

Clusters das estratégias à luz dos dendogramas dos programas de Stricto Sensu das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Clusters of the strategies in the light of the dendograms of the Stricto Sensu Programs of the Institutions of Higher Education of Brazil in the Public Administration and Business, Accounting and Tourism

Henrique César Melo Ribeiro¹ e Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte²

¹ Universidade Federal do Piauí, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: hcmribeiro@gmail.com

² Universidade de Fortaleza, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: sergiohenriquearrudacavalcanteforte@gmail.com

Recebido em: 21/09/2019 - Revisado em: 10/03/2020 - Aprovado em: 30/03/2020 - Disponível em: 01/07/2020

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar os *clusters* das estratégias à luz dos dendogramas dos programas de *stricto sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. Utilizou-se a metodologia de cenários sugerida por Blanning e Reinig. Os resultados evidenciam, por meio dos dendogramas dos *clusters* das 47 estratégias identificadas neste estudo por cenários (otimista, realista e pessimista) e em conjunto, tendo com isso uma visão macro de como as estratégias prováveis dos programas de pós-graduação *stricto sensu* das áreas objeto de pesquisa influenciam e contribuem a posteriori para criar vantagem competitiva sustentável e alavancar o valor acadêmico e institucional. Os resultados vislumbrados neste estudo, contribuem para criar valor científico ao tema cenários, no âmbito dos programas de pós-graduação, colaborando consequentemente para seu alargamento, difusão, disseminação e socialização no panorama científico nacional, cooperando concomitantemente para seu crescimento mediante outros estudos científicos análogos a esse no contexto literário acadêmico nacional.

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

Abstract

The objective of this study was to identify clusters of strategies in the light of the dendograms of the stricto sensu programs of the Higher Education Institutions of Brazil in the area of public administration and companies, accounting sciences and tourism in scenarios prospected for the period from 2019 to 2030. We used the scenario methodology suggested

by Blanning and Reinig. The results show, through the dendograms of the clusters of the 47 strategies identified in this study by scenarios (optimistic, realistic and pessimistic) and together, with a macro view of how the probable strategies of the graduate programs stricto sensu of the areas the research object influence and contribute a posteriori to create sustainable competitive advantage and leverage the academic and institutional value. The results envisaged in this study contribute to create scientific value to the subject scenarios in the scope of postgraduate programs, collaborating consequently for its extension, diffusion, dissemination and socialization in the national scientific panorama, cooperating concomitantly for its growth through other similar scientific studies to this in the national academic literary context.

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

1 INTRODUÇÃO

Perguntas como: “Qual o propósito e a natureza dos estudos na pós-graduação, em um momento de aceleradas mudanças? Que valor seu produto tem para as pessoas, para as organizações e a sociedade?” (MORITZ et al., 2013, p. 23), contribuem para os gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e particulares numa perspectiva de repensar suas respectivas instituições, estrategicamente e competitivamente, no mercado acadêmico brasileiro (SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012). 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).

No Brasil, o emprego de estratégias de cenários como um mecanismo de administração eficiente e eficaz ainda não atingiu sua maturidade na maioria das pequenas e médias empresas, públicas e ou privadas. Similarmente, para as grandes organizações, ainda é embrionária a sua utilização, fazendo com que a análise de cenários não seja parte de uma rotina para o processo decisório e, conseqüentemente, para a tomada de decisão. Os casos de maior representatividade e sucesso aconteceram em empresas estatais, sobretudo na área da energia e organizações governamentais (MORAIS; FORTE; OLIVEIRA, 2015). 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).

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*, 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). A questão de pesquisa que orientou e norteou este estudo que foi: Quais os dendogramas dos *clusters* 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 nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030? Versa-se assim o objetivo do estudo que foi identificar os *clusters* das estratégias à luz dos dendogramas dos programas de *stricto sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030.

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). Justifica-se realizar esta pesquisa por ter constatado que o número de estudos sobre cenários ainda ser muito pequeno na literatura acadêmica nacional (CARLOS et al., 2002) e também internacional (PEREIRA et al., 2015), e, portanto, existe um espaço macro para a pesquisa acadêmica sobre o citado tema. Ademais, pesquisas futuras são importantes e necessárias para, por exemplo, se identificar como vem ocorrendo a utilização dos processos e métodos de prospecção de cenários nas organizações (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008).

Entretanto, o debate e as discussões sobre estratégia de cenários precisam ser aprofundados na literatura acadêmica 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 et al., 2013). Diante disso, ressalva-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*.

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. 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).

2 CENÁRIO, ESTRATÉGIA E PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA

Prospecção remete à estratégia e essa estratégia é baseada em cenários (GODET, 2010). Diante disso, entende-se que o planejamento de cenários é uma ferramenta que é amplamente utilizado no planejamento estratégico (BOWMAN, 2016). Neste panorama, versa-se que a atitude prospectiva não espera pela alteração e depois reage, ela visa dominar a mudança esperada (preatividade) e induzir uma transformação desejada (proatividade). Preatividade é o que orienta todas as abordagens para futuros estudos, previsão, planejamento de cenários e prospecção. A proatividade é mais voluntarista, e visa trazer as modificações desejadas por meio do planejamento estratégico. O que se força a pensar: é importante repensar os problemas para avançar (GODET, 2010).

Posto isto, salienta-se que dentre os métodos desenvolvidos para assessorar o pensamento estratégico e prospectivo, a metodologia de cenários (SCHOEMAKER, 1995) contraiu uma particular popularidade, pois, de maneira geral, é visto como uma ferramenta útil para a análise prospectiva e, assim, um instrumento de auxílio ao processo decisório. O planejamento de cenários lida com o domínio do possível e do provável, ou seja, com o mundo da especulação, sendo, assim, importante para a prática crucial da gestão do pensamento estratégico em geral (ALIGICA, 2005).

Neste sentido, observa-se que, embora a metodologia de cenário que for estabelecida possa ser adequada em casos que as incertezas representam as várias condições novas, para situações mais turbulentas, é plausível evidenciar que essa metodologia deve ser modificada e esticada. Originalmente, aplicar certa causalidade e estrutura de consistência, na qual os atributos dos elementos de cenário escolhidos poderiam assumir (exclusivos) valores diferentes, estão inequivocamente relacionados uns com os outros na construção de cenários. Nisso, um cenário representa uma combinação de valores alternativos de algumas incertezas (POSTMA; LIEBL, 2005).

Entretanto, é notado que a metodologia de cenários, ainda é pouco estudada pelos autores da área de administração, sobretudo em estratégia (WALTER; BACH, 2013). O planejamento de cenário tornou-se importante como estratégia, independentemente do porte da empresa nos setores público, privado e terceiro setor nos últimos anos, podendo ser vista como uma metodologia útil e atraente na gestão estratégica (GOODWIN; WRIGHT, 2001), no contexto das redes inter e intraorganizacional (BOWMAN, 2016), pois, em um ambiente de rápida mudança, tal metodologia pode evitar as armadilhas de métodos mais tradicionais de gestão. Além disso, fornece um meio de abordar a incerteza sem recorrer ao uso de probabilidades subjetivas, que podem sofrer de sérias tendências cognitivas (GOODWIN; WRIGHT, 2001).

Em suma, um cenário é uma descrição de um possível futuro eleito pelos gestores (ITHNIN et al., 2018). O futuro é constituído por eventos de interesse, como mudança na estrutura de mercado, as reações de um concorrente, ou a promulgação de uma legislação reguladora. Assim, um cenário contém eventos organizados em temas. Estes temas são: otimista, pessimista e realista, sendo estes usados para identificar eventos significativos e atribuir para estes cenários (BLANNING; REINIG, 1998). Neste estudo, será utilizado o método de cenário trabalhado por Blanning e Reinig (1998). Estes pesquisadores proporcionam uma metodologia de cenário estruturado de cálculo das variáveis nos cenários estabelecidos, além de debaterem sua implementação mediante um estudo de caso.

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 (MORAIS; FORTE; OLIVEIRA, 2015) 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.

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.

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).

Entretanto, as investigações sobre a prospecção de cenários em universidades precisam ser aprofundadas na literatura academia nacional, e as diretrizes e iniciativas devem ser formuladas e implementadas já, de forma a se promoverem os avanços necessários, na ativação da qualidade da educação superior do Brasil de hoje, e, especialmente, no de amanhã (MORITZ et al., 2013), justificando, assim, a necessidade e a importância deste estudo para o alargamento, fomento, difusão e socialização do tema cenários em IES no contexto literário brasileiro, especialmente no panorama da pós-graduação *stricto sensu* (MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar os *clusters* das estratégias à luz dos dendogramas dos programas de *stricto sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. Este estudo prospectou os pareceres de gestores dos Programas de *Stricto Sensu*, embasada pela metodologia sugerida por Blanning e Reinig (1998). Entende-se, com isso, que, essa investigação é o 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, que ocorreu em meados de junho de 2017, 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 (ocorreu em meados de setembro de 2017), 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 feito uma consolidação destes eventos, evitando assim duplicidade e ou redundância destes, surgindo com isso 14 eventos (Quadro 1).

Quadro 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. Enfatizando que as 41 respostas foram entregues, todas elas em meados de dezembro de 2017. Este estudo utilizou técnicas estatísticas, tais como estatística descritiva. Ao todo, 47 estratégias (Quadro 2) 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).

Quadro 2: Estratégias competitivas

Nº	Estratégias competitivas	Fonte
1	Reduzir Custos (pessoal, despesas administrativas, enxugamento da estrutura organizacional)	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
2	Diminuir o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
3	Inserir novos sócios nos negócios das IESs	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013
4	Perder o controle acionário/patrimonial da IES, impactando no programa <i>stricto sensu</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013
5	Negociar com grupos de interesses institucionais	MACCARI et al., 2009; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
6	Mudar objetivos, atividades ou domínios	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009
7	Contestar regras e exigências	MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
8	Violar as fontes de pressão institucional	MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
9	Investir em Marketing no programa <i>stricto sensu</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013
10	Reposicionar a marca da IES	MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
11	Aperfeiçoar as linhas de pesquisa do programa <i>stricto sensu</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
12	Terceirizar as áreas logísticas	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
13	Fazer parcerias com outras IESs de outras regiões/países, criando <i>Minters e Dinters</i>	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008

14	Imitar modelos institucionais	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
15	Importar pessoas influentes (pesquisadores, gestores, docentes)	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
16	Aperfeiçoar e difundir a proposta do programa	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
17	Desenvolver e capacitar o corpo docente	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
18	Fomentar a qualidade das teses e das dissertações	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
19	Fortalecer política de cooperação interinstitucional	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
20	Planejar programas estratégicos específicos	MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013
21	Formar, de maneira adequada, o aluno no seu desenvolvimento profissional	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009
22	Atrair para o programa professor visitante do exterior – Capes	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
23	Inserir programa de bolsas estudante – convênio de pós-graduação – Capes	MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013
24	Criar métricas que visem ampliar a qualidade e o desempenho do <i>stricto sensu</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012

Continua.....

25	Ter maior profissionalismo do programa <i>stricto sensu</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
26	Lançar novos cursos de <i>stricto sensu</i> em outras áreas análogas a administração, contabilidade e ou turismo	MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
27	Expandir o Campus em Unidades fora da Sede (no mesmo município ou no interior)	MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013
28	Aumentar o número de cursos de <i>stricto sensu</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
29	Implantar unidades em outros Estados do Brasil	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
30	Implementar programas de qualidade com certificação	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
31	Buscar empréstimos para expansão por meio de instituições financeiras nacionais	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
32	Participar de fusão ou aquisição de IES	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
33	Capacitar o universo docente em regiões menos favorecidas	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
34	Incorporar necessidades e desafios, em particular, em cada região do país	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
35	Abrir o capital por lançamento de ações (mercado primário de ações) da IES	MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
36	Incentivar e ou inserir o foco cultural, ecológica e social de relevância da IES	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
37	Investir em negócios não relacionados com a IES (em outras empresas)	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
38	Dominar públicos e processos institucionais	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
39	Fomentar a reputação do programa <i>stricto sensu</i> , mediante a atuação do egresso do programa na sociedade	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
40	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 si	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
41	Fazer com que o programa <i>stricto sensu</i> necessite atender às necessidades dos <i>stakeholders</i>	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
42	Criar um setor específico para a internacionalização	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
43	Desenvolver doutorado acadêmico ou profissional internacional ou mestrado acadêmico ou profissional internacional ou pós-doutorado	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
44	Aperfeiçoar a internacionalização na formação do pessoal do ensino superior no Brasil	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
45	Incluir bolsas de doutorado sanduíche no exterior – Capes, e/ou de pós-doutorado	MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008
46	Consolidar relacionamentos interinstitucionais por meio de programas permanentes de dupla titulação em nível de mestrado e doutorado	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012
47	Desenvolver programa institucional de créditos acadêmicos ofertados no exterior	MACCARI et al., 2009; MACCARI; LIMA; RICCIO, 2009; MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013; MORITZ et al., 2013; MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008; SOUSA; FORTE; OLIVEIRA, 2012

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise descritiva dos dados, indicando quais as estratégias mais prováveis de serem utilizadas em cada cenário, foi utilizada a análise de conglomerados. A partir da análise do planejamento de aglomeração e do dendograma (MANSILHA et al., 2018), foi possível comprovar, de forma exploratória, que a utilização de três *clusters* é compatível para agrupar as estratégias. Os dendogramas dos *clusters* das estratégias são apresentados nas Figuras 1, 2, 3 e 4. Percebe-se que a maior parte da área pode ser cortada transversalmente, atingindo três retas, e assim, compreende-se de forma exploratória que três cenários são capazes de representar bem as estratégias estudadas.

Os dendogramas são apresentados com os eixos X (que apresenta as distâncias euclidianas de um item até outro numa escala de 0 a 25) Y (Estratégias). É importante aqui um adendo para informar que a distância euclidiana, é a distância entre dois pontos, cuja localização é especificada mediante coordenadas cartesianas, sendo usada com o propósito de realizar os agrupamentos (LUCENA; PINTO; LACHTERMACHER, 2010; MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008) entre os respondentes e das estratégias evidenciadas neste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Dendograma dos *clusters* das estratégias no cenário otimista

Os dendogramas das estratégias para cada cenário podem ser visualizados nas Figuras 1, 2, 3 e 4. Os resultados mostram ser semelhantes em todos os cenários. A combinação de *cluster* de distância entre a escala 20 e 25 é o trecho onde o recorte indica a formação de dois *clusters* para cada cenário. Um *cluster* com mais estratégias e outro *cluster* com o restante das estratégias. Em todos os cenários (otimista, realista e pessimista), esse comportamento é notado. Pode ser inferido que, mesmo dentro dos cenários, há a formação de *clusters*, indicando diferentes opiniões dentro dos cenários. No entanto, em poucas estratégias, essa diferença de opinião é percebida, visto que em todos os cenários há um grupo ou *cluster* bem maior do que o segundo grupo.

Diante disso, e ao analisar a Figura 1, constata-se o aparecimento de dois *clusters* das 47 estratégias competitivas para o cenário otimista. O primeiro, está entre as estratégias 21 e 5 (totalizando 31 estratégias), e o segundo, localiza-se entre as estratégias 6 e 12 (somando 16 estratégias). Com isso, percebe-se um ameno equilíbrio entre os dois agrupamentos das estratégias para o cenário otimista. Tal panorama pode ser explicado, pois o cenário otimista para este estudo pode ser composto por estratégias que acomodam alta perspectiva de ocorrência e que são muito aderentes para os programas de pós-graduação ora analisados neste estudo. Posto isto, é preponderante que os programas de *stricto sensu* objeto de estudo procurem formular, adotar e implementar estratégias competitivas para futuros cenários otimista para sustentar ou conseguir as notas de excelência da CAPES.

Sendo que tal ação, poderá influenciar no maior incentivo a publicação de qualidade, auxiliado, embasado e orientado por um corpo professores/pesquisadores de alto desempenho, sendo isto visto como recurso estratégico ímpar e que gera vantagem competitiva sustentável, fazendo surgir, a posteriori, recursos estratégicos valiosos, raros, de difícil ou demorada imitação e substituição, fazendo com que os programas em análise tornem-se bem administrados no âmbito nacional e, quiçá no contexto internacional,

propiciando com isso que os programas alcancem a internacionalização (MORITZ et al., 2013; CAPES, 2016).

Figura 1: Dendrograma das estratégias competitivas para o cenário otimista



Fonte: Dados da pesquisa

* Eixo X - apresenta as distâncias euclidianas de um item até outro numa escala de 0 a 25; e Eixo Y – apresentam as estratégias competitivas

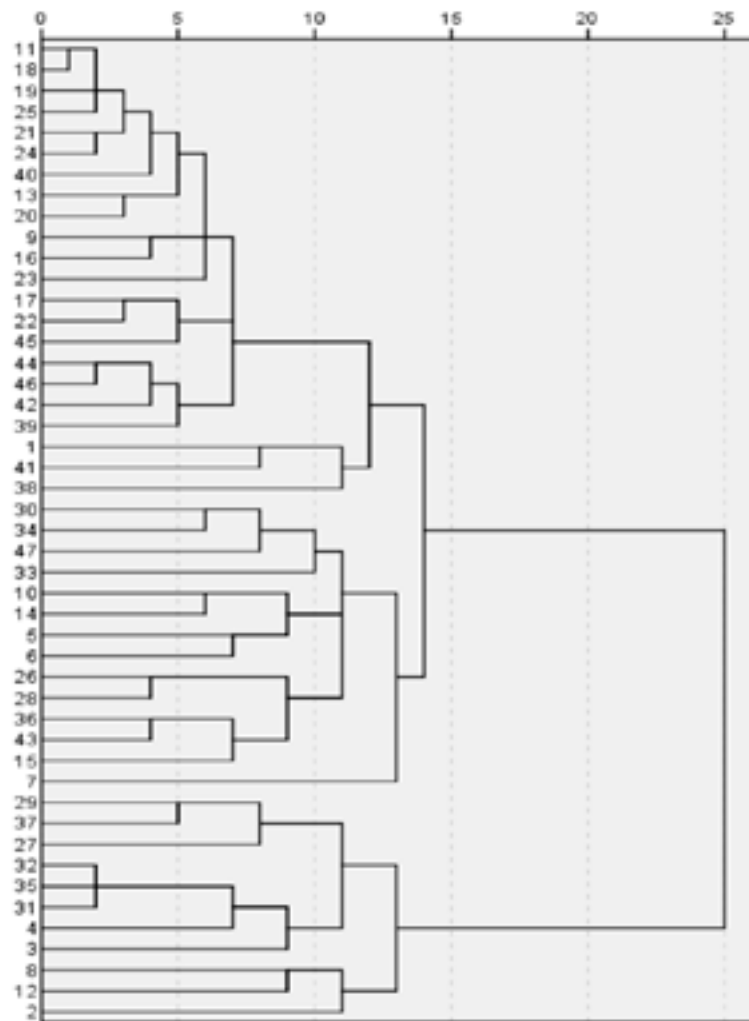
**A numeração correspondente à estratégia é análoga a ordem das variáveis apresentadas no Quadro 2

4.2 Dendrograma dos *clusters* das estratégias no cenário realista

Ao analisar o dendrograma das estratégias do cenário realista, observa-se que este é o que apresenta o segundo menor *cluster* se comparado aos demais cenários, otimista e pessimista. O primeiro agrupamento vai da estratégia 11 a 7 (somando 36 estratégias) e o segundo agrupamento é composto por 11 estratégias, iniciando em 29 e finalizando em dois. Observa-se com isso uma disparidade de opiniões no que tange as estratégias para o cenário realista.

Este achado pode ser esclarecido em consequência de que o cenário realista é constituído por estratégias com elevada expectativa de ocorrência, podendo com isso ser essenciais para os programas de pós-graduação ora analisados. Diante disso, e devido ao número de 47 estratégias competitivas elencadas para este estudo, resultou num certo desequilíbrio entre os *clusters* apresentados na Figura 2.

Figura 2: Dendograma das estratégias competitivas para o cenário realista



Fonte: Dados da pesquisa

* Eixo X - apresenta as distâncias euclidianas de um item até outro numa escala de 0 a 25; e Eixo Y – apresentam as estratégias competitivas

**A numeração correspondente à estratégia é análoga a ordem das variáveis apresentadas no Quadro 2

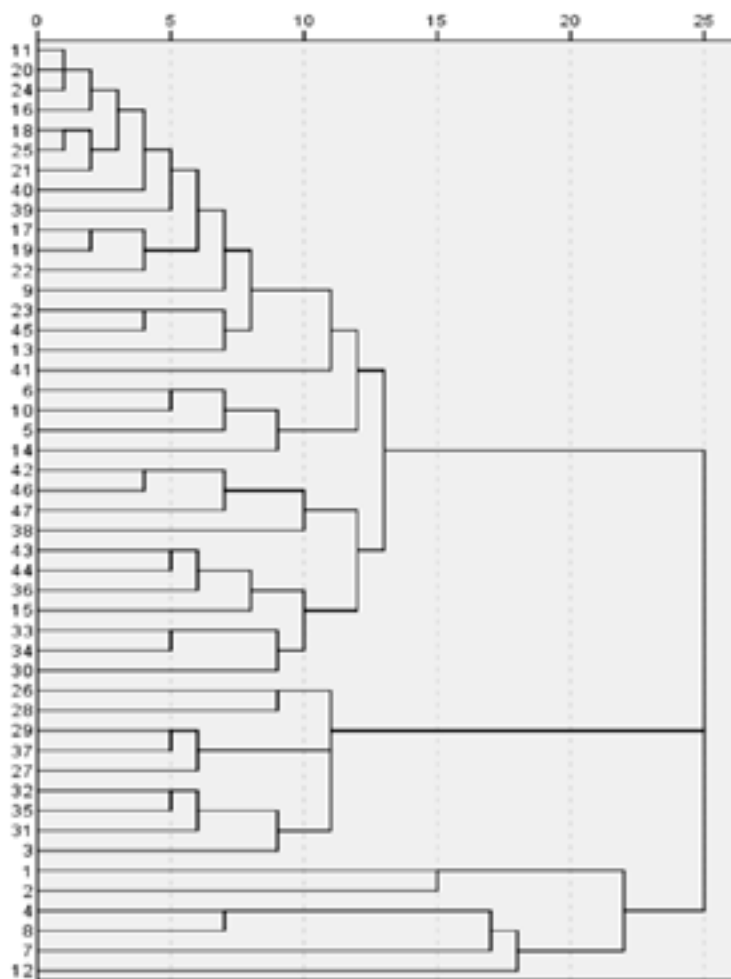
Contudo, é importante salientar que as estratégias escolhidas como as mais potencialmente favoráveis para o cenário realista para os programas de pós-graduação *stricto sensu* em análise poderão ser estimulantes e facilitadoras para a formação de novos docentes/pesquisadores, contribuindo, com isso, para o desenvolvimento de pesquisas científicas de qualidade, incitando a ascensão da internacionalização dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* objeto de estudo.

4.3 Dendograma dos *clusters* das estratégias no cenário pessimista

Ao tentar identificar as pequenas diferenças entre os dendogramas das estratégias de cada cenário, é perceptível que há maior divergência de opiniões quando se trata do cenário pessimista. O menor *cluster* dos dois presentes nesse cenário, é o maior se comparado ao segundo *cluster* dos outros dois cenários. Com isso, é possível afirmar que houve maior

divergência de opiniões entre os respondentes no que tange as estratégias de cada cenário nessa ordem: pessimista, realista e otimista.

Figura 3: Dendograma das estratégias competitivas para o cenário pessimista



Fonte: Dados da pesquisa

* Eixo X - apresenta as distâncias euclidianas de um item até outro numa escala de 0 a 25; e Eixo Y – apresentam as estratégias competitivas

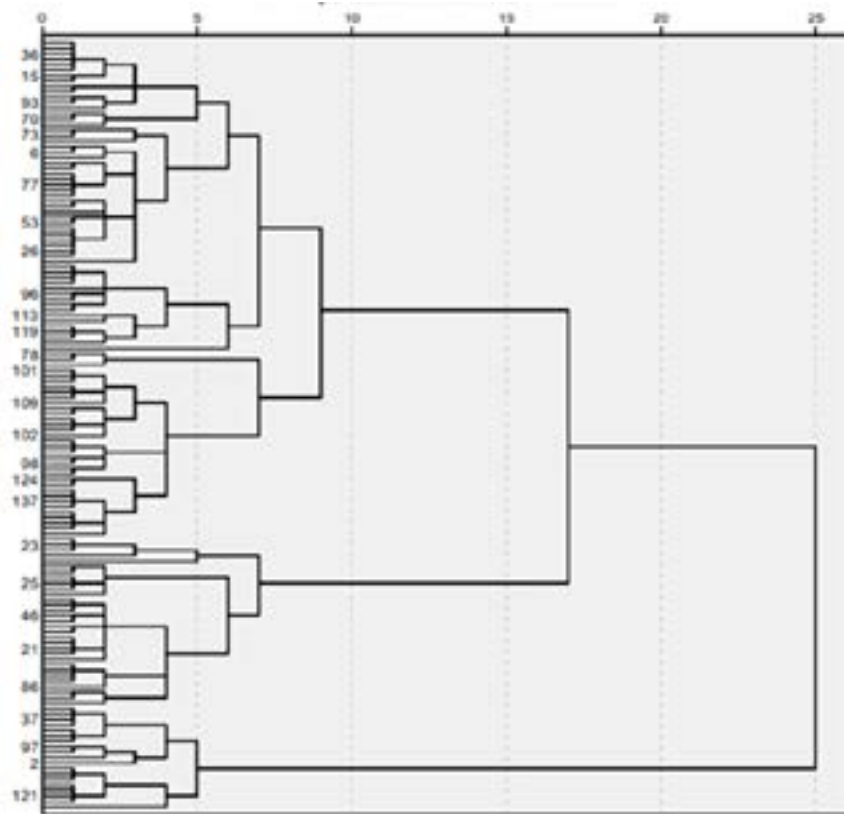
**A numeração correspondente à estratégia é análoga a ordem das variáveis apresentadas no Quadro 2

Tal fato pode ser explicado ao entender que o cenário pessimista é mesclado por eventos que expõem médias e elevadas perspectivas de virem a acontecer e que não são favoráveis para os programas ora analisados, influenciando, com isso, nas distorções de opiniões entre os respondentes no que se refere as estratégias competitivas, como pode ser visualizado na Figura 3.

4.4 Dendograma dos *clusters* das estratégias nos cenários otimista, realista e pessimista

E, por fim, evidenciam-se, por meio dos dendogramas (representação gráfica dos *clusters*) (MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008), os três *clusters* em conjunto das estratégias competitivas para os cenários otimista, realista e pessimista (Figura 4).

Figura 4: Dendograma das estratégias competitivas dos três cenários em conjunto



Fonte: Dados da pesquisa

* Eixo X - apresenta as distâncias euclidianas de um item até outro numa escala de 0 a 25; e Eixo Y – apresentam as estratégias competitivas

**A numeração correspondente à estratégia é análoga a ordem das variáveis apresentadas no Quadro 2

Antes de tudo, é interessante reiterar e reforçar que a Figura 4 manifesta em seu bojo 141 estratégias [três cenários: otimista, realista e pessimista (47 estratégias para cada cenário)]. Sendo assim, a Figura 4 evidencia o surgimento de dois *clusters*, o primeiro, está entre as estratégias de número 36 e 86; e o segundo, entre as estratégias de número 37 e 121. Em suma, e de certa forma, vislumbra uma análoga coerência de opiniões dos respondentes no enfoque das estratégias competitivas, ou seja, entre os dendogramas das estratégias dos cenários otimista, realista e pessimista e o dendograma das estratégias dos três cenários em conjunto.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar os *clusters* das estratégias à luz dos dendogramas dos programas de *stricto sensu* das Instituições de Ensino Superior do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo nos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. Metodologicamente utilizou-se o método de cenários sugerida por Blanning e Reinig (1998).

No que se refere aos dendogramas das estratégias por cenário (otimista, realista e pessimista), foi verificado a partir da análise de *cluster* hierárquica, se há formação de

grupos das estratégias em cada cenário. Os resultados foram divididos para cada cenário, com foco no agrupamento de estratégias. Os resultados podem ser verificados nas Figuras 1, 2 e 3. Os achados demonstram que, nos cenários otimista e realista, há a formação de dois grupos de estratégias. Estes resultados indicam que há estratégias de maior aceitação em cada cenário, mas em todos os cenários, existe pelo menos um grupo representativo de estratégias com menor aceitação dos respondentes. No cenário pessimista, representado pela Figura 3, o dendograma indica a formação de três grupos de estratégias. Os grupos menores são formados por nove e seis estratégias, respectivamente.

Conclui-se que os cenários prospectados neste estudo, definiram e estabeleceram estratégias competitivas 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, 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, 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, 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*, norteadas 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).

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) e desafios em decorrência da competitividade, perseguindo e alcançando a posteriori melhores níveis de *performance* organizacional.

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. 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; e (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*.

REFERÊNCIAS

- ALIGICA, P. D. Scenarios and the growth of knowledge: notes on the epistemic element in scenario building. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 72, p. 815-824, 2005.
- BLANNING, R. W.; REINIG, B. A. Building scenarios for Hong Kong using EMS. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 900-910, 1998.
- BOWMAN, G. The practice of scenario planning: an analysis of inter-and intra-organizational strategizing. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 77-96, 2016.
- BRADFIELD, R.; CAIRNS, G.; WRIGHT, G. Teaching scenario analysis—An action learning pedagogy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 44-52, 2015.
- CARLOS, M. da G. de O.; PAIVA FILHO, A. dos S.; FORTE, S. H. A. C. Contribuições recentes ao estudo de cenários na estratégia empresarial – miopia opcional ou tudo ainda embriões? **Anais...**, EnANPAD, **26**. Salvador, 2002.
- 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.
- HADDAD, C. R.; CATAPAN, A.; SILVA, F. da; MALDONADO, M. U. Dinâmica de sistemas e prospecção de cenários: uma revisão da literatura. **Future Studies Research Journal**, 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.

- 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.
- LUCENA, P.; PINTO, A. C. F.; LACHTERMACHER, G. Critérios de formação de carteiras de ativos por meio de hierarchical clusters. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 123-141, 2010.
- MACCARI, E. A.; ALMEIDA, M. I. R. de; NISHIMURA, A. T.; RODRIGUES, L. C. 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.
- MANSILHA, R. B.; SELBITTO, M. A.; LACERDA, D. P.; SERRANO, R. Formação de clusters na docência por interesse de pesquisa: método de auxílio à tomada de decisões em cursos de nível superior. **TransInformação**, v. 30, n. 3, p. 287-298, 2018.
- MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- MORAIS, N. M. de; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, M. do C. Proposição de método para avaliar a maturidade do processo de cenários nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 214-244, 2015.
- 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.

PEREIRA, F. de C.; BARROS, M. D. de; OLIVEIRA, A. S.; GOMES, C. F. S.; COSTA, H. G. Cenários prospectivos: estudo bibliométrico de artigos indexados na Base Scopus. **Anais...**, ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, Fortaleza, 2015.

PHADNIS, S.; CAPLICE, C.; SHEFFI, Y. How scenario planning influences strategic decisions. **MIT Sloan Management Review**, v. 57, n. 4, p. 24-27, 2016.

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

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.

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.

SCHOEMAKER, P. JH. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **MIT Sloan Management Review**, v. 36, n. 2, p. 25, 1995.

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 IESS particulares da região nordeste do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 91-119, 2012.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Inserção de pesquisadores entrantes na área de estratégia: análise das relações de autoria e temas estudados no período de 1997-2010. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 74, n. 1, p. 165-191, 2013.