



**XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**  
*Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial*

Ciudad de Asunción - Paraguay  
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



**CONFRONTANDO DESAFIOS NO FORESIGHT: DECIFRANDO A INTRINCADA  
RELAÇÃO ENTRE A CPA E A ESTRATÉGIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR**

**THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO**

Universidade do Extremo Sul Catarinense

[proftf@gmail.com](mailto:proftf@gmail.com)

**BRUNA JAIME FEIDEN**

Universidade Federal de Santa Catarina

[bfeiden.efi@gmail.com](mailto:bfeiden.efi@gmail.com)

**ALESSANDRA MENEZES DA LUZ MACHADO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[ale.menezesdaluz@gmail.com](mailto:ale.menezesdaluz@gmail.com)

**GABRIELLA DEPINÉ POFFO**

Universidade do Vale do Itajaí

[gabrielladepine@gmail.com](mailto:gabrielladepine@gmail.com)

**RESUMO**

A intersecção entre avaliação institucional e estratégia é um campo sub explorado na literatura científica, caracterizado pela ausência de estudos que investiguem profundamente essa relação. Este artigo visa preencher essa lacuna, identificando as variáveis críticas que restringem a participação das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) no processo de antecipação estratégica em instituições de ensino superior. A revisão da literatura abrange os principais autores que discutem a prática do *Foresight* e aqueles que analisam a relação entre avaliação e planejamento estratégico em ambientes acadêmicos. Utilizando uma abordagem de métodos mistos, com foco na estatística descritiva e na codificação proposta pela *Grounded Theory*, este estudo evidencia a falta de incentivo para a participação estratégica das CPAs - o principal órgão de garantia da qualidade no ensino superior brasileiro - por parte das instituições investigadas. As conclusões realçam contribuições teóricas e práticas, especialmente ao destacar as condições críticas que podem ser utilizadas pelas instituições para melhorar a formação estratégica daqueles envolvidos no processo de avaliação institucional.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional. Antecipação Estratégica. Ensino Superior.

## 1. INTRODUÇÃO

A Avaliação Institucional e a prática do *Foresight*, também definida na literatura como antecipação estratégica; se apresentam como temas relevantes no cenário das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Ambos os conceitos, embora distintos, compartilham uma característica comum: servem como ferramentas essenciais para a gestão estratégica dessas instituições. No entanto, a literatura atual apresenta uma lacuna na relação entre esses dois temas, principalmente no que diz respeito à participação das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) no processo de antecipação estratégica nas IES.

No contexto destas discussões, poucos estudos tem tratados deste tema, reitera-se, e no decurso dos quase 20 anos do atual Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior muito se tem refletido, embora pouco se tenha publicado, sobre as relações entre os resultados do processo com a construção de cenários estratégicos. Este artigo tem como objetivo preencher essa lacuna, explorando a integração entre a Avaliação Institucional e a prática do *Foresight*, e buscando identificar as variáveis críticas que podem limitar a participação das CPAs no processo de antecipação estratégica. Para isso, utilizamos o referencial proposto por Bradfield et al. (2005), Eriksson e Weber (2008), Aven (2011), Ramirez et al. (2015) e Rohrbeck e Kum (2018), aplicando métodos mistos para analisar cinco dimensões críticas: engajamento, utilização de metodologias, análise de risco, aprendizado estratégico e gestão estratégica de equipes.

Neste estudo, considerando os métodos mistos como abordagem de pesquisa, busca-se investigar as formas pelas quais as IES têm incentivado (ou não) o engajamento das CPAs no processo de antecipação estratégica, a partir de dimensões e capacidades que se relacionam com este processo, para que seja possível recomendar alternativas que tenham a condição de oferecer uma visão mais ampliada da importância da CPA no processo de construção de estratégias e de gestão estratégica das IEs brasileiras, considerando, como base para a ampliação deste debate, espaços em que há experiência no desenvolvimento de atividades relacionadas com a avaliação e a regulação do ensino superior. Dessa forma, este artigo busca contribuir tanto para a literatura acadêmica, preenchendo uma lacuna no entendimento da relação entre Avaliação Institucional e antecipação estratégica, como também para a prática de gestão nas IES, oferecendo uma análise crítica que pode ajudar a aprimorar a participação das CPAs na gestão estratégica.

Para tanto, este artigo está organizado em 5 seções. Na primeira, a introdução, há as indicações objetivas para a compreensão do estudo, seguindo-se da revisão de literatura que destaca os temas mais relevantes para a compreensão do estudo. Na terceira, está a metodologia que contribui para a compreensão dos resultados, explicitados na quarta seção. Por fim, encontram-se as considerações finais, com algumas recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DESAFIOS DO FORESIGHT E SUAS CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS AO PROCESSO DE PROSPECÇÃO ESTRATÉGICA

O ambiente de negócios atuais, caracterizado por complexidade e competição, enfatiza a importância do *Foresight* (antecipação estratégica) em diferentes modelos de negócios. Slaughter (1995) destacou sua aplicação sistemática na criação de cenários prospectivos para explorar oportunidades e desafios na gestão estratégica. O *Foresight* integra a cultura estratégica das organizações, auxiliando na análise de cenários incertos, avaliação de riscos, alocação de recursos e escolhas estratégicas. Autores como Voros (2003), Glenn e Gordon (2009) enfatizam uma abordagem sistêmica, reflexiva e exploratória para antecipar mudanças

e tendências. Fink e Schlake (2000) e outros autores ampliaram a discussão sobre o Foresight, visando que ele aprimorasse o pensamento estratégico, impulsionam o conhecimento cultural da organização e promovem projetos inovadores de acordo com a estratégia. A prática do Foresight requer diretrizes exploratórias para compreender cenários estratégico-culturais relevantes. Ele contribui para identificar oportunidades futuras, aprimorar o planejamento e o desempenho organizacional, além de promover resiliência e enfrentar mudanças.

## 2.2 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A ANTECIPAÇÃO ESTRATÉGICA NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: ALGUMAS EVIDÊNCIAS A PARTIR DA LITERATURA

Na visão de Saritas e Aydin (2016), Hsu e Sandström (2017), Rohrbeck e Kum (2018), a abordagem ganha destaque em discussões sobre competitividade e inovação nas organizações, abordando desafios metodológicos e culturais. Conclusões apontam para a expansão dos estudos sobre essa abordagem de antecipação estratégica, visando a continuidade, sustentabilidade e inovação organizacional.

Na perspectiva internacional, alguns estudos têm se debruçado sobre essa relação. Keenan e Poper (2019), Aoun (2020), García e Sanz-Menéndez (2021) e Cervantes e Guellec (2022), a relação entre prospectiva e avaliação institucional é crucial para uma educação superior de qualidade. O *Foresight* é uma ferramenta fundamental para avaliação estratégica, permitindo antecipar cenários e direcionar políticas definidas com as perspectivas atuais.

Outros estudos, ainda na perspectiva internacional, têm destacado a relação entre o *Foresight* e a avaliação institucional como forma de construir e consolidar uma *World Class University*. As contribuições de Wright e Bradfield (2018), Torres e Vásquez (2020) e Salmi e Saroyan (2021), dizem que é essencial integrar essa prática com a avaliação institucional para garantir um processo de planejamento estratégico articulado com uma análise profunda do ambiente de atuação das instituições. Indicam que é um componente essencial para qualificar as instituições, ampliar a competitividade e orientar decisões relevantes que consideram os aspectos pedagógicos e administrativos. Concluem que a relação com a avaliação institucional torna o *Foresight* uma tendência necessária para o sucesso, para a sustentabilidade e para a relevância das instituições em um cenário de competitividade global.

Em um contexto nacional, considerando estudos que tratam da educação superior no Brasil, ratifica-se a escassez de material, e aqueles que tangenciam essa relação tratam objetivamente da avaliação institucional, com uma abordagem implícita do *Foresight*. Dias Sobrinho (2010), Gomes (2011) e Barreyro e Rothen (2016), mencionam a avaliação institucional como um processo complexo, que se aplica à produção de conhecimento sobre o ambiente de atuação do ensino superior e que tem o objetivo de garantir a qualidade de instituições em cenários mais complexos. Os autores não mencionam a prática do planejamento estratégico, mas indicam que a avaliação institucional é um mecanismo que se aplica ao direcionamento sustentável e competitivo das instituições, contribuindo com a garantia de qualidade e com a sustentabilidade. Enfatizando, apenas, que a avaliação institucional capacita as instituições a operar em ambientes regulatórios complexos, especialmente no contexto brasileiro. Isso confere à avaliação um papel estratégico ao fomentar novas práticas acadêmicas e operacionais que passaram a posição das instituições.

## 3. METODOLOGIA

Nesta investigação, opta-se por adotar o paradigma construtivista a partir da proposição de Johnson e Onwuegbuzie (2004), Creswell e Plano Clark (2011), Lin e Creswell (2012), Mertens e Cram (2014) e Sedlacek, Lundeborg e Peters (2016), que indicam a relevância da organização de movimentos que interpretem fenômenos a partir de realidades

sociais complexas, ampliando a condição para a utilização de métodos de pesquisa que aprofundem paradigmas que contribuem para a elucidação de fenômenos sociais complexos e que requerem reforço teórico-empírico. Adota-se, nesse sentido, a abordagem de métodos mistos que é defendida por Creswell (2014), já que há a possibilidade de ampliar a compreensão do fenômeno da antecipação estratégica sob diversas perspectivas de forma válida, confiável e flexível, onde seja possível também superar limitações da utilização de uma única abordagem.

Quanto aos procedimentos técnicos, é estatística descritiva, conforme Greene, Caracelli e Graham (1989) e Creswell e Clark (2011), como forma de explorar dados quantitativos, de modo que seja possível fazê-lo a partir da característica da amostra pesquisada. Os autores ainda afirmam que, em conjunto com a análise exploratória de dados quantitativos, a partir da estatística descritiva, emergem oportunidades para que o pesquisador assuma uma visão mais completa do fenômeno investigado. Considerando as definições de Cohen, Manion e Morrison (2018) e Creswell e Creswell (2018), os pesquisadores, neste artigo, adotam a amostragem intencional, pois esta permite a generalização de resultados dentro de uma população de interesse e é adequada para pesquisas que adotam métodos mistos. Além disso, ao reduzir vieses, essa escolha permite que exista uma maior confiabilidade em um determinado contexto específico.

Desta forma, foram pesquisados representantes de Comissões Próprias de Avaliação que congregam diversos modelos institucionais e características didático-pedagógicas, com o objetivo de promover uma reflexão ampla sobre a participação deste grupo no processo de antecipação estratégica e construção de cenários, considerando suas respectivas representações nas CPAs. Os participantes (P) foram selecionados a partir de grupos de discussão que atualmente existem e, de maneira informal, são espaços de troca de ideias e conhecimento entre estes agentes. A partir do retorno dos instrumentos, que contou com mais de 300 participações, optou-se por escolher 14 para a análise dos resultados considerando o fato de que todos estão na CPA a mais de 10 anos e trabalham com atividades relacionadas a avaliação institucional, pelo menos, desde 2005. Ademais disso, opta-se por escolher a CPA como lócus de discussão, em virtude de seu papel protagonista, pelo menos sob a égide regulatória, dos processos de avaliação institucional e de garantia da qualidade no âmbito das IES brasileiras, assim estabelecido pela Lei No. 10.861, de 14 de abril de 2004. Dos participantes, 100% deles representam os segmentos técnicos-administrativos e docentes, o que indica um envolvimento mais intenso com o processo e com a prática da avaliação institucional no âmbito de uma IES.

Para a coleta de dados, Saris e Satorra (1992) e Gaskell (1995), indicam a relação entre perguntas abertas e fechadas como forma de aumentar a precisão dos resultados. Aos participantes, aplicou-se um questionário, cujas questões estavam segmentadas em cinco blocos, os quais procuraram conhecer a participação da comissão no âmbito dos processos que envolvem a prática da antecipação estratégica, com questões fechadas e três questões abertas. O instrumento foi aplicado entre os meses de abril e maio de 2023, e foi construído a partir da lógica proposta por Bradfield et al. (2005) Eriksson e Weber (2008), Aven (2011), Ramirez et al. (2015) e Rohrbeck e Kum (2018), que indicam as principais dimensões que devem ser observadas no processo de antecipação estratégica.

Ainda considerando os autores, o tratamento observou a análise exploratória de dados quantitativos e a codificação, dentro da proposta de Strauss e Corbin (1998). Os dados estatísticos são apresentados a partir dos gráficos, a partir do tratamento realizado em planilhas do Microsoft Excel, enquanto os qualitativos foram apresentados a partir do processo de codificação, realizado com a análise de um algoritmo desenvolvido em linguagem Python. A rede de relações é apresentada, considerando os termos que aparecem com maior intensidade, e a categoria central é descrita ao final da seção de análise.

Ademais, é válido destacar que, assim como indicam os autores que defendem os métodos mistos, representados por Creswell e Plano Clark (2011), há limitações que devem ser destacadas. Entre elas, a complexidade, que se relaciona com as operações quanti-qualitativas, os possíveis vieses de seleção e os desafios relacionados à integração dos resultados relacionados aos matizes quantitativas e qualitativas.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1 A CPA E O ENGAJAMENTO COM O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Um dos pilares do processo de pensamento estratégico, de acordo com Fink (2000) e Fink (2005), é o engajamento, que representa a condição de um grupo para participação protagonista em um movimento de construção de cenários que interfere no desenvolvimento de vantagens competitivas em um determinado modelo de negócio. Pelo menos cinco condições são analisadas nesta dimensão, as quais são apresentadas no quadro 01, a seguir, com os dados relacionados a distribuição média e mediana de cada uma delas:

**Quadro 01:** Dados da dimensão Engajamento.

Engajamento		
Capacidades	Média	Mediana
Comunicação Regular	4,00	4,00
Participação Protagonista	3,21	4,00
Valorização Estratégica	3,50	4,00
Atuação Colaborativa	3,29	4,00
Influência Estratégica	3,21	3,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Observa-se que, na dimensão de Engajamento nas IES disciplinadas, as capacidades mais desenvolvidas incluem "Comunicação Regular" com administração superior e "Valorização Estratégica", à visão da CPA no contexto institucional. Entretanto, os resultados indicam variações no desenvolvimento das capacidades, destacando as dificuldades na consolidação da "Participação Protagonista", "Atuação Protagonista" e "Influência Estratégica".

O gráfico 01, ilustra o desenvolvimento das capacidades mencionadas, confirmando que as IES procuram focar mais nas capacidades de "Comunicação Regular" e "Valorização Estratégica", visando aprimorar a participação da CPA em antecipação estratégica. Entretanto, o gráfico também revela que a "Influência Estratégica" recebe menos atenção das IES, indicando pouca consideração para decisões estratégicas.

**Gráfico 01:** Distribuição do desenvolvimento das capacidades e dimensão de engajamento.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Ainda, apresenta um cenário alinhado a este desenvolvimento, já que na visão de cada participante os desafios apresentados confirmam as lacunas no desenvolvimento das capacidades de “Participação Protagonista”, na “Atuação Protagonista” e na “Influência Estratégica”. A Comunicação regular e a Valorização estratégica são as capacidades mais incentivadas pelas IES, contudo um ponto, que está na visão do “P6” parece descortinar um aspecto sensível já que a atuação da CPA, quando relevante, se refere apenas a transmissão de informações e a questões regulatórias, que são de parco entendimento dos gestores.

Os dados qualitativos foram codificados, gerando códigos que apontam que as IES precisam encorajar a participação da comunidade na avaliação institucional e usar os resultados da CPA para embasar decisões estratégicas, a fim de promover a atuação protagonista da CPA em antecipação estratégica. Isso é reforçado pelas opiniões de "P1", enfatizando que a CPA deve ter autoridade além de questões regulatórias, e "P4", que destaca a importância de usar os resultados, mesmo quando inconvenientes, para decisões eficazes.

#### 4.2 A CPA E AS METODOLOGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

O processo de antecipação estratégica demanda a utilização de metodologias adequadas para a construção de cenários, a partir das análises que devem ser realizadas a partir de dados que surgem do contexto. É o que recomendam Keenan e Poper (2019), Aoun (2020), García e Sanz-Menéndez (2021) e Cervantes e Guellec (2022), na medida em que permitem inferir que cenários são produtos de metodologias que, quando aplicadas ao manuseio de dados concretos, permitem uma leitura do ambiente de forma que seja possível o desenvolvimento de estratégias e a criação de vantagens competitivas. O quadro 02, a seguir, apresenta um retrato dos resultados da pesquisa, no que se refere ao que se denominou de dimensão “metodologias”, na tentativa de perceber como as CPAs se envolvem com metodologias aplicadas à construção de cenários.

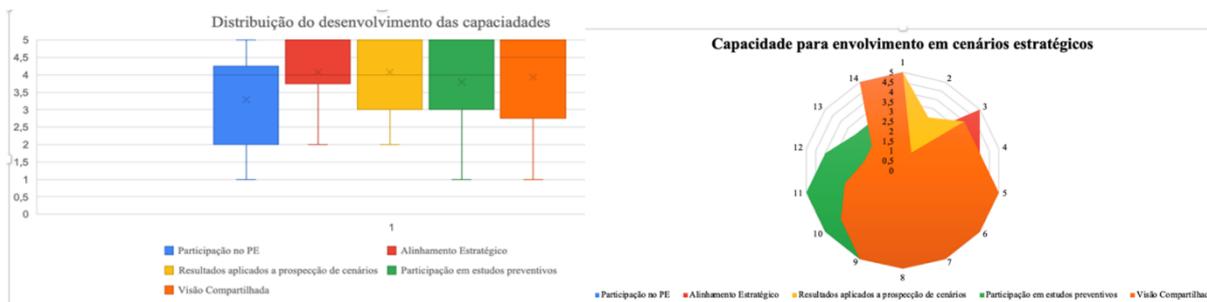
**Quadro 02:** Dados da dimensão Engajamento.

Metodologias		
Capacidades	Média	Mediana
Participação no Planejamento Estratégico	3,29	4,00
Alinhamento Estratégico	4,07	4,00
Resultados Aplicados	4,07	4,00
Participação em estudos preventivos	3,79	4,00
Visão Compartilhada	3,93	4,50

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Na dimensão de metodologias, a indicação é que os CPAs têm envolvimento no planejamento estratégico, porém com restrições que também se refletem no desenvolvimento de estudos preventivos, sugerindo uma postura reativa da Comissão. A visão compartilhada, definida à literatura, é crucial para formar uma visão de futuro compartilhada, interpretar tendências, identificar cenários futuros e soluções inovadoras. Conforme Fink (2000) e Fink (2005), é essencial criar condições para detectar tendências, engajar stakeholders e elaborar cenários para embasar o pensamento estratégico. A contribuição de "P10" ressalta que a participação da CPA ocorre apenas por obrigação regulatória, enfatizando a necessidade de a administração ouvir mais a CPA sobre o futuro da IES.

**Gráfico 02:** Distribuição do desenvolvimento das capacidades da dimensão metodologias e capacidade de envolvimento em cenários estratégicos.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Os dados revelam que a participação da CPA no planejamento estratégico parece limitar o desenvolvimento das capacidades nessa dimensão, afetando a construção de outros indicadores. Isso é reforçado pelas opiniões de "P3" e "P8", que consideram a participação como uma formalidade para atender às regulamentações. O gráfico 02, mostra que os membros da CPA enfatizam a importância da visão compartilhada e da participação em estudos preventivos como capacidades cruciais nessa dimensão, o que é respaldado por "P9", ao afirmar que isso é um "fator crítico de sucesso da CPA".

Os dados reforçam os resultados estatísticos, destacando a necessidade de IES criarem alternativas para fortalecer a atuação prospectiva da CPA. Isso envolve atividades de identificação de tendências e engajamento de stakeholders, ampliando a reclamação da CPA em um contexto estratégico e competitivo. No aspecto das metodologias, apesar do controlado e aplicação de resultados, os dados qualitativos evidenciam restrição na participação, nos estudos preventivos e na visão compartilhada, corroborando as restrições na contribuição da CPA na antecipação estratégica.

### 4.3 A CPA E A DIMENSÃO DE ANÁLISE DE RISCOS

A análise de risco é um exercício essencial para os praticantes da antecipação estratégica, na medida em que contribui para o desenvolvimento de um conjunto de ações que permitem a compreensão dos caminhos que levam à construção de cenários estratégicos. Para Spaniol et al. (2019), Greenbolt et al. (2019), Gordon, Rohrbeck e Schwarz (2019), Scoblic (2020), Pinto e Medina (2020), esse movimento permite com que surjam especialistas em leituras estratégicas de ambiente e mecanismos que orientam a construção, baseada em dados, de movimentos de análise ambiental externa. Nesta dimensão, o quadro 03 apresenta um resumo dos dados quantitativos, com destaque para a ausência de especialistas em cenários no contexto das Comissões.

**Quadro 03:** Dados da dimensão Engajamento.

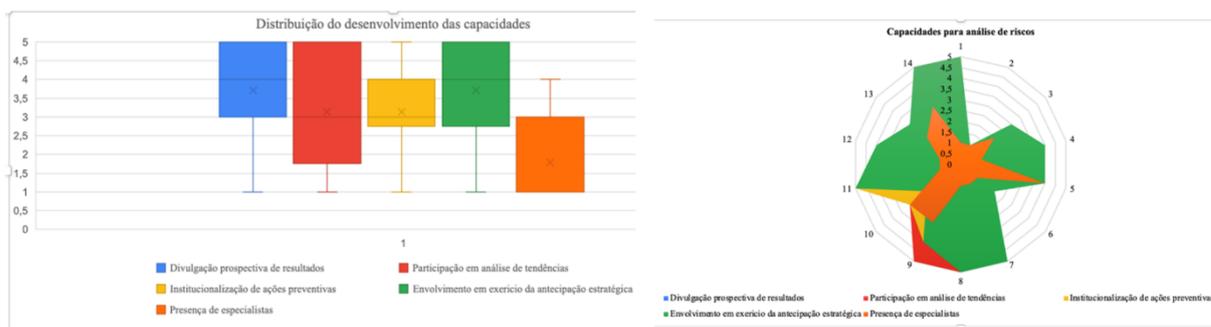
Análise de Risco		
Capacidades	Média	Mediana
Divulgação prospectiva de resultados	3,71	4,00
Participação em análise de tendências	3,14	3,00
Institucionalização de ações preventivas	3,14	3,00
Envolvimento em exercício da antecipação estratégica	3,71	4,00
Presença de especialistas	1,79	1,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Analisando as avaliações de recursos, conforme discutido por autores como Pinto e Medina (2020), sobre antecipação estratégica, os dados desta pesquisa sugerem que os CPAs examinados provavelmente não incluem especialistas em cenários. Isso indica que a

Comissão provavelmente não está bem determinada à estratégia ou não tem forte vínculo com o planejamento estratégico, dado o baixo envolvimento na construção de cenários. Além disso, os membros da Comissão não parecem participar de atividades de análise de tendências e medidas preventivas, restringindo ainda mais a influência da CPA em ações estratégicas e decisões de cenário nas IES. O gráfico 03, ilustra a distribuição das capacidades nessa dimensão.

**Gráfico 03:** Distribuição do desenvolvimento das capacidades da dimensão e capacidade de análise de risco.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Analisando o gráfico, destaca-se o desafio das IES em incluir especialistas em construção de cenários na CPA, sugerindo a necessidade de tornar essa participação mais acessível e menos centrada em conhecimentos técnicos. É importante gerar confiança na CPA, como sugerido por "P8". Os resultados indicam que a CPA é mais vista como burocrática do que estratégica, provavelmente devido à baixa participação em atividades de análise de tendências e prevenção, conforme mencionado por "P8". O gráfico 03, que revela a percepção dos encorajados sobre o incentivo ao desenvolvimento dessas capacidades, reforça os achados do gráfico anterior e ajuda a desmistificar o papel da Comissão, conforme apontado por "P7". Observando o gráfico 06, nota-se que o envolvimento na antecipação estratégica ocorre em conjunto com os determinantes regulatórios da Comissão. Esses desafios na análise de riscos tiveram a participação da CPA na antecipação estratégica.

Os dados quantitativos, portanto, demonstram que a dimensão relacionada com a análise de risco requer atenção como parte dos movimentos de promoção da participação da CPA em movimentos de antecipação estratégica. As lacunas, nesse sentido, encontram-se, principalmente, no fato da ausência de profissionais empoderados para que orientem decisões estratégicas e na pouca participação em análise de tendências e no desenvolvimento de ações preventivas.

#### 4.4 A CPA E A CULTURA DO APRENDIZADO ESTRATÉGICO

O aprendizado estratégico é um elemento importante para o desenvolvimento do processo de antecipação estratégica, que na literatura também é denominado de *Foresight*. Greenbolt et al. (2019), Gordon, Rohrbeck e Schwarz (2019) indicam a necessidade de um olhar atento a estes aspectos, em função do fato de que é nesta dimensão que se torna possível ampliar a cultura da antecipação estratégica. No caso dos dados analisados, a partir da contribuição dos pesquisados, percebe-se que as CPAs participantes desta pesquisa parecem não possuir essa cultura, já que a percepção dos pesquisados indica que não há o desenvolvimento, pelas IES, das capacidades requeridas para a consolidação desta dimensão. O quadro 04, a seguir, apresenta o retrato dos dados quantitativos da pesquisa.

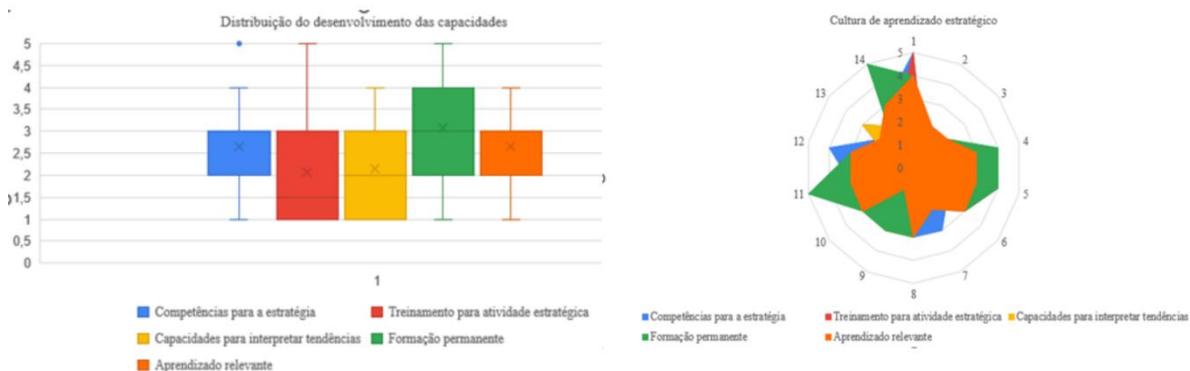
**Quadro 04:** Dados da dimensão aprendizado estratégico.

Aprendizado Estratégico		
Capacidades	Média	Mediana
Competências para a estratégia	2,64	3,00
Treinamento para atividade estratégica	2,07	1,50
Capacidades para interpretar tendências	2,14	2,00
Formação permanente	3,07	3,00
Aprendizado relevante	2,64	3,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Observando o gráfico 04, torna-se claro que é crucial para as IES fortalecerem a preparação da CPA no âmbito estratégico. Os dados apontam que poucas IES enfatizam a capacitação dos membros da CPA na compreensão e aplicação da estratégia, afetando a formação e aprendizado. Isso é respaldado por "P2", que destaca que a formação se concentra em aspectos legais e não em tomada de decisões, enfatizando a necessidade de uma mudança cultural para uma CPA estratégica.

**Gráfico 04:** Distribuição do desenvolvimento das capacidades da dimensão e cultura do aprendizado estratégico.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Percebe-se que o “aprendizado relevante” parece ser a capacidade mais ampliada no contexto das IES pesquisadas, mas seguindo o que ressalta o “P6” e o “P8”, esse aprendizado é relevante apenas para o contexto regulatório, e tem pouco significado quando trata-se da estratégia, em função do pouco protagonismo presente na comissão. Estes resultados também são confirmados pelos dados qualitativos, na sequência caracterizados.

Por fim, nesta dimensão, o aprendizado estratégico parece requerer tempo, formação e o desenvolvimento da experiência, códigos que aparecem com mais intensidade a partir dos dados qualitativos.

#### 4.5 A CPA E A DIMENSÃO GESTÃO ESTRATÉGICA

Dentre os autores que discutem a prática da antecipação estratégica, Bezold (2010) e Hines, Bishop e Slaughter (2015) destacam que uma das dimensões importantes, confirmando os demais textos referenciados nesta pesquisa, é a gestão estratégica das equipes. Para tanto, as capacidades estabelecidas para a análise desta dimensão, com base também nas indicações de Greenbolt et al. (2019), Gordon, Rohrbeck e Schwarz (2019), tratam das reflexões estratégicas; que se referem as formas pelas quais as IES empoderam a CPA no contexto da participação dos movimentos relacionados com a estratégia; da comunicação estratégica, que indica a maneira pelas quais a IES abre espaços para o diálogo da CPA com as atividades estratégicas na IES; com a influência decisória; relacionada com o incentivo à participação da

CPA em espaços de decisão estratégica na IES; na divulgação estratégica; que se relaciona com a publicidade da CPA em função de suas atividades; e, por fim, da colaboração participativa, que se refere, especialmente, as formas pelas quais a IES amplia os espaços de participação na IES. O quadro 05, a seguir, apresenta os dados resultantes da pesquisa, que indicam as capacidades que parecem requerer maior atenção das IES.

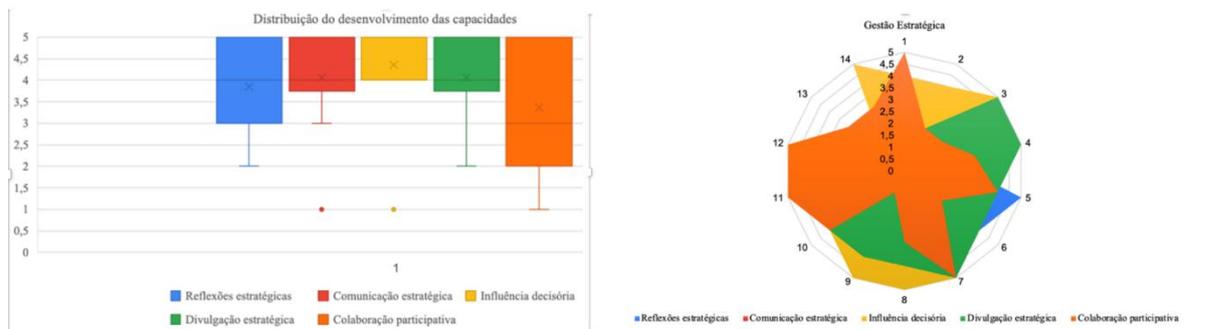
**Quadro 05:** Dados da dimensão Gestão Estratégica das Equipes.

Gestão Estratégica das Equipes		
Capacidades	Média	Mediana
Reflexões estratégicas	3,86	4,00
Comunicação estratégica	4,07	4,00
Influência decisória	4,36	5,00
Divulgação estratégica	4,07	4,00
Colaboração participativa	3,36	3,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

A análise dos dados revela que as deficiências dimensionais estão vinculadas à falta de estímulo das IES para a inteligência estratégica. Isso indica que as atividades de participação da comissão em reuniões estratégicas com outros setores da IES e colaboração participativa não são apoiadas, como apontado por "P5", ressaltando a falta de reconhecimento da CPA. A influência estratégica também é notada, muitas vezes derivada da regulação, como menciona "P7". O gráfico 05 ilustra essa variação, especialmente na colaboração estratégica, sugerindo diferentes níveis de apoio nas IES para a CPA, e enfatizando o desvio de protagonismo da Comissão.

**Gráfico 05:** Distribuição do desenvolvimento das capacidades da dimensão e gestão estratégica.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Ratifica as variações intensas no desenvolvimento e estimula esses recursos. Ele também reforça o que o gráfico 08 revela, confirmando capacidades mais intensas e cultivadas pelas IES nessa dimensão, notadamente a influência decisiva. Essa influência parece ser impulsionada pelo contexto regulatório da CPA, indicando uma identidade que se estabelece nas comissões, apesar das diferentes ações nas diversas IES no Brasil.

Pelo exposto, portanto, percebe-se que há maturidade em algumas capacidades desenvolvidas nesta dimensão, mas, mesmo assim, há a necessidade de ampliar movimentos institucionais que indiquem condições mais apropriadas para que as IES tenham um maior portfólio de ações para a gestão estratégica das equipes que fazem parte das Comissões Próprias de Avaliação.

#### 4.6 A CONTRIBUIÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS



(IES). Usando métodos mistos e referências acadêmicas como Bradfield et al. (2005) e Eriksson e Weber (2008), o estudo aborda cinco dimensões.

Na dimensão de engajamento, nota-se que as IES não incentivam colaboração, influência estratégica e participação proativa das CPAs na construção de cenários, o que reforça a atuação burocrática e limita a política. Isso afeta o planejamento estratégico e estudos preventivos. A participação da CPA em análise de riscos é limitada e há restrição de especialistas em cenários. Não há incentivo para a divulgação de resultados prospectivos e a Comissão não participa de ações preventivas ou análises de tendências.

Isso prejudica o aprendizado e a capacidade estratégica da CPA. O incentivo das IES à participação da CPA em antecipação estratégica é limitado, sugerindo foco burocrático em vez de estratégico. Do ponto de vista teórica, o estudo preenche uma lacuna na literatura sobre a relação entre avaliação institucional e gestão estratégica nas IES. Do ponto de vista prático, oferece dimensões e capacidades para fortalecer a participação da CPA na construção de cenários estratégicos e na gestão das IES. Trabalhos futuros podem explorar diversidade nas CPAs de diversas IES quanto à gestão estratégica.

## REFERÊNCIAS

AOUN, J. *Institutional Evaluation and Foresight in Higher Education: A Pathway to Excellence*. **Higher Education Policy**, 33(1), 123-140, 2020.

ARRUDA, D. P. de; DE MELO, L. A. Comissão própria de avaliação: Uma análise da relação com a estratégia nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, 52(5), 804-821, 2018. DOI: 10.1590/0034-7612165714

AVEN, T. *Risk Management and Scenario Planning: Foresight in Extreme Risk Management*. **Risk Analysis**, v. 31, n. 5, p. 768-778, 2011.

BEZOLD, Clem. Lessons from using scenarios for strategic foresight. **Technological forecasting and social change**, 77 (9), 1513-1518, 2010.

BRADFIELD, R.; WRIGHT, G.; BURT, G.; CAIRNS, G.; HEUGENS, P. *A review of scenario planning*. **Futures**, 37 (7), 795-812, 2005.

CARVALHO, A. P.; AUGUSTO, A. M. A prospectiva estratégica e a construção de cenários em empresas do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 13(3), 10-21, 2014.

CERVANTES, M.; GUELLEC, D. *Foresight and Institutional Evaluation in Higher Education: A Framework for Strategic Planning*. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 44(2), 193-210, 2022.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. *Research methods in education*. 8. ed. New York: Routledge, 2018.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2011.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Mixed Methods Research in Education: A Review of the Literature. Journal of Mixed Methods Research*, 5 (3), 212-222, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DATOR, J. *Alternative futures at the Manoa School. Journal of Futures Studies*, 14(2), 1-18, 2009.

DE ALMEIDA ANDRADE, N. et al. Cenários de *Foresight* Estratégico do setor de telecomunicações 5G: um espectro de oportunidades na Transformação Digital. **Revista Brasileira de Administração Científica**, 11 (1), 205-223, 2020.

ERIKSSON, E. A.; WEBER, K. M. *Stakeholder Participation in Policy Development: Observations on the Practice of Foresight. Futures*, 40 (6), 568-581, 2008.

FINK, A. et al. *The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. Management Decision*, 43 (3), 360-381, 2005.

FINK, A.; SCHLAKE, O. *Scenario management — An approach for strategic foresight. Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11 (1), 37-45, 2000.

GARCÍA, R.; SANZ-MENÉNDEZ, L. *Higher Education Foresight and Institutional Evaluation: Exploring the Connections. Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120550, 2021.

GASKELL, G. *The combination of qualitative and quantitative methods in research into children's comprehension of questions. Journal of Official Statistics*, 11 (2), 215-230, 1995.

GLENN, J. C.; GORDON, T. J. (Eds.). **Futures research methodology: Version 3.0**. Washington, DC: The Millennium Project, 2009.

GORDON, A.; ROHRBECK, R.; SCHWARZ, J. O. *Escaping the "faster horses" trap: bridging strategic foresight and design-based innovation. Technology innovation management review*, 9 (8), 30-42, 2019.

GREENBLOTT, J. M. et al. *Strategic foresight in the federal government: a survey of methods, resources, and institutional arrangements. World futures review*, 11 (3), 245-266, 2019.

GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. *Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274, 1989.

HADRIDGE, P. *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Foresight*, 10 (1), 79-80, 2008.

HINES, A.; BISHOP, P. J.; SLAUGHTER, R. A. **Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight**. Houston: Hinesight, 2015.

- HINES, A. *Strategic foresight: the state of the art. The futurist*, 40 (5), 18, 2006.
- HSU, Y. C.; SANDSTRÖM, U. G. *A systematic literature review of foresight methods and approaches. Futures*, 86, 48-56, 2017. DOI: 10.1016/j.futures.2016.11.001
- KEENAN, M.; POPPER, R. *Foresight for Higher Education Institutions: Integrating Institutional Evaluation and Futures Thinking. Futures*, 112, 102436, 2019.
- LIM, V. M.; CRESWELL, J. W. *A Framework for Analyzing Data in Mixed Methods Research. Journal of Mixed Methods Research*, 6 (1), 55-72, 2012.
- MASTIO, E.; DOVEY, K. *Contextual insight as an antecedent to strategic foresight. Futures*, 128, 102715, 2021.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company. Harvard Business Review*, 69(6), 96-104, 1991.
- PINTO, J. P.; MEDINA, J. *Hybrid processes for a new era of strategic foresight. Foresight*, 22 (3), 287-307, 2020.
- RAMIREZ, R.; SELIN, C.; RIDGEWAY, G.; KÖNIG, A.; WILKINSON, A.; COLE, J. *Learning from the Future: How to Improve Strategic Foresight through Scenario Planning. European Journal of Futures Research*, 3 (9), 1-10, 2015.
- ROHRBECK, R.; KUM, M. E. *Foresight and innovation: A systematic literature review. International Journal of Innovation Management*, 22 (5), 1-41, 2018. DOI: 10.1142/S1363919618500541
- ROHRBECK, R.; KUM, M. E. *The Role of Strategic Foresight in Organizational Transformation: A Multilevel Perspective. Technological Forecasting and Social Change*, 129, 104-117, 2018.
- SALMI, J.; SAROYAN, A. *Strategic Foresight and Institutional Evaluation in Higher Education: Lessons from International Practice. Higher Education Quarterly*, 75(1), 5-21, 2021.
- SANTIAGO, M. B.; SOARES, M. L.; DA SILVA, C. A. *A CPA como instrumento para o alinhamento entre gestão estratégica e avaliação institucional em uma universidade pública. Revista de Administração Pública*, 53(3), 471-486, 2019. DOI: 10.1590/0034-7612180131
- SARIS, W. E.; SATORRA, A. S. *Alternative models for classified response questions. Sociological Methodology*, 22 (1), 45-77, 1992.
- SARITAS, O.; AYDIN, E. *Foresight in a networked world: A systematic literature review. Technological Forecasting and Social Change*, 110, 146-161, 2016. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.06.003
- SCOBLIC, J. P. *Strategic foresight as dynamic capability: A new lens on Knightian uncertainty. Harvard Bus. School, Boston, MA, USA, Working paper*, 20-093, 2020.

SEDLACEK, A. J.; LUNDEBERG, M. F.; PETERS, H. L. *Mixed Methods Research: A Research Paradigm for the Study of Teaching and Learning*. ***Journal of Mixed Methods Research***, 10 (1), 44-61, 2016.

SLAUGHTER, R. A. *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. Westport, CT: Praeger, 1995.

SPANIOL, M. J. et al. *Five strategic foresight tools to enhance business model innovation teaching*. ***Journal of Business Models***, 7 (3), 77-88, 2019.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

TORRES, M.; VÁSQUEZ, S. *Foresight and Institutional Evaluation in Latin American Higher Education: A Comparative Analysis*. ***Studies in Higher Education***, 45(3), 609-623, 2020.

VAN DER LAAN, L. *The imperative of strategic foresight to strategic thinking*. ***Journal of Futures Studies***, 13 (1), 21-42, 2008.

VOROS, J. *A generic foresight process framework*. ***Foresight***, 5(3), 10-21, 2003.

WRIGHT, D.; BRADFIELD, R. *Foresight in higher education institutions: supporting strategic decision-making and institutional evaluation*. ***Technological Forecasting and Social Change***, 127, 185-196, 2018.