

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E FORESIGHT:  
ESTRATÉGIAS DE ANTECIPAÇÃO E  
O PROTAGONISMO DAS CPAS NA  
GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Thiago Henrique Almino Francisco*

*Luciana Oliveira Penna dos Santos*

*Luciane Stalivieri*

*Mouhamadou Moustapha Seck*

<http://dx.doi.org/10.18616/interfaces11>

## INTRODUÇÃO: ENTRE O DIAGNÓSTICO E A PROJEÇÃO

A avaliação institucional e a prática do *foresight* (ou antecipação estratégica) está conquistando, cada uma a seu modo, lugar de destaque no campo da gestão universitária brasileira. Ainda que fundamentadas em tradições epistemológicas distintas, ambas compartilham uma vocação comum: instrumentalizar as Instituições de Ensino Superior (IES) na construção de projetos futuros, ancorados em evidências, mas sensíveis às incertezas e às transformações do contexto.

Apesar dessa afinidade conceitual, a literatura especializada ainda carece de reflexões mais robustas sobre as interfaces possíveis entre avaliação e antecipação estratégica — em especial no que se refere ao papel das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) como agentes institucionais de *foresight*. No contexto dos quase 20 anos de vigência do Sinaes, muito se tem refletido sobre os efeitos da avaliação interna nas decisões de gestão, mas pouco se avançou na sistematização dos mecanismos que potencializam o uso prospectivo de seus resultados.

Em vista disso, este capítulo busca preencher essa lacuna. Propõe-se, aqui, uma análise crítica a respeito das condições, das limitações e das oportunidades para que os resultados da avaliação institucional contribuam de forma estruturada para os processos de antecipação estratégica nas IES. Parte-se da hipótese de que a CPA, enquanto estrutura permanente de análise e proposição, pode e deve ser reposicionada como um núcleo articulador entre diagnóstico, prospecção e planejamento estratégico.

O referencial adotado ampara-se em autores como Bradfield *et al.* (2005), Eriksson e Weber (2008), Aven (2011), Ramirez *et al.* (2015) e Rohrbeck e Kum (2018a), cujas contribuições são fundamentais para compreender o *foresight* como prática organizacional complexa, integradora e culturalmente situada. A investigação se desenvolve por meio de abordagem de métodos mistos, que foca em cinco dimensões críticas: engajamento, metodologias utilizadas, análise de risco, aprendizagem estratégica e gestão estratégica de equipes.

A análise empírica toma como base experiências de instituições com histórico de participação ativa em processos de avaliação e regulação. O objetivo é compreender os entraves à participação das CPAs no *foresight* e também formular recomendações práticas e teóricas que fortaleçam sua atuação como elemento estratégico no sistema de governança das IES.

## REVISÃO DA LITERATURA: CONEXÕES EMERGENTES ENTRE AVALIAÇÃO E ESTRATÉGIA

### O *Foresight* como infraestrutura cognitiva para a estratégia organizacional

Em tempos de volatilidade, incerteza e mutações abruptas, pensar o futuro deixou de ser uma questão de aposta para se tornar uma competência organizacional. É nesse horizonte que se inscreve o conceito de *foresight* — ou antecipação estratégica — cuja relevância cresce no ambiente universitário à medida que a lógica da inovação, da sustentabilidade e da adaptabilidade se impõe como critério de legitimidade institucional.

Desde os trabalhos inaugurais de Slaughter (1995), o *foresight* vem sendo entendido como uma abordagem sistemática e reflexiva que visa construir cenários futuros com base em tendências emergentes, incertezas estratégicas e recursos organizacionais disponíveis. Ao contrário de projeções lineares, o *foresight* trabalha com futuros possíveis, de modo a explorar o campo do contingente e do desejável. Autores como Voros (2003), Dator (2009), Glenn e Gordon (2009) e Hines, Bishop e Slaughter (2015) propõem uma leitura integrada da antecipação estratégica como prática que combina análise de risco, inteligência coletiva, criação de sentido e ação orientada.

A partir dessa concepção, o *foresight* é mais do que uma técnica: é uma cultura estratégica, um modo de pensar e agir em ambientes incertos. Fink e Schlake (2000), quando aprofundaram essa abordagem, destacaram a importância de legitimar o *foresight* dentro das organizações por meio da adaptação de metodologias de pensamento estratégico já existentes.

Trata-se de construir infraestruturas cognitivas e procedimentais que possibilitem à organização absorver e comunicar as leituras de futuro, a fim de transformá-las em ativos estratégicos tangíveis.

A prática do *foresight*, nesse sentido, atua em dois planos: amplia a qualidade dos dados estratégicos e consolida uma cultura organizacional sensível às transformações. Estudos mais recentes, como os de Spaniol *et al.* (2019), Greenblott *et al.* (2018), Gordon, Rohrbeck e Schwarz (2019), Scoblic (2020), Pinto e Medina (2020) e Mastion e Dovey (2021), reforçam que o *foresight* bem implementado oferece às instituições resiliência estratégica, capacidade de inovação e inteligência institucional — atributos essenciais para o enfrentamento dos desafios do ensino superior no século XXI.

Além de sua dimensão técnica, o *foresight* carrega uma dimensão cultural e política. Ele exige a criação de espaços organizacionais de diálogo, como os ambientes “BA” descritos por Nonaka e Takeuchi (1991), nos quais a informação circula, o conhecimento é socializado e a aprendizagem estratégica se torna coletiva. Tais ambientes são especialmente relevantes para instituições educacionais, pois promovem a integração entre distintas áreas e saberes, condição necessária para uma governança baseada em cenários.

Assim, a antecipação estratégica não é apenas um atributo de empresas ou órgãos de governo. Nas universidades, ela pode — e deve — ser apropriada como prática de planejamento acadêmico, desenvolvimento institucional e fortalecimento da identidade. Para tanto, é preciso reconfigurar os processos de avaliação interna, não como fim em si, mas como matéria-prima para a construção de futuros desejáveis.

## A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO VETOR ESTRATÉGICO: ARTICULAÇÕES EMERGENTES COM O FORESIGHT NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

*“O futuro é uma construção coletiva, e a avaliação institucional pode — e deve — ser uma das suas principais ferramentas.”*

A discussão sobre *foresight* no campo da educação superior tem ganhado densidade analítica nas últimas décadas, particularmente na literatura internacional, em que a antecipação estratégica é compreendida como uma competência organizacional voltada à inovação, à adaptabilidade e à sustentabilidade institucional. Autores como Saritas e Aydin (2016), Hsu e Sandström (2017) e Rohrbeck e Kum (2018b) destacam que, embora a metodologia esteja consolidada em diversos setores, sua transposição para o ambiente universitário impõe desafios epistemológicos e culturais — em especial no que tange à integração com estruturas organizacionais historicamente centradas na rotina e na conformidade.

É justamente nesse ponto que reside a relevância da discussão aqui proposta: a articulação entre avaliação institucional e *foresight* ainda é incipiente, mas carrega um potencial estratégico subexplorado. Se, por um lado, a avaliação institucional fornece diagnósticos sólidos sobre desempenho, cultura organizacional e contexto regulatório, por outro, o *foresight* permite mobilizar esses diagnósticos para a construção de cenários futuros, de maneira que potencializa a transformação e a resiliência institucional.

Estudos escassos que abordam diretamente essa interface revela tanto uma lacuna quanto uma oportunidade. A avaliação, tradicionalmente voltada ao passado e ao presente, pode — quando reinterpretada — servir de insumo estratégico para o futuro. A literatura internacional mais recente, por exemplo, reconhece essa possibilidade. Keenan e Popper (2019), Aoun (2020), García e Sanz-Menéndez (2021) e Cervantes e Guellec (2022) afirmam que a combinação entre avaliação e *foresight* é essencial para que instituições educacionais se tornem mais ágeis, inovadoras e estrategicamente orientadas, sobretudo em contextos marcados por instabilidade política, reconfigurações econômicas e novas exigências pedagógicas.

Esses autores apontam que, ao integrar essas abordagens, é possível não apenas alinhar a avaliação aos padrões de regulação e qualidade, mas também construir estruturas dinâmicas de tomada de decisão, capazes de antecipar tendências e alocar recursos de forma mais sensível e proativa. A avaliação deixa de ser apenas um dispositivo de prestação de contas para se tornar um mecanismo de inteligência institucional, apto a orientar a definição de políticas estratégicas de médio e longo prazo.

A conexão entre *foresight* e avaliação institucional também aparece em estudos que tratam da construção de universidades de classe mundial. Wright e Bradfield (2018), Torres e Vásquez (2020) e Salmi e Saroyan (2021) enfatizam que a antecipação estratégica é um dos critérios que distinguem instituições de alto desempenho, especialmente por sua capacidade de alinhar a autoavaliação a decisões estruturantes sobre expansão, internacionalização, inovação curricular e sustentabilidade financeira. O *foresight*, nestes estudos, é compreendido não apenas como técnica, mas também como parte da cultura de planejamento — uma função transversal e integradora da governança universitária.

No cenário brasileiro, contudo, observa-se um vácuo teórico e empírico mais acentuado. Embora a avaliação institucional esteja consolidada como exigência legal e culturalmente aceita nas IES, a literatura nacional ainda trata o *foresight* de forma indireta, quando o faz. O foco ainda reside no diagnóstico e na conformidade, com pouca atenção ao seu potencial prospectivo. Mesmo assim, algumas pistas emergem. Os próprios autores reconhecem que a avaliação pode orientar práticas sustentáveis, fortalecer o posicionamento competitivo e gerar conhecimento útil para a gestão em contextos complexos e regulados.

É nesse entrecruzamento que surge o papel das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs). Responsáveis legais pela garantia da qualidade e pela produção de relatórios diagnósticos, as CPAs permanecem, em muitos casos, confinadas a funções procedimentais. No entanto, como indicam Arruda e Melo (2018) e Santiago, Soares e Silva (2019), essas comissões possuem capital simbólico e conhecimento organizacional que as qualificam como nós articuladores entre avaliação, estratégia e futuro institucional.

O desafio, portanto, não é apenas técnico, mas também cultural e político: trata-se de transformar a CPA em um ator estratégico, capaz de mobilizar os resultados da avaliação como insumo para a construção de cenários, para a elaboração de estratégias e para a promoção de uma cultura de *foresight* dentro das IES. Para isso, é necessário identificar as variáveis críticas que limitam ou potencializam essa participação, o que constitui o objetivo central desta investigação.

## RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES: A PARTICIPAÇÃO ESTRATÉGICA DAS CPAS COMO VETOR DE *FORESIGHT* INSTITUCIONAL

Este estudo parte da hipótese de que as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) podem ocupar uma posição estratégica na arquitetura de antecipação organizacional das Instituições de Ensino Superior (IES), para funcionar como estruturas de conformidade regulatória e também como núcleos ativos de inteligência institucional. Para testar essa hipótese, foi realizada uma escuta qualificada com 14 representantes experientes de CPAs, todos com mais de uma década de atuação em processos avaliativos e com vínculo ativo desde os primeiros ciclos do Sinaes.

A seleção dos participantes seguiu os princípios da amostragem intencional (Cohen, Manion e Morrison, 2018; Creswell e Creswell, 2018), com o intuito de buscar sujeitos com vivência estratégica e inserção institucional em modelos diversos (públicos, privados, comunitários, confessionais). A coleta ocorreu entre abril e maio de 2023, por meio de um questionário estruturado em cinco blocos temáticos com perguntas fechadas e abertas, delineado a partir dos referenciais de *foresight* de Bradfield *et al.* (2005), Ramirez *et al.* (2015) e Rohrbeck e Kum (2018a). A análise combinou estatística descritiva com codificação qualitativa, segundo o modelo de Strauss e Corbin (1998), com apoio computacional em Python para mapeamento de padrões linguísticos e construção de redes de sentido.

Os resultados são apresentados a seguir, organizados pelas dimensões analíticas do *foresight*, com foco nas capacidades críticas identificadas na literatura internacional: engajamento, metodologia, análise de risco, aprendizagem estratégica e gestão de equipes. Cada dimensão é examinada à luz dos dados obtidos, com integração entre achados quantitativos e inferências qualitativas.

## A CPA E O ENGAJAMENTO COM O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Falar de engajamento institucional é, antes de tudo, falar de pertencimento com propósito. No campo da antecipação estratégica, esse engajamento ultrapassa a simples participação técnica ou a adesão formal a práticas avaliativas; trata-se de assumir uma posição ativa na construção de futuros possíveis. Contudo, quando observamos o lugar ocupado pelas CPAs nas IES, o que emerge é uma tensão persistente entre o potencial estratégico que possuem e o espaço real que lhes é conferido.

É comum que essas comissões sejam reconhecidas por sua importância normativa e pela centralidade que o Sinaes lhes atribui. Porém esse reconhecimento nem sempre se traduz em efetividade prática. A CPA, muitas vezes, opera em uma lógica funcional, restrita à elaboração de relatórios e ao cumprimento de prazos regulatórios. Mesmo inserida na estrutura formal da governança institucional, ela segue, em muitos casos, alheia aos processos reais de decisão estratégica, como se sua produção diagnóstica fosse apenas um documento a ser arquivado — e não um saber a ser mobilizado.

Essa condição denuncia um paradoxo institucional: a CPA é legalmente estratégica, mas culturalmente periférica. Seu trabalho é legitimado por leis e diretrizes, mas sua influência sobre o destino das instituições depende de relações informais, de espaços de escuta episódicos ou da sensibilidade momentânea da alta gestão. Esse cenário compromete sua capacidade de atuar como espaço de inteligência coletiva, visto que desperdiça um dos poucos dispositivos institucionais que integram múltiplas vozes e perspectivas.

Mais do que um problema de estrutura, trata-se de uma questão de cultura. As IES ainda operam com uma lógica que dissocia avaliação de estratégia, como se o olhar avaliativo servisse apenas à retroalimentação do passado, e não à configuração de futuros desejáveis. Nesse modelo, o dado não é narrativa, a escuta não é consulta real e o relatório não gera

ação. Falta à avaliação institucional e, particularmente, à CPA a autorização simbólica para interferir nos rumos da universidade.

Mas esse não é um diagnóstico de desesperança. Ao contrário, pois o que se percebe é uma latência de transformação. Há, dentro das CPAs, um desejo de ampliar seu escopo, de atuar para além do cumprimento regulatório, de se posicionar como instância propositiva na formulação de cenários e estratégias. O que falta, portanto, não é competência ou legitimidade, mas vontade institucional de integrar a avaliação como linguagem da estratégia.

Reverter esse quadro não exige apenas mudança normativa; requer uma ruptura simbólica com a ideia da CPA como apêndice técnico. É preciso investir em espaços de interlocução horizontal, em processos de escuta que convertam resultados em ações, e em dinâmicas de planejamento que reconheçam o valor do diagnóstico crítico como parte do ciclo estratégico. Isso significa reposicionar a CPA como agente de foresight, como radar organizacional e como ponte entre o dado e a decisão.

Em síntese, a falta de engajamento estratégico das CPAs não é apenas uma omissão institucional: é também um sintoma de uma visão limitada sobre o papel da avaliação na construção do futuro universitário. Transformar essa realidade exige mais do que ferramentas; exige uma mudança de mentalidade. É tempo de compreender que avaliar, além de medir, é tomar posição frente ao futuro e convocar a universidade a ser autora — e não apenas espectadora — dos cenários que virão.

## METODOLOGIAS COMO PONTE ENTRE DIAGNÓSTICO E FUTURO: UM DESAFIO À MATURIDADE ESTRATÉGICA DAS CPAS

A antecipação estratégica exige mais do que intuição ou desejo de inovação. Ela se ancora na utilização rigorosa de metodologias aplicadas à construção de cenários e na capacidade institucional de ler tendências, alinhar decisões e construir visões compartilhadas de futuro. Essa lógica pressupõe que as instituições tenham dados e saibam interpretá-los e

transformá-los em ação. E, dentro desse contexto, as CPAs aparecem como estruturas privilegiadas por sua capilaridade diagnóstica e sua centralidade institucional. O paradoxo, entretanto, está no fato de que essas comissões, embora produtoras de informação crítica, raramente são envolvidas nos circuitos metodológicos que sustentam o planejamento estratégico das IES.

O que se observa é que a CPA é, muitas vezes, posicionada como fornecedora de insumos, mas não como agente de formulação. Sua entrada nos espaços de planejamento ocorre com frequência, de maneira formal e reativa, determinada por obrigações regulatórias, e não por um entendimento compartilhado de sua relevância estratégica. Com isso, a comissão acaba por atuar à margem dos exercícios prospectivos, uma vez que se limita a validar ou legitimar decisões já tomadas — quando poderia, com maior frequência, atuar como gatilho metodológico para a formulação de futuros institucionais.

A literatura sobre foresight, como destacam autores como Fink e Schlake (2000), Fink et al. (2005), Keenan e Popper (2019) e Cervantes e Guellec (2022), reforça que a criação de visões de futuro partilhadas depende da institucionalização de metodologias participativas, iterativas e orientadas à aprendizagem organizacional. Tais metodologias só produzem impacto estratégico quando envolvem atores capazes de traduzir os dados em narrativas e as narrativas em ação. A CPA, por sua própria natureza, reúne esses atributos, mas permanece, em muitos contextos, desautorizada a mobilizá-los com autonomia.

Esse cenário evidencia um duplo desafio. De um lado, é necessário ampliar a capacidade das CPAs de participar de modo ativo na arquitetura metodológica do planejamento, a fim de contribuir na identificação de cenários, no mapeamento de tendências e na construção de alternativas estratégicas. De outro, exige-se que as instituições revoguem o imaginário de que a avaliação institucional se resume à prestação de contas ao reconhecê-la como linguagem legítima de gestão do futuro.

Nesse sentido, a ausência de uma visão metodológica compartilhada entre avaliação e estratégia é um entrave para a maturidade institucional. Quando as CPAs são chamadas apenas a validar documentos, e não a cocriar caminhos, compromete-se a transversalidade do planejamento e

enfraquece-se a capacidade da instituição de atuar proativamente diante das transformações externas. O fortalecimento dessa integração passa por abrir canais reais de escuta, capacitar os membros das CPAs para o uso de ferramentas prospectivas e criar ambientes institucionais nos quais o dado deixe de ser um fim e passe a ser um meio — de criação, inovação e projeção.

## RISCO E ANTECIPAÇÃO: A CPA E O DESAFIO DE TRADUZIR TENDÊNCIAS EM ESTRATÉGIA

Entre as dimensões mais negligenciadas nos processos de avaliação institucional está a análise de riscos — não porque faltem dados, mas porque falta uma cultura organizacional que os interprete estrategicamente. Avaliar o presente sem projetar o futuro é transformar a CPA em um espelho retrovisor. E, no entanto, esse é o lugar que muitas comissões ainda ocupam: refletindo o que foi, sem intervir no que pode vir a ser.

O risco, enquanto categoria analítica, exige olhar atento ao ambiente, leitura de tendências e sensibilidade para a antecipação. Como indicam Spaniol et al. (2019), Gordon, Rohrbeck e Schwarz (2019) e Scoblic (2020), o planejamento eficaz depende de estruturas capazes de transformar dados dispersos em sinais estratégicos. Nesse aspecto, a CPA deveria operar como radar institucional. Mas o que se vê é que, em muitas IES, essa função é delegada a outras estruturas ou, pior, é simplesmente ignorada.

A ausência de especialistas em cenários nas CPAs não é, por si só, o maior obstáculo. O problema central é que a atuação da comissão segue sendo modelada por uma lógica burocrática e regulatória, que a exclui de espaços mais reflexivos sobre o futuro da instituição. Em vez de ocupar lugar na formulação de estratégias preventivas ou na antecipação de rupturas, a CPA é, em grande parte, acionada apenas em processos de resposta — quando o problema já se instaurou.

É preciso desmistificar a figura do “especialista em foresight” como alguém que domina ferramentas sofisticadas. No contexto das CPAs, o especialista pode ser alguém com conhecimento do cotidiano institucio-

nal, com repertório acerca dos fluxos avaliativos e com sensibilidade para identificar padrões emergentes. O que falta, muitas vezes, não é competência técnica, mas empoderamento simbólico.

A presença de risco institucional — seja reputacional, regulatório, pedagógico ou financeiro — deveria colocar a CPA em posição privilegiada para alimentar as decisões com inteligência estratégica. Mas isso requer reposicionamento institucional. A comissão precisa deixar de ser mero repositório de dados e passar a ser instância de interpretação, sugestão e proposição. O risco, nesse sentido, além de ser uma ameaça, é uma oportunidade para afirmar o papel da avaliação como ferramenta de projeção.

Assim, enquanto a CPA for encarada como apêndice de conformidade, a análise de risco continuará sendo um exercício periférico. Mas se for reconhecida como plataforma de antecipação estratégica, poderá converter incertezas em insights e vulnerabilidades em vetores de inovação. O desafio não é técnico. É cultural. Trata-se de criar uma universidade que saiba olhar para o futuro com a coragem de quem mede — e age sobre — os próprios riscos.

## A CPA E A CULTURA DO APRENDIZADO ESTRATÉGICO: ENTRE A REATIVIDADE E A CONSTRUÇÃO DE FUTURO

Refletir sobre a presença da cultura de aprendizado estratégico nas Instituições de Ensino Superior é, inevitavelmente, desvelar as tensões entre o conhecimento instituído e o conhecimento necessário para o inédito. No campo do foresight, o aprendizado estratégico representa a base epistêmica que permite transformar experiências em prognósticos, e prognósticos em decisões significativas. Entretanto, quando se observa o papel das CPAs nesse processo, salta aos olhos uma desconexão entre o que se espera institucionalmente e o que se promove na prática.

A CPA, enquanto instância de mediação entre os dados da avaliação e os caminhos da gestão, deveria ser continuamente abastecida por oportunidades de formação, reflexão e desenvolvimento de competências

interpretativas. Contudo, o que se percebe é que a formação ofertada — quando existe — está ancorada no normativo, não no estratégico. Prevalece uma cultura de conformidade documental, e não de elaboração crítica. O aprendizado é voltado ao cumprimento de exigências, e não à emancipação intelectual dos avaliadores internos.

Essa condição reforça a ideia de que a CPA é preparada para observar, mas não para intervir; para sistematizar, mas não para tensionar; para atender, mas não para orientar. Em outras palavras, a cultura avaliativa existente ainda opera sob uma lógica reativa, regulatória e verticalizada, que limita o florescimento de práticas transformadoras. O resultado é uma baixa capacidade institucional de identificar tendências, mobilizar competências e retroalimentar o planejamento com base em experiências vividas.

Conforme argumentam Gordon, Rohrbeck e Schwarz (2019), a antecipação estratégica depende de um ciclo contínuo de aprendizagem, que supere a dicotomia entre avaliação e estratégia. Mas, para isso, é preciso investir na formação permanente dos membros das CPAs — não somente para entender a legislação, mas também para compreender os cenários, dialogar com a complexidade e reinterpretar os sentidos da avaliação no contexto da transformação organizacional.

Portanto, o desenvolvimento da cultura do aprendizado estratégico não pode ser encarado como uma ação pontual, mas como um projeto institucional sustentado por tempo, investimento e intencionalidade política. É necessário que as IES reconheçam que avaliar também é aprender — e que aprender, neste caso, é um ato político, estratégico e prospectivo.

## A CPA E A DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA: ENTRE A VISIBILIDADE INSTITUCIONAL E A PARTICIPAÇÃO DECISÓRIA

A antecipação estratégica exige mais do que boas ideias: ela demanda equipes empoderadas, legitimadas e integradas aos fluxos decisórios das organizações. No contexto da avaliação institucional, essa premissa coloca a CPA em um ponto crucial: ou ela é integrada como instância pro-

positiva e articuladora, ou permanece invisível nas engrenagens formais da gestão. A análise da atuação das CPAs sob a lente da gestão estratégica das equipes revela um cenário marcado por dualidades.

Por um lado, há sinais de amadurecimento institucional. Em muitas IES, a CPA já é vista como um espaço relevante de escuta, consulta e até influência. Sua atuação tem ganhado certa visibilidade, sobretudo quando suas contribuições se alinham aos processos regulatórios externos. Mas essa visibilidade nem sempre se traduz em colaboração efetiva nos ambientes internos de formulação estratégica. O protagonismo continua oscilando entre o técnico e o político, entre o reconhecimento simbólico e a ausência de voz nos espaços deliberativos.

Isso evidencia um desequilíbrio estrutural: a influência estratégica das CPAs, quando ocorre, é frequentemente impulsionada pela pressão normativa, não pela convicção de seu valor interno. Ou seja, é a regulação que legitima sua presença, e não uma cultura de governança aberta e participativa. Assim, mesmo quando há comunicação institucional entre a CPA e outras instâncias, essa comunicação nem sempre é dialógica; em muitos casos, ela é unidirecional, utilitarista e pontual.

Outro ponto sensível é a ausência de ambientes colaborativos consolidados, que permitam às CPAs atuar lado a lado com núcleos de decisão estratégica, como os Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs), os colegiados superiores e os setores de planejamento. Essa exclusão, ainda que não formal, fragiliza a ideia de avaliação como processo transversal. A CPA, ao ser isolada da lógica de coformulação, torna-se apenas uma estrutura de mediação técnica, incapaz de catalisar processos de mudança institucional.

Bezold (2010) e Hines, Bishop e Slaughter (2015) reforçam que a gestão estratégica do foresight deve promover uma cultura organizacional na qual o diálogo, a reflexão e a coautoria sejam pilares. Para tanto, as CPAs precisam transcender o papel de observadoras e ocupar o lugar de articuladoras, de modo a mobilizar dados, pessoas e decisões. Esse reposicionamento não será espontâneo: ele exige vontade política das lideranças e disposição para rever estruturas de poder.

Em suma, a gestão estratégica das CPAs precisa ser compreendida não apenas como gestão de processos avaliativos, mas também como gestão de conhecimento, de relações e de futuros. Para isso, as IES devem abandonar modelos verticais de gestão da avaliação e adotar posturas mais dialógicas, fluidas e integradas. Somente assim a CPA deixará de ser um satélite e se tornará, de fato, um dos centros gravitacionais da estratégia universitária.

## A INTELIGÊNCIA QUALITATIVA COMO ALAVANCA PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA CPA

A gestão universitária que deseja se posicionar com visão de futuro não pode ignorar a riqueza das narrativas que emergem da escuta institucional qualificada. Nesse sentido, os dados qualitativos representam evidências e, sobretudo, sentidos — sentidos que se constroem a partir da experiência situada dos sujeitos institucionais que vivem a avaliação como prática, desafio e oportunidade. Quando se trata da CPA, essa escuta revela-se ainda mais crucial, pois se está diante de um coletivo que, embora regulamentado, é frequentemente silenciado em sua potência estratégica.

O exame atento das falas dos participantes aponta para um eixo de convergência: a necessidade de reposicionar a CPA como instância de inteligência estratégica baseada em dados, e não como simples repositório técnico ou executor de tarefas regulatórias. As menções recorrentes a termos como “dados”, “CPA” e “gestão” refletem um campo semântico em que a comissão é percebida como elo crítico entre o diagnóstico e a ação. Porém, essa condição só se atualiza plenamente quando acompanhada por autonomia, recursos e legitimidade institucional.

As falas analisadas convergem para uma compreensão ampliada do papel da CPA: trata-se de uma instância que precisa não apenas coletar e interpretar dados, mas sobretudo transformá-los em insumos estruturantes para o planejamento. Esse deslocamento — de uma função reativa para uma função propositiva — exige mais do que vontade; requer redesenho político-institucional, cultura avaliativa madura e reconhecimento transversal da avaliação como linguagem da estratégia.

O elemento mais crítico que emerge dos depoimentos é o sentido de subutilização da CPA frente à sua capacidade de leitura institucional. O dado está lá, a análise existe, mas falta articulação para que ele circule em espaços de decisão. A comissão fala, mas nem sempre é ouvida. Constrói, mas nem sempre é convidada à mesa da estratégia. Esse descompasso é apontado com lucidez pelos participantes, que identificam como obstáculo central a ausência de estruturas que transformem avaliação em política institucional.

Dessa constatação nasce uma proposição potente: a ampliação da participação da CPA nos movimentos de antecipação estratégica exige a criação de ambientes de empoderamento, autonomia programática e planejamento próprio. Trata-se de investir em comissões que pensem, ajam e se mobilizem como núcleos de foresight institucional, para articular leitura de contexto, mobilização de dados e ação propositiva.

A maturação desse papel passa, necessariamente, por uma mudança de chave política: deixar de ver a CPA como um órgão de controle e começar a reconhecê-la como plataforma de articulação estratégica. Isso não se resolve apenas com formação ou comumente com alterações normativas. Trata-se de instaurar um novo pacto institucional, em que a avaliação seja concebida como linguagem de futuro, e não só de conformidade.

Nesse cenário, os dados qualitativos confirmam diagnósticos anteriores e reforçam a necessidade de uma teoria prática da CPA como agente estratégico. Isso implica em pensar a avaliação institucional como ponto de partida para uma governança mais responsiva, transversal e ancorada em evidências. O que está em jogo, portanto, não é somente a eficácia das CPAs, mas também a capacidade das instituições de se reinventarem a partir do que elas mesmas sabem sobre si.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação de sistemas de avaliação como o Sinaes, nas últimas duas décadas, representou um salto normativo e institucional para a cultura da qualidade no ensino superior brasileiro. Contudo, permanece em aberto uma pergunta essencial: até que ponto a avaliação institucional

ultrapassou o campo do cumprimento normativo para se afirmar como dispositivo estratégico de foresight organizacional?

Esse capítulo se debruçou sobre esse dilema, visto que propôs uma aproximação ainda pouco explorada entre a avaliação institucional e a antecipação estratégica — ou, nos termos consagrados da literatura internacional, o *foresight*. Ao fazê-lo, evidenciou-se um paradoxo que atravessa as práticas avaliativas no Brasil: ao mesmo tempo em que a CPA é reconhecida formalmente como instância legítima de produção de sentidos sobre a realidade institucional, sua capacidade de influenciar o futuro permanece fragilizada por uma arquitetura organizacional que tende a capturá-la no campo da função cartorial.

As evidências analisadas sugerem que, mesmo nos contextos em que há valorização simbólica das CPAs, suas práticas ainda estão mais próximas da reprodução normativa do que da inovação estratégica. O engajamento permanece mais declaratório do que efetivo. A participação em planejamentos ainda carrega traços de formalidade e pouca articulação com agendas prospectivas. A análise de risco, quando ocorre, é residual. E o aprendizado institucional se restringe, muitas vezes, à assimilação de diretrizes legais, sem traduzir-se em desenvolvimento de competências estratégicas.

Nesse cenário, a CPA parece habitar uma zona ambígua — um lugar entre o reconhecimento e o esquecimento institucional. Sua presença é solicitada nos momentos de exigência regulatória, mas raramente convocada a contribuir na tessitura das grandes decisões. Falta-lhe espaço, mas também linguagem; falta-lhe poder, mas também projeto. A atuação da CPA, muitas vezes, se vê limitada por uma racionalidade técnica que reduz sua missão à entrega de produtos avaliativos, de maneira que a dissocia de seu potencial político-institucional.

Se, por um lado, isso denuncia um déficit de governança em torno da cultura avaliativa, por outro, revela a potência latente de um sujeito institucional subestimado. O que está em jogo, portanto, não é apenas o papel da CPA como órgão; trata-se de reconhecer seu valor como dispositivo de inteligência coletiva, capaz de articular dados, escuta, planejamento e cenários em uma chave propositiva e transformadora.

Nesse sentido, esse estudo contribui, teoricamente, para um reposicionamento epistemológico da avaliação institucional — não mais só como controle, mas como linguagem estratégica. E, pragmaticamente, oferece um conjunto de dimensões e capacidades que podem guiar as instituições no fortalecimento de suas CPAs como núcleos estratégicos de antecipação, inovação e aprendizagem organizacional.

Para os estudos futuros, abre-se um campo fecundo: compreender como diferentes modelos institucionais estruturam (ou não) espaços de participação efetiva para suas CPAs no processo de planejamento. Mais do que descrever práticas, será preciso investigar as condições políticas, culturais e simbólicas que restringem ou ampliam a potência transformadora das comissões de avaliação.

Em um tempo em que as IES são convocadas a se reinventar, a CPA pode — e deve — deixar de ser apenas um emissor de relatórios para tornar-se curadora de futuros. Para isso, é preciso que as instituições parem de vê-la como um custo regulatório e passem a reconhecê-la como um ativo estratégico de longo prazo.

## REFERÊNCIAS

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

ARRUDA, D. P. de; MELO, L. A de. Comissão própria de avaliação: uma análise da relação com a estratégia nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 5, p. 804-821, 2018.

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**, v. 77, n. 9, p. 1513-1518, 2010.

- BRADFIELD, R. *et al.* A review of scenario planning. **Futures**, v. 37, n. 7, p. 795-812, set. 2005.
- CARVALHO, A. P.; AUGUSTO, A. M. A perspectiva estratégica e a construção de cenários em empresas do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 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**, v. 44, n. 2, p. 193-210, 2022.
- COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research methods in education**. 8. ed. New York: Routledge, 2018.
- 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. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2011.
- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. Mixed Methods Research in Education: A Review of the Literature. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 5, n. 3, p. 212-222, 2011.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DATOR, J. Alternative futures at the Manoa School. **Journal of Futures Studies**, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2009.
- DE ALMEIDA ANDRADE, Norberto *et al.* Cenários de *Foresight* Estratégico do setor de telecomunicações 5G: um espectro de oportunidades na Transformação Digital. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 1, p. 205-223, 2020.
- ERIKSSON, E. A.; WEBER, K. M. Stakeholder Participation in Policy Development: Observations on the Practice of Foresight. **Futures**, v. 40, n. 6, p. 568-581, ago. 2008.
- FINK, Alexander *et al.* The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. **Management Decision**, v. 43, n. 3, p. 360-381, 2005.

FINK, Alexander; SCHLAKE, Oliver. Scenario management—An approach for strategic foresight. **Competitive Intelligence Review: published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals**, v. 11, n. 1, p. 37-45, 2000.

GARCÍA, R.; SANZ-MENÉNDEZ, L. Higher Education Foresight and Institutional Evaluation: Exploring the Connections. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 166, p. 120-550, 2021.

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

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

GORDON, Adam; ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. Escaping the "faster horses" trap: bridging strategic foresight and design-based innovation. **Technology innovation management review**, v. 9, n. 8, p. 30-42, 2019.

GREENBLOTT, Joseph M. *et al.* Strategic foresight in the federal government: a survey of methods, resources, and institutional arrangements. **World futures review**, v. 11, n. 3, p. 245-266, 2018.

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

HADRIDGE, Phil. Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. **Foresight**, v. 10, n. 1, p. 79-80, 2008.

HINES, Andy. Strategic foresight: the state of the art. **The futurist**, v. 40, n. 5, p. 18, 2006.

HINES, Andy; BISHOP, Peter Jason; SLAUGHTER, Richard A. **Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight**. Houston: Hinesight, 2015.

HSU, Y. C.; SANDSTRÖM, U. G. A systematic literature review of foresight methods and approaches. **Futures**, v. 86, p. 48-56, 2017.

- KEENAN, M.; POPPER, R. Foresight for Higher Education Institutions: Integrating Institutional Evaluation and Futures Thinking. **Futures**, v. 112, p. 102-436, 2019.
- LIM, V. M.; CRESWELL, J. W. A Framework for Analyzing Data in Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 6, n. 1, p. 55-72, 2012.
- MASTION, Emmanuel; DOVEY, Ken. Contextual insight as an antecedent to strategic foresight. **Futures**, v. 128, p. 102-715, 2021.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.
- PINTO, Jean Paul; MEDINA, Javier. Hybrid processes for a new era of strategic foresight. **Foresight**, v. 22, n. 3, p. 287-307, 2020.
- RAMIREZ, R. *et al.* Learning from the Future: How to Improve Strategic Foresight through Scenario Planning. **European Journal of Futures Research**, v. 3, n. 9, p. 1-10, maio 2015.
- ROHRBECK, R.; KUM, M. E. Foresight and innovation: A systematic literature review. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 5, p. 1-41, 2018a.
- ROHRBECK, R.; KUM, M. E. The Role of Strategic Foresight in Organizational Transformation: A Multilevel Perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 129, p. 104-117, abr. 2018b.
- SALMI, J.; SAROYAN, A. Strategic Foresight and Institutional Evaluation in Higher Education: Lessons from International Practice. **Higher Education Quarterly**, v. 75, n. 1, p. 5-21, 2021.
- SANTIAGO, M. B.; SOARES, M. L.; SILVA, C. A. da. A CPA como instrumento para o alinhamento entre gestão estratégica e avaliação institucional em uma universidade pública. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 3, p. 471-486, 2019.
- SARIS, W. E.; SATORRA, A. S. Alternative models for classified response questions. **Sociological Methodology**, v. 22, n. 1, p. 45-77, 1992.

- SARITAS, O.; AYDIN, E. Foresight in a networked world: A systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 110, p. 146-161, 2016.
- SCOBLIC, J. Peter. Strategic foresight as dynamic capability: A new lens on Knightian uncertainty. **Harvard Bus. School, Boston, MA, USA, Working paper**, p. 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**, v. 10, n. 1, p. 44-61, 2016.
- SLAUGHTER, R. A. **The foresight principle**: cultural recovery in the 21st century. Westport, CT: Praeger, 1995.
- SPANIOL, Matthew J. *et al.* Five strategic foresight tools to enhance business model innovation teaching. **Journal of Business Models**, v. 7, n. 3, p. 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**, v. 45, n. 3, p. 609-623, 2020.
- VAN DER LAAN, Luke. The imperative of strategic foresight to strategic thinking. **Journal of Futures Studies**, v. 13, n. 1, p. 21-42, 2008.
- VOROS, J. A generic foresight process framework. **Foresight**, v. 5, n. 3, p. 10-21, 2003.
- WRIGHT, D.; BRADFIELD, R. Foresight in higher education institutions: supporting strategic decision-making and institutional evaluation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 127, p. 185-196, 2018.