

# **A** MÉDIA DE UTILIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PELOS PROGRAMAS DE *STRICTO SENSU* DAS INSTITUIÇÕES DO BRASIL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO FRENTE AOS CENÁRIOS PROSPECTADOS PARA O PERÍODO DE 2019 A 2030

<sup>1</sup>Henrique César Melo Ribeiro   
<sup>2</sup>Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte

## Resumo

**Objetivo do estudo:** Elencar a média na escala de utilização das estratégias dos Programas de *Stricto Sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo frente aos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030.

**Metodologia/abordagem:** A metodologia de cenários sugerida por Blanning e Reinig.

**Originalidade/Relevância:** A pós-graduação apresenta-se como uma necessária fonte de criação de conhecimento para atender às emergentes demandas das empresas e da sociedade, então a escolha de se estudar o setor de ensino superior, em destaque os Programas de *Stricto Sensu* das instituições públicas e particulares do Brasil, se deve à relevância que este setor tem para o Brasil. Sendo relevante refletir sobre as condições e contribuições atuais e o cenário futuro desejável para estas pós-graduações.

**Principais resultados:** Quanto à utilização das estratégias por cenário, a estratégia “fomentar a qualidade das teses e das dissertações” ficou em destaque nos cenários otimista e realista; olhando para o cenário pessimista, a estratégia que ficou em relevância foi a redução de custos.

**Contribuições teóricas / metodológicas:** É trazer em pauta estratégias que poderão viabilizar contribuições importantes para as instituições e seus respectivos programas de pós-graduação em cenários de incertezas e desafios em decorrência da competitividade.

**Contribuições sociais / para a gestão:** A inserção social é um critério importante para a integração e cooperação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* já existentes, maduros e ou legitimados, com outros programas e centros de estudo do Brasil, contribuindo, de maneira enfática, para o fomento de novos profissionais, sobretudo nas regiões do Brasil menos favorecidas.

**Palavras-chave:** Prospecção de cenários. Programas de *stricto sensu* do Brasil. Área de Administração Pública e de Empresas. Ciências Contábeis e Turismo. Estratégias.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Piauí – UFPI, Piauí, (Brasil). E-mail: [hcmribeirorevistas@gmail.com](mailto:hcmribeirorevistas@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-0704-1812>

<sup>2</sup> Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Ceará, (Brasil). E-mail: [sergiohenriquearrudacavalcanteforte@gmail.com](mailto:sergiohenriquearrudacavalcanteforte@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-8406-0910>

**THE AVERAGE UTILIZATION OF THE STRATEGIES BY THE STRICTO SENSU PROGRAMS  
OF THE BRAZILIAN INSTITUTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND BUSINESS,  
ACCOUNTING AND TOURISM IN THE FACE OF THE PROSPECTED SCENARIOS FOR THE  
PERIOD 2019 TO 2030**

**Abstract**

**Purpose of the study:** List the mean in the scale of utilization of the strategies of the Stricto Sensu Programs of the Higher Education Institutions of Brazil in the Public Administration and Business, Accounting and Tourism area in the scenarios surveyed for the period from 2019 to 2030.

**Methodology / approach:** The scenario methodology suggested by Blanning and Reinig.

**Originality / Relevance:** The postgraduate course presents itself as a necessary source of knowledge creation to meet the emerging demands of companies and society, so the choice to study the higher education sector, highlighting the Stricto Sensu Programs of public and private institutions of Brazil, is due to the relevance that this sector has for Brazil. It is relevant to reflect on the current conditions and contributions and the desirable future scenario for these postgraduates.

**Main results:** As for the use of strategies by scenario, the strategy "to promote the quality of theses and dissertations" was highlighted in the optimistic and realistic scenarios; looking at the pessimistic scenario, the strategy that was in relevance was the reduction of costs.

**Theoretical / methodological contributions:** It is to bring into the agenda strategies that can make important contributions to the institutions and their respective graduate programs in scenarios of uncertainties and challenges due to competitiveness.

**Social / management contributions:** The social insertion is an important criterion for the integration and cooperation of already existing stricto sensu postgraduate programs, mature and or legitimized, with other programs and centers of study of Brazil, contributing emphatically to the promotion of new professionals, especially in the less favored regions of Brazil.

**Keywords:** Prospecting scenarios. Stricto sensu programs in Brazil. Area of Public Administration and of Companies. Accounting Sciences and Tourism. Strategies.

**LA MEDIA DE UTILIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS POR LOS PROGRAMAS DE STRICTO SENSU DE LAS INSTITUCIONES DEL BRASIL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE EMPRESAS, CIENCIAS CONTABLES Y TURISMO FRENTE A LOS CENARIOS PROSPECTADOS PARA EL PERÍODO DE 2019 A 2030**

## Resumen

**Objetivo del estudio:** Elencar la media en la escala de utilización de las estrategias de los Programas de *Stricto Sensu* de las Instituciones de Enseñanza Superior de Brasil del área de Administración Pública y de Empresas, Ciencias Contables y Turismo frente a los escenarios prospectos para el período de 2019 a 2030.

**Metodología / abordaje:** La metodología de escenarios sugerida por Blanning y Reinig.

**Originalidad / Relevancia:** El postgrado se presenta como una necesaria fuente de creación de conocimiento para atender a las emergentes demandas de las empresas y de la sociedad, entonces la elección de estudiar el sector de enseñanza superior, en destaque los Programas de *Stricto Sensu* instituciones públicas y privadas de Brasil, se debe a la relevancia que este sector tiene para Brasil. Siendo relevante reflexionar sobre las condiciones y contribuciones actuales y el escenario futuro deseable para estos postgrados.

**Principales resultados:** En cuanto a la utilización de las estrategias por escenario, la estrategia "fomentar la calidad de las tesis y de las disertaciones" quedó en destaque en los escenarios optimista y realista; en el escenario pesimista, la estrategia que quedó en relevancia fue la reducción de costos.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** Es traer en pauta estrategias que podrán viabilizar contribuciones importantes para las instituciones y sus respectivos programas de postgrado en escenarios de incertidumbres y desafíos como consecuencia de la competitividad.

**Contribuciones sociales / para la gestión:** La inserción social es un criterio importante para la integración y cooperación de los programas de postgrado *stricto sensu* ya existentes, maduros y o legitimados, con otros programas y centros de estudio de Brasil, contribuyendo, de manera enfática, para el fomento de nuevos profesionales, sobre todo en las regiones de Brasil menos favorecidas.

**Palabras clave:** Prospección de escenarios. Programas de *stricto sensu* de Brasil. Área de Administración Pública y de Empresas. Ciencias Contables y Turismo. Estrategias.

## INTRODUÇÃO

Os cenários são veículos para a exploração das causas e resultados da interação entre as forças no ambiente contextual que impulsionam o futuro do desdobramento no contexto da questão focal (Bradfield, Cairns & Wright, 2015). Em outras palavras, são exposições, realçadas em hipóteses aceitáveis, do que poderá ocorrer, admitindo, com isso, se tomar (Phadnis, Caplice & Sheffi, 2016) e apoiar decisões estratégicas (Postma & Liebl, 2005), que sejam admissíveis para todos os futuros presumíveis, possibilitando a prospecção de cenários e suas respectivas análises (Sousa, Forte & Oliveira, 2012).

Ressalva-se que a prospecção de cenários força os gestores a pensar no futuro favorito (Wright & Goodwin, 1999; Ithnin, Sahib, Eng, Sidek & Harun, 2018) e formular situações futuras (Moritz, Nuner & Pereira, 2008), analisando decisões e o que poderia ser feito, e não o que foi realizado, possibilitando empreender diferentes unidades e modelos de negócios (Tapinos, 2013) para o futuro, alicerçado em uma busca criativa (Sousa, Forte & Oliveira, 2012), de recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), de opções estratégicas (Ram, Montibeller & Morton, 2011), de intervenções estratégicas (Hodgkinson & Healey, 2008), buscando estratégias competitivas (Porter, 1980). Diante disso, a pesquisa de prospecção de cenários vem se tornando um instrumento valoroso para a educação superior (Rieckmann, 2012) nas Instituições de Ensino Superior (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), sendo possível, assim, influenciar positivamente no clima organizacional (Chermack, Coons, Nimon, Bradley & Glick, 2015), na mitigação de riscos (Godet, 2000), facilitando o processo decisório (Oliveira & Forte, 2009), as tomadas de decisões e as escolhas de estratégias competitivas (Porter, 1980) que, porventura, serão implementadas e adotadas (Sobreira, Machado, Rebouças & Forte, 2014).

Após ser realizado um levantamento da análise de cenários relacionados à área de

educação, mas propriamente da pós-graduação, em especial do *stricto sensu*, 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, Catapan, Silva & Maldonado, 2017).

O debate e as discussões sobre estratégia de cenários precisam ser aprofundados na literatura academia nacional, e as diretrizes e iniciativas devem ser aprimoradas e implementadas já, de maneira a se promoverem os avanços necessários na intensificação e disseminação da qualidade da educação do Brasil de hoje e, principalmente, no cenário do amanhã, sobretudo na pós-graduação (Moritz, Moritz, Pereira & Maccari, 2013).

A questão de pesquisa que orientou e norteou este estudo que foi: Quais as médias na escala de utilização das estratégias dos Programas de *Stricto Sensu* das IESs do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo frente aos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030?

Versa-se assim o objetivo do estudo que foi elencar a média na escala de utilização das estratégias dos Programas de *Stricto Sensu* das IESs do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo frente aos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. A justificativa da temporalidade de 12 anos é que esta abrange o período de três governos do Brasil (2019-2022, 2023-2026 e 2027-2030).

Ressalva-se e reforça-se outra 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*.

O ensino superior possui um papel fundamental na criação de vantagem competitiva (Maccari, Almeida, Nishimura & Rodrigues, 2009). Neste sentido, saliente-se o importante

aspecto na avaliação da educação superior (Rieckmann, 2012), como forma de acompanhar e afirmar a qualidade das IESs e dos Programas a elas atrelados. Isto posto, o desenvolvimento do sistema de avaliação pode servir de diretriz, de maneira a contribuir para o aperfeiçoamento dos cursos e, por conseguinte, dos programas de pós-graduação *stricto sensu* (Cirani, Silva & Campanario, 2012; Maccari et al., 2009).

Em suma, 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).

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os assuntos, prospecção de cenários, estratégias competitivas e pós-graduação no Brasil.

### Prospecção de cenários

Pode-se entender que a estratégia de cenários tem um efeito positivo na qualidade da tomada de decisão mais do que as ferramentas tradicionalmente usadas no planejamento estratégico, ou seja, as ferramentas de estratégia, tal como a prospecção de cenários, que têm efeitos cognitivos positivos, e que são amplamente reivindicadas na literatura acadêmica internacional, podem, de fato, fomentar a qualidade das decisões tomadas pelos gestores (Meissner & Wulf, 2013).

Prospectar cenários fornece uma estrutura para gerenciar desafios conceituais complexos mediante um processo de simplificação que envolve uma série de práticas diretas, principalmente discursivas (Bowman, 2016). Portanto, tem-se que a prospecção de cenário é um método amplamente empregado para apoiar a tomada de decisões estratégicas por meio do desenvolvimento de um conjunto de narrativas chamadas cenários (Ram, Montibeller & Morton, 2011).

Prospectar cenários é uma das abordagens mais tradicionais para o desenvolvimento de

estratégias (O'Brien & Meadows, 2013), pois ajuda as empresas a lidar com o gerenciamento das incertezas futuras (Blanning & Reinig, 1998; Hirsch, Burggraf & Daheim, 2013) e as mudanças evolutivas em seu ambiente circundante.

Avaliar se este ambiente fornece *insight* (Blanning & Reinig, 1998) sobre as mudanças únicas, além do que as implicações dessas mudanças têm sobre as estratégias de uma empresa, e a criação de técnicas especiais necessárias para compreendê-los. Com isso, entende-se e compreende-se que uma dessas técnicas especiais é o planejamento de prospecção de cenários (Walsh, 2005).

Em suma, cenários prospectivos definem recursos e estabelecem estratégias competitivas (Saurin & Ratcliffe, 2011), para ambientes turbulentos (Grant, 2003) e incertos (Maggs & Chelin, 2013), e os gestores têm por desígnio, quando projetam analisar cenários dos negócios (Ghemawat, 2007), utilizá-los de maneira basililar (Oliveira & Forte, 2011) para escolhas de recursos (Barney, 1991), estratégias competitivas (Porter, 1980) e capacidades empresariais (Ghemawat, 2007).

### Estratégias

Na década de 1980, a pesquisa de Penrose (1959) ganhou aportes importantes, com os primeiros trabalhos direcionados à temática VBR (Ribeiro, Costa, Muritiba & Oliveira Neto, 2012), mediante diversos pesquisadores, tais como Lippman e Rumelt (1982), que contemplaram os conceitos de ambiguidade causal; Wernerfelt (1984), que aperfeiçoou estudos de vantagem competitiva posicional dos recursos; Rumelt (1984), que evidenciou as considerações de isolamento de recursos; Dierickx e Cool (1989), que abordaram conceitos de vantagem competitiva sustentável e enfocando suas análises nas barreiras da imitação; e Hamel e Prahalad (1994), que contribuíram, no final da década de 1980, para a construção do termo de competências essenciais, ou seja, *core competence*.

Na década de 1990, aparece um novo conceito desempenhando o contexto interno da empresa, ou seja, sustentando que o resultado superior, ou a vantagem competitiva, se integra a diferenças internas entre organizações (Tondolo & Bitencourt, 2008), sendo vista, por Barney (1991), a abordagem mais sólida para originar

vantagem competitiva sustentável entre empresas, influenciando consequentemente em seu desempenho (Peinado & Fernandes, 2012). Tem-se, assim, a relação entre a vantagem competitiva e o desempenho, influenciando na criação de valor nas organizações (Brito & Brito, 2012).

Contudo, as organizações não podem conseguir vantagem competitiva sustentável se os recursos estratégicos empregados estão disponíveis a todas as organizações ou possuem alta mobilidade (Binder, 2009). Porém, vários fatores podem estar ligados à raridade e à dificuldade de imitação dos recursos. Dentre estes fatores, acham-se os de ordem natural, mecanismos institucionais e legais, além de fatores financeiros/econômicos ligados às imperfeições do mercado e fatores empresariais (Brito & Vasconcelos, 2004).

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 deliberadas ao longo dos anos, tendo como foco a melhoria de seus desempenhos no sistema de avaliação da CAPES e que foi utilizado o sistema de avaliação da CAPES como o direcionador estratégico.

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 (Gonçalves, 2011). A organização pode escolher entre as seguintes posturas estratégicas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento que são oriundas da Análise SWOT (Oliveira, Aguiar, Gomes & Forte, 2017; Sousa, Forte & Oliveira, 2012).

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, 2012).

### Pós-graduação no Brasil

De acordo com o parecer nº. 977/1965, a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil é categorizada em dois níveis: mestrado e doutorado (Paixão & Bruni, 2013). Reforça-se que o objetivo do doutorado é o de aperfeiçoar a capacidade extensa de pesquisa; para tanto, o candidato deverá defender uma tese que proporcione uma real contribuição para o conhecimento científico de um determinado tema; e para o mestrado, exige-se a defesa de uma dissertação, que deve conceber a capacidade do candidato de sistematizar e dominar uma determinada temática (Paixão & Bruni, 2013).

No Brasil, o processo de avaliação da pós-graduação *stricto sensu* é conduzido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (Crespi, Preusler, Luna, & Ferreira, 2017; Patrus, Shigaki & Dantas, 2018), sendo esta vinculada ao Ministério da Educação – MEC (Maccari, Riccio & Martins, 2013). Ressalta-se que, além da CAPES conduzir todo o sistema de avaliação de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, ela também avalia as propostas de cursos novos de pós-graduação no Brasil (CAPES, 2018).

No que tange ao planejamento estratégico nas universidades (Sanseverino, Gomes & Barcelos, 2018), constata-se que o mesmo recebeu ênfase crescente durante os anos 1970 e 1980. Modelos de planejamento de negócios e governo eram frequentemente usados, mas estes eram muitas vezes complicados. O planejamento de cenários em universidades quando bem-sucedido exige procedimentos apropriados, envolvimento amplo, confiança, reconhecimento da realidade política das universidades, ênfase no processo e cronograma apropriado (Holdaway & Meekison, 1990).

Neste contexto, ressalta-se que as universidades, governo e sociedade podem e devem empregar a metodologia de cenários, pois ela ampara essas instituições, identificando seus principais eventos sociais e econômicos futuros, preparando-as para as várias probabilidades de acontecimentos futuros, dando-lhes condições para decisão mais estratégicas e proativas, com maior eficácia e efetividade e, logo, tornando-as propensas à implementação e formulação de um

planejamento estratégico apropriado, harmônico, flexível e com a imprescindível visão de prospecção de cenários futuros (Moritz et al., 2013).

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo prospectou os pareceres de gestores dos Programas de *Stricto Sensu*, embasada pela metodologia sugerida por Blanning e Reinig (1998). Entende-se que essa investigação é do tipo exploratória e descritiva. 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 (Quadro 1), todos doutores e vinculados a programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Peritos	Organização	Curso/Programa
Entrevistado 1	IES privada	Programa de Mestrado Profissional em Administração
Entrevistado 2	IES privada	Doutorado e Mestrado em Administração Programa de Mestrado
Entrevistado 3	IES privada	Programa de Mestrado Acadêmico em Administração
Entrevistado 4	IES pública	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
Entrevistado 5	IES pública	Programa de Pós-Graduação em Administração

**Quadro 1:** Peritos entrevistados

**Fonte:** Dados da pesquisa

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 (Quadro 2) 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.

Peritos (P)	Titulação	Organização	Função
P1	Doutor(a)	IES privada	Diretor(a)
P2	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P3	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P4	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P5	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P6	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P7	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P8	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P9	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P10	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P11	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P12	Doutor(a)	IES privada	Diretor(a)
P13	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P14	Doutor(a)	IES privada	Diretor(a)
P15	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P16	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P17	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P18	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P19	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P20	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P21	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P22	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P23	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P24	Doutor(a)	IES privada	Diretor(a)
P25	Doutor(a)	IES privada	Diretor(a)
P26	Doutor(a)	IES pública	Docente/Pesquisador(a)
P27	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P28	Doutor(a)	IES privada	Docente/Pesquisador(a)
P29	Doutor(a)	IES privada	Diretor(a)

**Quadro 2:** Peritos

**Fonte:** Dados da pesquisa

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 feito uma consolidação destes eventos, evitando assim duplicidade e ou redundância destes, surgindo com isso os eventos evidenciados no Quadro 3.

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

**Quadro 3:** Eventos

**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. Ao todo, 41 respondentes formaram a amostra dos dados. Este estudo utilizou técnicas estatísticas, tais como estatística descritiva.

Ao todo, 47 estratégias (Quadro 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).

Posturas	Estratégias
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)</li> <li>- Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i></li> <li>- Inserir novos sócios nos negócios das IESs</li> <li>- Perder o controle acionário/patrimonial da IES, impactando no programa <i>stricto sensu</i></li> <li>- Negociar com grupos de interesses institucionais</li> <li>- Mudar objetivos, atividades ou domínios</li> <li>- Contestar regras e exigências</li> <li>- Violar as fontes de pressão institucional</li> </ul>
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em marketing no programa <i>stricto sensu</i></li> <li>- Reposicionar a Marca da IES</li> <li>- Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i></li> <li>- Terceirizar as áreas logísticas</li> <li>- Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters e Dinters</i></li> <li>- Imitar modelos institucionais</li> <li>- Importar pessoas influentes (pesquisadores, gestores, docentes)</li> <li>- Aperfeiçoar e difundir a proposta do programa</li> <li>- Desenvolver e capacitar o corpo docente</li> <li>- Fomentar a qualidade das Teses e das dissertações</li> <li>- Fortalecer política de cooperação interinstitucional</li> <li>- Planejar programas estratégicos específicos</li> <li>- Formar de maneira adequada o aluno no seu desenvolvimento profissional</li> <li>- Atrair para o Programa professor visitante do exterior – Capes</li> <li>- Inserir Programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação – Capes</li> <li>- Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i></li> <li>- Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i></li> </ul>
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançar novos cursos de <i>stricto sensu</i> em outras áreas análogas a administração, contabilidade e ou turismo</li> <li>- Expandir o <i>Campus</i> em Unidades fora da Sede (no mesmo município ou no interior)</li> <li>- Aumentar o número de cursos de <i>stricto sensu</i></li> <li>- Implantar unidades em outros Estados do Brasil</li> <li>- Implementar programas de Qualidade com Certificação</li> <li>- Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais</li> <li>- Participar de fusão ou aquisição de IES</li> <li>- Capacitar o universo docente em regiões menos favorecidas</li> <li>- Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país</li> </ul>
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES</li> <li>- Incentivar e ou inserir o foco cultural, ecológica e social de relevância da IES</li> <li>- Investir em negócios não relacionados com a IES (em outras empresas)</li> <li>- Dominar públicos e processos institucionais</li> <li>- Fomentar a reputação do programa <i>stricto sensu</i>, mediante a atuação do egresso do programa na sociedade</li> <li>- 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</li> <li>- Fazer com que o programa <i>stricto sensu</i> necessite atender às necessidades dos <i>stakeholders</i></li> <li>- Criar um setor específico para a internacionalização</li> <li>- Desenvolver doutorado acadêmico ou profissional internacional ou mestrado acadêmico ou profissional internacional ou pós-doutorado</li> <li>- Aperfeiçoar a internacionalização na formação do pessoal do ensino superior no Brasil</li> <li>- Incluir Bolsas de doutorado sanduíche no exterior – Capes, e ou de pós-doutorado</li> <li>- Consolidar relacionamentos interinstitucionais por meio de programas permanentes de dupla titulação em nível de mestrado e doutorado</li> <li>- Desenvolver programa institucional de créditos acadêmicos ofertados no exterior</li> </ul>

**Quadro 4:** Posturas e estratégias

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para fins descritivos, as estratégias avaliadas foram categorizadas em cenários. Algumas medidas, foram utilizadas para sumarizá-las, com a média, sendo a medida de tendência central, o desvio-padrão (S.D), como medida de variabilidade e, o coeficiente de variação, sendo também uma medida de variabilidade, porém, com melhor interpretabilidade do que o desvio-padrão. O coeficiente de variação pode ser interpretado como uma porcentagem, que indica se a variabilidade é alta em determinada variável. Sendo alta, a mediana passa a ser uma medida mais confiável do que a média para sumarizar os resultados. Maroco (2014) indica que até 0,3, a taxa de variabilidade não é considerada alta.

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

#### Média de utilização das estratégias no cenário otimista

Na Tabela 1, consta os resultados descritivos das estratégias que obtiveram as maiores médias no cenário otimista, em uma escala de zero a cinco. A estratégia com maior média foi “Fortalecer política de cooperação interinstitucional”. Tal variável reflete a preocupação dos respondentes, no cenário otimista, para o fomento dos programas *stricto sensu* ora analisados com eventos estratégicos específicos para capacitação do universo docente (Cirani, Silva & Campanario, 2012).

Isto posto, enfatiza-se que, ao longo das últimas décadas, o foco da pós-graduação nacional foi, essencialmente, a formação de docentes e pesquisadores para as próprias IESs e para o próprio sistema acadêmico brasileiro, contudo, tal foco precisa estar atento às mudanças nas demandas da sociedade,

contribuindo para o avanço do conhecimento, e, conseqüentemente, colaborando para o fomento da formação destes profissionais para as instituições de ensino superior e para o meio científico-acadêmico de outras regiões do país, impactando no desenvolvimento social e econômico (CAPES, 2018).

Em seguida, surgem as estratégias: (a) Fomentar a qualidade das teses e das dissertações; (b) Ter maior profissionalismo do programa *stricto sensu*; (c) Criar métricas que visem ampliar a qualidade e o desempenho do *stricto sensu*; (d) Criar um setor específico para a internacionalização; (e) Formar de maneira adequada o aluno no seu desenvolvimento profissional; (f) Atrair para o Programa professor visitante do exterior – Capes; (g) Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando *Minters* e *Dinters*; (h) Desenvolver e capacitar o corpo docente; e (i) Inserir Programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação.

De certa forma, os programas *stricto sensu*, no cenário otimista, ao se preocuparem com o desenvolvimento e capacitação do corpo docente (Moritz et al., 2013, p. 28), que é um dos critérios para se avaliar e atribuir um conceito para o programa de pós-graduação (CAPES, 2016), tende a influenciar na qualidade das teses e das dissertações, deixando claro o maior profissionalismo destes programas, possibilitando a ampliação da qualidade e desempenho destes (Maccari et al., 2009).

Isso faz com que estes programas possam atrair professores visitante do exterior, contemplando, assim, de certa maneira, as nuances da internacionalização (Moritz et al., 2013), que é foco, de muitos programas de *stricto sensu*, fazendo com que possam surgir parcerias com outras IESs de outras regiões/países (Moritz et al., 2013), criando *Minters* e *Dinters*, gerando valor e ajudando com isso a formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional, por meio de bolsas de pós-graduação, fortalecendo a política de cooperação interinstitucional destes programas, sobretudo, em regiões menos favorecidas (Cirani, Campanario & Silva, 2012).

**Tabela 1:** As 10 maiores médias na escala de utilização – cenário otimista

Estratégias	Posturas	Média	S.D	CV
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	4,27	0,74	0,17
Fomentar a qualidade das Teses e das dissertações	Manutenção	4,20	0,90	0,21
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	4,15	0,73	0,18
Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	4,10	0,77	0,19
Criar um setor específico para a internacionalização	Desenvolvimento	4,10	0,74	0,18
Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	4,07	0,69	0,17
Atrair para o Programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	4,07	0,98	0,24
Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters e Dinters</i>	Manutenção	4,00	1,02	0,26
Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	4,00	1,12	0,28
Inserir Programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação	Manutenção	3,98	1,17	0,29

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para constar, ressalta-se o documento de área da Capes (2016) que faz alusão a distribuição dos cursos de doutorado e mestrado no Brasil, ao afirmar que a região Sudeste tem a maior oferta integral, com 89 programas de pós-graduação e a região Norte a menor, com três. Quando a distribuição é analisada em relação à população com formação superior de cada região, o quadro é menos desigual. A média brasileira é de 80 mil habitantes com formação superior por programas de pós-graduação.

A região Sul tem a maior oferta com 50 mil habitantes por programa de pós-graduação, enquanto a região Norte tem a menor, com 238 mil habitantes por programa de pós-graduação. Das 10 estratégias utilizadas e em destaque na Tabela 1, nove são vinculadas à postura de Manutenção, e somente uma para a postura de Desenvolvimento. Reporta-se que a postura estratégica de manutenção se norteia a ações que visam conservar a organização na posição em que se acha no mercado (Darugna, Noriler & Andrade, 2007).

### Média de utilização das estratégias no cenário realista

Na Tabela 2, constata-se que as medidas resumo são novamente utilizadas para apresentar as 10 estratégias com maior média no cenário realista. Isto posto, percebe-se que mesmo as

maiores médias do cenário realista, são menores do que as médias no cenário otimista. A variabilidade neste cenário também é mais alta, indicando certa indecisão dos entrevistados quanto as estratégias a serem adotadas neste cenário.

Das 10 estratégias mais usadas (Tabela 1), sob a ótica do cenário otimista, oito aparecem novamente agora com o foco no cenário realista (Tabela 2), são elas: (a) Fomentar a qualidade das teses e das dissertações; (b) Fortalecer política de cooperação interinstitucional; (c) Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional; (d) Ter maior profissionalismo do programa *stricto sensu*; (e) Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do *stricto sensu*; (f) Desenvolver e capacitar o corpo docente; (g) Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação; e (h) Atrair para o programa professor visitante do exterior – Capes. Além destas, ficaram em ênfase: “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 “Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa *stricto sensu*”.

Diante disso, é plausível que os programas *stricto sensu*, no cenário realista, ao se preocuparem com o desenvolvimento e capacitação do corpo docente (Moritz et al.,

2013), tende a influenciar na qualidade das teses e das dissertações, deixando claro o maior profissionalismo destes programas, possibilitando a ampliação da qualidade (Gaspar & Campos, 2015) e desempenho destes, impactando no aperfeiçoamento de suas linhas de pesquisa, influenciando e alargando a qualidade de sua produção científica (Moritz et al., 2013), fazendo com que estes programas possam atrair professores visitante do exterior, criando valor e ajudando, com isso, a formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional (Moritz et al., 2013), respaldado de bolsas de pós-graduação.

O fomento da qualidade das teses e das dissertações dos programas de pós-graduação atrela-se e configura uma importante via para a qualidade da produção científica dos discentes e docentes orientadores (CAPES, 2016), ajudando

assim a mensurar a eficiência do programa de pós-graduação *stricto sensu* no ambiente acadêmico e institucional, contribuindo e influenciando, na grande maioria, no surgimento de novos profissionais, sobretudo doutores, com aptidão norteada e embasada na pesquisa científica, que, porventura, poderão se vincular a novos, emergentes programas de pós-graduação em outras universidade fora das regiões que se destacam na produção científica (regiões Sudeste e Sul) (CAPES, 2016), ajudando a desenvolver as regiões menos favorecidas do Brasil (Cirani, Campanario & Silva, 2015), maximizando a inserção social (CAPES, 2016), no que tange ao conhecimento científico, possibilitando também a criação e ou aperfeiçoamento de parcerias pública-privadas, otimizando a cooperação interinstitucional (Moritz et al., 2013).

**Tabela 2:** As 10 maiores médias na escala de utilização – cenário realista

Estratégias	Posturas	Média	S. D	CV
Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção	3,68	0,96	0,26
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	3,66	1,09	0,30
Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	3,61	0,89	0,25
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	3,61	1,18	0,33
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	3,54	1,03	0,29
Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	3,49	0,98	0,28
Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	3,46	1,27	0,37
Inserir Programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação	Manutenção	3,44	1,30	0,38
Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	3,41	0,84	0,24
Atrair para o Programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	3,39	1,26	0,37

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como ocorrerá na Tabela 1, de maneira análoga, das 10 estratégias utilizadas e em ênfase nesta subseção, nove estão vinculadas a postura de

manutenção, e, novamente, somente uma a postura de desenvolvimento. Isso nos leva a entender e compreender que, tanto para o cenário otimista,

como também para o cenário realista, os respondentes adotam e costumam adotar estratégias com boas perspectivas de se manifestarem (Figueiredo, Chedid & Machado Neto, 2010).

Adotar e utilizar estratégias que costumam valorar resultados (Silva & Forte, 2016) e ganhos de saber, para o cenário realista é primordial, com isso, os programas *stricto sensu* ora investigados, buscam deixar sustentáveis esses êxitos (Peinado & Fernandes, 2012), criando um painel mais seguro para os *stakeholders* envolvidos no processo. Isto posto, reitera-se que a prospecção de cenários é uma ferramenta valorosa para o ensino superior (Rieckmann, 2012), sobretudo para o *stricto sensu*, pois colabora para a implementação e adoção de novas estratégias para estes programas de pós-graduação (Lindgren & Bandhold, 2003), criando vantagem competitiva sustentável (Peinado & Fernandes, 2012) e valor acadêmico no âmbito nacional (Rieckmann, 2012).

#### Média de utilização das estratégias no cenário pessimista

Na Tabela 3, o mesmo padrão é seguido para sumarizar as variáveis de maior média no cenário pessimista. As médias, nesse cenário, são ainda mais baixas do que no cenário realista e as taxas de

variabilidade excedem o limite. Neste cenário, a opção de estratégia mais escolhida para ser utilizada foi a de reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional). Além desta, surgem também as estratégias: (a) Planejar programas estratégicos específicos; e (b) Diminuir o número de cursos de *stricto sensu*.

Essas três estratégias, vislumbradas em um possível cenário pessimista, mostra a preocupação dos programas de *stricto sensu* analisados no que se refere a continuidade das suas atividades (Faller & Almeida, 2014), sendo alicerçados em redução dos custos, implementação e adoção de políticas estratégicas mais específicas, ou seja, mais harmônicas e ou coerentes para possíveis cenários turbulentos (Grant, 2003), e de maneira mais drástica, a minimização do número de cursos de *stricto sensu*, influenciando diretamente no enxugamento do corpo docente, do número de alunos de pós-graduação em nível de mestrado e ou doutorado, contribuindo com isso para a continuidade dos negócios (Ghemawat, 2007) e ou das atividades destes programas, no que se refere a suas respectivas envergaduras e proeminências no âmbito nacional e, quiçá internacional.

**Tabela 3:** As 10 maiores médias na escala de utilização – cenário pessimista

Estratégias	Posturas	Média	S. D	CV
Reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)	Sobrevivência	3,29	1,79	0,54
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	3,05	1,60	0,52
Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	3,02	1,68	0,56
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	3,02	1,62	0,54
Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	2,98	1,72	0,58
Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	2,90	1,66	0,57
Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção	2,88	1,68	0,58
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	2,80	1,74	0,62
Planejar programas estratégicos específicos	Manutenção	2,78	1,64	0,59
Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência	2,71	1,81	0,67

Fonte: Dados da pesquisa

Não muito diferente foram as posturas das estratégias evidenciadas na Tabela 3, pois, mesmo no cenário pessimista, os respondentes colocaram em realce estratégias vinculadas à postura manutenção. Entretanto, ao contrário dos outros dois cenários vislumbrados anteriormente, as posturas que ficaram em relevância no cenário pessimista foram a postura de sobrevivência com a estratégia “Reduzir Custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)” e a postura de desenvolvimento representada pela estratégia “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”. Caracterizando respectivamente as posturas em realce como transitória, pois minimiza panoramas adversos, por se encontrar em um ambiente de ameaças

(Oliveira et al., 2017); e como aperfeiçoadora para a organização (Darugna, Noriler & Andrade, 2007).

Posto isto, Contempla-se a preocupação dos programas *stricto sensu* em análise, além de manter possíveis estratégias contra cenários adversos (Figueiredo, Chedid & Machado Neto, 2010), também combater possíveis perdas de mercado (Moritz et al., 2013), valor etc., por meio da estratégia de redução de custos e da estratégia de potencializar a produção científica dos docentes.

Para melhor sintetizar as Tabelas 1, 2 e 3, as quais evidenciam as 10 maiores médias na escala de utilização nos cenários: otimista, realista e pessimista simultaneamente, foi criado o Quadro 5, que traz em seu bojo as respectivas estratégias e posturas em destaque das referidas Tabelas, em forma comparativa.

Cenários					
Otimista		Realista		Pessimista	
Estratégias	Posturas	Estratégias	Posturas	Estratégias	Posturas
Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	Fomentar a qualidade das Teses e das dissertações	Manutenção	Reduzir custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)	Sobrevivência
Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção	Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção	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
Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção
Criar métricas que visem ampliar a qualidade e	Manutenção	Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção

desempenho do <i>stricto sensu</i>					
Criar um setor específico para a internacionalização	Desenvolvimento	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	Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção
Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	Manutenção	Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção	Criar métricas que visem ampliar a qualidade e desempenho do <i>stricto sensu</i>	Manutenção
Atrair para o Programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	Manutenção
Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters</i> e <i>Dinters</i>	Manutenção	Inserir Programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação	Manutenção	Fortalecer política de cooperação interinstitucional	Manutenção
Desenvolver e capacitar o corpo docente	Manutenção	Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	Manutenção	Planejar programas estratégicos específicos	Manutenção
Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação	Manutenção	Atrair para o programa professor visitante do exterior – Capes	Manutenção	Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	Sobrevivência

**Quadro 5:** Comparação entre as 10 maiores médias na escala de utilização nos cenários: otimista, realista e pessimista, enfocando as estratégias e suas posturas respectivas

**Fonte:** Dados da pesquisa

Ao analisar o Quadro 5, primeira observação que fica em relevo é a supremacia da postura de manutenção em todos os cenários, especialmente nos cenários otimista e realista.

Isso pode ser explicado ao entender que a postura de manutenção é inerente às instituições que se encontram em melhores condições internas, mas podem sofrer ameaças, sobretudo, por problemas de mercado (demanda) e concorrência (Oliveira & Forte, 2014).

## CONCLUSÃO

Os principais resultados mostram que, quanto a média de utilização das estratégias por cenário, as estratégias “fortalecer política de cooperação interinstitucional” e “fomentar a qualidade das teses e das dissertações” ficaram em destaque nos cenários otimista e realista; em relação ao cenário pessimista, a estratégia que ficou em relevo foi “reduzir custos (pessoal, despesas

administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)”.  
No que tange a fortalecer política de cooperação interinstitucional, enfoca-se que um dos seus principais objetivos é de planejar programas estratégicos específicos e capacitar o universo dos pesquisadores em regiões do Brasil, sobretudo em áreas menos beneficiadas (Cirani, Campanario & Silva, 2015).

Reforça-se e reitera-se que uma forma de colocar em relevo a cooperação interinstitucional são as redes de colaboração entre docentes (pesquisadores), estudiosos, e discentes por meio de temas específicos, fomentando, com isso, a interação e a permuta de informações, impactando no alargamento e na robustez de áreas do conhecimento, como no caso administração, contabilidade e turismo.

Diante do exposto, constata-se que tal ação impactará diretamente em uma outra estratégia que ficou também em evidência, tanto no cenário otimista como também no cenário realista, que foi a de fomentar a qualidade das teses e das dissertações, que é um dos critérios dos sistema de avaliação da CAPES para os programas de pós-graduação no Brasil (Silva et al., 2016; CAPES, 2016; Patrus, Shigaki & Dantas, 2018), a este juntam-se os critérios: Proposta de Programa, Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social (CAPES, 2016), que também foram evidenciados como estratégias importantes, neste estudo, para se avaliar e atribuir o conceito para os programas de pós-graduação no Brasil (CAPES, 2016).

É salutar reforçar que a inserção social é um critério preponderante para a integração e cooperação dos programas de pós-graduação já existentes, maduros e legitimados, com outros programas e centros de pesquisa do Brasil, contribuindo, de maneira enfática, para o alargamento do incremento de novos profissionais

com vistas a criação e ou ao desenvolvimento de saberes científicos por meio da pesquisa, sobretudo nas regiões do Brasil que mais necessitam (Cirani, Campanario & Silva, 2015; CAPES, 2016).

No que tange as posturas, constata-se que fica em relevo a supremacia da postura de manutenção em todos os cenários, especialmente nos cenários otimista e realista. Isso pode ser explicado ao entender que a postura de manutenção é inerente às instituições que se encontram em melhores condições internas, mas podem sofrer ameaças, sobretudo, por problemas de mercado (demanda) e concorrência (Oliveira & Forte, 2014).

De maneira geral, o que se espera dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil para 2030 é que ela aja com uma consciência estratégica alargada e robusta, atentando às condições para *performar* a aprendizagem humana do futuro, por meio de uma atuação mais pujante e conjunta dos docentes (pesquisadores)/discentes/gestores/instituições contribuindo para o fomento da qualidade da pesquisa nos mestrados e doutorados, e, concomitantemente, colaborando diretamente na qualificação sólida de novos e diferentes egressos, impactando em uma maior inserção social, cooperação interinstitucional e crescimento da qualidade da produção científica do conhecimento da área em análise neste estudo.

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. Sugere-se 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. Outra sugestão é 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.

## REFERÊNCIAS

Amarante, J., Crubellate, J. M., & Meyer Junior, V. (2017). Estratégias em universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 10(1), 190-212.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Binder, M. P. (2009). Rede de recurso: um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. *Revista de Administração e Inovação*, 6(2), 28-43.

Blanning, R. W., & Reinig, B. A. (1998). Building scenarios for Hong Kong using EMS. *Long Range Planning*, 31(6), 900-910.

Bowman, G. (2016). The practice of scenario planning: an analysis of inter-and intra-

- organizational strategizing. *British Journal of Management*, 27(1), 77-96.
- Bradfield, R., Cairns, G., & Wright, G. (2015). Teaching scenario analysis—An action learning pedagogy. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 44-52.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. de. (2004). A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 107-129.
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.
- Cirani, C. B. S., Silva, H. H. M. da, & Campanario, M. de A. (2012). A evolução do ensino da pós-graduação estrito senso em administração no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 765-783.
- Chermack, T. J., Coons, L. M., Nimon, K., Bradley, P., & Glick, M. B. (2015). The effects of scenario planning on participant perceptions of creative organizational climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 355-371.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. *Documento de área: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. Recuperado em: <<http://www.capes.gov.br/>>.
- 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*. Recuperado em: <<http://www.capes.gov.br/>>.
- Crespi, T. B., Preusler, T. S., Luna, N. A., & Ferreira, M. P. (2017). Novo Qualis: impacto na avaliação da produção intelectual dos pesquisadores em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 131-147.
- Darugna, A. P., Noriler, I. L. M., & Andrade, A. R. de. (2007). Uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. *Revista de Administração da UNIMEP*, 5(3), 81-100.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1.504-1.511.
- Faller, L. P., & Almeida, M. I. R. de. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração da USP*, 49(1), 171-187.
- Figueiredo, E. F., Chedid, S. E., & Machado Neto, A. J. (2010). Cenários e orçamento empresarial: aplicação prática da metodologia de prospecção no Magazine Luiza. *Anais... In: Encontro de Pesquisadores do Uni-FACEF - Centro Universitário de Franca*, 11.
- Gaspar, M. A., & Campos, D. C. S. (2015). Estudo da produtividade de doutores egressos do PPGA FEA-USP. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 6(2), 14-32.
- Ghemawat, P. (2007). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 3-22.
- Gonçalves, M. S. (2011). *Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Haddad, C. R., Catapan, A., Silva, F. da, & Maldonado, M. U. (2017). Dinâmica de sistemas e prospecção de cenários: uma revisão da literatura. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 9(3), 93-125.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School.
- Heinzen, D. A. de M. (2015). *Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em*

- Instituição de Ensino Superior*, Tese (Doutorado em Administração e Turismo), Univalí, 202 pg.
- Hicks, D., & Gidley, J. (2012). Futures education: Case studies, theories and transformative speculations. *Futures*, 44(1), 1-3.
- Hirsch, S., Burggraf, P., & Daheim, C. (2013). Scenario planning with integrated quantification – managing uncertainty in corporate strategy building. *Foresight*, 15(5), 363-374.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Toward a (pragmatic) science of strategic intervention: Design propositions for scenario planning. *Organization Studies*, 29(3), 435-457.
- Holdaway, E. A., & Meekison, J. P. (1990). Strategic planning at a canadian university. *Long Range Planning*, 23(4), 104-113.
- Ithnin, F., Sahib, S., Eng, C. K., Sidek, S., & Harun, R. N. S. R. (2018). Mapping the futures of Malaysian higher education: a meta – analysis of futures studies in the Malaysian higher educations cenario. *Journal of Futures Studies*, 22(3), 1-18.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario planning*. Palgrave.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418- 438.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I. R. de, Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. *Revista de Gestão USP*, 16(4), 01-16.
- Maccari, E. A., Lima, M. C., & Riccio, E. L. (2009). Uso do Sistema de Avaliação da CAPES por Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 68-96.
- Maccari, E. A., Riccio, E. L., & Martins, C. B. (2013). 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*, 19(3), 738-766.
- Maggs, P., & Chelin, J. (2013). Scenario planning for an uncertain future? Case study of the restructuring of the academic services team at UWE Library. *Library Management*, 34(8/9), 664-676.
- Marcial, E. C., & Grumbach, R. J. S. (2002). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, C. B., Maccari, E. A., Storopoli, J. E., & Andrade, R. O. B. de. (2013). 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.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2013). Cognitive benefits of scenario planning: its impact on biases and decision quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 801-814.
- Moritz, G. de O., Moritz, M. O., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2013). A Pós-graduação brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 5(2), 03-34.
- Moritz, G. de O., Nuner, R., & Pereira, M. F. (2008). Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. *Revista de Administração da FACES*, 7(2), 68-83.
- Moritz, M. O. (2012). *Perspectivas e tendências das universidades públicas gratuitas de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração) –UFSC, Florianópolis.
- O'brien, F. A., & Meadows, M. (2013). Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 643-656.
- Oliveira, O., & Forte, S. (2009). A indústria bancária brasileira: construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias de utilização mais provável. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(2), 64-77.
- Oliveira, O. V. de, Aguiar, S. A. de, Gomes, D. M. de O. A., & Forte, S. H. A. C. (2017). Atirou no que viu, acertou no que não viu. *Revista Alcance*, 24(1), 129-146.

- Oliveira, O. V. de, & Forte, S. H. A. C. (2014). Estratégias e ferramentas competitivas das MPEs na região Nordeste. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(2), 18-37.
- Oliveira, O. V. de, & Forte, S. H. A. C. (2011). Identificação dos recursos competitivos de utilização mais provável pela indústria bancária brasileira de 2008 a 2012. *Revista de Administração da USP*, 46(3), 243-257.
- Paixão, R. B., & Bruni, A. L. (2013). Mestrados profissionais: características, especificidades, diferenças e relatos de sucesso. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(2), 279-309.
- Patrus, R., Shigaki, H. B., & Dantas, D. C. (2018). Quem não conhece seu passado está condenado a repeti-lo: distorções da avaliação da pós-graduação no Brasil à luz da história da Capes. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(4), 642-655.
- Peinado, J., & Fernandes, B. H. R. (2012). Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. *Revista de Administração da USP*, 47(4), 609-623.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Phadnis, S., Caplice, C., & Sheffi, Y. (2016). How scenario planning influences strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 24-27.
- Polesi, A. (2006). Cenários para o Brasil no futuro. *Estudos Avançados*, 20(56), 1-7.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Postma, T. J. B. M., & Liebl, F. (2005). How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technological Forecasting & Social Change*, 72(2), 161-173.
- Ram, C., Montibeller, G., & Morton, A. (2011). Extending the use of scenario planning and MCDA for the evaluation of strategic options. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 817-829.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., Muritiba, S. N., & Oliveira Neto, G. C. de. (2012). Visão Baseada em Recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. *Revista de Ciências da Administração*, 14(34), 39-59.
- Rieckmann, M. (2012). Future-oriented higher education: which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, 44(2), 127-135.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). *Competitive Strategic Management*. UpperSaddler River: Prentice Hall, 95-117.
- Sanseverino, A. M., Gomes, C. F. S., & Barcelos, M. R. dos S. (2018). Cenários prospectivos para uma universidade pública. *ENGEVISTA*, 20(4), 601-622.
- Santos, J. E. A. dos, & Cândido, G. A. (2013). 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.
- Saurin, R., & Ratcliffe, J. (2011). Using an adaptive scenarios approach to establish strategies for tomorrow's workplace. *Foresight*, 13(4), 46-63.
- Silva, M. C. da, & Forte, S. H. A. C. (2016). Estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no Ceará. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 8(3), 227-254.
- Sobreira, M. do C., Machado, C. O., Rebouças, C. Q., & Forte, S. H. A. C. (2014). Cenários prospectivos no combate ao turismo sexual internacional em Fortaleza. *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 16(2), 416-449.
- Sousa, J. R. de, Forte, S. H. A. C., & Oliveira, O. V. de. (2012). Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IESS particulares da região nordeste do Brasil. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(2), 91-119.

Tapinos, E. (2013). Scenario planning at business unit level. *Futures*, 47, 17-27.

Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2008). Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. *RAE-eletrônica*, 7(1), 1-12.

Walsh, P. R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision*, 43(1), 113-122.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wright, G., & Goodwin, P. (1999). Future-focussed thinking: combining scenario planning with decision analysis. *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, 8(6), 311-321.