entre comunicação e entrega. Instituições que investem em visibilidade, mas não sustentam a experiência prometida, tendem a gerar frustração, desgaste e perda de confiança. Outro ponto crítico é a fragmentação interna, decorrente da falta de integração entre áreas, que compromete a consistência da jornada e enfraquece a percepção de valor ao longo do tempo.

Como oportunidade, a trilha aponta o fortalecimento do relacionamento como ativo estratégico. Instituições que investem na construção de vínculos consistentes com estudantes e famílias ampliam não apenas sua capacidade de retenção, mas também seu potencial de recomendação. Nesse sentido, a construção de comunidades engajadas e de uma cultura de pertencimento surge como um diferencial competitivo relevante, capaz de sustentar o crescimento de forma mais orgânica, consistente e duradoura.

Implicações práticas para a Gestão Educacional

As implicações práticas para a gestão educacional destacam a importância de reposicionar o marketing educacional como uma função estratégica e multidisciplinar dentro da instituição.

Esse reposicionamento requer a expansão do escopo do marketing, englobando não apenas ações voltadas à captação, mas também ao fortalecimento de valor em toda a jornada do estudante. Para os gestores, tal mudança demanda ajustes na estrutura organizacional, redistribuição de responsabilidades e, principalmente, uma reformulação da mentalidade institucional, reconhecendo o marketing como elemento essencial da gestão, e não como um departamento isolado.



No âmbito pedagógico e acadêmico, a principal implicação está no fortalecimento da coerência entre proposta e entrega. A experiência educacional passa a ser percebida de forma integrada, e não fragmentada, exigindo maior alinhamento entre discurso institucional, práticas pedagógicas e acompanhamento do estudante ao longo do tempo. Isso demanda uma atuação mais intencional das equipes pedagógicas, garantindo que o valor prometido seja efetivamente percebido na vivência cotidiana.

Na gestão administrativa, o impacto se traduz na revisão de processos e rotinas. Atendimento, comunicação e fluxos internos deixam de ser apenas operacionais e passam a ser compreendidos como parte estruturante da experiência. A clareza nas informações, a agilidade nas respostas e a consistência no relacionamento tornam-se fatores decisivos para a percepção de valor dos estudantes e das famílias. Nesse sentido, a padronização de processos e o alinhamento entre equipes passam a ser elementos fundamentais para evitar ruídos e inconsistências.

Do ponto de vista comercial, a trilha reforça a necessidade de evoluir de uma lógica transacional para uma lógica relacional. Isso implica reduzir a dependência de descontos como principal estratégia de conversão e fortalecer a construção de valor ao longo da jornada de decisão. A qualificação do atendimento e a clareza na comunicação dos diferenciais tornam-se aspectos centrais para uma captação mais sustentável e alinhada ao posicionamento da instituição.

Na gestão institucional, destaca-se a incorporação do uso de dados como prática contínua e estratégica. Monitorar indicadores de captação, permanência, satisfação e engajamento permite decisões mais assertivas e maior capacidade de antecipação de riscos. No entanto, o diferencial está na capacidade de interpretar esses dados e transformá-los em ação, integrando análise e tomada de decisão de forma consistente.

A construção de uma visão sistêmica da jornada do estudante implica integrar áreas, processos e decisões, tornando a instituição mais consistente e fortalecendo sua marca para um crescimento sustentável. Essa mudança exige evoluir a gestão institucional além das ferramentas.

Considerações finais

A trilha representa uma mudança na visão de crescimento das instituições de ensino: o foco deixa de ser apenas a captação e passa a priorizar a construção de valor.

Crescer significa não só atrair novos estudantes, mas manter relações duradouras baseadas em experiências relevantes para toda comunidade escolar.

Isso se torna ainda mais importante diante das mudanças do mercado, já em andamento. Um dos exemplos mais evidentes dessa transformação aparece nos dados populacionais: conforme dados do IBGE, a taxa de natalidade no Brasil diminuiu de 2,39 filhos por mulher em 2000 para 1,6 em 2023. Esses números mostram de forma clara que, nos próximos anos, haverá um menor número de crianças ingressando na educação básica e consequentemente na educação superior.

Esse dado já vem redesenhando a dinâmica do mercado. A captação está se tornando cada dia mais desafiadora, exigindo estratégias mais segmentadas, maior clareza de posicionamento e diferenciação mais consistente. Ao mesmo tempo, a fidelização ganha ainda mais relevância, deixando de ser um esforço complementar e passando a ocupar o centro da estratégia.

Em um cenário de base potencial menor, crescer passa a depender, cada vez mais, da capacidade de fidelizar, engajar e fortalecer vínculos ao longo de toda a jornada.

A Trilha de Marketing & Growth do GEduc 2026, muito bem conduzida por Barbara Franchesca Nascimento, trouxe reflexões importantes e, mais do que apresentar tendências, convidou as instituições a revisarem suas práticas e ampliarem o olhar sobre o que, de fato, sustentará seu crescimento no longo prazo.

Fica uma provocação final: será que a experiência oferecida atualmente pela sua instituição é capaz de sustentar o crescimento desejado para o futuro?

A resposta à essa questão determinará não só os resultados da instituição hoje, mas também sua relevância nos próximos anos.



Inovação e Inteligência Artificial na Educação:

hiperpersonalização, competências humanas e transformação institucional

Rui Fava e Flávia Fernanda Costa

Apresentação

A inteligência artificial permeou praticamente todas as palestras do GEduc 2026. Cada especialista trazia perspectivas e ênfases distintas, mas todos convergiam para um mesmo diagnóstico: a tecnologia, o aperfeiçoamento da inteligência artificial e a disseminação da IA generativa estão transformando todos os setores da sociedade e a educação não é exceção. Mais do que realizar tarefas, a IA remolda o modo como humanos se comportam, aprendem, criam, inovam e se relacionam, exigindo inéditas competências de curadoria, pensamento crítico e discernimento ético.

A Jornada de Inovação e Inteligência Artificial do GEduc 2026, presidida por Janes Fidélis Tomelin, organizou esse debate em torno de uma provocação central: como as instituições educacionais devem responder, com intencionalidade e coerência, a uma transformação que não é apenas tecnológica, mas cultural e estrutural. Para situar a magnitude desse desafio, o Ir. Manuir Mentges recorreu a uma expressão do Papa Francisco: não vivemos apenas uma época de mudanças, mas uma mudança de época. A distinção importa. Épocas de mudança exigem adaptação de processos. Mudanças de época exigem revisão de pressupostos, culturas e modelos mentais.

Para situar essa transformação historicamente, a jornada propôs uma leitura evolutiva da relação entre educação e tecnologia em quatro movimentos. A Educação 1.0 foi caracterizada como modelo nivelador, centrado em metodologias padronizadas e transmissão homogênea do conhecimento. A Educação 2.0 introduziu a aprendizagem adaptativa, utilizando tecnologias para responder parcialmente às necessidades dos estudantes. A Educação 3.0 deslocou o foco para a personalização das trajetórias de aprendizagem. E a Educação 4.0 inaugura o paradigma da hiperpersonalização em que dados, contextos e inteligência artificial passam a mediar as experiências educativas de maneira dinâmica, individualizada e continuamente refinada.

Esse percurso histórico evidencia que a educação em massa, estruturada para ensinar a muitos como se fossem um só, tornou-se progressivamente ineficiente diante das novas exigências tecnológicas e humanas. O florescimento das máquinas inteligentes liberou o ser humano do trabalho repetitivo e exaustivo, mas impôs uma exigência inédita: que as atividades cerebrais empáticas, criativas, estratégicas, predominem sobre os manuais e operacionais. A escola que ainda prepara para o passado encontra-se, portanto, diante de um desafio existencial.

Inovação como cultura institucional: da ferramenta ao ecossistema

Uma das ideias centrais da jornada foi a necessidade de compreender inovação não como incorporação pontual de tecnologias, mas como cultura institucional e capacidade estratégica de responder, de maneira coerente, às transformações sociais, econômicas e tecnológicas do presente. Como sintetizou o Ir. Manuir Mentges, não basta utilizar a inteligência artificial é preciso integrá-la ao ecossistema cultural e aos valores das organizações educacionais.

Essa perspectiva foi ancorada em uma retrospectiva histórica da educação superior proposta pelo Ir. Manuir Mentges, que buscou o passado para pensar no futuro. Se a Universidade de Bolonha, em 1088, tinha como propósito primordial o ensino e a formação dos estudantes, o século XIX deslocou o eixo para a pesquisa científica movimento exemplificado pelo Modelo Humboldtiano, que introduziu a ideia de que a universidade não deveria apenas transmitir conhecimentos existentes, mas produzir novos. No final do século XX, com a tecnologia digital cognitiva ganhando força, a inovação passou a ser o propósito central, ampliando a relação entre universidade, governo, empresas e sociedade civil, perspectiva conhecida como quádrupla hélice do desenvolvimento.

Nesse cenário, os conceitos de mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível) foram mobilizados para explicar a crescente complexidade contemporânea. Instabilidade, ansiedade e não linearidade desafiam modelos tradicionais de gestão e exigem das instituições capacidade prospectiva, resiliência organizacional e revisão constante de seus processos. Um dos alertas mais concretos da jornada nessa direção foi a previsão de que, até 2030, a evasão no ensino superior tende a ser crescentemente motivada por questões de saúde emocional fenômeno diretamente relacionado à incapacidade das instituições de responder às transformações do presente com a velocidade e a profundidade necessárias.

A discussão sobre trabalhabilidade apareceu como um dos eixos mais relevantes dessa transformação. Mais do que preparar profissionais para funções estáveis, as instituições passam a ser desafiadas a desenvolver o que foi chamado de perfil nexialista - a capacidade de tomar boas decisões em meio a um volume kafkiano de informações, integrar conhecimentos de múltiplas origens e cumprir papéis cada vez mais humanos em um mundo crescentemente automatizado. Currículo, inovação, empreendedorismo, sustentabilidade, tecnologias emergentes e economia global deixam de ser temas periféricos e passam a integrar o núcleo estratégico da formação.

Competências híbridas

Um dos consensos mais evidentes da jornada foi a compreensão de que o futuro da educação e do trabalho não será definido pela oposição entre humanos e tecnologia, mas pela integração entre competências humanas e competências tecnológicas.



A noção de “hybrid skills” emergiu como uma das principais tendências contemporâneas, tema central do painel conduzido por Alan Jhones, Bruno Lyra e Guilherme Gourlat. Sob essa perspectiva, competências técnicas deixam de ser suficientes quando dissociadas de capacidades humanas essenciais: pensamento crítico, criatividade, comunicação, adaptabilidade e inteligência relacional. A essas, somam-se as “hybrid skills”, competências de transição que mobilizam simultaneamente habilidades socioemocionais e técnicas, permitindo que profissionais naveguem com competência entre o humano e o tecnológico.

"O futuro da educação não é humano ou tecnológico. É humano + tecnológico."

A alfabetização em inteligência artificial foi apresentada como dimensão estratégica dessa formação, compreendida não apenas como uso instrumental de ferramentas, mas como capacidade de entender fundamentos, interpretar dados, reconhecer vieses, experimentar possibilidades e tomar decisões críticas diante dos processos automatizados. O letramento digital, nesse sentido, é muito mais amplo do que saber pedir para a IA redigir um texto ou elaborar uma imagem: envolve componentes conceituais, procedimentais, atitudinais e éticos que empoderam o indivíduo a participar e se comunicar com eficiência em um mundo crescentemente complexo.

Os debates reforçaram que determinadas dimensões da experiência humana permanecem profundamente insubstituíveis: empatia, escuta, negociação, construção de confiança, mediação de conflitos, sustentação emocional e, talvez o mais importante, a capacidade de despertar no estudante o mais duradouro dos aprendizados: o de aprender a aprender. Isso nenhum agente de IA consegue fazer. A provocação que atravessou a jornada foi contundente: se amanhã a inteligência artificial souber fazer quase tudo, o que continuará sendo profundamente humano na escola?

A resposta construída coletivamente aponta para a centralidade das relações humanas, da ética, da criatividade e da capacidade de produzir pertencimento em ambientes educacionais cada vez mais mediados por tecnologias inteligentes. Como alertaram Alan Jhones, Bruno Lyra e Guilherme Gourlat, velocidade sem reflexão causa colisão: a aceleração tecnológica, quando dissociada de análise crítica e intencionalidade pedagógica, pode produzir automatização acrítica, superficialidade decisória e ampliação de desigualdades.

IA Generativa e IA Agêntica: da personalização à hiperpersonalização

A jornada avançou a discussão sobre inteligência artificial para além do uso instrumental, propondo uma distinção conceitual fundamental entre dois estágios tecnológicos com implicações pedagógicas muito diferentes: a IA Generativa e a IA Agêntica.

A IA Generativa, já amplamente incorporada por professores e estudantes, responde às incertezas e perguntas do usuário, apoia o planejamento pedagógico e gera conteúdo sob demanda. Dados apresentados na jornada ilustram sua penetração: o Brasil apresenta um índice de uso de IA por professores 20% acima da média da OCDE, e 6 a cada 10 docentes já utilizam inteligência artificial para planejamento. Ao mesmo tempo, 20% dos professores que ainda não usam IA relatam sobrecarga de trabalho, dado que sugere uma correlação relevante entre adoção tecnológica e percepção de sustentabilidade profissional.

A IA Agêntica representa uma evolução significativa: trata-se de sistemas que reúnem a versatilidade dos grandes modelos de linguagem e a precisão da programação tradicional, capazes de atingir objetivos específicos com mínima supervisão humana. Diferentemente da IA Generativa, a IA Agêntica não apenas responde, ela analisa o contexto do estudante, descobre lacunas, decide a trilha de aprendizagem mais adequada, planeja e executa tarefas complexas, aprendendo progressivamente com cada interação. Analisa o desempenho em tempo real e decide autonomamente se o estudante deve avançar ou revisar conceitos, sem que o professor precise intervir em cada etapa.

IA Generativa	IA Agêntica
Responde às incertezas e perguntas do estudante	Analisa o contexto, descobre lacunas e define estratégias de aprendizagem
Depende da ação e do comando humano	Age proativamente, com autonomia crescente
Gera conteúdo e respostas sob demanda	Decide trilhas, planeja e executa tarefas complexas com mínima supervisão
Apoia o professor em funções cotidianas	Atua como copiloto contínuo do processo instrucional

Tabela: comparativo entre IA Generativa e IA Agêntica - características, autonomia e papel no processo instrucional

Esse avanço tecnológico torna possível a transição do ensino personalizado em que um professor adapta parcialmente o ritmo e o conteúdo para cada estudante para a hiperpersonalização, em que cada discente, auxiliado por agentes de IA, assimila de acordo com seu perfil, suas lacunas, suas necessidades e seus objetivos. A lógica do ensino em massa, que ensinava a muitos como se fossem um só, cede progressivamente espaço a um novo paradigma viabilizado por essa capacidade tecnológica.



Em nenhum momento, entretanto, é factível afirmar que a inteligência artificial irá substituir o professor. Os docentes seguem como protagonistas das principais decisões instrucionais, da curadoria de conteúdos, da garantia da qualidade do processo educativo e do uso ético das tecnologias. São eles que definem os propósitos formativos, constroem os vínculos que sustentam a aprendizagem, interpretam o que os dados não conseguem capturar e respondem com sensibilidade humana às necessidades de cada estudante.

"A inteligência artificial é meio, não fim.
Apoia o professor em funções cotidianas,
mas não substitui o pensamento pedagógico
nem o relacionamento humano."

A IA Agêntica se comporta como um copiloto sofisticado, autônomo e continuamente adaptável, mas é o professor quem dá direção à jornada, quem decide o que vale a pena aprender e quem desperta no estudante o mais duradouro dos aprendizados: o de aprender a aprender. Isso nenhum agente de IA consegue fazer.

IA como parceira do professor: intenção pedagógica antes de qualquer ferramenta

Se a distinção entre IA Generativa e IA Agêntica ajuda a compreender o que a tecnologia pode fazer, a questão pedagógica mais urgente é outra: como o professor deve se relacionar com ela? Essa foi a provocação central do painel conduzido por André Godoi e Breno Heleno, dedicado ao uso da IA como parceira do professor na personalização da aprendizagem e no redesenho da experiência do estudante.

O ponto de partida foi um alerta direto de André Godoi: a IA não exige pressa, mas requer intenção pedagógica. Incorporar a inteligência artificial sem clareza sobre os objetivos de aprendizagem, sem compreensão dos seus limites e sem atenção às dimensões éticas do processo é substituir um problema por outro, trocando a rigidez do ensino padronizado pela superficialidade da automação acrítica. Quando bem orientado, o estudante passa a usar a IA como recurso de investigação, e não como fonte pronta de respostas. Quando mal orientado, o mesmo dispositivo que poderia servir ao aprendizado serve apenas ao entretenimento imediato.



O debate sobre tecnologia educacional, portanto, precisa ir além da pergunta "qual ferramenta usar" e alcançar questões mais exigentes: com qual intencionalidade? A serviço de qual projeto formativo? Com quais impactos sobre a aprendizagem e as relações humanas? A renovação conceitual, rever como se compreende o papel da tecnologia no processo educativo, precisa anteceder a renovação metodológica e a adoção de práticas inovadoras. Sem essa sequência, corre-se o risco de multiplicar ferramentas sem transformar a educação.

O debate também evidenciou que a IA na educação não pode ser compreendida exclusivamente sob a lógica da produtividade ou da redução de esforço. O risco de adotar a inteligência artificial apenas para diminuir o trabalho do professor e não para qualificar o aprendizado do estudante é real e precisa ser nomeado. Tecnologia que poupa tempo sem enriquecer a experiência educativa é automação, não inovação. E automação, quando aplicada sem critério pedagógico, tende a empobrecer justamente o que é mais valioso na educação: o vínculo, a escuta e o desenvolvimento do pensamento.

Modelos acadêmicos do amanhã: do diploma linear às trajetórias adaptáveis

Uma das transformações mais estruturais discutidas na jornada diz respeito aos próprios modelos acadêmicos, tema da palestra de Fábio Righetto. O diploma único, linear e fechado estrutura que organizou a educação superior por mais de um século, perde espaço para trajetórias formativas adaptáveis, que combinam graduação, microcredenciais e certificações intermediárias. Essa transição não é apenas uma tendência de mercado: é uma resposta às novas demandas de aprendizagem ao longo da vida em um mundo no qual as competências exigidas se renovam em ritmo acelerado.

O modelo baseado em microcredenciais desloca o foco da obtenção de um título para a formação contínua, considerando o estudante no centro das decisões sobre seus percursos de acordo com seus interesses, habilidades e necessidades. As estruturas curriculares rígidas e de longa duração cedem espaço a arquiteturas educacionais ágeis, modulares e orientadas por competências específicas, capazes de gerar certificações de rápida absorção e reconhecimento pelo mercado de trabalho. Os dados reforçam essa lógica: 96% dos empregadores acreditam que microcredenciais fortalecem a candidatura, e profissionais com essas certificações têm 27% mais chances de promoção.

Esse movimento impõe desafios concretos à gestão institucional. Currículos que visam ao passado, em um contexto de mudança de época, produzem perturbação psicológica, desengajamento e evasão. A avaliação também precisa ser repensada: a competência das IAs em gerar produtos acadêmicos finais com alta precisão torna obsoletos os métodos avaliativos puramente somativos. A tendência aponta para



avaliações formativas centradas no processo, em defesas orais, projetos aplicados, aprendizagem baseada em problemas e engenharia de prompts, nas quais o percurso cognitivo percorrido pelo estudante é o verdadeiro objeto de mensuração.

O letramento digital, discutido ao longo de toda a jornada e aprofundado por Fábio Righetto, assume aqui um papel curricular explícito. Não se trata apenas de ensinar a usar ferramentas, mas de compreender minimamente como a inteligência artificial funciona, seus limites e seus vieses. Surge de múltiplas habilidades práticas integradas — conceituais, procedimentais, atitudinais e éticas — que empoderam o indivíduo a participar e se comunicar com mais eficiência em um mundo crescentemente complexo. Integrar esse letramento ao currículo, de forma transversal e intencional, torna-se uma das responsabilidades mais urgentes dos modelos acadêmicos do amanhã.

Inovação, dados e a cultura institucional do cuidado

A jornada também ampliou o debate sobre inovação ao relacionar inteligência artificial, análise de dados e cultura institucional do cuidado. O uso estratégico de dados passa a impactar não apenas processos acadêmicos, mas também políticas de permanência, segurança escolar, prevenção e acompanhamento institucional, deslocando o foco da reação para a antecipação.

A análise preditiva foi apresentada como ferramenta capaz de ampliar significativamente a capacidade preventiva das instituições educacionais. O monitoramento inteligente de indicadores relacionados à frequência, desempenho, comportamento, engajamento e permanência permite identificar vulnerabilidades antes que se tornem crises. Foi o que evidenciou o painel conduzido por Marcos S. Ribeiro, Alessandro Sállowicz, Marcos Yagima e Sidney Roberto Duarte: segurança escolar, saúde emocional, acompanhamento pedagógico e permanência deixam de operar como setores isolados e passam a integrar uma lógica sistêmica de cuidado institucional, sustentada por dados, acompanhamento contínuo e fortalecimento das relações humanas.

Inovação e tecnologia, portanto, compõem a cultura do cuidado não são alternativas a ela. A segurança escolar deixa de ser compreendida exclusivamente sob uma lógica reativa ou operacional e passa a integrar uma perspectiva mais ampla de prevenção e sustentação de ambientes educacionais seguros e emocionalmente estáveis. O uso ético dos dados é condição inegociável nesse processo: coletar informações sem governança, transparência e responsabilidade pode produzir efeitos opostos aos desejados, fragilizando a confiança institucional e reduzindo a experiência educacional à lógica do controle.



Do básico ao significativo: o que a escola oferece que nenhuma máquina pode entregar

As discussões finais da jornada deslocaram o debate tecnológico para uma reflexão mais profunda sobre o sentido da educação em um contexto de automação crescente. A provocação foi direta: você está atuando com a mesma mentalidade de sempre? Quais indicadores e métricas orientam suas decisões? Você tem certeza de que não está apenas repetindo o passado com ferramentas mais sofisticadas?

“Não existe mentalidade de crescimento com rotinas velhas” - foi com essa afirmação que Renata Gazzinelli abriu sua palestra. Vivemos em um contexto cada vez mais digital e cognitivo, de modo que o amanhã será completamente distinto do presente. É preciso aprender a ler e a interpretar tanto as mudanças quanto as circunstâncias, adaptando-se com agilidade sob pena de tornar-se obsoleto. O conceito de destruição criativa, formulado por Joseph Schumpeter, ilumina esse processo: é no rápido desaparecimento do obsoleto que as sementes da inovação se plantam.

Nesse cenário, a questão central levantada por Renata Gazzinelli ressoa com força especial para os gestores educacionais: precisamos de pessoas para preencher vagas ou de pessoas com habilidades para transformar realidades? A distinção reorganiza a própria concepção de formação. Em um mundo no qual máquinas executam progressivamente tarefas técnicas e operacionais, a educação passa a ser desafiada a cultivar mentalidades capazes de inovar, criar, coexistir de modo ético e construir sentido em meio à complexidade. Porque nenhuma máquina engaja, conduz conversas difíceis, influencia, inspira confiança, negocia, sente e compreende angústias humanas.

Tendências, Convergências e Alertas

As discussões da jornada evidenciaram a consolidação da inteligência artificial como dimensão estrutural da educação contemporânea. A IA deixa de ocupar posição periférica ou experimental e passa a integrar processos de aprendizagem, gestão acadêmica, acompanhamento estudantil, planejamento pedagógico, permanência e tomada de decisão institucional. Para líderes educacionais, a IA deixou de ser uma escolha a ser feita e passou a ser uma realidade a ser orientada com intencionalidade clara, a serviço de um projeto formativo definido e com salvaguardas éticas inegociáveis.

A hiperpersonalização da aprendizagem emergiu como a tendência mais estruturante. A transição da IA Generativa para a IA Agêntica aponta para um cenário em que percursos formativos se tornarão progressivamente mais flexíveis, adaptativos e orientados por dados, tornando insustentável o modelo de ensino padronizado que ainda organiza grande parte das instituições. Em paralelo, a transformação dos modelos acadêmicos com a consolidação das microcredenciais, das trilhas modulares e da aprendizagem ao longo da vida, redesenha a própria arquitetura da formação superior. O diploma como ponto de chegada cede espaço para a formação como processo contínuo.

A centralidade das competências humanas em um ambiente crescentemente automatizado foi outro ponto de forte convergência. Pensamento crítico, criatividade, empatia, ética e construção de vínculos tornam-se ainda mais estratégicos, não apesar da tecnologia, mas por causa dela. Como destacou Ana Carolina de Castro Rodrigues, a intenção pedagógica aparece como o fio condutor de qualquer incorporação tecnológica consistente: não basta saber usar a IA; é preciso saber para que usá-la e o que se pretende preservar como insubstituivelmente humano.

Entre os alertas mais relevantes, destacou-se o risco da adoção acrítica da inteligência artificial, orientada exclusivamente por produtividade, aceleração ou automação. Tecnologia não produz transformação educacional por si só. Sem intencionalidade pedagógica, governança institucional e clareza ética, a incorporação tecnológica pode ampliar desigualdades, fragilizar relações educativas e reduzir experiências formativas à lógica da eficiência operacional. O dado de que 20% dos professores que ainda não usam IA relatam sobrecarga também revela um risco institucional concreto: a exclusão tecnológica docente pode comprometer a qualidade do processo instrucional que a IA deveria justamente apoiar.

Inovação e IA como Pauta de Líderes Educacionais: Caminhos Práticos e Prioritários

A principal implicação da jornada para os líderes educacionais talvez seja a mais desafiadora: inovação deixou de ser pauta restrita aos setores de tecnologia e passou a impactar transversalmente todas as dimensões da gestão: currículo, permanência, experiência do estudante, planejamento acadêmico, formação docente, segurança



institucional e análise de dados. Instituições que tratam a inteligência artificial como assunto de TI já partem de um diagnóstico equivocado da transformação em curso.

O que está em jogo não é uma atualização de ferramentas, mas a construção de um ciclo estratégico de transformação contínuo, integrado e centrado na centralidade humana. Quatro movimentos concretos emergem do conjunto das discussões, e sua força reside justamente na interdependência: cada um sustenta e potencializa os demais.

A - Definição de princípios éticos e diretrizes claras para o uso responsável da inteligência artificial, estabelecendo governança, transparência e proteção de dados. Mais do que isso: alinhar a IA ao planejamento estratégico e à missão institucional, garantindo equidade, inclusão e acessibilidade em sua adoção. Política institucional não é proibição nem permissão irrestrita é intencionalidade coletiva traduzida em processos que orientam toda a organização.

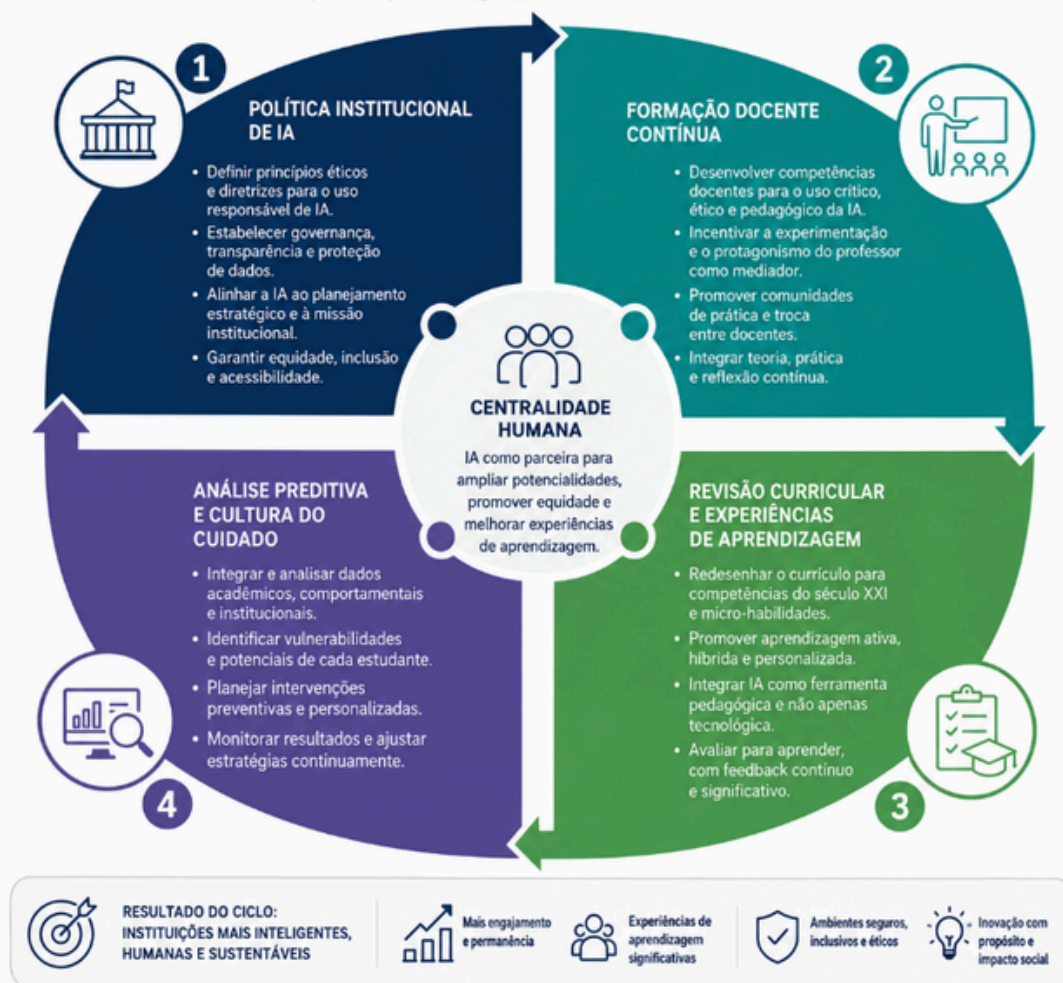
B - Formação docente contínua, para o desenvolvimento de competências para o uso crítico, ético e pedagógico da IA e não apenas o domínio técnico de plataformas. Isso implica incentivar a experimentação, fortalecer o protagonismo do docente como mediador, promover comunidades de prática e troca entre professores e integrar teoria, prática e reflexão contínua. Professores que não se desenvolvem nessa direção não serão substituídos pela IA, mas poderão ser preteridos por professores que souberem trabalhar com ela.

C - Revisão curricular e experiências de aprendizagem. Um currículo relevante equilibra pensamento científico, habilidades técnicas, formação humana e leitura de mundo, dimensões que, juntas, preparam o estudante não apenas para o mundo do trabalho, mas para a vida. Isso implica redesenhar o currículo para as competências do século XXI, incorporar microcredenciais, trilhas modulares e avaliações formativas, promover aprendizagem ativa, híbrida e personalizada e integrar a IA como ferramenta pedagógica e não apenas tecnológica. Currículos desconectados das exigências da vida contemporânea falham em sua função mais básica: dar sentido à experiência de aprender. Em um contexto de mudança de época, essa desconexão não é apenas uma lacuna pedagógica, ela se traduz em desengajamento, sofrimento psicológico e evasão.

D - Implementação de práticas de análise preditiva e cultura do cuidado, integrando e analisando dados acadêmicos, comportamentais e institucionais para identificar vulnerabilidades e potenciais de cada estudante, a fim de planejar intervenções preventivas e personalizadas e monitorar resultados continuamente. Esse movimento desloca o foco institucional da reação para a antecipação, construindo uma cultura do cuidado sustentada por dados e não apenas por intenção.

CICLO ESTRATÉGICO DE TRANSFORMAÇÃO COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EDUCAÇÃO

Quatro movimentos práticos para uma gestão educacional inovadora e centrada no ser humano



Um ciclo contínuo de estratégia, formação, inovação e cuidado para transformar a educação com inteligência artificial.

Esses quatro movimentos, integrados de forma sistêmica, impulsionam uma verdadeira transformação institucional: ao alinhar políticas, formação, currículo e análise preditiva, as escolas tornam-se ambientes mais humanos, equitativos e preparados para o futuro, onde o cuidado, a aprendizagem e a inovação andam lado a lado.

Por fim, os debates evidenciaram a necessidade de revisão dos próprios indicadores institucionais. Em um contexto de transformação acelerada, métricas exclusivamente quantitativas tornam-se insuficientes. A instituição que ainda mede apenas o que é fácil de medir tende a gerir apenas o que já está obsoleto.

Superpoderes - Impacto da Autenticidade

A Jornada de Inovação e IA do GEduc 2026 encerrou com uma palestra show de Rafael Cortez que, mais do que entreter, provocou: autenticidade não é espontaneidade sem filtro, mas a capacidade de agir de acordo com valores, crenças e sentimentos reais, com consciência e responsabilidade. Para Cortez, ser autêntico exige coragem para revelar o que se tem de melhor, comunicar-se para além dos algoritmos e colocar mais humanidade nas relações. No contexto educacional, essa provocação tem um endereço preciso: gestores e líderes que, diante de uma mudança de época, precisam compreender que tecnologia, dados e inovação só produzem impacto real quando estão conectados a propósito, verdade, escuta e presença humana.

O que a jornada evidenciou, com clareza e sem romantismo, é que essa transformação não ocorre de forma isolada: as inovações se enredam, amplificam e aceleram mutuamente. Compreender esse cenário não é tarefa para gestores avessos à complexidade, é tarefa para líderes capazes de pensar o que ainda não foi pensado, planejar o futuro sem reproduzir o passado e mobilizar suas instituições para voar em um céu nublado de dados e incertezas.

A inteligência artificial modifica a velocidade do mundo. Mas continua sendo responsabilidade das instituições educacionais decidir a direção. E o legado mais duradouro desta jornada talvez seja justamente esse: a lembrança de que uma atitude ganha o adjetivo de transformadora quando impacta positivamente a vida das pessoas envolvidas e que isso, nenhuma máquina faz sozinha.



Entre tramas e costuras: a Coordenação Pedagógica que articula e transforma

Imaculada Conceição Braga Campos

A trilha “Entre tramas e costuras: a Coordenação Pedagógica que articula e transforma”. Conduzido por Dinah Crespo e Elaine Ruiz, foi um momento de reflexão para todos os participantes e relevante para gestores escolares porque ela explicita o trabalho real do coordenador pedagógico nem sempre compreendido em sua complexidade.

A escolha do tema, além de criativa e condizente ao trabalho diário do coordenador pedagógico, provavelmente foi inspirado pelo nome da consultoria das autoras: “Trama- Costuras Pedagógicas- aproximando pessoas, costurando saberes”.

Percebeu-se ao longo da trilha, que se trata de um propósito no qual de fato, elas acreditam e conduzem sua prática profissional. Além do mais, colocar o coordenador pedagógico como ponto central da discussão nos remete ao cenário educacional do Brasil, marcado por constantes mudanças nas políticas públicas, nas quais a escola se configura como um espaço importante de possibilidades e diálogos constantes.

São diversas as demandas administrativas, pedagógicas, além das expectativas institucionais e necessidades da equipe que emergem no cotidiano escolar. O coordenador pedagógico atua como aquele que transita entre diferentes dimensões e sua função não se limita à supervisão de práticas dos professores, mas se expande para a articulação entre a comunidade escolar e a sustentação de processos de formação.

No Brasil, onde professores frequentemente enfrentam sobrecarga, desvalorização e lacunas na formação continuada, a coordenação pedagógica assume também o papel de mediadora do desenvolvimento profissional docente. Mais do que orientar, é necessário contribuir para que o professor se reconheça como sujeito capaz de refletir sobre sua prática e fortalecer sua atuação em sala de aula.

O coordenador pedagógico é percebido como um lugar de apoio e referência não apenas para a equipe pedagógica quanto para os alunos e as famílias que trazem as mais variadas questões a serem geridas. Nesse sentido, articular é mais do que conectar pessoas ou demandas. É garantir que discurso e prática caminhem na mesma direção. É sustentar, mesmo diante das adversidades, um projeto educativo que faça sentido para todos os envolvidos. Estamos falando sobre leitura institucional estratégica.

Os desafios da coordenação pedagógica foram ilustrados com um trecho do “Poema de uma coordenadora” (autor desconhecido), sendo possível perceber reações corporais e comentários paralelos afirmativos enquanto era realizada a leitura. A confirmação veio no momento dos comentários quando os participantes informaram o quanto se identificavam com o texto: as constantes demandas e imprevistos, ao mesmo tempo a necessidade de realizar um trabalho de qualidade, acolhendo, escutando e mediando relações entre professores, alunos e famílias, ou seja, o desafio de atuar para além da técnica, envolvendo o trabalho coletivo. Surgiram diversos relatos sobre a invisibilidade da função, sendo constantemente convocada a “apagar incêndio”.



No decorrer da apresentação foi possível refletir sobre a metáfora das “tramas e costuras” inerentes à rotina do coordenador pedagógico. Não se trata de uma atuação previsível e perfeitamente planejada. Ao contrário, exige flexibilidade para perceber as necessidades do dia, uma escuta sensível para acolher conflitos e demandas, e pensamento estratégico para alinhar tudo isso dentro da dinâmica do dia. Uma verdadeira trama de alinhavos e arremates.



Há um imperativo sutil de que a coordenação pedagógica deve saber tudo e realizar em tempo real, apesar de todos os demais compromissos assumidos e/ou programados para o dia. Ao mesmo tempo, foi citado que existe uma invasão de saberes vindos da comunidade externa: Médicos, psicólogos, terapeutas ocupacionais e fonoaudiólogos emitem relatórios e laudos e informam o que, como e quando a escola deve atuar em relação aos alunos. As famílias, por sua vez, baseadas nesses documentos ou até mesmo em depoimentos de redes sociais, reforçam a atuação dos profissionais externos, atribuindo à escola toda a responsabilidade pelo desenvolvimento dos filhos. Os participantes citaram que mediante conflitos dos alunos, há um excesso de atuação externa que invalida o papel do coordenador e dos professores. Não se espera a escola averiguar o que de fato ocorreu: o imediatismo retira ao saber da escola e exige providências do coordenador.



Foi exposta a importância de retomar o lugar do saber:

Tomar distância, manter intervalos, sair do automatismo, fazer perguntas e de fato escutar, fazer parcerias críticas, cooperativas e buscar novas respostas com quem estava por perto no momento do ocorrido.

Constata-se que estavam falando de duas questões: o tempo específico e necessário, na maioria das vezes não compreendido pela comunidade externa e a responsabilização da escola, quando por exemplo, ações de bullying praticadas por adolescentes, as reportagens culminam com a pergunta: “o que a escola fez a respeito disso?” Mas não se questiona o papel e responsabilidade da família e da sociedade em geral na formação dos mesmos. Não vão à escola para, de fato compreender o que houve e o que ela tem a dizer sobre o assunto.

Quanto aos professores, foi discutido que há uma queixa padrão relacionada à sobrecarga de demandas, à sensação de falta de reconhecimento e à dificuldade em lidar com as múltiplas exigências que atravessam o cotidiano escolar. Muitos relatam sentir-se pressionados por resultados, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios em sala de aula que nem sempre encontram espaço para elaboração e apoio.

Nesse contexto, evidencia-se mais uma vez a participação da coordenação pedagógica como mediadora desses processos, utilizando como ferramentas a escuta, a reflexão e a orientação que possibilitem ao professor ressignificar sua prática. Mais do que responder às queixas, ela identifica padrões, necessidades formativas e pontos de tensão na dinâmica escolar.

Sobre as competências funcionais, vieram à tona os conhecimentos pedagógicos e curriculares sobre a avaliação, a gestão de recursos e garantia de condições, a gestão de pessoas e desenvolvimento profissional, o planejamento estratégico institucional, a gestão da mudança e inovação e as relações interpessoais e colaboração.

Nesse ponto surgiu a questão da correção dos relatórios, geralmente realizado pelo coordenador. As palestrantes trouxeram de maneira enfática e categórica e receberam apoio de todos ao dizer que isso deve ser de responsabilidade do professor. Ele é adulto, ele estudou, ele assumiu a função e com isso, deve ser responsável pela sua escrita. Enfatizaram que não se trata de deixar o professor sozinho, inclusive a coordenadora estará junto a ele, caso a produção do relatório traga alguma situação específica. Isso é delegar, implicar, dar autonomia. O mesmo se

aplica nas respostas oferecidas às famílias diante de algumas queixas. Porque não o professor atender e conversar? Da mesma maneira a coordenação se fará presente para apoiá-lo caso necessário. E uma das falas principais, foi ditas:

Cuidado para não esvaziar o lugar do outro!

Na construção da trilha mostra-se claramente a discussão sobre o modelo conceitual da Identidade do coordenador. A falta de clareza das atribuições, a intencionalidade e o acompanhamento das ações. Nesse aspecto, vários depoimentos foram compartilhados sobre a necessidade de controle inerente à maioria dos coordenadores. Várias ideias surgiram sobre a importância de compartilhar tarefas e delegar intencionalmente as responsabilidades que são importantes para evitar a sobrecarga.

Qual seria a origem deste controle? apesar de ser uma característica perfeitamente passível de ser trabalhada, muitas vezes se justifica como uma espécie de ação preventiva inconsciente, uma vez que, de toda maneira se as coisas não saírem como devem, a responsabilidade final será atribuída a ele. Muitos comentários surgiram a partir desse momento e alguns relataram que concordam e nunca tinham parado para pensar sobre isso.





Foi apresentada uma diferenciação entre coordenação, liderança e gestão. São funções diferentes, embora se complementem no contexto escolar. A coordenação está voltada diretamente ao trabalho pedagógico, acompanhando professores, promovendo reflexões sobre a prática e articulando o processo de ensino e aprendizagem. A gestão, representada pela direção, por sua vez, organiza a escola, cuida dos processos e do funcionamento institucional, garantindo que tudo aconteça de forma estruturada. Já a liderança está relacionada à ambas funções, pela capacidade de influenciar e mobilizar pessoas, construindo sentido coletivo e engajamento. Foi enfatizado que, dentro de uma escola, todos devem se desenvolver e a liderança exerce um papel importante nesse processo.

Ao surgir a figura do diretor, alguns participantes se manifestaram sobre algumas atribuições se seriam dele ou do coordenador. Foi respondido que este é um tema muito importante e amplo, passível de discussão em outro momento. De fato, essa discussão é muito importante se pensarmos em uma rotina escolar na qual a atuação da direção mais participativa ou não, impacta diretamente no trabalho da coordenação pedagógica. Há diretores que circulam mais pela escola, se inteiram dos assuntos, fazem gestão compartilhada e há outros que desempenham suas funções dentro do gabinete. Assim, como o contrário também ocorre. A questão é que ambas situações interferem e influenciam diretamente na dinâmica da escola e na sobrecarga da liderança.

A liderança educacional é aquela que se caracteriza por dar sentido comum à organização escolar e influenciar seu comportamento, tendo como “norte” a melhoria da aprendizagem do aluno (Unesco, 2005).

Kenneth Leithwood destaca, em suas pesquisas desenvolvidas principalmente a partir dos anos 1990 e consolidadas nos anos 2000, que a liderança educacional é um dos fatores mais relevantes para a aprendizagem dos alunos, ficando atrás apenas da atuação do professor em sala de aula. Para ele, liderar na escola não se resume à gestão administrativa, mas envolve a capacidade de influenciar pessoas, construir uma visão compartilhada e criar condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Sua abordagem enfatiza que a liderança deve ser distribuída, envolvendo diferentes atores da escola, e orientada para a aprendizagem, promovendo o desenvolvimento dos professores e a organização de práticas mais eficazes. Dessa forma, a liderança educacional se configura como um processo estratégico de articulação e mobilização, essencial para a qualidade do ensino e para a transformação do contexto escolar.

Durante toda a trilha foi possível perceber que todos se identificaram com o que as palestrantes falaram, uma vez que elas não estão distantes da realidade deles, ao contrário, falam do mesmo lugar que eles.

Resumidamente, várias ferramentas aplicáveis pela coordenação pedagógica foram trazidas pelas palestrantes e/ou sugeridas pelos participantes:

- Escuta qualificada.
- Mediação de conflitos.
- Delegação e corresponsabilização.
- Construção de espaços formativos.
- Leitura institucional.
- Gestão do tempo e das urgências.
- Articulação com rede externa.
- Liderança pedagógica

Entre tramas que se cruzam e costuras que se refazem diariamente, a coordenação pedagógica revela seu verdadeiro potencial: o de ser um ponto de sustentação e transformação dentro da escola. Um lugar onde o invisível, relações, emoções e inseguranças encontram espaço para serem elaborados e onde o conhecimento deixa de ser apenas conteúdo para se tornar experiência viva.



Fica uma reflexão: frente a tantas responsabilidades do coordenador pedagógico, onde está o sujeito? As próprias demandas e necessidades que são inerentes ao ser humano, sejam elas fisiológicas, emocionais ou cognitivas, muitas vezes são colocadas em segundo plano diante da urgência do outro. O coordenador, ao sustentar o seu trabalho, corre o risco de se diluir em meio às expectativas institucionais, perdendo espaço para o autocuidado e para a elaboração das próprias experiências.



Esse movimento, ainda que silencioso, revela uma pergunta importante: quem cuida de quem cuida? Sustentar o coletivo exige, necessariamente, que o sujeito também seja sustentado.

“Não se trata apenas de manter o tecido da escola coeso, mas também de garantir que quem costura permaneça inteiro.”

Dessa maneira, em um emaranhado de ideias, como entre tramas e costuras, a discussão se construiu de forma fluida e interligada, entrelaçando relatos, reflexões e diferentes olhares sobre a prática da coordenação pedagógica. As ideias eram lançadas como fios soltos para os participantes completarem e eram arrematadas pelas palestrantes num verdadeiro tecer de ideias.



Ao trazer essa reflexão, conecta-se ao espírito do GEduc: inspirar, gerar insights e propiciar transformações, ao convidar o coordenador pedagógico a revisitar seu lugar, repensar suas práticas e construir novas formas de atuação mais conscientes e sustentáveis.

Coordenadores de curso:

Evasão no Ensino Superior Brasileiro

Luciane Lucio Pereira

Apresentação

A educação, historicamente, é um campo marcado por avanços lentos e, muitas vezes, assimétricos em relação às transformações sociais, tecnológicas e culturais. Se observarmos a estrutura de uma sala de aula desde o século XVI até o início do século XXI, perceberemos que, apesar de mudanças pontuais, manteve-se um modelo relativamente estável: carteiras, lousas, ação centrada na figura do professor e na transmissão de conteúdo. Da mesma forma, a gestão educacional permaneceu, por longos períodos, ancorada em práticas tradicionais, com baixa incorporação de dinâmicas inovadoras.

No entanto, esse cenário começou a sofrer inflexões mais significativas, a partir dos anos 2000, impulsionado, sobretudo, pela expansão da educação a distância e pelo avanço acelerado das tecnologias digitais.

É nesse contexto que emerge um dos desafios mais críticos do ensino superior brasileiro: a evasão. Longe de ser um fenômeno pontual ou circunstancial, a evasão configura-se como um problema estrutural, que impacta milhões de estudantes, fragiliza projetos institucionais e desafia diretamente a sustentabilidade acadêmica e financeira das instituições. Mais do que números, trata-se de trajetórias interrompidas, expectativas frustradas e potenciais não realizados.

Nesse novo cenário, o papel do gestor educacional — e, de forma muito particular, do coordenador de curso — assume uma dimensão estratégica ampliada; como discutido ao longo da trilha sobre “Evasão no Ensino Superior Brasileiro” realizada no GEeduc 2026, apresentada pelos Professores Antonio Carlos Knoemberguer e Carlos Ferrara Júnior. Não se trata apenas de atrair estudantes, mas de construir experiências formativas que façam sentido, que gerem pertencimento e que sustentem o vínculo ao longo de toda a jornada acadêmica.

Dessa perspectiva, enfrentar a evasão exige mais do que ações pontuais de retenção. Exige a construção intencional de um projeto educativo capaz de encantar — no sentido mais profundo do termo —, mobilizando razões e afetos que façam o estudante escolher permanecer. Encantar, aqui, significa criar uma experiência significativa, coerente e viva, na qual o estudante reconheça sentido no que aprende, se sinta pertencente e perceba valor em sua trajetória.

Assim, a evasão deixa de ser apenas um indicador a ser monitorado e passa a ser um fenômeno a ser compreendido em sua complexidade. Compreendê-la é, ao mesmo tempo, um convite à revisão de práticas, à reinvenção da gestão educacional e à construção de uma educação superior mais responsiva, humana e relevante.



Já no EAD, embora a flexibilidade seja um fator de atração importante, ela também traz consigo riscos. O perfil de estudante, frequentemente mais sobrecarregado e com menor disponibilidade de tempo, encontra barreiras adicionais quando não há uma experiência pedagógica bem estruturada. Nesse contexto, destacam-se como fatores críticos de evasão a baixa interação, a fragilidade na construção de trilhas de aprendizagem engajadoras e, sobretudo, a qualidade da tutoria, que se configura como elemento central para sustentação do vínculo.

De maneira geral, a evasão é um fenômeno multicausal. Entre os principais determinantes identificados pelo Prof. Antonio Carlos Knoemberguer, destacam-se:

- dificuldades financeiras;
- baixo desempenho acadêmico;
- escolha inadequada do curso;
- problemas pessoais e psicológicos;
- incompatibilidade entre trabalho e estudo;
- ausência de pertencimento e conexão com a instituição.

Importante ressaltar que, na maioria dos casos, esses fatores não atuam isoladamente, mas de forma combinada, exigindo das instituições uma leitura integrada e baseada em dados.

Os impactos da evasão também se manifestam em múltiplas dimensões. Para o estudante, há consequências emocionais e psicológicas relevantes, frequentemente associadas a sentimentos de fracasso, culpa e baixa autoestima. Soma-se a isso o prejuízo financeiro — especialmente nas instituições privadas — e a limitação de oportunidades futuras.

Para as instituições, os efeitos são igualmente significativos. A evasão compromete a sustentabilidade financeira, gera ociosidade de vagas, impacta a eficiência do uso de recursos humanos e físicos e deteriora indicadores de qualidade. Além disso, há repercussões diretas na reputação institucional, afetando a experiência percebida pelos estudantes (incluindo indicadores como NPS) e, consequentemente, a capacidade de captação de novos ingressantes.

Diante desse cenário, a principal questão que se coloca é a necessidade de reposicionar a evasão como um fenômeno estratégico de gestão, e não apenas como um problema acadêmico. Enfrentá-la exige a articulação entre dados, políticas institucionais, desenho pedagógico e gestão da experiência do estudante — uma agenda que demanda intencionalidade, liderança e inovação.



Principais ideias e contribuições das causas

A evasão no ensino superior brasileiro se consolida, na atualidade, como um dos problemas mais críticos e estruturantes da gestão educacional. Não se trata apenas de um indicador acadêmico, mas de um fenômeno com implicações amplas — sociais, econômicas e institucionais — que exige respostas igualmente abrangentes e qualificadas.

Sob a perspectiva sistêmica, a evasão representa uma tripla perda. Em primeiro lugar, uma perda de investimento público e privado, considerando os recursos alocados na formação que não se concretiza. Em segundo, a frustração de projetos de vida de estudantes que, ao interromperem sua trajetória acadêmica, veem reduzidas suas possibilidades de mobilidade social e realização profissional. Por fim, há um impacto macroestrutural: a diminuição da competitividade do país, que deixa de formar profissionais qualificados em número e qualidade suficientes para atender às demandas contemporâneas.

Estimativas, apresentadas pelo Prof. Antonio Carlos Knoembergner indicam taxas de evasão próximas de 40% nas instituições privadas e cerca de 26% nas públicas, com um volume expressivo de matrículas interrompidas ao longo dos ciclos formativos. Dados do Censo do Ensino Superior do INEP e análises do SEMESP têm apontado, de forma consistente, a persistência desses índices ao longo dos anos, evidenciando que a evasão não é episódica, mas estrutural.

Um aspecto particularmente relevante é a concentração da evasão no primeiro ano do curso, momento crítico da trajetória acadêmica. É principalmente nesse período que se estabelece — ou não — o vínculo do estudante com a instituição, com o curso e com seu próprio projeto formativo. A ausência de integração, acolhimento e clareza de propósito tende a aumentar significativamente o risco de abandono, o que reforça a importância de estratégias institucionais focadas na jornada inicial do estudante.

Outro ponto de destaque é a diferença de comportamento da evasão entre modalidades. Nos cursos presenciais, as taxas giram em torno de 30%, enquanto no ensino a distância (EAD) podem alcançar patamares próximos de 50%. Essa diferença não se explica apenas pelo perfil do estudante, mas também pelas características das experiências formativas oferecidas.

No ensino presencial, fatores como vínculo social, pertencimento e interação no campus desempenham papel decisivo na permanência. Relações com colegas, professores e a própria vivência universitária funcionam como elementos protetores contra a evasão. Ainda assim, aspectos como dificuldades financeiras e desafios logísticos — especialmente deslocamento — também se mostram relevantes.



Das estratégias de retenção

Se a evasão é um fenômeno complexo e multicausal, sua prevenção exige, necessariamente, abordagens igualmente integradas, baseadas em evidências e sustentadas por uma visão institucional centrada no estudante. Nesse sentido, torna-se essencial a sistematização de um conjunto de boas práticas de retenção, articuladas em torno da identificação precoce de risco, da intervenção qualificada e da construção de experiências acadêmicas significativas.

O primeiro movimento estratégico consiste em identificar precocemente os estudantes em situação de vulnerabilidade. Pesquisas nacionais e internacionais — como os estudos de Vincent Tinto — convergem ao apontar que o risco de evasão é multidimensional, envolvendo fatores acadêmicos, psicossociais, financeiros e vocacionais. (Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 45(1), 89-125. <https://doi.org/10.3102/00346543045001089> - Columbia University)

No campo acadêmico, destacam-se indicadores como reprovação no primeiro semestre, queda de frequência, dificuldades em disciplinas-chave e lacunas na formação básica. Nos aspectos psicossociais, ganham relevância sintomas de ansiedade e depressão, isolamento, baixa autoeficácia acadêmica e a pressão vivida por estudantes que são os primeiros de suas famílias a ingressar no ensino superior. Já os fatores financeiros incluem dependência de bolsas e financiamentos, inadimplência recorrente e a necessidade de conciliar estudo com trabalho em tempo integral. Por fim, os fatores vocacionais — frequentemente subestimados — envolvem escolhas pouco refletidas, expectativas frustradas em relação ao curso e ausência de clareza sobre o projeto de vida.

Essa leitura ampliada reforça que a evasão raramente decorre de um único fator, mas de uma combinação progressiva de fragilidades, o que torna decisiva a capacidade institucional de monitorar, interpretar e agir com rapidez.

Nesse contexto, o papel do professor emerge como central. É ele quem mantém o contato mais direto e frequente com o estudante, sendo, muitas vezes, o primeiro a perceber sinais de desengajamento. Por isso, políticas institucionais de retenção devem necessariamente incluir o docente como agente ativo desse processo, desenvolvendo competências relacionadas à escuta, ao acompanhamento formativo e à mediação pedagógica.

Do ponto de vista institucional, as melhores práticas organizam-se em diferentes eixos complementares.

O suporte acadêmico estruturado é um dos pilares. Isso inclui monitoramento contínuo do desempenho, programas de tutoria, ações de nivelamento e flexibilização curricular. O uso de dashboards e sistemas de alerta precoce — capazes de identificar quedas de desempenho, faltas acumuladas e risco de reprovação — permite intervenções antes que a evasão se concretize. Quando o estudante percebe que a instituição investe ativamente em seu sucesso, fortalece-se o vínculo e a disposição para persistir.



Outro eixo fundamental é o suporte financeiro estratégico. Iniciativas como bolsas emergenciais, programas de trabalho-estudo (monitorias, iniciação científica), políticas de renegociação ativa de dívidas e modelos flexíveis de pagamento contribuem diretamente para a permanência. Mais do que medidas reativas, essas ações precisam ser acompanhadas de uma abordagem preventiva, com contato proativo com estudantes em risco de inadimplência e oferta de soluções antes que a evasão se configure. A educação financeira, por sua vez, surge como prática complementar relevante, auxiliando o estudante a gerir melhor seus recursos e reduzir situações de crise.

A saúde mental e o suporte psicopedagógico constituem outro eixo estratégico. Núcleos de apoio estruturados, ações de promoção de bem-estar (como grupos de escuta, mindfulness, atividades culturais e expressivas) e processos de triagem e encaminhamento são fundamentais para lidar com uma dimensão cada vez mais presente na experiência estudantil. Instituições que reconhecem e acolhem essa dimensão tendem a construir ambientes mais seguros e propícios à permanência.

O engajamento e o pertencimento aparecem como um dos mais potentes fatores de retenção. Programas de acolhimento para ingressantes, iniciativas de vida estudantil ativa, ações de diversidade e inclusão e a promoção de experiências coletivas fortalecem a conexão do estudante com a instituição. O primeiro ano, em especial, deve ser concebido como uma experiência estruturada de integração, na qual o estudante se reconheça como parte de uma comunidade acadêmica.

A orientação de carreira também se destaca como prática essencial. Diagnósticos vocacionais na entrada, integração entre teoria e prática ao longo do curso, redes de egressos e programas de mentoria profissional ajudam o estudante a visualizar trajetórias possíveis. Quando há clareza sobre o propósito da formação e sua conexão com o futuro profissional, a motivação para permanecer tende a se sustentar, mesmo diante de dificuldades.

A relevância curricular, por sua vez, configura-se como um fator estruturante da retenção. Currículos atualizados, conectados com o mundo do trabalho e com forte articulação entre teoria e prática contribuem para o engajamento contínuo. Nesse campo, ganha força a tendência de personalização da jornada do estudante, por meio de eletivas, itinerários formativos, reconhecimento de saberes prévios e oferta de microcertificações, que permitem maior flexibilidade e sentido na trajetória acadêmica.

Por fim, as tecnologias educacionais e a inteligência artificial emergem como importantes aliadas na gestão da permanência. Ambientes virtuais de aprendizagem, como Moodle, Canvas e Blackboard, permitem monitorar o engajamento em tempo real, identificando padrões de desinteresse ou risco. Recursos como notificações personalizadas, gamificação e sistemas adaptativos ampliam as possibilidades de interação e motivação.



A inteligência artificial, em especial, representa uma fronteira promissora. Ao integrar dados acadêmicos, comportamentais e financeiros, possibilita a construção de modelos preditivos de evasão, que antecipam riscos e orientam intervenções mais precisas. Chatbots, tutores virtuais e sistemas de aprendizagem adaptativa contribuem para ampliar o suporte ao estudante, enquanto dashboards analíticos fortalecem a tomada de decisão dos gestores.

Em síntese, as melhores práticas de retenção convergem para um princípio central: a permanência do estudante não é resultado do acaso, mas de uma gestão intencional, baseada em dados, integrada e profundamente comprometida com a experiência formativa

TENDÊNCIAS, CONVERGÊNCIAS E ALERTAS

A evasão vem se consolidando como um indicador-síntese da qualidade da experiência estudantil, da capacidade institucional de gerar pertencimento e da maturidade da gestão educacional para atuar de forma preditiva, integrada e centrada no estudante.

Nesse cenário, algumas tendências se mostram particularmente relevantes. A primeira delas é a **transição de uma lógica reativa para uma lógica preventiva e preditiva**. Instituições mais maduras tendem a abandonar respostas pontuais, acionadas quando o estudante já está prestes a sair, para construir sistemas de monitoramento contínuo, capazes de identificar sinais precoces de vulnerabilidade e acionar intervenções antes que o rompimento do vínculo se consolide. Isso significa reconhecer que a evasão começa muito antes do cancelamento formal da matrícula: ela se anuncia em faltas recorrentes, queda de desempenho, redução do engajamento, inadimplência, silêncio, isolamento e perda de sentido.

Uma segunda tendência importante é a **convergência entre gestão acadêmica, gestão financeira, apoio psicopedagógico e experiência do estudante**. Durante muito tempo, esses campos foram tratados de forma fragmentada, como se permanência fosse responsabilidade exclusiva da coordenação de curso, da sala de aula ou do setor financeiro. O que se observa hoje, no entanto, é que a retenção efetiva depende de articulação institucional. O estudante não vivencia a instituição em partes; ele vivencia a instituição como totalidade. Por isso, soluções desconectadas tendem a produzir pouco efeito.

Também ganha força a compreensão de que o **currículo** é, ele próprio, uma estratégia de retenção. Currículos rígidos, pouco conectados com a prática, com o projeto de vida do estudante ou com as transformações do mundo do trabalho tendem a ampliar desengajamento. Em contrapartida, propostas formativas mais flexíveis, personalizáveis, interdisciplinares e conectadas à trabalhabilidade, ao propósito e à construção de identidade profissional passam a funcionar como poderosos fatores de permanência.



Outra convergência importante está relacionada ao crescimento das tecnologias analíticas e da inteligência artificial como apoio à gestão da permanência. O uso de plataformas educacionais, sistemas integrados de dados, dashboards e modelos preditivos tende a se expandir, permitindo às instituições identificar padrões de risco com maior precisão. Essa tendência, entretanto, traz um alerta decisivo: tecnologia, por si só, não retém estudantes. Dados só produzem valor quando interpretados com inteligência institucional, traduzidos em decisões concretas e acompanhados de intervenções humanizadas. O risco, aqui, é transformar a gestão da evasão em mera vigilância estatística, perdendo de vista a singularidade das trajetórias estudantis.

É justamente nesse ponto que se torna útil, como propõe o Prof. Antonio Carlos Knoembergner, um framework integrado de retenção, entendido não como fórmula pronta, mas como uma arquitetura de gestão capaz de alinhar visão estratégica, processos institucionais e cuidado com a experiência do estudante. Esse framework pode ser organizado em cinco dimensões interdependentes: diagnóstico, estrutura, tecnologia, intervenção e avaliação.

A primeira dimensão, diagnóstico, refere-se à capacidade institucional de conhecer profundamente o fenômeno da evasão em sua própria realidade. Não basta saber quantos estudantes saem; é preciso compreender quem sai, quando sai, de onde sai, por que sai e quais padrões se repetem por curso, modalidade, semestre, perfil socioeconômico e desempenho acadêmico. O diagnóstico qualificado transforma a evasão de número bruto em inteligência de gestão.

A segunda dimensão, estrutura, diz respeito à existência de governança, fluxos, responsabilidades e políticas institucionais claras para o enfrentamento da evasão. Isso implica definir quem monitora, quem intervém, como as áreas se comunicam e quais recursos estão disponíveis. Sem estrutura, a retenção fica dependente de esforços isolados, muitas vezes heroicos, mas pouco sustentáveis.

A terceira dimensão, tecnologia, envolve o uso de plataformas, painéis gerenciais, sistemas de alerta e ferramentas analíticas que permitam acompanhar a jornada estudantil em tempo real. Aqui entram os ambientes virtuais de aprendizagem, os sistemas acadêmicos, os recursos de CRM educacional e, mais recentemente, as soluções baseadas em inteligência artificial. A tecnologia amplia a capacidade de leitura institucional, mas precisa estar a serviço de decisões pedagógicas e relacionais.

A quarta dimensão, intervenção, é aquela em que a estratégia se converte em ação concreta. Inclui tutoria, acolhimento, suporte financeiro, acompanhamento psicopedagógico, flexibilização curricular, ações de pertencimento, orientação de carreira, recuperação acadêmica e abordagens individualizadas para estudantes em maior vulnerabilidade. Trata-se do momento em que a instituição demonstra, na prática, sua capacidade de cuidar, responder e sustentar vínculos.

A quinta dimensão, avaliação, garante o fechamento e a retroalimentação do ciclo. Avaliar significa acompanhar o impacto das ações implementadas, revisar hipóteses, corrigir rotas e consolidar aprendizagem institucional. Sem avaliação, a retenção corre o risco de se tornar um conjunto de boas intenções sem evidência de efetividade.

Esse framework ajuda a compreender uma das principais convergências do debate atual: retenção não é campanha, nem ação isolada; é sistema. E sistemas exigem coerência, continuidade e liderança.

Ao lado dessas tendências, alguns alertas estratégicos merecem destaque. O primeiro é o risco de tratar a evasão apenas como problema financeiro. Embora a perda de receita seja real e relevante, reduzir o tema a uma questão econômica empobrece a análise e fragiliza as respostas. A permanência estudantil precisa ser compreendida como compromisso acadêmico, ético e institucional.

O segundo alerta é o risco da hiperpadronização. Nem todo estudante evade pelas mesmas razões, e nem toda instituição enfrenta o problema da mesma maneira. Políticas de retenção excessivamente genéricas tendem a falhar justamente porque ignoram a diversidade de perfis, contextos e trajetórias. A expansão do uso de dados e IA pode ser extremamente positiva, desde que venha acompanhada da capacidade de personalizar leituras e intervenções.

Um terceiro alerta diz respeito ao primeiro ano. Se esse período é reconhecidamente o mais sensível para a evasão, ele não pode continuar sendo tratado como simples etapa de adaptação espontânea. O ingresso precisa ser desenhado como experiência estratégica de acolhimento, integração, orientação e construção de vínculo. O primeiro ano não é apenas o começo da trajetória; ele é, em grande medida, o momento em que se decide a permanência.

Há ainda um alerta importante sobre o papel dos docentes e coordenadores. Espera-se cada vez mais que esses atores atuem como líderes da permanência, mas isso não pode significar responsabilização individual sem suporte institucional. Não se combate evasão apenas com boa vontade docente. É necessário investir em formação, instrumentos, fluxos, apoio intersetorial e cultura organizacional coerente com esse propósito.

Por fim, talvez a maior convergência de todas seja esta: instituições que conseguem enfrentar melhor a evasão são aquelas que compreendem que permanecer é uma experiência de sentido. O estudante permanece onde consegue aprender, projetar futuro, sentir-se reconhecido e perceber que sua presença importa. O futuro da gestão da permanência, portanto, não estará apenas na sofisticação dos sistemas, mas na capacidade de construir instituições academicamente consistentes, relacionalmente acolhedoras e estrategicamente inteligentes.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS NA GESTÃO EDUCACIONAL

Se a evasão é um fenômeno estrutural, multifatorial e progressivo, sua gestão exige mais do que iniciativas isoladas: exige uma revisão intencional dos modelos de gestão educacional. Para o gestor contemporâneo, o enfrentamento da evasão passa a ser um eixo estratégico transversal, com implicações diretas nas dimensões pedagógica, acadêmica, administrativa, comercial e institucional.



A primeira implicação diz respeito à necessidade de reposicionar a permanência como prioridade estratégica. Isso significa incorporá-la explicitamente ao planejamento institucional — no PDI, no PPI e nos PPCs —, com metas claras, indicadores definidos e responsabilização compartilhada. A evasão deixa de ser apenas um “problema a ser resolvido” e passa a ser um indicador-chave de qualidade e sustentabilidade institucional.

Na gestão pedagógica, o principal movimento esperado é a revisão das práticas de ensino e aprendizagem. Isso envolve fortalecer metodologias ativas, ampliar a integração entre teoria e prática, garantir maior clareza na organização das trilhas formativas e investir na formação docente para atuação em contextos de maior diversidade estudantil.

Na gestão acadêmica, destaca-se a necessidade de estruturar sistemas de acompanhamento da jornada do estudante. Isso inclui o uso de dashboards, indicadores de permanência, sistemas de alerta precoce e fluxos claros de intervenção. A coordenação de curso assume um papel central como articuladora desse processo, integrando informações acadêmicas, comportamentais e institucionais para tomada de decisão. Além disso, torna-se essencial desenhar com intencionalidade o primeiro ano do curso, com programas de acolhimento, nivelamento, orientação e integração que reduzam o risco inicial de evasão.

Na gestão administrativa e financeira, o enfrentamento da evasão implica rever políticas de cobrança, financiamento e apoio ao estudante. A adoção de práticas como renegociação ativa, flexibilização de pagamentos e concessão de auxílios emergenciais deve ser acompanhada de uma postura proativa, baseada em dados e antecipação de risco. Ao mesmo tempo, é necessário compreender que ações de retenção não representam apenas custo, mas investimento com retorno direto na sustentabilidade institucional.

Na gestão comercial, emerge uma mudança de paradigma relevante: não basta captar estudantes, é preciso captar com qualidade e coerência. Isso implica alinhar o discurso de marketing com a realidade do curso e da instituição, evitando promessas desalinhadas que geram frustração e evasão precoce. A integração entre as áreas de captação e permanência torna-se estratégica, permitindo que o perfil do estudante ingressante seja devidamente compreendido e acompanhado ao longo de sua trajetória.

Já na gestão institucional, a principal implicação é a construção de uma cultura de dados orientada à tomada de decisão. Isso envolve integrar sistemas, qualificar a leitura de indicadores e desenvolver competências analíticas nas lideranças. Mais do que coletar dados, é preciso transformá-los em inteligência institucional, capaz de orientar políticas, priorizar ações e avaliar resultados. Nesse processo, a tecnologia e a inteligência artificial devem ser incorporadas como aliadas, sem perder de vista a dimensão humana da experiência educacional.



Outro ponto central é a necessidade de promover uma cultura organizacional orientada ao estudante. Isso significa que todas as áreas — acadêmicas e administrativas — devem reconhecer seu papel na construção da experiência estudantil. A permanência deixa de ser responsabilidade de um setor específico e passa a ser compromisso coletivo.

Por fim, o gestor é chamado a exercer uma liderança capaz de equilibrar resultado e propósito. Reduzir a evasão não é apenas melhorar indicadores ou proteger receitas; é garantir que mais estudantes tenham a oportunidade real de concluir sua formação com qualidade, sentido e impacto em suas vidas.

Fechamento

Falar de evasão no ensino superior é, em última instância, falar de pessoas, de trajetórias e de possibilidades de futuro. Por trás de cada indicador, há histórias que começaram com expectativa, investimento e esperança — e que, por diferentes razões, foram interrompidas. Enfrentar a evasão, portanto, não é apenas um desafio de gestão: é um compromisso com o sentido da educação.

Ao longo deste capítulo, torna-se evidente que não há soluções simples para um fenômeno complexo. Mas há, sim, caminhos possíveis — e, sobretudo, uma direção clara: a construção de uma educação superior mais conectada com o estudante, mais responsiva às suas necessidades e mais coerente com os desafios do nosso tempo.

O futuro da permanência estudantil não estará apenas na sofisticação das tecnologias, na precisão dos dados ou na eficiência dos processos — embora tudo isso seja importante. Estará, fundamentalmente, na capacidade das instituições de reconhecer o estudante como sujeito de sua própria trajetória, de construir experiências formativas com sentido e de sustentar vínculos que atravessem as dificuldades inevitáveis do percurso.

Inspirar, gerar insights e propiciar transformações — como propõe o espírito do GEduc — significa justamente isso: ampliar a consciência sobre o que precisa ser feito, mobilizar novas formas de pensar e, sobretudo, criar condições para que mudanças aconteçam de forma consistente e duradoura.

Que este seja, então, o horizonte que orienta a gestão educacional: formar pessoas capazes de transformar suas próprias histórias — e, com elas, a realidade que as cerca.

GEDUC EXPERIENCE

Socioemocional como estratégia de prevenção ao bullying: construindo ambientes mais seguros

Autora: Fernanda Loyola

Participação: Sami Elia e Daniel Goldstein

O bullying não começa no momento em que acontece.

Ele começa muito antes, na qualidade das relações que a escola sustenta todos os dias.

No dia 25 de março de 2026, durante o GEduc Experience, a Electi Educacional conduziu uma vivência com gestores e educadores a partir de uma provocação essencial:

O que sustenta, de fato, a qualidade das relações dentro da escola?

Ao abordar o tema do bullying, é comum que o foco recaia sobre os episódios aquilo que precisa ser interrompido, mediado ou resolvido. No entanto, ao longo da experiência, o olhar foi deslocado para além da reação imediata.

Mais do que responder aos conflitos, a proposta buscou compreender o que antecede esses comportamentos e como é possível preveni-los a partir da cultura construída no cotidiano escolar.

Esse movimento começou com um exercício de reconhecimento: em qualquer espaço coletivo seja uma sala de aula, uma reunião pedagógica ou um intervalo múltiplas emoções coexistem.

Os participantes foram convidados a identificar sentimentos presentes em momentos bons e difíceis e a representá-los em um corpo humano. O resultado evidenciou algo fundamental:

A escola é um espaço onde diferentes sensações, positivas e negativas, acontecem simultaneamente.

Esse conjunto de emoções forma um verdadeiro “caldeirão de possibilidades”, que influencia diretamente a forma como os conflitos emergem e são vividos.

É a partir desse reconhecimento que o trabalho socioemocional ganha sentido não como resposta pontual, mas como uma estrutura que sustenta as relações. Compreender esse cenário também exigiu diferenciar conceitos que, muitas vezes, se confundem.



O conflito é parte natural das relações humanas. Ele pode ser intrapessoal, interpessoal ou coletivo e, quando trabalhado de forma pedagógica, torna-se uma oportunidade potente de aprendizagem.

A violência surge quando não se consegue lidar adequadamente com esse conflito seja como desdobramento ou como reação direta.

Já o bullying possui características específicas: trata-se de um processo recorrente, estrutural e, muitas vezes, velado, marcado por uma desigualdade de poder entre pares.

Essa distinção não é apenas conceitual ela orienta a forma como a escola intervém, previne e educa.

Ao aprofundar o olhar sobre o bullying, destacou-se também a importância da chamada tríade: quem pratica, quem sofre e quem assiste.

A presença dos espectadores sustenta, muitas vezes, a continuidade do comportamento. Por isso, o enfrentamento do bullying não se limita aos indivíduos diretamente envolvidos ele exige um olhar ampliado para a cultura do grupo.

Foi a partir disso que a experiência propôs uma reflexão em camadas: como fortalecer a subjetividade, traduzir isso em prática, reconhecer os desafios reais da escola e sustentar uma visão de futuro mais potente.

Porque, no fundo, a pergunta não é apenas “como agir diante do bullying?”, mas sim:

Que tipo de ambiente a escola está construindo todos os dias?

E é nesse ponto que emerge uma imagem potente: a diferença entre apagar incêndios e desatar nós.

Apagar incêndios é necessário, mas desgastante.

É a resposta imediata às crises que já se instalaram.

Desatar nós, por outro lado, exige um trabalho intencional, contínuo e estruturado.

É investir na qualidade das relações antes que os conflitos escalem.

É organizar o cotidiano, fortalecer vínculos, ampliar o senso de pertencimento e construir um ambiente mais previsível e seguro.

Esse deslocamento do reativo para o estrutural é o que sustenta o socioemocional como estratégia de prevenção.

Nesse caminho, um princípio torna-se inegociável: cada escola precisa construir o seu próprio percurso.

Não se trata de aplicar modelos prontos, mas de reconhecer a singularidade de cada contexto suas histórias, desafios e potências.



A prevenção do bullying não acontece por replicação, mas por adaptação consciente e construção coletiva.

É na flexibilidade, aliada ao respeito à identidade de cada escola, que o trabalho socioemocional ganha consistência e legitimidade.

E isso leva a um ponto central:

O socioemocional não é um complemento é uma escolha de cultura.

Uma escolha que não acontece em um projeto isolado, mas que se manifesta todos os dias:

nas conversas que são possíveis,
nas intervenções que são feitas,
nos combinados que são sustentados,
e na forma como adultos e estudantes aprendem a se relacionar.

Escolher cuidar do socioemocional é escolher construir, intencionalmente, um ambiente onde o conflito pode existir mas não precisa se transformar em violência.

É escolher sair da lógica da reação e assumir a responsabilidade pela construção de uma cultura mais consciente, mais respeitosa e mais segura.

E é justamente para apoiar essa construção que diferentes ferramentas podem fazer sentido ao longo do caminho.

Guias, cartazes, práticas estruturadas e formações podem contribuir, desde que estejam conectados à realidade da escola e inseridos em uma intencionalidade maior.

Mais do que entregar respostas prontas, trata-se de ampliar repertórios e sustentar práticas que façam sentido no cotidiano.

Escuta que acolhe.
Experiência que transforma.
Escolha que fortalece.

Mais do que evitar conflitos, trata-se de construir uma cultura capaz de lidar com eles e, assim, prevenir que se transformem em violência.

GEDUC EXPERIENCE

Do empírico ao analítico:

Aprendizados na construção de um planejamento acadêmico mais inteligente

Adriano Thomaz

Contexto da Experiência

A gestão do planejamento acadêmico, especialmente em instituições de ensino superior em crescimento, vem se tornando progressivamente mais complexa. O que antes podia ser conduzido com base em experiência, tentativa e erro e ferramentas simples, passa a exigir um nível de coordenação e análise que desafia os modelos tradicionais de decisão.

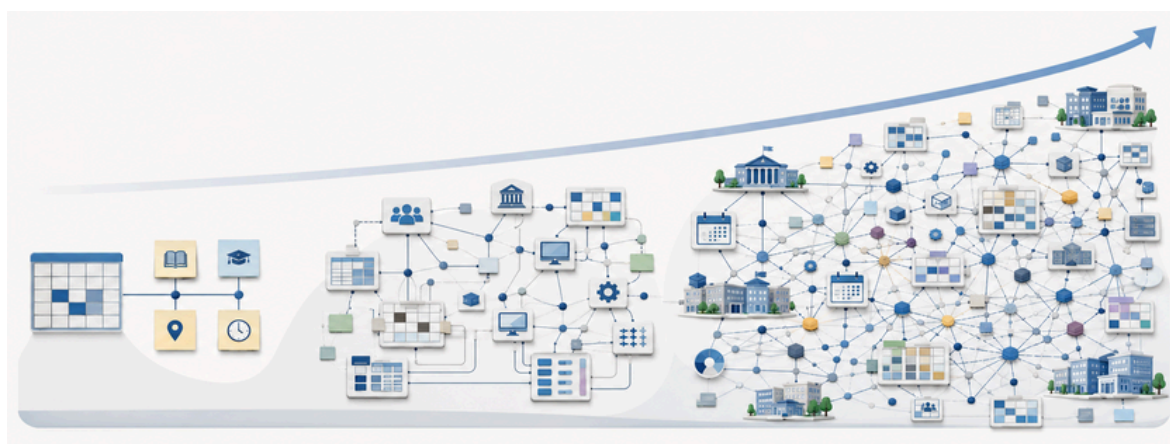
O desafio central que motivou a experiência apresentada foi justamente esse: como estruturar o planejamento de turmas, alocação de docentes e uso de infraestrutura em um contexto marcado por múltiplas variáveis interdependentes — muitas delas dinâmicas e imprevisíveis?

Esse cenário é intensificado por fatores recentes. A expansão de unidades, a coexistência de diferentes modalidades (presencial, semipresencial e EaD), as mudanças regulatórias e o aumento do número de alunos criam um ambiente onde decisões locais geram impactos sistêmicos.

Além disso, o planejamento acadêmico não se limita a uma única etapa. Ele começa na definição de oferta de disciplinas, passa pela formação de turmas, pela alocação em salas e culmina na construção da grade horária — cada etapa carregando restrições próprias e efeitos em cadeia.

Historicamente, muitas instituições lidaram com esse desafio de forma artesanal. Relatos da experiência mostram processos baseados em quadros físicos, post-its e decisões iterativas, que funcionavam em contextos menores, mas se tornam inviáveis à medida que a escala aumenta.

A questão que emerge, portanto, não é apenas operacional, mas estrutural: como tomar decisões consistentes em um sistema onde o número de combinações possíveis cresce exponencialmente?



A complexidade do problema é frequentemente subestimada

Um dos primeiros aprendizados foi a percepção de que o planejamento acadêmico não é um problema linear. Ele envolve a combinação simultânea de variáveis como:

- Disponibilidade e qualificação de docentes
- Capacidade e tipologia das salas e laboratórios
- Demandas por disciplina
- Restrições acadêmicas e regulatórias
- Horários, turnos e calendário acadêmico
- Deslocamento entre unidades

Essa multiplicidade torna inviável a tomada de decisão puramente intuitiva em cenários de maior escala.

“O problema não é apenas grande — ele é combinatório.”

O maior ganho não está na resposta final, mas no ponto de partida

Um insight relevante da experiência foi entender que o valor de uma abordagem analítica não está necessariamente em entregar uma solução perfeita, mas em oferecer um ponto de partida estruturado.

O planejamento deixa de ser construído do zero e passa a partir de uma base consistente, que considera simultaneamente múltiplas restrições. A partir daí, o gestor atua como decisor, ajustando e refinando o plano.

Essa mudança de lógica — de “construir manualmente” para “avaliar e ajustar cenários” — altera profundamente o papel da gestão.

Dados integrados são condição básica para qualquer avanço

Outro aprendizado crítico foi a necessidade de centralização e padronização das informações.

Em muitos contextos, diferentes áreas ou coordenações operam de forma isolada, o que impede uma visão sistêmica. A experiência evidenciou que sem integração de dados — especialmente sobre alunos, docentes e infraestrutura — o planejamento tende a ser fragmentado e menos eficiente.

Pequenas decisões estruturais reduzem drasticamente a complexidade

Durante a experiência, ficou evidente que algumas decisões de desenho acadêmico têm impacto direto na complexidade do problema.

Um exemplo relevante foi a padronização de encontros de aula (como vincular automaticamente determinados dias da semana), reduzindo o número de combinações possíveis no planejamento.

Esse tipo de decisão não elimina o problema, mas o torna tratável.

“Nem toda complexidade precisa ser resolvida — parte dela precisa ser evitada.”

O planejamento é dinâmico — e precisa ser tratado como tal

Outro aprendizado importante foi reconhecer que o planejamento acadêmico não termina quando a grade é definida.

Mudanças contínuas — como entrada tardia de alunos, reprovações, evasão ou contratação de docentes — exigem revisões constantes.

Nesse sentido, o processo precisa ser:

- Iterativo
- Atualizável / (re-planejável)
- Sensível a novos dados

A ideia de um planejamento “fechado” se mostra incompatível com a realidade.

O objetivo real vai além da eficiência operacional

Embora a otimização de recursos seja uma motivação evidente, a experiência revelou uma mudança de perspectiva relevante: o objetivo final do planejamento não é apenas reduzir custos, mas melhorar a experiência do aluno.

Problemas como falta de vagas em disciplinas, conflitos de horário ou indisponibilidade de turmas impactam diretamente a jornada acadêmica — e, consequentemente, a retenção.

Esse deslocamento de foco redefine os critérios de decisão.

Aplicações Possíveis na Realidade das Instituições

A experiência vivenciada oferece aprendizados aplicáveis a diferentes contextos institucionais, independentemente do porte ou nível de maturidade analítica.



Estruturar o problema antes de buscar soluções

Antes de pensar em ferramentas ou métodos, é fundamental mapear:

- Quais são as variáveis relevantes
- Quais restrições são inegociáveis
- Quais decisões são estratégicas

Esse exercício já traz ganhos significativos de clareza.

Investir na qualidade e integração dos dados

Sem dados consistentes, qualquer tentativa de planejamento estruturado será limitada.

Instituições devem priorizar:

- Unificação de bases de dados
- Padronização de informações
- Governança sobre atualizações

Reduzir complexidade por meio de regras estruturais

Nem toda melhoria depende de tecnologia. Algumas decisões organizacionais podem simplificar o problema, como:

- Padronização de horários
- Definição clara de regras de alocação
- Limitação de combinações possíveis

Essas medidas aumentam a previsibilidade e reduzem o esforço operacional.

Adotar uma lógica de simulação e cenários

A possibilidade de testar diferentes configurações — como aumento de docentes, abertura de novas unidades ou reorganização de turmas — permite decisões mais embasadas.

A experiência mostrou que simular cenários ajuda a antecipar gargalos, como:

- Limitações de espaço físico
- Falta de docentes
- Sobrecarga de determinadas disciplinas

Envolver os gestores no processo decisório

Mesmo com apoio analítico, a decisão final continua sendo humana.

O papel do gestor se transforma, passando de executor operacional para avaliador de cenários e tomador de decisão estratégica.



Fechamento Reflexivo

A experiência evidencia uma mudança importante na gestão educacional: sair de um modelo reativo, baseado em ajustes contínuos, para um modelo mais estruturado, capaz de antecipar problemas e explorar possibilidades.

No entanto, essa transição não é apenas tecnológica. Ela exige uma mudança de mentalidade — especialmente na forma como se entende o planejamento.

Planejar deixa de ser uma atividade operacional e passa a ser um exercício de modelagem da realidade.

“Planejar não é prever o futuro — é estruturar melhor as decisões do presente.”

Diante disso, fica uma provocação:

Até que ponto o planejamento acadêmico da instituição está sendo conduzido como um processo estruturado — e não apenas como uma sequência de ajustes?

E, mais importante:

Que pequenas mudanças hoje poderiam tornar esse processo mais inteligente, mais previsível e mais alinhado à experiência do aluno?





GEDUC EXPERIENCE

Do caos de ferramentas ao impacto real: IA, dados e conteúdo curado que funciona

Hélder Pereira

A experiência intitulada “Do caos de ferramentas ao impacto real: IA, dados e conteúdo curado que funciona” foi concebida a partir de uma constatação incômoda, mas cada vez mais evidente no cenário educacional: a ampliação do acesso à tecnologia não tem se traduzido, na mesma medida, em melhoria consistente dos resultados de aprendizagem.

Ao serem convidados a refletir sobre suas realidades institucionais, os participantes rapidamente identificaram um padrão recorrente. A jornada do aluno, longe de ser fluida e integrada, é frequentemente composta por múltiplas plataformas, sistemas e ambientes que operam de forma paralela. Cada ferramenta resolve uma parte do problema, mas raramente dialoga com as demais.

Essa multiplicidade, à primeira vista, pode ser interpretada como sinal de inovação. No entanto, ao ser observada mais de perto, revela uma lógica fragmentada, na qual a integração não está no sistema, mas no esforço humano de quem o utiliza.

Foi nesse ponto que a experiência ganhou densidade. Ao deslocar o olhar da quantidade de ferramentas para a qualidade da experiência, tornou-se possível reconhecer que o desafio não está na ausência de soluções, mas na falta de articulação entre elas.

Mais tecnologia, nesse contexto, não necessariamente significa mais aprendizagem. Em muitos casos, significa apenas mais complexidade.

Ao longo da experiência, emergiu um conjunto de percepções que, embora já intuídas por muitos participantes, ganharam forma e clareza no exercício coletivo.

A primeira delas foi a constatação de que o excesso de tecnologia pode gerar uma sensação ilusória de avanço. Instituições que acumulam ferramentas, sem um desenho claro de uso, tendem a deslocar o foco da aprendizagem para a operação. Professores passam a administrar sistemas, alunos aprendem a navegar entre plataformas, e a experiência pedagógica, que deveria estar no centro, perde protagonismo.

A fragmentação, nesse sentido, não é apenas um problema técnico. É um problema pedagógico.

Quando não há continuidade, não há jornada. E, sem jornada, a aprendizagem se torna episódica, superficial e, muitas vezes, esquecível.





Outro ponto relevante surgiu na discussão sobre o papel da curadoria. Em um ambiente de abundância, a ausência de critérios não amplia possibilidades — ela dilui o sentido. Conteúdos competem entre si, disputam a atenção do aluno e, sem uma lógica estruturante, acabam por não se converter em conhecimento.

A curadoria, então, deixa de ser uma etapa acessória e passa a ocupar um lugar central. Não como filtro, mas como estratégia. Ela define não apenas o que é oferecido, mas como, quando e por que determinado conteúdo entra na experiência de aprendizagem.

“Sem curadoria, o conteúdo compete.
Com curadoria, ele constrói.”

A reflexão sobre experiência trouxe um deslocamento importante. Durante muito tempo, a discussão educacional concentrou-se no acesso. Hoje, torna-se evidente que acesso é condição necessária, mas não suficiente. O que diferencia uma experiência relevante de um simples consumo de conteúdo é a existência de um percurso intencional.

Aprender exige progressão, contexto e envolvimento. Exige, sobretudo, que o aluno compreenda onde está, para onde vai e por que está fazendo aquele percurso.

Nesse ponto, a inteligência artificial entrou na discussão não como solução imediata, mas como elemento de tensão.



A maioria dos participantes já havia tido contato com ferramentas de IA, especialmente aquelas voltadas à geração de conteúdo. O entusiasmo inicial, no entanto, foi rapidamente acompanhado por uma inquietação: até que ponto se pode confiar no que é gerado?

O silêncio que se seguiu foi revelador.

Percebeu-se que a IA, quando utilizada sem critérios claros, pode introduzir um novo tipo de fragilidade no processo educacional. Ao automatizar a produção de conteúdo, ela amplia a escala — mas não garante a qualidade.

Nesse contexto, consolidou-se um entendimento mais amadurecido: a IA não substitui o papel do educador. Pelo contrário, torna sua mediação ainda mais necessária. Ela não elimina a responsabilidade pedagógica; ela a reposiciona.

Por fim, a discussão sobre dados trouxe à tona uma tensão igualmente relevante. Embora as instituições tenham avançado significativamente na coleta de informações, ainda é limitada a capacidade de transformá-las em decisões concretas.

Ter dados não significa compreender a realidade. E compreender a realidade não garante, por si só, a tomada de decisão.

O valor do dado reside na sua capacidade de orientar ação.

Os aprendizados gerados apontam para movimentos possíveis, que não exigem grandes rupturas, mas demandam intencionalidade e consistência.

Um primeiro passo consiste em revisitar o ecossistema existente. Ao mapear as ferramentas em uso, suas finalidades e interações, torna-se possível identificar redundâncias e lacunas. Muitas vezes, a simples visualização desse cenário já permite reconhecer excessos e repensar escolhas.

A reorganização não precisa começar pela substituição, mas pela compreensão. Ao tornar explícito o funcionamento do sistema, abre-se espaço para decisões mais conscientes.

No campo da curadoria, pequenas mudanças podem gerar impactos significativos. Ao invés de disponibilizar grandes volumes de conteúdo, pode-se optar por seleções mais intencionais, alinhadas a objetivos claros. A construção de percursos organizados, ainda que simples, contribui para dar sentido à experiência e orientar o aluno.

Esse movimento implica uma mudança de lógica: de quantidade para relevância.

Na dimensão da experiência, a transição mais importante está na passagem do conteúdo isolado para o percurso estruturado. Organizar materiais em sequências, conectar atividades e criar momentos de aplicação transforma a relação do aluno com o conhecimento. Ele deixa de acessar conteúdos dispersos e passa a percorrer um caminho.

Mesmo iniciativas pontuais já são capazes de evidenciar esse ganho quando se estruturam com início, desenvolvimento e fechamento.

Em relação à inteligência artificial, o avanço não está em ampliar seu uso indiscriminadamente, mas em qualificá-lo. Antes de incorporar conteúdos ou recomendações geradas por IA, torna-se essencial estabelecer critérios de validação. A confiança no sistema depende da confiança no processo.





Perguntas orientadoras tornam-se indispensáveis: o conteúdo está adequado ao contexto? As fontes são verificáveis? Há alinhamento com os objetivos de aprendizagem?

A resposta a essas questões não elimina o risco, mas reduz sua incidência e fortalece a qualidade da experiência.

Por fim, na utilização de dados, o desafio está em simplificar para agir. Ao invés de buscar indicadores complexos, pode-se iniciar com poucos elementos, desde que relevantes. A observação sistemática de padrões de acesso, engajamento ou conclusão, quando conectada a decisões pedagógicas, já permite ajustes significativos.

A transformação, nesse caso, não está no volume de informação, mas na consistência da leitura e na capacidade de resposta.

Ao final da experiência, uma percepção se impôs de forma quase inevitável: o desafio da educação digital não é tecnológico. É estrutural.

A tecnologia, por si só, não transforma. Ela potencializa aquilo que já existe. Se o sistema é fragmentado, ela amplia a fragmentação. Se há intencionalidade, ela amplia o impacto.

“O problema não é o que falta.
É o que não se conecta.”

A inteligência artificial, nesse contexto, não deve ser compreendida como um recurso adicional, mas como parte de um movimento mais amplo de reorganização do ecossistema de aprendizagem.

Ela não inaugura um novo problema. Ela torna mais visível aquilo que já não funcionava.

Talvez, por isso, a provocação mais relevante não esteja na adoção de novas soluções, mas na revisão das existentes.

Se fosse necessário simplificar o sistema atual, mantendo apenas aquilo que realmente contribui para a aprendizagem, o que permaneceria?

A resposta a essa pergunta pode ser desconfortável. Mas é precisamente nesse desconforto que reside a possibilidade de transformação.

Ao deslocar o foco da tecnologia para a intencionalidade, abre-se espaço para um novo tipo de decisão. Menos orientada pela novidade, mais orientada pelo impacto.

E, nesse movimento, talvez se encontre o verdadeiro ponto de virada: compreender que a inovação não está em adicionar camadas ao sistema, mas em torná-lo coerente.

Porque, no fim, aprender não é acessar mais.

É compreender melhor, aplicar com sentido e transformar a própria relação com o conhecimento.

Insights do GEduc na visão de futuros Educadores - FMU

No GEduc 2026, estudantes de pedagogia da FMU Escola de Educação foram convidados a viver o congresso a partir de uma proposta formativa, com olhar ativo e crítico sobre os temas que movimentam a educação contemporânea.

Durante os três dias de evento, os futuros educadores participaram em duplas de missões investigativas, de interação e de análise, observando tendências, dialogando com profissionais da área, identificando práticas inovadoras e relacionando os aprendizados do congresso à formação docente.

A seguir, apresentamos insights construídos por alguns dos estudantes a partir dessa experiência, revelando como futuros educadores interpretaram os debates, desafios e possibilidades discutidos no GEduc.

“ Ao participar do GEduc, foi enriquecida a compreensão das novas demandas da sociedade e do mercado de trabalho, como a Inteligência Artificial. Por isso, uma competência que desejo desenvolver é a habilidade de utilizar as novas tecnologias para atuar de maneira consciente nas diversas áreas do conhecimento. Pois, a formação pedagógica do professor mudou com o advento das novas tecnologias exigindo a formação em metodologias pedagógicas e tecnológicas com a intencionalidade de promover o letramento digital dos alunos que é exigido pelos documentos norteadores da educação no Brasil. ”

- Paloma Fregonesi Benedet

“ Participar do GEduc 2026 ampliou minha compreensão sobre os desafios da formação docente na Educação Profissional e Tecnológica. A palestra sobre os docentes da EPT evidenciou a necessidade de aproximar teoria, prática e tecnologia na formação de professores. Como futura pedagoga, percebo que ensinar exige formação contínua, reflexão e conexão com a realidade dos estudantes e do mundo do trabalho. O GEduc reforçou a importância de uma educação mais humana, integrada e significativa. ”

- Naxiane Silva



“ A palestra trouxe uma reflexão sobre como projetos com inteligência artificial podem contribuir para superar a chamada "síndrome de Gabriela" na educação, isto é, a resistência em modificar práticas consolidadas. As plataformas digitais baseadas em IA, ao criarem exercícios personalizados e transformarem o celular em ferramenta de estudo, representam um avanço significativo. No entanto, sem infraestrutura básica como internet e computadores em escolas rurais ou periféricas, tais tecnologias tendem a aprofundar desigualdades estruturais.

Ademais, observa-se que muitas crianças ainda não têm acesso sequer à escola. Embora parcerias com governos possam viabilizar essas plataformas, o problema central é de ordem estrutural. Faz-se necessária uma atuação mais incisiva do Estado para garantir infraestrutura adequada e condições dignas de moradia. Conclui-se que a IA pode auxiliar na alfabetização e na autonomia dos estudantes, mas jamais substituirá políticas públicas efetivas que alcancem as regiões onde o sinal da internet não chega. ”

- Andressa Caroline Wendt da Cruz

“ A participação no GEduc 2026 trouxe reflexões importantes sobre os desafios da educação contemporânea, especialmente quanto à inclusão, inovação e formação humana. Os debates mostraram que ensinar vai além da transmissão de conteúdos, exigindo sensibilidade para compreender diferentes realidades e construir práticas pedagógicas mais significativas.

O workshop que integrou literatura e Design Thinking evidenciou como o aprendizado pode ser vivido de forma prática e colaborativa. A recorrência de obras voltadas às questões étnico-raciais revelou a relevância do tema na educação e também despertou reflexões sobre a importância de ampliar a presença de profissionais de diferentes etnias no setor educacional, favorecendo experiências, referências e perspectivas mais plurais. ”

- Francislene de Araujo Cordeiro Diogo





Um quarto de século desenhando o futuro da educação.

O GEduc 2026 foi uma edição marcada por dias intensos de troca, reflexão e conexão entre lideranças comprometidas com o futuro da educação. Cada debate, encontro e experiência reafirmou a força de um congresso que acompanha, há mais de duas décadas, as transformações da gestão educacional no Brasil.

Com o encerramento deste ciclo, abrimos caminho para um marco histórico: em 2027, o GEduc completa 25 anos.

Será o Jubileu de Prata do principal congresso de gestão educacional do país, uma edição comemorativa que celebrará a trajetória construída até aqui e apontará para os próximos caminhos da educação.

Estamos preparando uma experiência especial, em que tradição, inovação, liderança e futuro se encontram para marcar a história do GEduc e de todos que fazem parte dela.

Prepare-se para viver uma edição histórica.

Garanta sua participação no GEduc 25 anos com
25% de desconto utilizando o cupom **"EBOOK25"**

[**CLIQUE AQUI E INSCREVA-SE**](#)