ÁREA TEMÁTICA: Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Formação Didático-Pedagógica de Professores em Administração

ENANGRAD Pleno

TÍTULO DO TRABALHO: PENSAMENTO FUTURO NA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: MAPEAMENTO CURRICULAR DOS PROGRAMAS *STRICTO SENSU* DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Resumo: Transformações tecnológicas, econômicas e sociais das últimas décadas ampliam os níveis de incerteza enfrentados por organizações, exigindo dos gestores competências capazes de apoiar a interpretação de mudanças emergentes e a antecipação de futuros possíveis. Nesse contexto, ganham espaço abordagens voltadas ao pensamento de futuro, como os Estudos de Futuro e o *Foresight*, ainda que sua incorporação aos currículos da pós-graduação em Administração no Brasil permaneça pouco investigada. Este estudo teve como objetivo verificar em que medida os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração das universidades federais brasileiras incorporam, nas matrizes curriculares, disciplinas voltadas ao pensamento futuro. Trata-se de pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e finalidade descritiva, conduzida por meio de procedimento documental, com levantamento de matrizes curriculares e ementas disponibilizadas publicamente pelas universidades federais brasileiras. As disciplinas identificadas foram classificadas de forma independente por dois pesquisadores, segundo uma taxonomia de quatro categorias analíticas. Os resultados mostram que, das 52 universidades com programas ativos, a maioria oferece apenas disciplinas de planejamento estratégico tradicional, uma parcela relevante não apresenta qualquer disciplina correlata ao tema, e somente duas instituições incorporam o *Foresight* de forma explícita e fundamentada. Conclui-se que a formação de mestres e doutores em Administração no Brasil permanece fortemente ancorada em uma lógica retrospectiva de planejamento, distante do movimento internacional de valorização das competências antecipatórias na educação superior. O estudo contribui para a literatura nacional sobre currículo e formação em Administração, subsidiando futuras discussões sobre atualização curricular e desenvolvimento de competências voltadas à incerteza.

Palavras-chave: Pensamento de Futuro; Foresight; Pós-Graduação em Administração; Currículo

Abstract: Technological, economic, and social transformations in recent decades have increased the levels of uncertainty faced by organizations, requiring managers to possess competencies that enable them to interpret emerging changes and anticipate possible futures. In this context, approaches focused on future-oriented thinking, such as Future Studies and Foresight, are gaining prominence, although their incorporation into graduate business administration curricula in Brazil remains understudied. The objective of this study was to determine the extent to which *stricto sensu* graduate programs in Business Administration at Brazilian federal universities incorporate courses focused on future-oriented thinking into their curriculum frameworks. This is an applied

research study with a quantitative approach and descriptive purpose, conducted through a documentary analysis involving a review of curricula and course descriptions made publicly available by Brazilian federal universities. The identified courses were classified independently by two researchers according to a taxonomy comprising four analytical categories. The results show that, of the 52 universities with active programs, most offer only courses in traditional strategic planning, a significant portion do not offer any courses related to the topic, and only two institutions incorporate foresight in an explicit and well-founded manner. It can be concluded that the training of master's and doctoral students in Business Administration in Brazil remains strongly anchored in a retrospective approach to planning, far removed from the international trend toward valuing anticipatory skills in higher education. The study contributes to the national literature on curriculum and training in Business Administration, providing a basis for future discussions on curriculum updates and the development of skills geared toward uncertainty.
Keywords: Future Thinking; Foresight; Graduate Programs in Business Administration; Curriculum

1. INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas, econômicas e sociais das últimas décadas têm ampliado os níveis de complexidade e incerteza enfrentados por organizações (Barbosa e Pereira, 2023). Nesse contexto, a formação de gestores deixa de depender exclusivamente do domínio de ferramentas tradicionais de planejamento e passa a exigir competências capazes de apoiar a interpretação de mudanças emergentes, a construção de cenários e a antecipação de possíveis futuros (Lindner *et al,* 2025). A formação em Administração não deve se restringir ao domínio de conhecimentos técnicos e competências específicas, demandando também o desenvolvimento de capacidades reflexivas, críticas e articuladoras, capazes de responder às transformações e aos desafios contemporâneos (Patrus e Lima, 2024).

Entre as competências que vêm ganhando destaque nesse debate estão aquelas relacionadas ao pensamento futuro. Abordagens como os Estudos de Futuro (Futures Studies), o *Foresight* e a *Futures Literacy* têm sido incorporadas às discussões internacionais sobre educação e desenvolvimento de capacidades para lidar com a incerteza (LINDNER *EL AL., 2025)*. Organismos como a UNESCO passaram a defender a antecipação como competência imprescindível para o século XXI (MILLER, 2018), enquanto, no contexto brasileiro, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva vem sendo discutida como uma abordagem capaz de ampliar a capacidade das organizações de identificar sinais emergentes e apoiar processos decisórios em ambientes de elevada complexidade (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Embora esse movimento internacional sinalize uma crescente valorização das competências antecipatórias, ainda são escassas as evidências sobre a forma como elas têm sido incorporadas aos currículos da pós-graduação stricto sensu em Administração no Brasil (Spanjol *et al*., 2023). Essa lacuna torna-se particularmente relevante diante das discussões sobre a necessidade de atualização dos programas de pós-graduação. O PNPG (2024–2028) evidencia desafios relacionados à atratividade da pós-graduação, incluindo a ociosidade de vagas, que alcançou 21% no mestrado e 25% no doutorado em 2020. O documento também aponta fatores associados a esse cenário, como a baixa atratividade da oferta e da carreira

científica, as exigências dos processos seletivos e aspectos relacionados ao perfil dos candidatos (Trevisol *et al.,* 2026). Nesse cenário, torna-se pertinente investigar em que medida os programas de pós-graduação em Administração têm incorporado conteúdos voltados ao pensamento de futuro em suas matrizes curriculares. Assim, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **em que medida os programas de pós-graduação stricto sensu em Administração das universidades federais brasileiras incorporam, em suas matrizes curriculares, disciplinas voltadas ao pensamento de futuro?**

Para responder a essa questão, o objetivo geral consiste em verificar em que medida os programas de pós-graduação em Administração das universidades federais brasileiras incorporam disciplinas relacionadas ao pensamento de futuro em suas matrizes curriculares, analisando sua presença, características e aderência temática aos Estudos de Futuro e ao *Foresight*. Especificamente, busca-se: (i) mapear todos os programas de pós-graduação em Administração ofertados pelas universidades federais brasileiras; (ii) analisar quantitativamente as ementas das disciplinas para identificar a presença de conteúdos relacionados ao pensamento de futuro, Estudos de Futuro, *Foresight* e inovação prospectiva;

A investigação restringe-se às universidades federais com programas de pós-graduação em Administração em funcionamento no ano-base de 2025, 1ª semestre, conforme registrado na Plataforma Sucupira, sistema oficial da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) usado para coletar, gerenciar e avaliar os dados dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, considerando as informações curriculares e ementas disponibilizadas publicamente pelos programas. Assim, disciplinas cujo conteúdo prospectivo não esteja explicitado na documentação institucional podem não ter sido identificadas pelo protocolo de busca adotado.

Ao realizar um mapeamento nacional da presença de disciplinas relacionadas ao pensamento de futuro, este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre o estágio de incorporação de competências antecipatórias na pós-graduação em Administração. Além de preencher uma lacuna na literatura nacional sobre currículo e formação em Administração, os resultados podem subsidiar futuras discussões sobre atualização curricular, desenvolvimento de competências e formação de pesquisadores e gestores capazes de atuar em ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza. O artigo está organizado em cinco seções, após esta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre a evolução das competências na pós-graduação em Administração, os Estudos de Futuro e o *Foresight* como competência curricular. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados do mapeamento curricular. Por fim, a quinta seção reúne as conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A evolução das competências na pós-graduação em Administração

A formação oferecida pela pós-graduação em Administração passou, nas últimas décadas, por uma transição relativamente clara: de um modelo centrado na transmissão de conhecimento técnico-científico para uma abordagem baseada no desenvolvimento de competências. Essa mudança não decorre apenas de

preferências pedagógicas, mas responde a pressões externas concretas, como a digitalização do trabalho e a cobrança crescente por maior aproximação entre teoria e prática (Bratianu, Hadad, & Bejinaru, 2020; Frandell, 2025). Analisar essa trajetória em fases ajuda a compreender em que ponto do processo a formação em Administração se encontra hoje e, principalmente, o que ainda falta amadurecer para que ela incorpore competências voltadas à antecipação e à leitura de futuros, tema que será retomado na seção seguinte.

Nos estudos mais antigos sobre o tema, o foco recai sobre o desenvolvimento de competências de gestão e liderança, ainda que de maneira bastante dependente do desenho específico de cada programa e dos métodos de ensino adotados (Boyatzis & Saatcioglu, 2008; Passarelli, Boyatzis, & Wei, 2018). Vale destacar que pesquisas longitudinais conduzidas em programas de MBA mostraram que competências emocionais, sociais e cognitivas podem, de fato, ser desenvolvidas em adultos e sustentadas ao longo dos anos embora esse ganho possa a se enfraquecer em ambientes organizacionais mais instáveis, variando conforme a sequência pedagógica adotada, a liderança institucional e o contexto externo enfrentado por cada corte de egressos (Boyatzis & Saatcioglu, 2008; Passarelli, Boyatzis, & Wei, 2018). Essa constatação já sinalizava, ainda que de forma indireta, que a formação em Administração não poderia mais se apoiar apenas em conteúdos estáveis e previsíveis, mas precisaria lidar com variáveis de contexto em constante mudança.

Na década seguinte, esse repertório de competências se expandiu de forma significativa, como o estudo com egressos de um mestrado brasileiro identificou sete áreas distintas de competências desenvolvidas ao longo da formação intelectuais, técnicas, funcionais, comportamentais, éticas, políticas e identitárias, mas revelou uma percepção desigual entre elas, os egressos reconheciam contribuição mais forte do programa nas competências técnico-científicas do que nas competências éticas, relacionais e identitárias (Júnior & Rodrigues, 2012). Esse desequilíbrio reaparece em outros contextos. Em uma universidade mexicana, por exemplo, identificou-se desenvolvimento insuficiente em competências ligadas ao desenho de pesquisa, a habilidades instrumentais e à gestão da divulgação do conhecimento produzido, sugerindo que nem o processo seletivo de ingresso nem o currículo vigente conseguiam consolidar plenamente essa dimensão da formação (Cardoso & Cerecedo, 2019). Ou seja: mesmo quando o rol de competências se ampliava no papel, sua efetiva incorporação pelos programas permanecia parcial e desigual.

Os estudos mais recentes indicam que essa evolução passou a ser guiada, sobretudo, pelo alinhamento com as demandas do mercado de trabalho e pela necessidade de adaptação curricular mais ágil. Levantamentos mostram que as empresas priorizam, na maior parte dos casos, competências comportamentais e transversais e que, ainda assim, parte da formação acadêmica apresenta insuficiência em cerca de um terço das competências avaliadas (Gupta et al., 2023). No campo da administração pública e dos programas profissionais, essa pressão se traduz em maior ênfase em dados, inteligência artificial, análise de políticas públicas e resposta a desafios locais, com uso crescente de metodologias como aprendizagem baseada em problemas, estudos de caso e simulações para aproximar a formação acadêmica da prática profissional (Frandell, 2025; Melnychenko & Akimova, 2019). Paralelamente, pesquisas recentes reforçam que a

experiência da pós-graduação contribui para o desenvolvimento de confiança, pensamento crítico, comunicação, liderança, capacidade de análise de políticas e tomada de decisão, mas que esses ganhos dependem diretamente de um currículo atualizado, de recursos institucionais adequados e da qualificação do corpo docente (Cayabas, 2025; Angaw, Debela, & Brans, 2025).

Em conjunto, esses achados apontam uma direção comum: a formação em Administração vem se deslocando de um modelo predominantemente técnico e acadêmico para um modelo mais integrado, adaptativo e voltado à aplicação prática, priorizando competências digitais, comunicação, sustentabilidade e conexão direta com problemas reais de trabalho (Krpálek et al., 2021; Quintans-Júnior, Correia, & Martins-Filho, 2023; Da Silva Elva, 2022). Essa trajetória, no entanto, revela uma lacuna que atravessa as três fases discutidas: mesmo com a ampliação do leque de competências trabalhadas, praticamente nenhum dos estudos analisados menciona explicitamente competências voltadas à antecipação de cenários futuros ou à leitura sistemática de sinais de mudança. A formação em Administração aparenta reagir bem a demandas já consolidadas do mercado, dados, tecnologia, comportamento, mas ainda carece de instrumentos para lidar com o que ainda não se manifestou plenamente. É justamente essa lacuna que os Estudos de Futuro e o *Foresight*, discutidos na próxima seção, se propõem a preencher.

2.2 Estudos de Futuro e *Foresight*

Os Estudos de Futuro (*Futures Studies*) constituem um campo interdisciplinar dedicado à investigação sistemática de futuros alternativos, tendo suas bases relacionadas às ciências sociais, à filosofia da ciência e às ciências políticas. Embora diferentes tradições tenham contribuído para sua constituição, o campo ganhou maior reconhecimento acadêmico a partir da década de 1960 e passou a desenvolver diferentes perspectivas teóricas e metodológicas para compreender as relações entre passado, presente e futuro (BELL, 2017; KRISTÓF, 2024; KRISTÓF; NOVÁKY, 2023).

Uma característica fundamental dos Estudos de Futuro é a ruptura com a concepção de futuro como uma realidade única, determinada e passível de previsão precisa. Diferentemente de abordagens orientadas à *prediction*, os Estudos de Futuro trabalham com a existência de futuros plurais e alternativos, reconhecendo a incerteza e a possibilidade de diferentes trajetórias futuras (ARDESHIR; ALIREZA, 2015). Nesse sentido, o futuro deixa de ser compreendido exclusivamente como uma extensão linear do passado e passa a ser investigado como um espaço de possibilidades que pode ser explorado, interpretado e, em determinadas circunstâncias, influenciado pelas decisões e ações realizadas no presente.

Essa mudança epistemológica acompanha a própria evolução histórica do campo. Kuosa (2011) identifica uma trajetória que parte de concepções determinísticas de futuro e avança para perspectivas baseadas na indeterminação, nas probabilidades, na modelagem e no pensamento sistêmico, alcançando posteriormente abordagens que reconhecem a presença de dinâmicas, paradoxos e mudanças que não podem ser integralmente controladas. A partir da década de 1970, os Estudos de Futuro passaram também a incorporar preocupações relacionadas aos desafios globais e à discussão de futuros preferíveis, enquanto as décadas seguintes ampliaram a presença de perspectivas críticas e evolutivas no campo (KUOSA, 2011; KRISTÓF, 2024; KRISTÓF; NOVÁKY, 2023).

A diversidade teórica dos Estudos de Futuro não significa ausência de estrutura conceitual. Minkkinen (2020), ao analisar a base teórica do campo, identifica diferentes níveis de teorização e destaca a recorrência de conceitos relacionados a sistemas, complexidade e antecipação. O autor distingue abordagens orientadas à previsão, à representação de futuros, à busca de futuros desejados, à compreensão dos processos antecipatórios e à crítica epistemológica. Essa diversidade evidencia que os Estudos de Futuro não se restringem à tentativa de prever acontecimentos, mas abrangem diferentes formas de produzir conhecimento sobre possibilidades futuras e de utilizá-las para orientar a ação no presente (MILLER, 2018).

Nessa perspectiva, uma distinção relevante para a compreensão do campo envolve a relação entre futuros possíveis, prováveis e preferíveis (VOROS, 2003). Enquanto determinadas abordagens procuram estimar tendências ou probabilidades, outras se concentram na exploração de possibilidades e na construção de futuros desejáveis. Inayatullah (2008), por exemplo, propõe um conjunto de conceitos e pilares metodológicos voltados à identificação de alternativas, à antecipação, à criação de futuros e à transformação. O futuro, portanto, não é tratado apenas como objeto de conhecimento, mas também como elemento capaz de orientar a reflexão e a ação no presente.

A antecipação assume, nesse contexto, papel central. A literatura recente sobre o campo reconhece que diferentes tradições de pensamento futuro apresentam maneiras distintas de compreender o que pode acontecer e como essas possibilidades podem ser mobilizadas no presente. Mangnus *et al*. (2021) destacam que essa diversidade demanda uma postura reflexiva acerca das diferentes concepções de futuro e de suas implicações para a ação orientada ao futuro. Assim, a capacidade de lidar com futuros não se reduz ao domínio de técnicas de previsão (MILLER, 2018), envolvendo também a capacidade de reconhecer diferentes possibilidades, questionar pressupostos e considerar alternativas diante de contextos caracterizados pela incerteza.

Essa perspectiva possui implicações diretas para a formação de competências. Se os futuros são plurais, incertos e parcialmente construídos pelas ações realizadas no presente, a formação orientada ao futuro não deve limitar-se à transmissão de ferramentas destinadas à previsão. Ela requer o desenvolvimento de capacidades que permitam interpretar mudanças, explorar alternativas, reconhecer sinais emergentes e refletir criticamente sobre diferentes possibilidades futuras. É nesse ponto que os Estudos de Futuro estabelecem uma conexão com a educação e com a formação de competências antecipatórias, aproximando-se de abordagens como a *Futures Literacy* e o *Foresight*. A partir dessa perspectiva, o pensamento futuro pode ser compreendido não apenas como um campo de conhecimento, mas como uma capacidade formativa aplicável à tomada de decisão e à atuação em ambientes complexos e incertos.

No contexto deste estudo, essa distinção é particularmente relevante. A existência de disciplinas de planejamento estratégico nos programas de pós-graduação em Administração não implica, por si só, a incorporação dos Estudos de Futuro. Para que essa aproximação ocorra, é necessário identificar conteúdos e abordagens que ultrapassem a análise retrospectiva e a extrapolação de tendências, incorporando a exploração sistemática de futuros alternativos, a antecipação e a

construção de possibilidades. Essa distinção fornece a base conceitual para analisar, posteriormente, em que medida os currículos dos programas investigados incorporam efetivamente conteúdos relacionados ao pensamento futuro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com finalidade descritiva e procedimento de pesquisa documental (GIL, 2018). A investigação buscou identificar e analisar a presença de disciplinas relacionadas ao pensamento de futuro nos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração das universidades federais brasileiras, por meio da análise de documentos institucionais disponibilizados publicamente. A pesquisa documental justifica-se pelo uso de fontes primárias ainda não submetidas a tratamento analítico para o problema investigado, especificamente matrizes curriculares, ementas e projetos pedagógicos dos programas de pós-graduação. A unidade de análise correspondeu aos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs) das universidades federais brasileiras, enquanto a unidade de observação compreendeu os documentos curriculares disponibilizados por esses programas. A coleta de dados foi realizada em 2025 e seguiu um protocolo composto por três etapas.

Na primeira etapa, procedeu-se à delimitação do universo da pesquisa. Para isso, utilizou-se a Plataforma Sucupira, base oficial do Sistema Nacional de Pós-Graduação, a fim de identificar todos os programas stricto sensu (mestrado e doutorado) em Administração vinculados às universidades federais brasileiras. Foram considerados apenas os programas classificados na Grande Área de Ciências Sociais Aplicadas, Área de Administração e Administração de Empresas, com situação "em funcionamento" no no 1ª semestre ano-base de 2025, versão mais recente disponível na plataforma. Na segunda etapa, realizou-se a coleta dos documentos curriculares. A partir da relação de programas identificados na Plataforma Sucupira, efetuou-se busca nos sítios eletrônicos institucionais das 69 universidades federais brasileiras para obtenção das matrizes curriculares, ementas das disciplinas e, quando disponíveis, dos respectivos projetos pedagógicos. Na terceira etapa, os documentos foram organizados em uma matriz de análise contendo informações sobre a existência da disciplina, carga horária, disponibilidade de ementa e aderência temática aos Estudos de Futuro. A identificação preliminar das disciplinas foi realizada mediante busca por descritores previamente definidos, incluindo os termos "*foresight*", "estudos de futuro", "prospecção", "inovação prospectiva", "cenários futuros" e "inteligência estratégica antecipativa". Posteriormente, as ementas identificadas foram submetidas à leitura integral para confirmação de sua aderência temática.

Com base nessa análise, foi desenvolvida uma taxonomia analítica para classificar as disciplinas segundo seu grau de aproximação com os Estudos de Futuro, composta por quatro categorias:

- *Foresight* Explícito: disciplinas cuja ementa apresenta terminologia, conceitos e bibliografia reconhecidos na literatura de Estudos de Futuro e *Foresight*;
- Estratégia Geral: disciplinas voltadas ao planejamento estratégico convencional, sem evidências de abordagens prospectivas ou antecipatórias;

- Afinidade Indireta: disciplinas cuja denominação sugere possível relação com o pensamento de futuro, mas cuja ementa não estava disponível para confirmação da aderência temática;
- Nenhuma Candidata: programas nos quais não foi identificada qualquer disciplina relacionada ao pensamento de futuro ou aos Estudos de Futuro.

A classificação das ementas nas categorias propostas foi realizada de forma independente por dois pesquisadores, com posterior comparação dos resultados. Os casos de discordância foram discutidos até o alcance de consenso, conferindo maior confiabilidade ao processo de categorização. Essa classificação possibilitou comparar os programas quanto ao nível de incorporação de conteúdos relacionados ao pensamento de futuro, permitindo identificar padrões e lacunas na inserção dessas competências nos currículos da pós-graduação em Administração das universidades federais brasileiras.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Mapeamento e distribuição geográfica dos programas

O levantamento inicial mapeou 69 universidades federais brasileiras ativas identificadas por meio da plataforma Sucupira. Deste montante, constatou-se que 52 instituições (75%) ofertam programas de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado e/ou Doutorado) em Administração (PPGAs). Os dados revelam ainda que 17 universidades (24%) não possuem programas na área, conforme detalhado na Tabela 1.

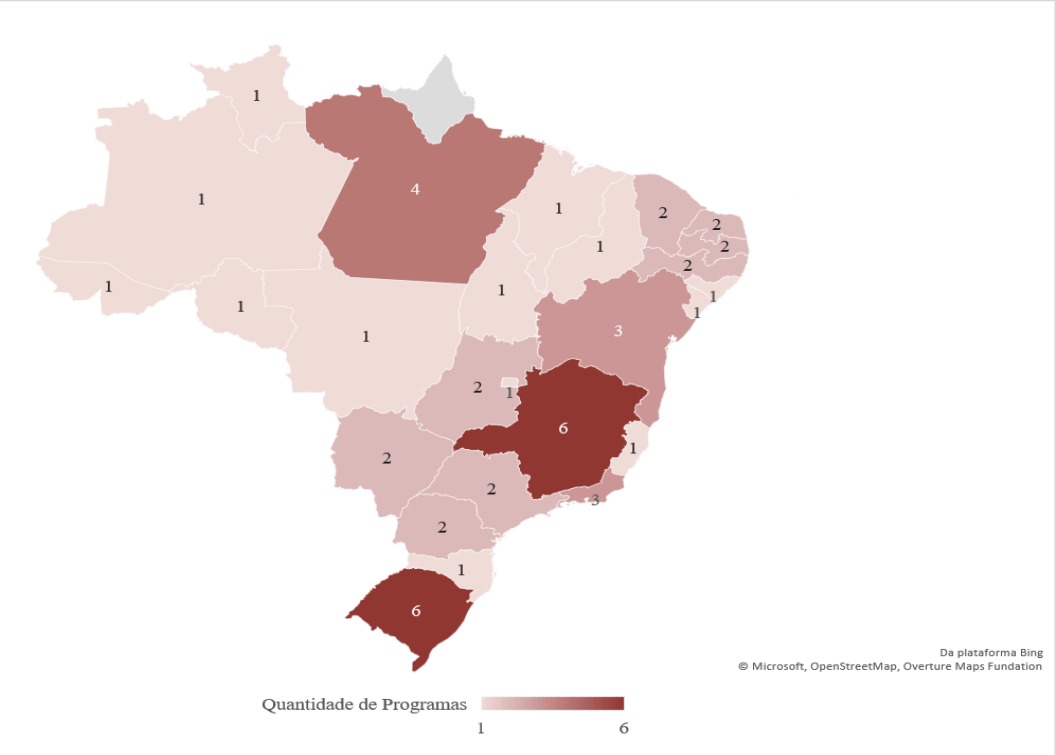
Tabela 1: Relação buscas e PPGA (Pós-Graduação em Administração)

Descritivo	**Total**	**%**
Com PPG em Administração (mestrado e/ou doutorado)	52	75,36%
Sem PPG em Administração	17	24,64%
Total de universidades mapeadas	**69**	**100%**

Fonte: elaboração dos autores

No que tange à distribuição geográfica da oferta de profissionalização em nível stricto sensu em Administração, observa-se uma heterogeneidade. Há uma concentração de PPGAs nos estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul, ambos com 6 programas. Na sequência, destacam-se os estados do Pará (4 programas), Rio de Janeiro (3) e Bahia (3). Um detalhamento visual da densidade desses programas por estado pode ser visualizado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição dos Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil



Fonte: elaboração dos autores

4.2 Análise curricular: validação da disciplina de pensamento futuro nas ementas

A etapa subsequente da pesquisa consistiu na validação das matrizes curriculares das 52 universidades com PPGAs confirmados, com o intuito de rastrear disciplinas relacionadas ao pensamento futuro. Do total de universidades pesquisadas, 47 possuíam, de alguma forma, um descritivo das disciplinas. As 5 universidades restantes, que não disponibilizavam descritivo, foram classificadas na categoria "Afinidade Indireta", conforme detalhado na Tabela 2. O processo de filtragem demonstrou que em 14 instituições (29,78%) não foi identificada nenhuma disciplina relacionada à temática. Nas 33 universidades restantes, procedeu-se a uma triagem minuciosa das ementas, resultando na categorização detalhada exposta na Tabela 2.

Tabela 2: Categorização das disciplinas analisadas nos PPGAs (Universidades Federais)

Categoria Curricular	Descrição	Amostra	%
Estratégia Geral	Disciplinas de planejamento estratégico tradicional, sem abordagens de *foresight*.	31	59,62%

Nenhuma Candidata	Ausência total de disciplinas relacionadas à prospecção ou estratégia nas matrizes.	14	26,92%
Afinidade Indireta	Nomenclatura distinta com potencial sobreposição temática, porém sem ementa explícita.	5	9,62%
Foresight Explícito (Confirmada)	Ementas com terminologia e bibliografia canônica de *Foresight* e Estudos de Futuros.	2	3,85%
Total Geral	**Programas de Pós-Graduação em Administração (Stricto Sensu) analisados**	**52**	**100%**

Fonte: elaboração dos autores

Constatou-se que a base curricular da área segue ancorada em disciplinas tradicionais e pouco inovadoras, por exemplo: 31 PPGAs (59,62%) oferecem disciplinas de estratégia, mas com viés genérico e tradicional. Já o que está com a classificação de “Afinidade Indireta”, com 5 casos, não é possível afirmar, dado que não havia a ementa da disciplina disponível para consulta. É importante notar que, 31 dos programas que compõem o grupo de estratégia geral, identificou-se um padrão estrutural em 10 deles, pois esses são vinculados ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), o que confere uma padronização curricular ao grupo. O cerne do mapeamento, contudo, consiste na identificação de apenas 2 universidades (3,85% da amostra) com disciplinas que incorporam o *Foresight* de forma explícita e fundamentada: sendo elas a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Na UFJF, a temática é introduzida na disciplina de *Strategy in Organizations*, cuja ementa oficial lista explicitamente "*Future forecasting methods (prospective scenarios)*", compondo a grade ao lado de ferramentas clássicas de mercado. Já na UFRGS a disciplina "Gestão em Sistemas e Tecnologia da Informação" destina um módulo integral à "Inteligência Estratégica". Sua ementa mobiliza conceitos como *Futures Studies, Foresight, Environmental Scanning*, Inteligência Estratégica Antecipativa e monitoramento de sinais fracos.

4.3. Implicações da ausência do *foresight* na formação em Administração

Conforme demonstrado acima, os resultados do mapeamento mostram um cenário de quase total ausência comprovada dos estudos de futuros (*Futures Studies*) e do *Foresight* nos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs) das universidades federais brasileiras. O fato de que, de um universo de 52 instituições, apenas duas (3,85%) apresentam ementas com menções explícitas ao pensamento futuro revela uma lacuna curricular que ainda pode ser explorada. Esse achado demonstra que a profissionalização de mestres e doutores em Administração no Brasil ainda não acompanhou o movimento global de

institucionalização da "Alfabetização de Futuros" (Futures Literacy), amplamente defendida por organismos internacionais como a UNESCO (MILLER, 2018).

Esse achado confirma, na prática, a lacuna anunciada na seção 2.1: mesmo com a evolução da pós-graduação em Administração rumo a competências digitais, comportamentais e de mercado, a dimensão antecipatória segue praticamente ausente dos currículos analisados. Embora o levantamento tenha identificado 31 programas ofertando componentes curriculares focados em Planejamento Estratégico, é importante distinguir metodologicamente essas duas abordagens. De modo geral, o ensino tradicional de estratégia ancora-se em modelos retrospectivos e na extrapolação de dados históricos para prever ou tentar controlar o amanhã. Em contrapartida, a prática do *Foresight* e a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) pressupõem o monitoramento contínuo do ambiente para a captação dos chamados "sinais fracos", indícios incipientes de mudanças que, se percebidos e interpretados de maneira tempestiva, podem alterar de forma significativa o ambiente de negócios (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

A ausência de disciplinas voltadas à antecipação nos PPGAs levanta questionamentos sobre a preparação das futuras lideranças formadas em nosso país. Em um ambiente global marcado por complexidade e mudanças rápidas, a dependência exclusiva de ferramentas clássicas limita a capacidade analítica dos egressos. Estudos demonstram que a aplicação sistêmica da inteligência antecipativa é um fator decisivo não apenas no ambiente corporativo, mas na própria gestão e criação de Instituições de Ensino Superior (IES), onde o monitoramento de informações do ambiente externo reduz incertezas e delimita a identificação de cenários estratégicos para a tomada de decisão (VIEIRA; JANISSEK-MUNIZ; CAINELLI, 2017). Assim, sem essas competências, o gestor passa a atuar de forma reativa, ancorado em diagnósticos que já não são apropriados para o contexto em que vivemos.

Além disso, a evolução contemporânea do *foresight* já aponta para a intersecção com tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), potencializando a capacidade de rastreamento de dados e a geração de cenários complexos (ROSSI et al., 2023). A ausência do ensino dessas competências básicas nos currículos de mestrado e doutorado significa que os futuros pesquisadores e executivos brasileiros estão com menos ferramentas, ao menos na educação formal, para dominar as ferramentas metodológicas mais avançadas de antecipação.

A resistência à modernização curricular expõe uma fragilidade ainda muito presente na academia. O número reduzido de casos confirmados, apenas em duas Universidades (UFRGS e UFJF) revela que a presença dos Estudos de Futuros na pós-graduação nacional não reflete uma política integrada de evolução da área de Administração, mas sim o esforço isolado de Instituições de Ensino específicas. Ao manterem o foco quase exclusivo no planejamento clássico, a maior parte dos programas transmite aos estudantes uma ilusão de preparação, capacitando-os para operar num ambiente de negócios linear que já não corresponde à realidade do mercado.

Este desfasamento curricular ajuda a elucidar uma hipótese cada vez mais premente: a atual crise enfrentada pelos programas de mestrado e doutorado no país. O documento preparatório para o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2024-2028), estruturado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES), alerta para um cenário de estagnação. Dados da Plataforma Sucupira registraram elevados índices de ociosidade, atingindo 21% das vagas nos cursos de mestrado e 25% no de doutorado, além de uma redução de 11% no número geral de ingressantes na transição de 2021 para 2022. Como reflexo desse esvaziamento, o Brasil possui a proporção de apenas 0,7% de sua população (de 25 a 64 anos) com título de mestrado e 0,3% com doutorado, índices bastante inferiores às médias de 14,1% e 1,3%, respectivamente, registradas entre os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Cardoso *et al.,* 2019).

A raiz desse desinteresse crescente pelas novas gerações perpassa a falta de fomento financeiro, repousando também na obsolescência e na dificuldade de inserção no mercado privado. A universidade, muitas vezes, se prende em desenhos curriculares desatualizados e tem falhado em dialogar com as demandas de inovação da indústria e da sociedade. O profissional contemporâneo não busca a pós-graduação *stricto sensu* apenas visando apenas carreira docente, mas também para se instrumentalizar na resolução de problemas complexos. Em um contexto global em que o mercado exige respostas ágeis e antecipação de disrupções, um currículo excessivamente historicista perde seu valor pragmático.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O presente artigo teve como objetivo central verificar em que medida os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração das universidades federais brasileiras incorporam disciplinas relacionadas ao pensamento futuro, *Foresight* e *Futures Literacy.* Para tanto, foi realizado um amplo mapeamento documental e curricular nas plataformas oficiais de 69 instituições, analisando e categorizando as ementas e abordagens pedagógicas identificadas.

A partir da análise, pode-se afirmar que a conexão estrutural entre a formação de mestres e doutores em Administração e a preparação para a incerteza ainda é incipiente no Brasil. Os resultados demonstraram que o ensino na área permanece fortemente ancorado no paradigma retrospectivo, visto que a maioria dos programas (59,62%) concentra-se no ensino do planejamento estratégico tradicional. Em contrapartida, apenas 3,85% da amostra (UFRGS e UFJF) possui disciplinas com abordagens explícitas de antecipação e *foresight*. Essa discrepância evidencia o que foi discutido como uma "ilusão de preparação", na qual os estudantes são formados para gerenciar um ambiente de negócios linear, enquanto o mercado real exige líderes capazes de lidar com cenários disruptivos.

O estudo demonstrou também que a presença dessas competências antecipatórias nos currículos não decorre de uma política sistêmica de atualização da pós-graduação, mas sobrevive como esforço isolado de pesquisadores e grupos de pesquisa específicos. Essa lacuna curricular limita os egressos quanto ao conhecimento metodologias avançadas de Inteligência Estratégica. Além disso, comprova a falta de atualização dos planos de ensino, que foi citado acima como um dos fatores que contribuem para a atual crise de atratividade e retenção dos programas de mestrado e doutorado no país, tendo em vista que afasta os estudantes das necessidades pragmáticas do mercado contemporâneo.

Como limitações deste estudo, aponta-se a dependência da disponibilidade e atualização de dados secundários nas plataformas institucionais. Durante o mapeamento, identificou-se a existência de lacunas documentais, uma vez que

alguns programas não disponibilizavam as ementas completas de suas disciplinas em ambiente público, o que pode ter limitado a identificação de conteúdos prospectivos ocultos sob nomenclaturas mais genéricas. Além disso, o recorte focado estritamente em universidades federais restringe a generalização dos achados para todo o ecossistema de ensino superior.

Por fim, a partir dos achados e das limitações apontadas, abrem-se importantes caminhos para estudos futuros. Primeiramente, sugere-se a condução de pesquisas qualitativas por meio de entrevistas com os coordenadores dos programas de pós-graduação em Administração, visando aprofundar a análise sobre as percepções, os desafios pedagógicos e as barreiras institucionais para a modernização dessas matrizes curriculares. Em segundo lugar, propõe-se um estudo comparativo para correlacionar o cenário atual com o de IES privadas, investigando se, por estarem sob dinâmicas mercadológicas distintas, essas instituições apresentam uma maior oferta de disciplinas voltadas ao pensamento futuro. Adicionalmente, recomenda-se investigar de forma empírica o impacto formativo dessas disciplinas, mensurando o quanto o ensino do *foresight* incrementa a atuação profissional dos egressos e a sua capacidade de transitar entre a docência e as demandas complexas do mercado corporativo.

6. REFERÊNCIAS

Angaw, K. W., Debela, B. K., & Brans, M. (2025). Evaluating the impact of Public Administration programs on governance competencies in Ethiopia. *Journal of Public Affairs Education*, *31*(4), 297–321. https://doi.org/10.1080/15236803.2025.2457886

Ardeshir, S. M., & Alireza, A. (2015). A review of theoretical foundation and key concepts of Futures Studies regards to development of implementation framework of Futures Studies. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 3, 15–26.

Barbosa, R. G., & Pereira, T. N. F. (2023). A mudança organizacional: Uma revisão sistemática da literatura.

Bell, W. (2017). *Foundations of futures studies: Human science for a new era*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203791677

Boyatzis, R., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, *27*(1), 92–108. https://doi.org/10.1108/02621710810840785

Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: A competence-based approach. *Sustainability*, *12*(4), 1348. https://doi.org/10.3390/su12041348

Cardoso, E. O., & Cerecedo, M. T. (2019). Valoración de las competencias investigativas de los estudiantes de posgrado en administración. Formación Universitaria, 12(1), 35–46. https://doi.org/10.4067/S0718-50062019000100035

Cayabas, J. P. (2025). From classroom to workplace: Contributions of pursuing graduate studies on personal and professional development. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, *24*(12), 39–55. https://doi.org/10.26803/ijlter.24.12.39

Da Silva Elva, A. A. (2022). Development of administrative skills: How to improve business analysis, problem solving, and critical thinking. *International Seven Journal of Multidisciplinary*, *1*(2), 115–125. https://doi.org/10.56238/isevmjv1n2-013

Frandell, A. (2025). The role of MPA programs in future work: Aligning MPA curriculum with evolving workforce demands. *Journal of Public Affairs Education*, *32*(1), 70–81. https://doi.org/10.1177/15236803251399521

Gil, A. C. (2018). Como elaborar projetos de pesquisa (6ª ed.). Atlas.

Gupta, S. K. S., Dubey, C., Weersma, L. A., Vats, R., Rajesh, D., Oleksandr, K., & Ratan, R. (2023). Competencies for the academy and market perspective: An approach to the un-sustainable development goals. International Journal of Experimental Research and Review, 32, 1–12. https://doi.org/10.52756/ijerr.2023.v32.005

Inayatullah, S. (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. Foresight, 10(1), 4–21. https://doi.org/10.1108/14636680810855991

Janissek-Muniz, R. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. Revista Inteligência Competitiva, 6(2), 147–180.

Júnior, V. M. V., & Rodrigues, H. G. (2012). Competências na pós-graduação: O olhar dos egressos. Administração: Ensino e Pesquisa, 13(2), 325–354. https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n2.94

Krpálek, P., Berková, K., Kubisová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. Sustainability, 13(10), 5533. https://doi.org/10.3390/su13105533

Kristóf, T. (2024). Development tendencies and turning points of futures studies. European Journal of Futures Research, 12(1), Article 12. https://doi.org/10.1186/s40309-024-00231-7

Kristóf, T., & Nováky, E. (2023). The story of futures studies: An interdisciplinary field rooted in social sciences. Social Sciences, 12(3), 192. https://doi.org/10.3390/socsci12030192

Kuosa, T. (2011). Evolution of futures studies. Futures, 43(3), 327–336. https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.04.001

Lindner, V. L., Janissek-Muniz, R., & Salerno, F. F. (2025). O papel do foresight na educação: Uma análise do relatório Humanistic Futures of Learning da UNESCO. In Anais do 36º ENANGRAD. UNIFOR. https://doity.com.br/anais/36-enangrad/trabalho/485309

Mangnus, A., Oomen, J., Vervoort, J., & Hajer, M. (2021). Futures literacy and the diversity of the future. Futures, 132, 102793. https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102793

Melnychenko, A., & Akimova, O. (2019). Developing competences of public management and administration specialists: Implementation of foreign experience in Ukraine. Advanced Education, 11, 44–51. https://doi.org/10.20535/2410-8286.184575

Miller, R. (Ed.). (2018). Transforming the future: Anticipation in the 21st century. Routledge; UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644

Minkkinen, M. (2020). Theories in futures studies: Examining the theory base of the futures field in light of survey results. World Futures Review, 12(1), 12–25. https://doi.org/10.1177/1946756719887717

Passarelli, A. M., Boyatzis, R., & Wei, H. (2018). Assessing leader development: Lessons from a historical review of MBA outcomes. Journal of Management Education, 42(1), 55–79. https://doi.org/10.1177/1052562917730105

Patrus, R., & Lima, M. C. (2014). A formação de professores e de pesquisadores em administração: Contradições e alternativas. Revista Economia & Gestão, 14(34), 4–29. https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2014v14n34p4

Quintans-Júnior, L., Correia, D., & Martins-Filho, P. (2023). The rising significance of soft skills in postgraduate education: Nurturing well-rounded professionals for the modern world. Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical, 56, e02452023. https://doi.org/10.1590/0037-8682-0245-2023

Rossi, G. A. P., Janissek-Muniz, R., Borges, N. M., & Cabrera, C. J. B. (2023). O papel da inteligência artificial na prática de foresight. In Anais do XI SINGEP-CIK - Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade. UNINOVE.

Spanjol, J., et al. (2023). The potential of futures literacy for impact-oriented business schools. Futures, 146, 103084. https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103084

Trevisol, M. G., Fávero, A. A., & Lesnieski, M. S. (2026). Novo Plano Nacional de Pós-Graduação (2024-2028): Desafios, emergências e limitações no contexto brasileiro. Educação em Revista, 42, e59255. https://doi.org/1590/0102-469859255

UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707

Vieira, A. P. C., Janissek-Muniz, R., & Cainelli, A. S. (2017). Aplicabilidade de inteligência na criação de uma instituição de ensino superior. In XIV Congresso de Administração Online Convibra.

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. Foresight, 5(3), 10–21. https://doi.org/10.1108/14636680310698379