

CLUSTERS DAS ESTRATÉGIAS NOS CENÁRIOS PROSPECTADOS PARA O PERÍODO DE 2019 A 2030 NOS PROGRAMAS DE STRICTO SENSU DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO BRASIL

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

CLUSTERS DAS ESTRATÉGIAS NOS CENÁRIOS PROSPECTADOS PARA O PERÍODO DE 2019 A 2030 NOS PROGRAMAS DE *STRICTO SENSU* DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

Cenários prospectivos definem recursos e estabelecem estratégias competitivas (SAURIN; RATCLIFFE, 2011; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012), para ambientes turbulentos (GRANT, 2003) e incertos (MAGGS; CHELIN, 2013), e os gestores têm por desígnio, quando projetam analisar cenários dos negócios, utilizá-los de maneira basilar para escolhas de recursos (BARNEY, 1991), estratégias competitivas (PORTER, 1980) e capacidades empresariais (GHEMAWAT, 2007). A pesquisa de prospecção de cenários vem se tornando um instrumento valioso para a educação superior (RIECKMANN, 2012) nas IESs públicas e privadas do Brasil, pois contribui para a estratégia dos programas de pós-graduação, sobretudo para o planejamento estratégico (LINDGREN; BANDHOLD, 2003) alicerçado em uma investigação prospectiva de cenários/futuros prováveis/preferidos (HICKS; GIDLEY, 2012; ITHNIN et al., 2018).

Diante do exposto, e considerando o foco desta pesquisa, após ser realizado um levantamento da análise de cenários relacionados à área de educação, mas propriamente da pós-graduação, em especial do *stricto sensu* (MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013), constatou-se que poucos estudos investigaram a aplicação e o uso dos métodos de cenários no setor da educação superior (HEINZEN, 2015). Justifica-se, também, a realização deste estudo, ao entender, compreender e constatar que estudos nacionais, tais como os de Cenários, ainda são embrionários no contexto acadêmico internacional (HADDAD et al., 2017).

Em vista disso, versa-se a seguir a questão de pesquisa que orientou e norteou este estudo que foi: Quais os *clusters* das estratégias nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030 nos Programas de *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo? Versa-se assim o objetivo do estudo que foi identificar os *clusters* das estratégias nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030 nos Programas de *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Justifica-se a temporalidade de 12 anos em virtude deste abranger o período de três governos do Brasil (2019-2022, 2023-2026 e 2027-2030); e porque a horizontalidade de tempo do cenário, em média, pode ser de dez anos (SILVA, 2016).

Diante disso, ressalva-se a justificativa para a concepção deste estudo que é o ambiente de intenso debate quanto ao papel e os escopos da pós-graduação no Brasil e da qualidade de suas propostas acadêmicas, em um instante em que se demandam programas de pós-graduação que respondam à grande variedade de desafios sociais, tecnológicos, políticos e ecológicos. Nesse contexto, é de grande importância e relevância refletir sobre as condições e contribuições atuais e o cenário futuro desejável para estas pós-graduações (MORITZ et al., 2013), em especial o *stricto sensu* (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008).

Justifica-se, também, realizar esta pesquisa em razão de o conhecimento do cenário futuro da pós-graduação, sobretudo no *stricto sensu* e conseqüentemente do seu desenvolvimento, impactar na formação de novos profissionais com competências, intuitivos, críticos e conhecedores de seu papel na sociedade e, posteriormente, mais envolvido com as pesquisas e com maior visão nas tomadas de decisão (MORITZ et al., 2013). Este estudo também é justificado, pois, os resultados deste poderão criar oportunidades para as IESs pesquisadas, especificamente em suas pós-graduações *stricto sensu* influenciando a *posteriori* em seus respectivos âmbitos legais que podem reforçar as suas legitimidades, mandatos e contribuições para o desenvolvimento social (HEITOR; HORTA, 2015).

A escolha pelos Programas *stricto sensu* das IESs Públicas e Privadas do Brasil para esta pesquisa se deve ao seu reconhecimento como componente mais bem-sucedido do sistema educacional brasileiro. Esse êxito se deve, ao fato de as iniciativas do governo brasileiro, voltadas para o aprimoramento desse nível de ensino, terem se embasado em um processo sistêmico e bem conduzido de avaliação do desempenho, inicialmente dos cursos de mestrado e de doutorado existentes no Brasil e, a posteriori, dos programas de pós-graduação *stricto sensu* (MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009).

Acredita-se que este estudo poderá suprir as demandas de um cenário melhor para os programas *stricto sensu* das IESs públicas e privadas do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo mediante a oferta das metodologias e das ferramentas que a literatura disponibiliza, além da identificação e realce dos eventos-chaves que possam ter elevado impacto na mencionada área do conhecimento.

Pretende-se, assim, com esta pesquisa, oferecer uma contribuição para o Brasil chegar, o mais perto possível, dos cenários desejados (POLESI, 2006), para os Programas *Stricto Sensu* das IESs públicas e privadas da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Como consequência disso, cabe proporcionar, a posteriori, ao Brasil um futuro economicamente dinâmico, socialmente justo, regulado por um regime democrático eficaz e substantivo e com inserção internacional coerente em especial na área de educação (POLESI, 2006).

2 CENÁRIO, ESTRATÉGIA E PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA

A política da tomada de decisão seria mais simples se fosse feita em sistemas naturais e humanos. Com isso, pequenas mudanças teriam efeitos pequenos, e grandes mudanças teriam grandes efeitos. Constata-se, assim, que o sucesso das práticas da prospecção de cenário permite um envolvimento construtivo com a incerteza, ficando evidente sua importância e persistente na sua utilização em políticas públicas e estratégia a 50 anos (WILKINSON; KUPERS; MANGALAGIU, 2013). O estudo da prospecção de cenários é visto como uma metodologia (MORITZ et al., 2013) de mudança e transformação (GODET, 2010) para as perspectivas futuras. Esses estudos cumprem um papel (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008) preponderante para a criação de estratégias alternativas (GOODWIN; WRIGHT, 2001) e facilitam a mobilização dos recursos necessários para a realização de um planejamento estratégico (MEISSNER; WULF, 2013; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012).

Diante disso, versa-se que o trabalho de arquitetar cenários para setores díspares de atuação é um dos mais estratégicos aspectos para a perpetuidade e para a criação de vantagem competitiva no mercado. Neste sentido, verifica-se que o papel da educação é ímpar para prospectar cenários (BLASS; THORNTON; RAWLINGS, 2011). Ressalta-se, assim, a necessidade de entender e compreender as condicionantes, disposições e a estratégia do cenário na educação (SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012), no ensino superior, em especial no contexto da pós-graduação brasileira (MORITZ et al., 2013).

As IESs podem, devem e precisam utilizar a metodologia de cenários, pois esta protege essas instituições, por meio da identificação de suas principais variáveis sociais, econômicas e estratégicas, vislumbrando seus prováveis futuros (MORITZ et al., 2013), preparando-as, com isso, para as diferentes possibilidades e probabilidades (GOODWIN; WRIGHT, 2001) de ocorrências futuras (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008), dando-lhes condições para um processo decisório e, conseqüentemente, para decisões mais estratégicas e proativas (GODET, 2010), com maior eficácia e, por conseguinte, tornando-as capazes à formulação de um planejamento estratégico organizacional coerente (LINDGREN; BANDHOLD, 2003), harmônico e com a imprescindível visão de futuro.

Diante do exposto, são apresentados, a seguir, alguns estudos de cenários considerando o foco das IESs. Blass, Jasman e Shelley (2010) apresentaram os resultados de um estudo de

cenários futuros focado no setor de ensino superior no Reino Unido em 10 e 25 anos. O citado estudo diferiu de outros estudos em seu campo, pois não se concentrou em instituições individuais, mas sim nos fatores ambientais que afetaram o setor, estabelecendo uma série de cenários dentro dos quais as instituições precisarão moldar seu futuro individual.

Rocha Neto (2010) realizou um estudo sobre a perspectiva da pós-graduação no Brasil (2008 - 2022). No que tange aos seus resultados, na área de Ciências Sociais Aplicadas, em especial, ao campo de administração, no que se refere a probabilidade de expansão, constatou ser profícuo seu potencial de criação de doutorado até 2022. Há 55% de probabilidade de criação de 175 novos mestrados e 177 doutorados, tendo a pós-graduação nas Ciências Sociais Aplicadas potencial para crescer cerca de 60% nos próximos 10 anos.

Moritz et al. (2013) formularam a seguinte questão de pesquisa: O que esperar da pós-graduação para 2020? A metodologia de cenário utilizada foi o método Delphi. Concluíram que o que se espera da pós-graduação para 2020 é que ela aja com uma mentalidade social fomentada, atenta às condições para aprendizagens expressivas e aos novos tempos humanos, em que estudo e trabalho são extensões que não se excluem, e os que nela atuam necessitam usar de suas competências para encontrar alternativas de modificação por meio de práticas inovadoras nos mestrados e doutorados, de tal forma que sua contribuição à qualificação consistente dos novos e diferentes contingentes profissionais, cujas divergentes demandas iniciam a colocar-se no presente, seja de fato importante para um renovado e inovador Brasil do futuro.

Os autores Moritz et al. (2013) constataram em sua pesquisa que as variáveis portadoras de futuro, ou fatos portadores de futuro, que poderão influenciar o contexto da pós-graduação brasileira, nos próximos 10 anos são: (i) a busca por qualidade; (ii) redução das diferenças regionais; (iii) internacionalização dos programas; (iv) bolsas de incentivo empresarial; (v) critérios de avaliação e nova filosofia; (vi) internacionalização das produções; (vii) mercado de trabalho e a pós-graduação; (viii) processo demográfico e envelhecimento; (ix) China fator determinante de competitividade; e (x) a pesquisa fora da universidade.

Observando a pesquisa de Moritz et al. (2013), tem-se uma visão de quem questiona neste momento, características relativas às finalidades, propostas, filosofias mais inovadoras, novas estruturas de ensino, currículos mais adequados à modernidade, novas formas de atuação, uso de novas tecnologias para o ensino, pesquisas mais enfocadas nas necessidades das empresas e programas de qualidade socialmente relevantes à sociedade nacional, esperadas dos cursos de mestrado e doutorado no Brasil (MORITZ et al., 2013). Estas variáveis representam características ou fatores preponderantes destes contextos, tendo como o foco o objetivo da prospecção dos cenários (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

Em suma, entende-se que as variáveis abordadas na pesquisa de Moritz et al. (2013), remetem a uma gestão estratégica mais voltada para o futuro e para a necessidade de se encontrarem novos nortes/caminhos para a pós-graduação e sua imperativa implicação para ajudar o Brasil a inserir-se entre as grandes economias do mundo, neste início de século XXI, com conhecimento, tecnologia, ética, respeito ao meio ambiente e inovação (MORITZ et al., 2013). Isto posto, têm-se que os cenários são melhores descritos como um campo de prática altamente inovadora e pragmática. Entende-se que os benefícios da incorporação de *insights* chaves da ciência da complexidade em práticas de cenários parece um óbvio "deve ter" no envolvimento de situações complexas, confusas e intrigantes e ações orientadoras no século XXI (WILKINSON; KUPERS; MANGALAGIU, 2013).

Martins et al. (2013) analisaram as estratégias e a alocação dos recursos nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Concluíram que, os programas com qualidade de excelência na avaliação da CAPES apresentaram estratégias competitivas deliberadas ao longo dos anos, tendo como foco a melhoria de seus desempenhos no sistema de avaliação da CAPES e também que foi utilizado o sistema de avaliação da CAPES como o direcionador estratégico.

Isto posto, ressalva-se que diante da rapidez das mudanças, a adoção de posturas estratégicas como forma de sustentar a competitividade tem sido uma contingência imposta pelo ambiente interno e externo (SANTOS; CÂNDIDO, 2013). É importante ressaltar que a Matriz SWOT busca consolidar aspectos que possam ser importantes para o negócio (OLIVEIRA; FORTE, 2014), agrupando os pontos fortes e fracos do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Diante do exposto, a organização pode escolher entre as seguintes posturas estratégicas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento que são oriundas da Análise *SWOT* (OLIVEIRA et al., 2017).

Nesse contexto, constatam-se densas variações ocorridas no sistema de ensino superior brasileiro desde o início da década de 1990, exigindo, por parte das IESs, posturas estratégicas que estejam cada vez mais integradas com o ambiente (AMARANTE; CRUBELLATE; MEYER JUNIOR, 2017). A IES, como organização, admite posturas estratégicas com o objetivo de orientar a afirmação de todas as suas iniciativas e políticas, necessárias para a instituição cumprir a missão a que se apoiou (MORITZ et al., 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de elaborar os Cenários Prospectados para o período de 2019 a 2030 dos Programas de *Stricto Sensu* das Instituições do Brasil da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Este estudo prospectou os pareceres de gestores dos Programas de *Stricto Sensu*.

Metodologicamente, o estudo foi exploratório, descritivo, alicerçado pela metodologia sugerida por Blanning e Reinig (1998), que enfoca: (i) consultar um grupo de peritos; (ii) os resultados são expostos aos especialistas; (iii) ocorre a construção da lista de eventos; (iv) repete-se o procedimento, para que sejam indicados a probabilidade de ocorrência dos eventos listados, numa escala de zero a dez; (v) averiguar com os especialistas, a partir das respostas dadas em relação às probabilidades de frequência dos eventos, se serão aderentes ou adversas a organização foco da pesquisa; (vi) construir uma matriz de eventos, colocando no eixo horizontal as probabilidades de ocorrência destes eventos (P) e, no eixo vertical, o quanto cada evento é aderente ou contrário (F) para a organização que está desenvolvendo a análise; e (vii) propor a construção de três cenários: otimista, pessimista e realista.

O universo deste estudo foram os Programas *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas do Brasil da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Em razão de este universo contribuir para o aperfeiçoamento de cursos de doutorado e mestrado por meio do trabalho científico (MACCARI et al., 2009); e se verificar que a pós-graduação *stricto sensu* é um sucesso em termos de nações emergente, justifica-se, assim, focar este estudo neste universo de pesquisa.

Evidenciam-se que os Programas *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas do Brasil da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo existentes e associados a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) fizeram parte do universo de estudo desta pesquisa. Versa-se que a amostra dos Programas *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas do Brasil da Área de Administração para se realizar este estudo foi feita por acessibilidade. A amostra foi composta pelos Programas Associados a ANPAD, composto por 126 programas. A primeira etapa de coleta de dados da referida pesquisa, foram as entrevistas com cinco peritos, todos doutores e vinculados a programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Os mesmos foram selecionados mediante acessibilidade. Com estes cinco entrevistados iniciou-se a construção de uma lista de eventos, pois, estes peritos são sabedores de informações úteis, de observações e impressões importantes para esses eventos futuros (BLANNING; REINIG, 2002). Dando continuidade à construção dos eventos, uma listagem destes eventos foi

enviada, por meio de perguntas, utilizando uma *survey* a 35 peritos, conseguindo uma devolutiva de 29 para que indicassem a probabilidade de ocorrência destes eventos e o quão favorável e pertinentes estes serão caso ocorra em uma linha graduada de zero a dez. Ressalva-se que os dados foram coletados mediante uma *survey online*, hospedada na plataforma *Survey Monkey* e distribuída por diversas mídias para os 35 peritos. A *survey* foi conduzida de forma que o respondente deliberadamente respondia ao questionário.

Aplicou-se o questionário de acordo com o método de sugerido por Blanning e Reinig (1998). Salienta-se que, no que tange a estrutura do questionário, foi embasado e norteado nos conceitos de pertinência (MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e de favorabilidade e probabilidade (BLANNING; REINIG, 1998). Com isso, em relação à pertinência, os peritos aferiram em uma escala tipo *Likert* de zero a cinco, em que (zero = sem influência; um = muito pouca influência; dois = pouca influência; três = razoável influência; quatro = forte influência; e cinco = extrema influência). De maneira geral, os peritos focaram sobre a pertinência da ocorrência ou não de algum evento na construção dos cenários, sendo o critério pertinência (importância) livre da possibilidade de ocorrência deste evento ou não (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

No que se refere à favorabilidade, que versa sobre o quanto o evento é aderente para a construção dos cenários. Com isso, para esse critério, foi utilizada a escala (zero a 100%, com intervalos de 10% em 10%). Para o discernimento da perspectiva de ocorrência das variáveis na construção dos cenários, também foi utilizada a escala de zero a 100%, com intervalos de 10% em 10% (BLANNING; REINIG, 1998). Logo em seguida, foi realizada a construção de uma matriz de eventos, colocando no eixo horizontal as expectativas de ocorrência destes eventos (P) e, no eixo vertical, o quanto cada evento é apto ou contrário (F) para as instituições que estão sendo desenvolvidas as análises (BLANNING; REINIG, 1998).

Ressalta-se que o processo de filtragem dos eventos foi feito por meio das seguintes ações: (i) cinco especialistas indicaram admissíveis e possíveis eventos; (ii) uma *survey* a 29 peritos; e (iii) busca na literatura científica destes eventos (MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012). Foi feita uma consolidação destes eventos, evitando assim duplicidade e ou redundância destes, surgindo com isso 14 eventos.

Tabela 1: Eventos

Eventos
O programa procura manter as notas de excelência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)
O programa incentiva a participação dos docentes em grupos de pesquisa, convênios e intercâmbios com universidades e centros de pesquisa do exterior
O programa incentiva a publicação em periódicos internacionais como fator de impacto
Corpo docente de alta performance na produção acadêmica e relevância internacional é recurso estratégico
Recursos estratégicos criam vantagem competitiva sustentável no programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i>
Grupos e projetos de pesquisa são formados para fortalecer a publicação científica, bem como parcerias internacionais
Recursos estratégicos são essenciais para qualidade no programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i>
A presença de renomados professores internacionais em eventos, palestras, cursos, e " <i>summercourses</i> ", incentivam a internacionalização do programa
O programa incentiva, com recursos, a participação de docentes e discente em eventos internacionais
Recursos estratégicos impactam na formação de pesquisadores e contribuem no desenvolvimento de suas atividades
Recursos estratégicos são preponderantes para incentivar a internacionalização do Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
O programa integra docentes de outras IESs para desenvolver pesquisas conjuntas
O processo seletivo estimula participação de candidatos, com base no mérito e desempenho acadêmico
O programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> influencia na atuação de egressos em programas de <i>stricto sensu</i> de diferentes regiões

Fonte: Dados da pesquisa

Para se conseguir responder e alcançar a questão de pesquisa e o objetivo deste estudo, foi realizada uma outra *survey*. A *survey* foi administrada de maneira que o respondente deliberadamente respondia ao questionário. Os procedimentos estatísticos adotados foram realizados no ambiente de *software* SPSS v. 023 e no Excel 2016.

Ao todo, 41 respondentes formaram a amostra dos dados. Este estudo utilizou técnicas estatísticas, tais como estatística descritiva. Ao todo, 47 estratégias (Vide nas Tabelas 2, 3 e 4) foram submetidas à avaliação dos respondentes, cada uma sendo avaliada em três cenários: pessimista, realista e otimista. As estratégias foram redigidas sob afirmações e avaliadas em uma escala *likert* de zero a cinco. Ressaltam-se que as citadas estratégias foram elencadas e organizadas por meio das suas respectivas posturas mediante uma revisão da literatura, utilizando estudos, sobretudo, de artigos publicados em revistas científicas (MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012).

Após a análise descritiva dos dados, indicando quais as estratégias mais prováveis de serem utilizadas em cada cenário, foi utilizada a análise de conglomerados ou análise de *cluster* para identificar, por exemplo, quais estratégias se diferem mais de cenário para cenário. Algumas estratégias que podem não ter obtido médias altas nos cenários, podem ser estratégias chave para delimitar um plano de ação em determinado cenário. Aquelas estratégias que melhor conseguem discriminar os cenários, tendem a ser escolhidas junto às estratégias já cotadas pela maioria. A análise foi conduzida em duas etapas, a constar: *cluster* hierárquico e *cluster* não hierárquico (*k-means*).

Em um primeiro momento, foi verificado no *cluster* hierárquico se a utilização de três *clusters* era ideal para os dados, corroborando o uso de três cenários. A partir da análise do planejamento de aglomeração (MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008), foi possível comprovar, de forma exploratória, que a utilização de três *clusters* é compatível para agrupar as estratégias. No entanto, o foco é estabelecer um *ranking* de estratégias que melhor diferenciam os cenários. Na segunda etapa, o *k-means* exige que o pesquisador indique o número de *clusters* a ser formado. A partir daí forma a variável de agrupamento e classifica as estratégias.

Os centros de *clusters* obtidos acompanharam as médias obtidas nos cenários da pesquisa, tendo *clusters* com médias descendentes, tendo maiores diferenças de médias entre os *clusters* um e três, analogicamente, sendo os cenários otimista e pessimista. O teste ANOVA verifica se as médias entre os *clusters* são significativamente diferentes. Além disso, pela medida do teste Z ou teste F de ANOVA, foi possível informar quais estratégias melhor diferenciam os grupos em cada cenário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção traz em seu bojo a análise e discussão dos *clusters* das estratégias nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030 nos Programas de *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

4.1 Clusters das estratégias no cenário otimista

Os resultados mostram que a estratégia que melhor discrimina os *clusters* no cenário otimista é “Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais”. Ainda com a ideia de expandir, a segunda que melhor discrimina é a “Participar de fusão ou aquisição de IES”. Também é importante salientar as estratégias: (a) Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país; (b) Implementar programas de qualidade com certificação; (c) Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES; (d) Capacitar o universo docente em regiões menos favorecidas; (e) Inserir novos sócios nos

negócios das IESs; (f) Implantar unidades em outros estados do Brasil; (g) Desenvolver programa institucional de créditos acadêmicos ofertados no exterior; e (h) Negociar com grupos de interesses institucionais.

Dentre as 10 estratégias em realce nesta subseção, seis são vinculadas a postura de Crescimento, duas inerentes a postura de Desenvolvimento e duas com link na postura de Sobrevivência. Tal fato mostra a preocupação dos programas *stricto sensu* analisados, no cenário otimista em focar em estratégias que possibilitem aos referidos programas, e, conseqüentemente, suas respectivas IESs alargar e robustecer as atividades e a envergadura destes programas em suas respectivas regiões de alcance, ou até mesmo em outras regiões do Brasil.

Com isso, reitera-se, entende-se e compreende-se ser essencial a interação orgânica dos programas de *stricto sensu* com setores não acadêmicos, sobretudo os que são conectados com o processo de transferência direta do conhecimento para a sociedade, influenciando diretamente no processo de aperfeiçoamento socioeconômico e na mitigação das assimetrias regionais no que concerne o conhecimento científico de regiões menos favorecidas no Brasil (CAPES, 2018).

Nesse contexto, reforça-se ao afirmar que em um ambiente de desafios as instituições, governo e sociedade podem e devem usar a prospecção de cenários, para auxiliar tais instituições e seus respectivos programas de pós-graduação *stricto sensu*, identificando suas principais variáveis socioeconômicas, mensageiras do futuro, organizando-as para as várias probabilidades de eventos futuros, oferecendo-lhes condições para tomadas de decisões mais estratégicas e proativas, com maior efetividade e, por conseguinte, tornando-as capazes à formulação de um planejamento estratégico empresarial coerente, harmônico e com a imperativa visão de futuro (GODET, 2010; MORITZ et al. 2013; ITHNIN et al., 2018).

Tal afirmação é corroborada no estudo de Richards, O'Shea e Connolly (2004), pois constataram que a metodologia de cenários é uma ferramenta útil para que as instituições de ensino superior desenvolvam e implementem estratégias competitivas capazes de contribuir positivamente para os negócios em ambientes externos frequentemente mutáveis.

Tabela 1: Cluster *k-means* – ranking das estratégias que melhor discriminam os cenários – Otimista

Estratégias	Posturas	Cluster		Erro		Z	Sig.
		Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais	Crescimento	45,05	2	0,78	38	57,61	0,00
Participar de fusão ou aquisição de IES	Crescimento	35,01	2	0,93	38	37,47	0,00
Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país	Crescimento	30,84	2	1,18	38	26,18	0,00
Implementar programas de qualidade com certificação	Crescimento	20,51	2	1,20	38	17,02	0,00
Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES	Desenvolvimento	23,24	2	1,47	38	15,85	0,00
Capacitar o universo docente em regiões menos favorecidas	Crescimento	24,78	2	1,74	38	14,27	0,00
Inserir novos sócios nos negócios das IESs	Sobrevivência	25,12	2	1,79	38	14,00	0,00
Implantar unidades em outros Estados do Brasil	Crescimento	19,76	2	1,44	38	13,76	0,00
Desenvolver programa institucional de créditos acadêmicos ofertados no exterior	Desenvolvimento	11,78	2	1,02	38	11,57	0,00
Negociar com grupos de interesses institucionais	Sobrevivência	18,48	2	1,67	38	11,07	0,00
Imitar modelos institucionais	Manutenção	15,56	2	1,51	38	10,32	0,00
Desenvolver doutorado acadêmico ou profissional internacional ou mestrado acadêmico ou profissional internacional ou pós-doutorado	Desenvolvimento	9,53	2	1,04	38	9,18	0,00
Incluir bolsas de doutorado sanduíche no exterior – Capes, e/ou de pós-doutorado	Desenvolvimento	10,10	2	1,11	38	9,10	0,00

Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	3,51	2	0,44	38	8,03	0,00
Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	7,13	2	0,94	38	7,58	0,00
Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	6,20	2	0,85	38	7,28	0,00
Expandir o campus em unidades fora da sede (no mesmo município ou no interior)	Crescimento	14,66	2	2,31	38	6,34	0,00
Reposicionar a Marca da IES	Manutenção	12,01	2	1,90	38	6,33	0,00
Aperfeiçoar a internacionalização na formação do pessoal do ensino superior no Brasil	Desenvolvimento	3,42	2	0,57	38	6,03	0,01
Investir em negócios não relacionados com a IES (em outras empresas)	Desenvolvimento	8,47	2	1,51	38	5,60	0,01
Atrair para o programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	4,34	2	0,79	38	5,48	0,01
Terceirizar as áreas logísticas	Manutenção	9,42	2	1,78	38	5,29	0,01
Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação – Capes	Manutenção	5,88	2	1,14	38	5,18	0,01
Lançar novos cursos de <i>stricto sensu</i> em outras áreas análogas a administração, contabilidade e ou turismo	Crescimento	6,95	2	1,59	38	4,36	0,02
Aumentar o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Crescimento	6,97	2	1,68	38	4,14	0,02
Importar pessoas influentes (pesquisadores, gestores, docentes)	Manutenção	4,75	2	1,20	38	3,95	0,03
Aperfeiçoar e difundir a proposta do programa	Manutenção	4,91	2	1,26	38	3,90	0,03
Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção	2,68	2	0,71	38	3,76	0,03
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	1,73	2	0,49	38	3,53	0,04
Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters</i> e <i>Dinters</i>	Manutenção	3,29	2	0,93	38	3,52	0,04
Consolidar relacionamentos interinstitucionais por meio de programas permanentes de dupla titulação em nível de mestrado e doutorado	Desenvolvimento	2,72	2	0,78	38	3,48	0,04
Incentivar e ou inserir o foco cultural, ecológica e social de relevância da IES	Desenvolvimento	4,48	2	1,29	38	3,47	0,04
Violar as fontes de pressão institucional	Sobrevivência	4,42	2	1,34	38	3,31	0,05
Investir em Marketing no programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	3,89	2	1,26	38	3,10	0,06
Perder o controle acionário/patrimonial da IES, impactando no programa <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	5,36	2	1,85	38	2,90	0,07
Mudar objetivos, atividades ou domínios	Sobrevivência	4,50	2	1,71	38	2,64	0,08
Formar de maneira adequada o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	0,87	2	0,45	38	1,93	0,16
Planejar programas estratégicos específicos	Manutenção	1,12	2	0,63	38	1,79	0,18
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	0,80	2	0,51	38	1,56	0,22
Fomentar a reputação do programa <i>stricto sensu</i> , mediante a atuação do egresso do programa na sociedade	Desenvolvimento	1,13	2	0,76	38	1,49	0,24
Contestar regras e exigências	Sobrevivência	2,49	2	2,07	38	1,20	0,31
Criar um setor específico para a internacionalização	Desenvolvimento	0,61	2	0,54	38	1,15	0,33
Dominar públicos e processos institucionais	Desenvolvimento	1,63	2	1,57	38	1,03	0,37
Alargar a exigência para produção científica por parte dos professores que podem ser credenciados com o perfil acadêmico ou profissional, respeitando os limites impostos pelo sistema	Desenvolvimento	0,78	2	0,76	38	1,03	0,37
Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	0,67	2	1,66	38	0,40	0,67
Fazer com que o programa <i>stricto sensu</i> necessite atender às necessidades dos <i>stakeholders</i>	Desenvolvimento	0,34	2	1,65	38	0,21	0,82
Reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)	Sobrevivência	0,31	2	1,73	38	0,18	0,84

Fonte: Dados da pesquisa

Salienta-se que a partir da estratégia “Investir em marketing no programa *stricto sensu*”, o índice significância fica acima de 0,05, indicando que essas variáveis não contribuem na discriminação dos *clusters*. Porém, é importante ressaltar que isso não significa que estas estratégias não sejam necessárias e ou perdem suas respectivas importâncias, pois algumas

delas podem ser estratégias comuns em dois ou mais cenários, ou, certas estratégias, podem ser mais enfatizadas em um tipo de cenário do que em outro.

4.2 Clusters das estratégias no cenário realista

No cenário realista, a estratégia que fica em evidência é “Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais”, ou seja, é a mesma estratégia contemplada no cenário otimista, denotando sua importância e relevância nestes dois cenários. Salientam-se também as estratégias: (a) Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES; (b) Participar de fusão ou aquisição de IES; (c) Fortalecer política de cooperação interinstitucional; (d) Inserir novos sócios nos negócios das IESs; (e) Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país; (f) Investir em marketing no programa *stricto sensu*; (g) Implantar unidades em outros estados do Brasil; (h) Alargar a exigência para produção científica por parte dos professores que podem ser credenciados com o perfil acadêmico ou profissional, respeitando os limites impostos pelo sistema; e (i) Planejar programas estratégicos específicos. Nutrindo características em comum, de expansão, fortalecimento da marca, parcerias e garantias. As três últimas estratégias não conseguem discriminar bem os grupos, conforme consta nos índices de significância para estas variáveis.

Tabela 2: Cluster k-means – ranking das estratégias que melhor discriminam os cenários – Realista

Estratégias	Posturas	Cluster		Erro		Z	Sig.
		Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	Df		
Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais	Crescimento	28,76	2,00	0,81	38,00	35,64	0,00
Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES	Desenvolvimento	26,04	2,00	0,75	38,00	34,90	0,00
Participar de fusão ou aquisição de IES	Crescimento	24,01	2,00	0,93	38,00	25,92	0,00
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	12,23	2,00	0,60	38,00	20,43	0,00
Inserir novos sócios nos negócios das IESs	Sobrevivência	29,61	2,00	1,49	38,00	19,85	0,00
Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país	Crescimento	22,98	2,00	1,18	38,00	19,39	0,00
Investir em Marketing no programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	16,43	2,00	0,97	38,00	16,98	0,00
Implantar unidades em outros Estados do Brasil	Crescimento	14,62	2,00	1,00	38,00	14,66	0,00
Alargar a exigência para produção científica por parte dos professores que podem ser credenciados com o perfil acadêmico ou profissional, respeitando os limites impostos pelo sistema	Desenvolvimento	9,16	2,00	0,63	38,00	14,59	0,00
Planejar programas estratégicos específicos	Manutenção	10,82	2,00	0,79	38,00	13,77	0,00
Aperfeiçoar e difundir a proposta do programa	Manutenção	13,34	2,00	0,98	38,00	13,66	0,00
Reposicionar a marca da IES	Manutenção	16,46	2,00	1,35	38,00	12,20	0,00
Aumentar o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Crescimento	12,58	2,00	1,05	38,00	11,99	0,00
Incluir bolsas de doutorado sanduíche no exterior – Capes, e/ou de pós-doutorado	Desenvolvimento	15,78	2,00	1,32	38,00	11,91	0,00
Consolidar relacionamentos interinstitucionais por meio de programas permanentes de dupla titulação em nível de mestrado e doutorado	Desenvolvimento	10,85	2,00	0,92	38,00	11,75	0,00
Implementar programas de qualidade com certificação	Crescimento	15,33	2,00	1,38	38,00	11,13	0,00
Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters</i> e <i>Dinters</i>	Manutenção	12,48	2,00	1,12	38,00	11,13	0,00
Desenvolver doutorado acadêmico ou profissional internacional ou mestrado acadêmico ou profissional internacional ou pós-doutorado	Desenvolvimento	12,73	2,00	1,35	38,00	9,41	0,00
Dominar públicos e processos institucionais	Desenvolvimento	12,88	2,00	1,43	38,00	9,01	0,00
Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	4,49	2,00	0,50	38,00	8,99	0,00

Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	9,82	2,00	1,17	38,00	8,37	0,00
Perder o controle acionário/patrimonial da IES, impactando no programa <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	13,64	2,00	1,65	38,00	8,27	0,00
Incentivar e ou inserir o foco cultural, ecológica e social de relevância da IES	Desenvolvimento	11,64	2,00	1,44	38,00	8,09	0,00
Importar pessoas influentes (pesquisadores, gestores, docentes)	Manutenção	7,52	2,00	0,97	38,00	7,78	0,00
Desenvolver programa institucional de créditos acadêmicos ofertados no exterior	Desenvolvimento	10,99	2,00	1,43	38,00	7,70	0,00
Criar um setor específico para a internacionalização	Desenvolvimento	9,62	2,00	1,30	38,00	7,37	0,00
Aperfeiçoar a internacionalização na formação do pessoal do ensino superior no Brasil	Desenvolvimento	5,76	2,00	0,79	38,00	7,27	0,00
Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação – Capes	Manutenção	9,30	2,00	1,30	38,00	7,14	0,00
Fazer com que o programa <i>stricto sensu</i> necessite atender às necessidades dos <i>stakeholders</i>	Desenvolvimento	9,76	2,00	1,39	38,00	7,00	0,00
Negociar com grupos de interesses institucionais	Sobrevivência	9,95	2,00	1,43	38,00	6,96	0,00
Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	5,08	2,00	0,74	38,00	6,87	0,00
Atrair para o programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	8,33	2,00	1,24	38,00	6,72	0,00
Imitar modelos institucionais	Manutenção	8,36	2,00	1,31	38,00	6,38	0,00
Reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)	Sobrevivência	6,17	2,00	1,06	38,00	5,84	0,01
Terceirizar as áreas logísticas	Manutenção	9,82	2,00	1,83	38,00	5,37	0,01
Lançar novos cursos de <i>stricto sensu</i> em outras áreas análogas a administração, contabilidade e ou turismo	Crescimento	7,18	2,00	1,40	38,00	5,13	0,01
Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção	3,87	2,00	0,77	38,00	5,05	0,01
Mudar objetivos, atividades ou domínios	Sobrevivência	6,98	2,00	1,42	38,00	4,91	0,01
Capacitar o universo docente em regiões menos favorecidas	Crescimento	10,37	2,00	2,20	38,00	4,72	0,01
Expandir o campus em unidades fora da sede (no mesmo município ou no interior)	Crescimento	7,32	2,00	1,57	38,00	4,67	0,02
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	5,28	2,00	1,19	38,00	4,44	0,02
Investir em negócios não relacionados com a IES (em outras empresas)	Desenvolvimento	4,24	2,00	0,98	38,00	4,34	0,02
Fomentar a reputação do programa <i>stricto sensu</i> , mediante a atuação do egresso do programa na sociedade	Desenvolvimento	5,17	2,00	1,36	38,00	3,80	0,03
Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	2,60	2,00	0,70	38,00	3,73	0,03
Violar as fontes de pressão institucional	Sobrevivência	3,66	2,00	1,41	38,00	2,60	0,09
Contestar regras e exigências	Sobrevivência	3,38	2,00	1,61	38,00	2,10	0,14
Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	0,62	2,00	1,84	38,00	0,34	0,72

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange as posturas das estratégias que ficaram mais em realce no cenário realista, observa-se uma certa harmonia entre as posturas, pois quatro estratégias vinculam-se a postura de Crescimento, três se relacionam diretamente a postura de Manutenção, duas direcionam-se a postura de Desenvolvimento e uma interage com a postura de Sobrevivência. De maneira geral, o *cluster* das estratégias no cenário realista, enfocando as posturas, sob a ótica dos respondentes, cria a sensação de que os programas de *stricto sensu* buscam formas diferentes, mas, de certa maneira, inerentes, ou, em outras palavras, harmônicas para que seus objetivos, metas e resultados possam ser tangibilizados no contexto científico nacional, agregando valor aos referidos e respectivos programas e concomitantemente para suas IESs no âmbito nacional.

Contudo, o debate enfocando tais estratégias para este cenário precisa ser aprofundado, alargado e difundido na academia, por meio das instituições e de seus respectivos programas de pós-graduação, emergindo, com isso, boas práticas, diretrizes e iniciativas que devem ser formuladas e implementadas, contribuindo e influenciando de maneira direta na promoção dos avanços tecnológicos e de inovação (CAPES, 2018) necessários, para a intensificação da qualidade científica do *stricto sensu* do Brasil (MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MARTINS et al., 2013) de hoje, e especialmente no de amanhã (MORITZ et al. 2013).

4.3 Clusters das estratégias no cenário pessimista

No cenário pessimista, a variável “Fortalecer política de cooperação interinstitucional” é a estratégia que melhor discrimina o citado cenário. Ressaltam-se também as estratégias: (a) Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional; (b) Planejar programas estratégicos específicos; (c) Desenvolver e capacitar o corpo docente; (d) Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa *stricto sensu*; (e) Fomentar a qualidade das teses e das dissertações; (f) Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do *stricto sensu*; (g) Aperfeiçoar e difundir a proposta do programa; (h) Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação – Capes; e (i) Ter maior profissionalismo do programa *stricto sensu*. A partir do item “contestar regras e exigências”, os demais itens não contribuem na discriminação dos *clusters*.

Tabela 3: Cluster *k-means* – ranking das estratégias que melhor discriminam os cenários – Pessimista

Estratégias	Posturas	Cluster		Erro		Z	Sig.
		Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	46,53	2	0,72	38	64,58	0,00
Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	42,10	2	0,76	38	55,60	0,00
Planejar programas estratégicos específicos	Manutenção	39,79	2	0,72	38	55,07	0,00
Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	51,40	2	1,28	38	40,09	0,00
Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	38,60	2	1,10	38	35,12	0,00
Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção	36,05	2	1,06	38	33,99	0,00
Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	34,86	2	1,05	38	33,22	0,00
Aperfeiçoar e difundir a proposta do programa	Manutenção	40,71	2	1,35	38	30,06	0,00
Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação – Capes	Manutenção	40,81	2	1,42	38	28,78	0,00
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	31,57	2	1,10	38	28,69	0,00
Fomentar a reputação do programa <i>stricto sensu</i> , mediante a atuação do egresso do programa na sociedade	Desenvolvimento	33,48	2	1,18	38	28,29	0,00
Atrair para o programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	37,39	2	1,35	38	27,61	0,00
Incluir bolsas de doutorado sanduíche no exterior – Capes, e/ou de pós-doutorado	Desenvolvimento	32,23	2	1,37	38	23,59	0,00
Importar pessoas influentes (pesquisadores, gestores, docentes)	Manutenção	32,08	2	1,48	38	21,64	0,00
Investir em Marketing no programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	37,57	2	1,76	38	21,32	0,00
Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters</i> e <i>Dinters</i>	Manutenção	33,39	2	1,58	38	21,11	0,00
Alargar a exigência para produção científica por parte dos professores que podem ser credenciados com o perfil acadêmico ou profissional, respeitando os limites impostos pelo sistema	Desenvolvimento	26,65	2	1,28	38	20,83	0,00
Inserir novos sócios nos negócios das IESs	Sobrevivência	29,92	2	1,53	38	19,52	0,00
Aperfeiçoar a internacionalização na formação do pessoal do ensino superior no Brasil	Desenvolvimento	19,98	2	1,17	38	17,07	0,00

Consolidar relacionamentos interinstitucionais por meio de programas permanentes de dupla titulação em nível de mestrado e doutorado	Desenvolvimento	24,05	2	1,43	38	16,83	0,00
Negociar com grupos de interesses institucionais	Sobrevivência	24,19	2	1,46	38	16,54	0,00
Desenvolver doutorado acadêmico ou profissional internacional ou mestrado acadêmico ou profissional internacional ou pós-doutorado	Desenvolvimento	21,44	2	1,45	38	14,81	0,00
Criar um setor específico para a internacionalização	Desenvolvimento	19,59	2	1,56	38	12,57	0,00
Reposicionar a marca da IES	Manutenção	23,81	2	2,01	38	11,83	0,00
Desenvolver programa institucional de créditos acadêmicos ofertados no exterior	Desenvolvimento	18,60	2	1,61	38	11,55	0,00
Implementar programas de qualidade com certificação	Crescimento	19,35	2	1,75	38	11,05	0,00
Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país	Crescimento	14,95	2	1,41	38	10,60	0,00
Capacitar o universo docente em regiões menos favorecidas	Crescimento	21,04	2	2,05	38	10,28	0,00
Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES	Desenvolvimento	13,19	2	1,63	38	8,07	0,00
Incentivar e ou inserir o foco cultural, ecológica e social de relevância da IES	Desenvolvimento	15,53	2	1,95	38	7,97	0,00
Dominar públicos e processos institucionais	Desenvolvimento	14,85	2	1,93	38	7,69	0,00
Participar de fusão ou aquisição de IES	Crescimento	10,88	2	1,48	38	7,35	0,00
Fazer com que o programa <i>stricto sensu</i> necessite atender às necessidades dos <i>stakeholders</i>	Desenvolvimento	14,29	2	1,98	38	7,22	0,00
Mudar objetivos, atividades ou domínios	Sobrevivência	14,56	2	2,34	38	6,21	0,00
Lançar novos cursos de <i>stricto sensu</i> em outras áreas análogas a administração, contabilidade e ou turismo	Crescimento	10,58	2	1,88	38	5,64	0,01
Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais	Crescimento	6,60	2	1,94	38	3,41	0,04
Imitar modelos institucionais	Manutenção	6,88	2	2,08	38	3,30	0,05
Contestar regras e exigências	Sobrevivência	8,74	2	3,13	38	2,79	0,07
Violar as fontes de pressão institucional	Sobrevivência	5,96	2	2,41	38	2,47	0,10
Reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)	Sobrevivência	5,06	2	3,11	38	1,62	0,21
Perder o controle acionário/patrimonial da IES, impactando no programa <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	4,75	2	3,22	38	1,48	0,24
Expandir o campus em unidades fora da sede (no mesmo município ou no interior)	Crescimento	1,97	2	1,56	38	1,27	0,29
Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	3,55	2	3,25	38	1,09	0,34
Investir em negócios não relacionados com a IES (em outras empresas)	Desenvolvimento	0,77	2	1,04	38	0,74	0,48
Terceirizar as áreas logísticas	Manutenção	2,54	2	3,43	38	0,74	0,48
Aumentar o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Crescimento	1,64	2	2,23	38	0,73	0,49
Implantar unidades em outros Estados do Brasil	Crescimento	0,84	2	1,46	38	0,57	0,57

Fonte: Dados da pesquisa

Em comum a todas as estratégias que ficaram em relevo nesta subseção é que estas se vinculavam a postura de Manutenção. Tal fato mostra a preocupação e o apego que os programas de *stricto sensu* têm para com suas estratégias no que tange ao cenário pessimista, evidenciando assim à luz dos *clusters*, uma sobriedade no aspecto de que o uso de estratégias que enfocam em seu bojo nuances de manutenção podem ser preponderantes para mitigar perdas em possível cenários adversos (POSTMA; LIEBL, 2005). Deste modo, as estratégias elencadas nas primeiras posições desta subseção transparecem tal iniciativa, ajudando, com isso, os *stakeholders* envolvidos no processo a tomar decisões estratégicas (POSTMA; LIEBL, 2005) mais seguras, contribuindo para assegurar aos programas *stricto sensu* em investigação uma melhor sustentabilidade no mercado acadêmico nacional (SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012).

Além das afirmações acima evidenciadas, as estratégias abordadas na Tabela 3 remetem a uma gestão estratégica mais voltada para o futuro adverso, surgindo com isso a necessidade de se encontrar novos nortes para a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. Em suma, as estratégias elencadas e envolvidas nesta subseção, são preponderantes e indispensáveis para se conseguir galgar em cenários turbulentos (GRANT, 2003) e ou incertos (MAGGS; CHELIN, 2013), com conhecimento, tecnologia, inovação, ética e respeito ao meio ambiente (MORITZ et al., 2013).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar os *clusters* das estratégias nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030 nos Programas de *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Metodologicamente utilizou-se o método de cenários sugerida por Blanning e Reinig. As estratégias por cenário mediante os *clusters*, constatou-se que, para os cenários otimista e realista, as estratégias que ficaram em ênfase foram: “buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais” e “participar de fusão ou aquisição de IES”: e, para o cenário pessimista focou-se a estratégia “fortalecer política de cooperação interinstitucional”, está ficou também em realce nos tópicos média de utilização e uso extremo das estratégias no cenário otimista, mostrando assim que a citada estratégia adequa-se ou harmoniza-se de acordo com cenários alternativos (BLASS; THORNTON; RAWLINGS, 2011).

Vislumbrar cenários alternativos força os gestores a ter uma visão no futuro preferido (ITHNIN et al., 2018) estabelecendo conjunturas (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008), analisando ocorrências, observando o que poderá ser feito, e o que não foi concretizado, permitindo explorar diferentes nuances, embasado por opções estratégicas, de operações estratégicas, buscando com isso o alcance de estratégias competitivas (PORTER, 1980), contribuindo para a criação de valor da instituição (SILVA; FORTE, 2016).

Conclui-se que os cenários prospectados neste estudo, definiram e estabeleceram estratégias competitivas (SAURIN; RATCLIFFE, 2011) para os cenários otimista, realista e pessimista (BLANNING; REINIG, 1998) para os programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de administração, ciências contábeis e turismo para o período de 2019 a 2030, contribuindo para melhor entender e compreender a prospecção de cenários no ensino superior brasileiro, sobretudo no *stricto sensu*, trazendo, em seu bojo, algumas estratégias, que, de acordo com propósitos diferentes (WILKINSON; KUPERS; MANGALAGIU, 2013), podem ajudar tais programas em suas respectivas continuidades e na criação de vantagem competitiva no mercado.

Outra conclusão plausível para este estudo é constatar que, apesar dos cenários alternativos (BLASS; THORNTON; RAWLINGS, 2011), os programas de pós-graduação *stricto sensu* terão para o futuro (MORITZ et al., 2013), munidos de estratégias competitivas, estes deverão estar sempre harmonicamente e intrinsecamente ligados ao mercado, a sociedade, buscando com isso, se adequar as imprevisibilidades e aos riscos (GODET, 2000) que sempre alicerçaram e nortearam a gestão destes programas, buscando assim criar vantagem competitiva sustentável, mediante seus processos internos que geram valor acadêmico e de pesquisa (RIECKMANN, 2012), alargando e robustecendo seus resultados e a continuidade destes respectivos programas analisados neste estudo.

Salienta-se também que a aplicação da metodologia de cenários prospectivos viabiliza a criação de estratégias que irão promover e agilizar os caminhos mais prováveis (MORITZ et al., 2013), possibilitando com isso o avanço do conhecimento sobre o tema em análise, promovendo a construção de caminhos possíveis para a superação de cenários adversos (POSTMA; LIEBL, 2005) e a melhoria das políticas e dos processos dos programas de pós-

graduação *stricto sensu*, norteada por suas respectivas IESs, mediante uma melhor orientação aos gestores destas IESs, refletindo as iniciativas necessárias durante o processo de implementação e formação das estratégias mais prováveis de acordo e à luz dos cenários prospectados e alternativos deste estudo (GOODWIN; WRIGHT, 2001; BLASS; THORNTON; RAWLINGS, 2011).

Outra contribuição que este estudo traz para a literatura científica da área é trazer em pauta um alargado e robusto número de estratégias que poderão viabilizar contribuições importantes para as IESs e seus respectivos programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de administração, contabilidade e turismo em cenários de incertezas (POSTMA; LIEBL, 2005; MAGGS; CHELIN, 2013) e desafios em decorrência da competitividade, perseguindo e alcançando a posteriori melhores níveis de *performance* organizacional.

As estratégias competitivas elencadas neste estudo, prospectadas em cenários alternativos (POSTMA; LIEBL, 2005) e complexos (SPADA; FORTE, 2018) poderão ser de suma importância para: (i) melhorar a qualidade das dissertações, teses, produções científicas, influenciando no padrão de institucionalização; (ii) no investimento para internacionalização dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* das áreas objeto de estudo do Brasil; (iii) otimizar a capacitação discente / pesquisador juniores por meio da qualidade de novos e ou aperfeiçoados programas de doutorado e ou mestrado acadêmico no Brasil.

Ainda também (iv) fomentar a qualidade dos pesquisadores / docentes dos programas *stricto sensu* do Brasil; (v) melhor avaliar os programas de *stricto sensu* por meio de indicadores de *performance* e sua relevância no ambiente científico literário no Brasil; (vi) trazer novos investimentos, gerando emprego, renda e desenvolvimento social, contribuindo para a mitigação das assimetrias intra e inter regional; (vii) possibilitar uma maior flexibilidade / harmonia institucional, por meio de inovação, impactando em melhores resultados das ações dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil; (viii) permitir a criação de indicadores de *performance* institucional, estimulando assim a inovação tecnológica e social; e (ix) inserir a criação de um plano estratégico institucional de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, servindo com isso como documento fundamental para o processo de autoavaliação institucional do programa e, conseqüentemente, do corpo docente.

Como limitação do estudo, enfatiza-se o longo período de espera para concluir a última etapa de coleta de dados, porém tal entrave não causou prejuízo no que concerne a responder e a alcançar a questão e o objetivo da pesquisa, respectivamente. Segue adiante algumas sugestões para estudos futuros: (i) replicar o referido estudo, abarcando, não somente a área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, mas também, outros campos do saber; (ii) contrapor o citado estudo, agora, ampliando o foco para o exterior, e, conseqüentemente e a posteriori, vislumbrar análises comparativas entre o âmbito nacional e o internacional; (iii) complementar o mencionado estudo, agora, robustecendo a análise, mediante uma pesquisa qualitativa, buscando, com isso, melhor entender o uso de possíveis estratégias mais realçadas nesta pesquisa, podendo, usar os métodos de grupo focal e *ground theory*; e (iv) criar um modelo para melhor compreender os cenários alternativos com desígnios díspares que foram concebidos e manifestados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- AMARANTE, J. M.; CRUBELLATE, J. M.; MEYER JUNIOR, V. Estratégias em universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 1, p. 190-212, 2017.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, USA, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BLANNING, R. W.; REINIG, B. A. Building scenarios for Hong Kong using EMS. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 900-910, 1998.

BLASS, E.; JASMAN, A.; SHELLEY, S. Visioning 2035: The future of the higher education sector in the UK. **Futures**, v. 42, n. 5, p. 445-453, 2010.

BLASS, E.; THORNTON, M.; RAWLINGS, B. Future scenarios for a depressed region of England: the role of education in creating alternative futures. **Foresight**, v. 13, n. 6, 2011.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Documento de área:** Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: 16 fev.2019.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Proposta de aprimoramento do modelo de avaliação da PG:** documento final da Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020 – 10/10/2018. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: 22 jan.2019.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

GODET, M. Future memories. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 9, p. 1457-1463, 2010.

GOODWIN, P.; WRIGHT, G. Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 1-16, 2001.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

HADDAD, C. R.; CATAPAN, A.; SILVA, F. da; MALDONADO, M. U. Dinâmica de sistemas e prospecção de cenários: uma revisão da literatura. **FUTURE**, v. 9, n. 3, p. 93-125, 2017.

HEINZEN, D. A. de M. **Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em Instituição de Ensino Superior**, Tese (Doutorado em Administração e Turismo), Univalí, 2015, 202 pg.

HEITOR, M.; HORTA, H. Reforming higher education in Portugal in times of uncertainty: The importance of illities, as non-functional requirements. **Technological Forecasting and Social Change**, 2015.

HICKS, D.; GIDLEY, J. Futures education: Case studies, theories and transformative speculations. **Futures**, v. 44, n. 1, p. 1-3, 2012.

ITHNIN, F.; SAHIB, S.; ENG, C. K.; SIDEK, S.; HARUN, R. N. S. R. Mapping the futures of Malaysian higher education: a meta – analysis of futures studies in the Malaysian higher education scenario. **Journal of Futures Studies**, v. 22, n. 3, p. 1-18, 2018.

LINDGREN, M.; BANDHOLD, H. **Scenario planning.** Palgrave, 2003.

MACCARI, E. A. et al. A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. **Revista de Gestão USP**, v. 16, n. 4, p. 01-16, 2009.

MACCARI, E. A.; LIMA, M. C.; RICCIO, E. L. Uso do Sistema de Avaliação da CAPES por Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 68-96, 2009.

MACCARI, E. A.; RICCIO, E. L.; MARTINS, C. B. A influência do sistema de avaliação da AACSB na gestão dos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração nos Estados Unidos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 738-766, 2013.

MACIEL, C. de O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. de. O ideário de escola na ótica dos docentes: pura subjetividade ou padrões estruturados de cognição nos Cursos de Administração? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 659-688, 2008.

MAGGS, P.; CHELIN, J. Scenario planning for an uncertain future? Case study of the restructuring of the academic services team at UWE Library. **Library Management**, v. 34, n. 8/9, p. 664-676, 2013.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor.** 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

MARTINS, C. B. et al. Utilização da Resource Based-View no desempenho dos programas de pós-graduação stricto sensu em administração, ciências contábeis e turismo no Brasil: um estudo dos programas no período de 2001 a 2009. **Anais...**, EnANPAD, 37, 2013.

MEISSNER, P.; WULF, T. Cognitive benefits of scenario planning: its impact on biases and decision quality. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 801-814, 2013.

MORITZ, G. de O.; MORITZ, M. O.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. A Pós-graduação brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos. **Future Studies Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 03-34, 2013.

MORITZ, G. de O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **Revista de Administração da FACES**, v. 7, n. 2, p. 68-83, 2008.

OLIVEIRA, O. V. de; AGUIAR, S. A. de; GOMES, D. M. de O. A.; FORTE, S. H. A. C. Atirou no que viu, acertou no que não viu. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 129-146, 2017.

OLIVEIRA, O. V. de; FORTE, S. H. A. C. Estratégias e ferramentas competitivas das MPEs na região Nordeste. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 18-37, 2014.

POLESI, A. Cenários para o Brasil no futuro. **Estudos Avançados**, v. 20, n. 56, p. 1-7, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

POSTMA, T. J. B. M.; LIEBL, F. How to improve scenario analysis as a strategic management tool? **Technological Forecasting & Social Change**, v. 72, p. 161-173, 2005.

RICHARDS, L.; O'SHEA, J.; CONNOLLY, M. Managing the concept of strategic change within a higher education institution: the role of strategic and scenario planning techniques. **Strategic Change**, v. 13, n. 7, p. 345-359, 2004.

RIECKMANN, M. Future-oriented higher education: which key competencies should be fostered through university teaching and learning? **Futures**, v. 44, n. 2, p. 127-135, 2012.

ROCHA NETO, I. Prospectiva da pós-graduação no Brasil (2008 - 2022). **RBPG**, v. 7, 2010.

SANTOS, J. E. A. dos; CÂNDIDO, G. A. Estrutura de governança em arranjos produtivos locais: uma aplicação no arranjo calçadista no município de Campina Grande/PB. **Anais...**, Encontro de Estudos em Estratégia, 4, Bento Gonçalves, 2013.

SAURIN, R.; RATCLIFFE, J. Using an adaptive scenarios approach to establish strategies for tomorrow's workplace. **Foresight**, v. 13, n. 4, p.46-63, 2011.

SILVA, M. C. da. **Estratégias de criação de valor compartilhado à serem adotadas pela indústria da construção civil diante dos Cenários Prospectados para o período de 2016 a 2025**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), UNIFOR, Fortaleza, 2016.

SOUSA, J. R. de; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. de. Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IEES particulares da região nordeste do Brasil. **RIAE**, v. 11, n. 2, 2012.

WILKINSON, A.; KUPERS, R.; MANGALAGIU, D. How plausibility-based scenario practices are grappling with complexity to appreciate and address 21st century challenges. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 699-710, 2013.