v7.n8.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

UNIVERSIDADES QUE TRANSFORMAM: UM NOVO PARADIGMA PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR

UNIVERSITIES THAT TRANSFORM: A NEW PARADIGM FOR HIGHER EDUCATION

UNIVERSIDADES QUE TRANSFORMAN: UN NUEVO PARADIGMA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Dr. Maximiliano Damas[1], Dra. Iara de Xavier[2]

e788864
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i8.8864

PUBLICADO: 08/2026

RESUMO

O artigo propõe o conceito de Universidades que transformam (UT) como uma nova lógica de desenvolvimento institucional diante das transformações tecnológicas, sociais, econômicas e regulatórias que impactam a educação superior. Fundamentada no conceito de antifragilidade, a proposta defende que as Instituições de Educação Superior (IES) devem superar a lógica de mera adaptação e desenvolver capacidade permanente de aprender com mudanças, incertezas, experiências e resultados. Nesse contexto, a cultura da qualidade assume papel estruturante, articulando evidências, aprendizagem, inovação e geração contínua de valor. O artigo destaca que tecnologias e inteligência artificial devem ser utilizadas estrategicamente para ampliar capacidades institucionais, e não como fins em si mesmas. Como contribuição aplicada, apresenta um percurso de transformação composto por sete movimentos: reafirmar o propósito; consolidar a cultura da qualidade; conhecer a instituição por evidências; transformar evidências em aprendizagem; experimentar e inovar; utilizar tecnologia e inteligência artificial para ampliar capacidades; e avaliar a geração de valor, reiniciando o ciclo. Conclui-se que uma Universidade que transforma é aquela que preserva seu propósito, aprende continuamente, experimenta, avalia resultados e converte a incerteza em aprendizagem, inovação, melhoria e geração de valor.

PALAVRAS-CHAVE: Universidades que Transformam. Antifragilidade. Cultura da Qualidade. Aprendizagem Institucional. Inovação e Inteligência Artificial.

ABSTRACT

The article proposes the concept of Transformative Universities (TU) as a new approach to institutional development in response to the technological, social, economic, and regulatory transformations affecting higher education. Based on the concept of antifragility, the proposal argues that Higher Education Institutions (HEIs) must move beyond mere adaptation and develop a permanent capacity to learn from changes, uncertainties, experiences, and outcomes. In this context, a quality culture plays a structuring role by articulating evidence, learning, innovation, and the continuous generation of value. The article emphasizes that technologies and artificial intelligence should be strategically employed to expand institutional capabilities rather than treated as ends in themselves. As an applied contribution, the study presents a transformation pathway comprising seven movements: reaffirming institutional purpose; consolidating a quality culture; understanding the institution through evidence; transforming evidence into institutional learning; experimenting and innovating; using technology and artificial intelligence to enhance capabilities; and assessing value generation while restarting the cycle.

[1] Executivo acadêmico. Doutor em Engenharia de Produção. Assessor da Presidência do SEMERJ e da FOA. Consultor da Edux21. @maxpdamas.
[2] CEO da Edux21. Doutora em Saúde Pública. Assessora da ABMES. Diretora da ABRAFI. @iaradexavier, @edux21consultoria.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

It concludes that a Transformative University is one that preserves its purpose, learns continuously, experiments, evaluates outcomes, and converts uncertainty into learning, innovation, improvement, and value generation.

KEYWORDS: *Transformative Universities. Higher Education. Antifragility. Quality Culture. Institutional Learning. Innovation. Artificial Intelligence.*

RESUMEN
El artículo propone el concepto de Universidades Transformadoras (UT) como una nueva lógica de desarrollo institucional frente a las transformaciones tecnológicas, sociales, económicas y regulatorias que impactan la educación superior. Basada en el concepto de antifragilidad, la propuesta sostiene que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben superar la lógica de la mera adaptación y desarrollar una capacidad permanente para aprender de los cambios, las incertidumbres, las experiencias y los resultados. En este contexto, la cultura de la calidad asume un papel estructurante, articulando evidencias, aprendizaje, innovación y generación continua de valor. El artículo destaca que las tecnologías y la inteligencia artificial deben utilizarse estratégicamente para ampliar las capacidades institucionales, y no como fines en sí mismas. Como contribución aplicada, presenta un recorrido de transformación compuesto por siete movimientos: reafirmar el propósito institucional; consolidar una cultura de la calidad; conocer la institución mediante evidencias; transformar las evidencias en aprendizaje institucional; experimentar e innovar; utilizar la tecnología y la inteligencia artificial para ampliar capacidades; y evaluar la generación de valor, reiniciando el ciclo. Se concluye que una Universidad Transformadora es aquella que preserva su propósito, aprende continuamente, experimenta, evalúa resultados y convierte la incertidumbre en aprendizaje, innovación, mejora y generación de valor.

PALABRAS CLAVE: *Universidades Transformadoras. Educación Superior. Antifragilidad. Cultura de la Calidad. Aprendizaje Institucional. Innovación. Inteligencia Artificial.*

INTRODUÇÃO

A educação superior atravessa um período de transformação marcado pela convergência de mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e regulatórias. A inteligência artificial generativa, a transformação digital, as novas configurações do mundo do trabalho e a crescente necessidade de aprendizagem ao longo da vida vêm modificando as formas de ensinar, aprender, produzir conhecimento e gerir as Instituições de Educação Superior (IES). Mais do que fenômenos isolados, essas mudanças se sobrepõem e ampliam a complexidade do ambiente educacional, tornando a incerteza e a transformação condições cada vez mais presentes no desenvolvimento das instituições de educação superior (CASTELLS, 2020; UNESCO, 2021; XAVIER; DAMAS, 2024).

Nesse cenário, respostas baseadas exclusivamente na incorporação de tecnologias, na adequação regulatória ou na implementação de iniciativas isoladas de inovação mostram-se insuficientes. O desafio passa a ser o desenvolvimento de IES capazes de interpretar mudanças, aprender com seus resultados e incorporar continuamente esse aprendizado aos processos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

acadêmicos e de gestão. Essa perspectiva aproxima-se do conceito de antifragilidade proposto por Taleb (2015), segundo o qual determinados sistemas não apenas resistem às perturbações e à incerteza, mas podem beneficiar-se delas e fortalecer-se. Aplicado ao campo educacional, esse conceito permite avançar de uma lógica centrada na adaptação para outra orientada pela aprendizagem, experimentação e melhoria contínua (DAMAS, 2023).

É a partir dessa perspectiva que se propõe, neste artigo, o conceito de Universidades que Transformam (UT). Não se trata de uma tipologia institucional, mas de uma lógica de desenvolvimento segundo a qual as mudanças do ambiente podem ser convertidas em oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento. Defende-se que Universidades que Transformam são organizações antifrágeis que desenvolvem uma cultura da qualidade capaz de transformar a incerteza em aprendizagem, a aprendizagem em inovação e a inovação em geração contínua de valor. A cultura da qualidade assume, nessa concepção, papel estruturante, deixando de estar associada predominantemente à avaliação, à regulação ou ao controle para constituir um princípio orientador das decisões, da aprendizagem organizacional e da melhoria institucional.

O objetivo deste artigo é, portanto, discutir as transformações que vêm redefinindo a educação superior e propor o conceito de Universidades que Transformam, articulando sua fundamentação conceitual à sua operacionalização. Como contribuição aplicada, propõe-se um percurso de transformação institucional, organizado em sete movimentos orientadores e sintetizado em um quadro de aplicação, destinado a apoiar instituições de educação superior na reflexão sobre suas práticas e na construção de processos permanentes de melhoria. Busca-se, dessa forma, aproximar reflexão acadêmica e gestão institucional, oferecendo um referencial que possa contribuir para que dirigentes e gestores transformem contextos de incerteza em oportunidades de aprendizagem, inovação, qualidade e geração de valor.

Este estudo caracteriza-se como um artigo teórico-conceitual, de abordagem qualitativa, desenvolvido a partir da articulação crítica de referenciais relacionados à antifragilidade, aprendizagem organizacional, cultura da qualidade, inovação, transformação digital e educação superior. A análise teórica foi utilizada como fundamento para a proposição do conceito de Universidades que Transformam e para a elaboração do percurso institucional apresentado.

UM NOVO CONTEXTO PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR

As transformações que vêm redefinindo a educação superior não decorrem de um único vetor, mas da convergência de movimentos que se acumulam e se intensificam. Nas últimas décadas, expansão e diversificação da oferta, consolidação da educação digital,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

internacionalização, mudanças regulatórias e ampliação da aprendizagem ao longo da vida modificaram progressivamente as condições de atuação das instituições. Mais recentemente, a inteligência artificial passou a acelerar esse processo, incidindo simultaneamente sobre ensino, pesquisa, avaliação, produção do conhecimento e gestão. Essas transformações não substituem as anteriores, mas se sobrepõem a elas, configurando um ambiente institucional no qual mudança e incerteza assumem caráter permanente (XAVIER; DAMAS, 2024; XAVIER; DAMAS, 2025a).

Também se modificam as expectativas em relação à formação superior. A aceleração da produção do conhecimento, a automação de atividades e a transformação das profissões reduzem a possibilidade de compreender a graduação como uma formação suficiente para toda a trajetória profissional. A aprendizagem passa a assumir caráter mais contínuo e flexível, ao mesmo tempo em que competências como pensamento crítico, criatividade, colaboração, resolução de problemas complexos e capacidade de aprender tornam-se progressivamente relevantes. Esse cenário amplia a responsabilidade das instituições: além de transmitir conhecimentos especializados, torna-se necessário preparar pessoas para aprender, tomar decisões e atuar em contextos que não podem ser inteiramente previstos (SCHWAB, 2016; UNESCO, 2021).

A inteligência artificial intensifica esse movimento por alcançar atividades tradicionalmente associadas ao trabalho intelectual. Sua capacidade de produzir conteúdos, analisar informações, apoiar decisões e interagir com processos de aprendizagem coloca em discussão práticas consolidadas de ensino, avaliação e gestão. Sua incorporação, entretanto, não deve ser confundida com transformação institucional. O uso de novas ferramentas pode aumentar eficiência sem necessariamente produzir melhoria da qualidade. O desafio consiste em integrá-las criticamente aos propósitos institucionais, à formação docente, à governança de dados e aos processos de aprendizagem, utilizando seu potencial para ampliar capacidades humanas e organizacionais (XAVIER; DAMAS, 2025b).

Paralelamente, amplia-se a própria compreensão de qualidade. Resultados acadêmicos, indicadores regulatórios e produção científica permanecem fundamentais, mas já não esgotam as expectativas relacionadas ao desempenho das instituições. Pertinência da formação, desenvolvimento dos estudantes, inovação, sustentabilidade institucional e capacidade de gerar valor para diferentes públicos passam a integrar uma compreensão mais abrangente da qualidade. Nesse contexto, avaliar resultados torna-se insuficiente se as evidências produzidas não forem utilizadas para compreender problemas, orientar decisões e promover melhoria contínua. A qualidade passa, assim, a depender também da capacidade institucional de aprender sobre si

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mesma e transformar conhecimento em aperfeiçoamento (OCDE, 2023; XAVIER; DAMAS, 2025).

Diante desse cenário, responder separadamente a cada nova tecnologia, mudança regulatória ou transformação profissional tende a produzir iniciativas fragmentadas e de alcance limitado. O desafio estratégico desloca-se da busca por estabilidade para a construção de instituições capazes de preservar seu propósito enquanto aprendem e evoluem em ambientes de transformação permanente. Mais do que prever a próxima mudança, torna-se necessário desenvolver condições para aprender com a incerteza e utilizar essa aprendizagem para melhorar continuamente. Esse deslocamento da adaptação para a aprendizagem institucional constitui o ponto de partida para compreender as UT como organizações de natureza antifrágil.

UNIVERSIDADES QUE TRANSFORMAM: UM PARADIGMA ANTIFRÁGIL

O contexto apresentado na seção anterior exige ampliar a compreensão sobre a capacidade institucional de adaptação. Adaptar-se permanece necessário, mas pode ser insuficiente em ambientes caracterizados por mudanças recorrentes, incerteza e crescente complexidade. Instituições orientadas predominantemente pela preservação de suas estruturas tendem a responder às pressões à medida que elas surgem. Outras, entretanto, conseguem utilizar essas mesmas condições para rever práticas, produzir aprendizagem e fortalecer sua capacidade de atuação. É nesse deslocamento — da adaptação para a aprendizagem e o aperfeiçoamento — que o conceito de antifragilidade oferece uma perspectiva relevante para a educação superior.

Taleb (2015) propõe a antifragilidade para caracterizar sistemas que apresentam comportamentos distintos diante da volatilidade, da incerteza e das perturbações. Sistemas frágeis são prejudicados por essas condições; sistemas robustos ou resilientes conseguem suportá-las e preservar, em grande medida, sua condição anterior; sistemas antifrágeis podem beneficiar-se delas e tornar-se melhores a partir das experiências vivenciadas. A antifragilidade, portanto, ultrapassa a capacidade de resistir ou recuperar-se: pressupõe utilizar variabilidade, erros e situações inesperadas como oportunidades de aprendizagem e evolução. No campo educacional, essa perspectiva tem sido associada à adaptabilidade, à experimentação, à aprendizagem com erros e à melhoria contínua, favorecendo organizações mais preparadas para contextos que não podem ser inteiramente previstos (DAMAS, 2023).

Aplicada às instituições de educação superior, essa concepção não significa valorizar a instabilidade ou promover mudanças permanentes. Uma instituição antifrágil precisa, ao contrário, possuir clareza suficiente sobre sua identidade e seu propósito para distinguir aquilo que

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

deve ser preservado daquilo que precisa ser aperfeiçoado ou transformado. Sua força está na capacidade de combinar consistência de propósito com flexibilidade de práticas, incorporando evidências, experiências e mudanças do ambiente como fontes de aprendizagem institucional. A transformação deixa, dessa forma, de representar uma reação episódica às pressões externas e passa a integrar o próprio modo de funcionamento da organização.

É nessa perspectiva que se fundamenta o conceito de Universidades que Transformam. Não se pretende estabelecer uma nova categoria ou classificação de instituições, mas propor uma lógica de desenvolvimento institucional. As UT são organizações antifrágeis que desenvolvem uma cultura da qualidade capaz de transformar a incerteza em aprendizagem, a aprendizagem em inovação e a inovação em geração contínua de valor. A transformação, nessa concepção, ocorre simultaneamente em duas direções: a universidade transforma-se ao aprender com seu ambiente e, ao fortalecer suas capacidades, amplia também sua possibilidade de produzir transformações por meio da formação, do conhecimento, da inovação e das relações que estabelece.

A cultura da qualidade constitui o elemento articulador dessa lógica. Mais do que conformidade regulatória, avaliação ou acompanhamento de indicadores, ela pressupõe incorporar a busca pela melhoria às decisões e às práticas cotidianas da instituição. Avaliar passa a significar também aprender; identificar fragilidades significa produzir oportunidades de aperfeiçoamento; e inovar deixa de corresponder simplesmente à introdução de novidades para representar a transformação da aprendizagem em melhorias efetivas. Essa compreensão aproxima-se das organizações que aprendem, nas quais conhecimentos produzidos pelas experiências deixam de permanecer restritos aos indivíduos e passam a modificar práticas, processos e decisões institucionais (SENGE, 1990; FULLAN, 2020).

A articulação entre antifragilidade e cultura da qualidade oferece, portanto, uma base para compreender como as instituições podem atuar diante da incerteza sem transformar mudança em finalidade. A antifragilidade explica como a Universidade que Transforma se relaciona com a incerteza; a cultura da qualidade orienta como aquilo que é aprendido se converte em melhoria. Essa relação constitui a passagem entre a concepção e a prática: para que uma universidade seja capaz de transformar-se continuamente, esses princípios precisam materializar-se em escolhas, processos e movimentos institucionais. É essa operacionalização que será apresentada na seção seguinte por meio de um percurso orientador para as UT.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

DA CONCEPÇÃO À OPERACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES QUE TRANSFORMAM

A passagem da concepção para a operacionalização das UT exige que antifragilidade e cultura da qualidade sejam incorporadas ao funcionamento institucional. Não se trata de criar estruturas específicas para responder a cada transformação, mas de estabelecer uma dinâmica capaz de reconhecer mudanças, produzir aprendizagem a partir delas e incorporar essa aprendizagem aos processos acadêmicos e de gestão. Nesse sentido, a transformação institucional não deve ser entendida como um projeto episódico, com início e término definidos, mas como um processo contínuo orientado pelo propósito, sustentado pela qualidade e alimentado pela capacidade institucional de aprender.

O ponto de partida é a clareza de propósito. Em ambientes de elevada incerteza, flexibilidade não pode significar ausência de direção. Quanto mais intensas forem as mudanças, maior será a importância de reconhecer a identidade institucional, os resultados que se pretende produzir e o valor que se deseja gerar. O propósito permite distinguir aquilo que deve ser preservado daquilo que precisa ser aperfeiçoado ou transformado. A partir dele, a cultura da qualidade estabelece uma disposição permanente para observar resultados, interpretar evidências, aprender com experiências e promover melhorias. Planejamento, avaliação, desenvolvimento de pessoas, inovação e tecnologia passam, assim, a funcionar como componentes articulados de um mesmo processo de desenvolvimento institucional (CHRISTENSEN; EYRING, 2013; SENGE, 1990).

Essa articulação pressupõe uma governança capaz de aproximar informação, decisão e ação. Avaliações, indicadores acadêmicos e administrativos, dados sobre aprendizagem e escuta dos diferentes públicos produzem pouco valor quando permanecem restritos a relatórios ou processos regulatórios. Em uma UT, as evidências precisam alimentar espaços de reflexão, orientar prioridades e produzir mudanças nas práticas. Da mesma forma, a aprendizagem não pode permanecer restrita aos indivíduos: experiências de docentes, gestores e equipes precisam circular, ser analisadas e transformar-se em conhecimento institucional. É nesse movimento que avaliação, governança e desenvolvimento de pessoas passam a sustentar uma cultura efetiva de melhoria contínua (SENGE, 1990; FULLAN, 2020; XAVIER; DAMAS, 2026).

A inteligência artificial e as demais tecnologias inserem-se nessa dinâmica como ampliadoras de capacidades. Seu papel não é conduzir a transformação, mas potencializar a capacidade de analisar informações, personalizar experiências, apoiar decisões, automatizar atividades e produzir conhecimento. A inovação, por sua vez, deve ser compreendida como consequência da aprendizagem institucional: novas soluções são experimentadas porque problemas e oportunidades foram identificados, e são incorporadas quando demonstram capacidade de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

produzir melhorias. Tecnologia e inovação permanecem, portanto, subordinadas ao propósito e à cultura da qualidade, evitando que novidade seja confundida com transformação (XAVIER; DAMAS, 2025a; XAVIER; DAMAS, 2025b).

Para traduzir esses princípios em uma orientação aplicável à gestão, propõe-se um percurso de transformação institucional composto por sete movimentos. Não se trata de uma sequência rígida ou de uma fórmula universal, mas de um referencial que pode apoiar instituições com diferentes missões, portes e níveis de maturidade na construção de seus próprios processos de transformação.

1. Reafirmar o propósito institucional. O primeiro movimento consiste em explicitar a identidade da instituição, o valor que pretende gerar e os resultados que expressam sua missão. Isso permite reconhecer o que deve ser preservado, o que precisa evoluir e quais transformações são efetivamente relevantes.

2. Consolidar uma cultura da qualidade. A qualidade deve deixar de ser percebida predominantemente como responsabilidade dos processos avaliativos ou regulatórios e tornar-se um compromisso compartilhado. Isso significa incorporar reflexão, responsabilidade pelos resultados e melhoria contínua às práticas acadêmicas e de gestão.

3. Conhecer a instituição por meio de evidências. Dados, indicadores, avaliação institucional, resultados de aprendizagem e escuta dos diferentes públicos precisam ser integrados para produzir uma compreensão consistente da realidade. O objetivo não é ampliar a quantidade de informações, mas identificar forças, fragilidades, tendências e prioridades.

4. Transformar evidências em aprendizagem institucional. Conhecer não é suficiente. Os resultados precisam ser interpretados coletivamente, permitindo aprender com experiências bem-sucedidas, erros e resultados inesperados. O conhecimento produzido deve circular e ser incorporado às decisões, transformando aprendizagem individual em aprendizagem organizacional (SENGE, 1990).

5. Experimentar, avaliar e inovar. A aprendizagem deve produzir ação. Novas práticas acadêmicas, currículos, processos de gestão e formas de relacionamento podem ser experimentados em escala adequada, avaliados e incorporados quando produzirem melhorias efetivas. A experimentação responsável torna possível aprender sem transformar toda mudança em uma aposta institucional de grande escala, característica particularmente relacionada à lógica antifrágil (TALEB, 2015; DAMAS, 2023).

6. Utilizar tecnologia e inteligência artificial para ampliar capacidades. A incorporação tecnológica deve responder a problemas e oportunidades identificados pela instituição. Inteligência artificial e outras tecnologias agregam valor quando ampliam a capacidade de aprender,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

analisar, decidir, personalizar e realizar, preservando critérios éticos, acadêmicos e de governança (XAVIER; DAMAS, 2025b).

7. Avaliar a geração de valor e reiniciar o ciclo. Toda transformação precisa ser confrontada com seus resultados. Deve-se perguntar se as mudanças realizadas melhoraram a aprendizagem, a qualidade acadêmica, os processos institucionais, a produção de conhecimento, a sustentabilidade ou outras dimensões relacionadas à missão da instituição. Os resultados dessa avaliação tornam-se novas evidências, alimentando outro ciclo de aprendizagem e transformação.

Quadro 1. Percurso de transformação institucional das UT

Movimento	Questão orientadora	Resultado esperado
1. Reafirmar o propósito	O que devemos preservar e transformar?	Clareza de identidade, prioridades e valor pretendido
2. Consolidar a cultura da qualidade	Como incorporamos a melhoria contínua ao cotidiano?	Qualidade como compromisso institucional compartilhado
3. Conhecer por evidências	O que dados, avaliações e escuta revelam?	Compreensão da realidade e definição de prioridades
4. Transformar em aprendizagem	O que aprendemos com resultados e experiências?	Aprendizagem organizacional
5. Experimentar e inovar	O que podemos fazer melhor ou de forma diferente?	Novas práticas e melhoria efetiva
6. Ampliar capacidades	Como tecnologia e IA podem potencializar nossa atuação?	Maior capacidade de aprender, analisar, decidir e realizar
7. Avaliar a geração de valor	A transformação produziu melhoria relevante?	Resultados avaliados, novas evidências e reinício do ciclo

Embora apresentados sequencialmente para favorecer sua compreensão e aplicação, esses movimentos constituem um ciclo, e não etapas estanques. Diferentes instituições poderão iniciá-lo a partir de necessidades distintas, e vários movimentos poderão ocorrer simultaneamente. O elemento fundamental é a conexão entre eles: propósito sem evidências pode produzir decisões pouco fundamentadas; evidências sem aprendizagem tendem a permanecer em relatórios; aprendizagem sem experimentação dificilmente produz inovação; tecnologia sem

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

propósito pode gerar eficiência sem qualidade; e inovação sem avaliação não permite saber se houve efetiva geração de valor.

É nessa integração que se materializa a antifragilidade institucional. O propósito orienta, a cultura da qualidade mobiliza, as evidências permitem conhecer, a aprendizagem produz possibilidades, a experimentação transforma, a tecnologia amplia capacidades e a avaliação verifica a geração de valor e alimenta um novo ciclo. Assim, uma Universidade que Transforma não é aquela que muda permanentemente, mas aquela que desenvolve uma cultura suficientemente consistente para preservar seu propósito e suficientemente aberta para aprender, experimentar, melhorar e gerar valor diante da incerteza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que atravessam a educação superior indicam que a capacidade de adaptação, embora necessária, já não é suficiente para instituições inseridas em ambientes marcados pela incerteza e pela mudança permanente. Mais do que responder sucessivamente a novas tecnologias, exigências regulatórias ou transformações do mundo do trabalho, torna-se necessário desenvolver condições para aprender com essas mudanças e convertê-las em oportunidades de aperfeiçoamento. Foi a partir dessa perspectiva que este artigo propôs o conceito de UT, articulando antifragilidade e cultura da qualidade como fundamentos de uma lógica de desenvolvimento institucional.

A aproximação com a antifragilidade permite compreender que a transformação institucional não está associada à mudança pela mudança. Organizações antifrágeis são aquelas capazes de utilizar variabilidade, experiências e situações inesperadas como fontes de aprendizagem e evolução (TALEB, 2015). No campo educacional, essa perspectiva reforça a importância da experimentação, da aprendizagem com erros e acertos e da melhoria contínua (DAMAS, 2023). Assim, uma UT não é aquela que procura antecipar todas as mudanças, mas aquela que desenvolve condições para aprender e tornar-se melhor diante delas.

Nesse processo, a cultura da qualidade constitui o elemento que conecta antifragilidade à prática institucional. Qualidade deixa de representar predominantemente conformidade, avaliação ou resultado e passa a orientar uma dinâmica contínua de produção de evidências, reflexão, aprendizagem, experimentação e melhoria. Governança, desenvolvimento de pessoas, avaliação, tecnologia e inteligência artificial deixam, portanto, de constituir iniciativas independentes e passam a integrar um sistema orientado pelo propósito institucional e pela geração contínua de valor.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Como contribuição aplicada, foi proposto um percurso de transformação institucional organizado em sete movimentos: reafirmar o propósito; consolidar uma cultura da qualidade; conhecer a instituição por meio de evidências; transformar evidências em aprendizagem institucional; experimentar, avaliar e inovar; utilizar tecnologia e inteligência artificial para ampliar capacidades; e avaliar a geração de valor, reiniciando o ciclo. Mais do que uma sequência prescritiva, esse percurso constitui um referencial orientador que pode ser apropriado por instituições com diferentes missões, características e níveis de maturidade. Sua finalidade é oferecer a dirigentes, gestores e comunidades acadêmicas uma estrutura para refletir sobre onde a instituição se encontra, quais capacidades precisam ser fortalecidas e como transformar conhecimento sobre sua própria realidade em ações de melhoria.

A proposição apresentada possui caráter conceitual e demanda aprofundamento empírico. Estudos posteriores poderão analisar a aplicação do percurso em diferentes contextos institucionais, identificar práticas associadas a cada um dos movimentos e desenvolver indicadores ou instrumentos de diagnóstico capazes de avaliar níveis de maturidade das UT. Essa agenda poderá contribuir para verificar e aperfeiçoar o referencial proposto, preservando sua natureza adaptável e evitando sua conversão em um modelo rígido ou uniforme.

Conclui-se, portanto, que o diferencial das UT não está na quantidade de mudanças que realizam, na velocidade com que adotam novas tecnologias ou na capacidade de prever o futuro. Está na construção de uma cultura institucional que lhes permita transformar a incerteza em aprendizagem, a aprendizagem em inovação e a inovação em geração contínua de valor. É nessa dinâmica permanente entre propósito, qualidade, aprendizagem e transformação que se materializa a antifragilidade e se fortalece a capacidade da IES de construir seu próprio futuro.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 24. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CHRISTENSEN, Clayton M.; EYRING, Henry J. **A universidade inovadora: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CRISTINA Baracho Sousa, K., Saléte Grando , B., & Silva, A. C. (2026). **Educação, ciência e compromisso social: a produção do grupo de pesquisa corpo, educação e cultura (COEDUC/UFMT)**. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, *7*(1), e717186. https://doi.org/10.47820/recima21.v7i1.7186.

DAMAS, Maximiliano. Antifragilidade: uma chave para adaptar e crescer. **Blog ABMES**, 5 dez. 2023. Disponível em: https://www.abmes.org.br/blog/detalhe/18748/antifragilidade-uma-chave-para-adaptar-e-crescer. Acesso em: 7 ago. 2026.

FULLAN, Michael. **Leading in a Culture of Change**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Education at a Glance 2023: OECD Indicators**. Paris: OECD Publishing, 2023.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 1990.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos**. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

UNESCO. **Reimagining our Futures Together: A New Social Contract for Education**. Paris: UNESCO, 2021.

XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano. As 5 ondas de crescimento das IES na década. **Revista Ensino Superior**, 19 nov. 2024. Disponível em: https://revistaensinosuperior.com.br/2024/11/19/as-5-ondas-de-crescimento-das-ies-na-decada/. Acesso em: 7 ago. 2026.

XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano (org.). **Gestão inovadora na educação superior: ondas, tendências e estratégias**. Brasília: EDUX21, 2025a.

XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano (org.). **Inteligência artificial e educação superior: caminhos estratégicos para um futuro ético e inovador**. Brasília: EDUX21, 2025b.

XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano. Pertinência social e aderência às prioridades do país. **Revista Ensino Superior**, 1 set. 2025. Disponível em: https://revistaensinosuperior.com.br/2025/09/01/pertinencia-social-e-aderencia-as-prioridades-do-pais/. Acesso em: 9 ago. 2026.

XAVIER, Iara de; DAMAS, Maximiliano. Cursos de Medicina diante do Enamed: governança, formação e sustentabilidade. **Blog ABMES**, 2 jun. 2026. Disponível em: https://www.abmes.org.br/blog/detalhe/19070/cursos-de-medicina-diante-do-enamed-governanca-formacao-e-sustentabilidade. Acesso em: 7 ago. 2026.

Digitally signed by RECIMA21 REVISTA CIENTIFICA MULTIDISCIPLINAR LTDA:40166538000195.
Timestamp: 2026-08-13 11:37:30 -03.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.