

Doutorado Acadêmico em Administração Mestrado Profissional em Administração

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS CURSOS

Planejamento Estratégico dos Cursos de Mestrado Profissional e Doutorado Acadêmico Administração da Unoesc 2021-2022. Comissão de Planejamento Estratégico e Núcleo de Docentes Permanentes dos Cursos.

Chapecó (SC), janeiro de 2021.

1 INTRODUÇÃO

O Mestrado Profissional em Administração (MPA) iniciou suas atividades no ano de 2013, estando atualmente na sua oitava turma. Já o Doutorado Acadêmico em Administração (DA), iniciou suas atividades em 2017, estando atualmente na sua quarta entrada.

Embora ambos os cursos estejam organizados e sejam avaliados pela CAPES como cursos individuais e separados, a Unoesc os trata como um centro de custos único, bem como tanto o corpo docente, quanto a coordenação e secretaria, todas as estruturas físicas ou organizacionais, são em grande parte unificadas. Tendo em vista este funcionamento, este planejamento procura integrar ambos os cursos, oferecendo, sempre que possível, discussões e possíveis soluções conjuntas, e especificando apenas quando a discussão/ação se restringe apenas a um dos cursos.

Considerando a turbulência ambiental existente no contexto em que os cursos se inserem, o grupo de docentes dos programas se limitou a pensar em um horizonte temporal de dois anos (2021-2022). O processo foi realizado a partir da estrutura conceitual proposta pela Reitoria, abordando questões contextuais, de Autoavaliação, da avaliação formal (Ficha CAPES), da avaliação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, seguida de identificação de ações e estratégias e finalizando com a escolha das ações a serem priorizadas.

Este debate foi conduzido prioritariamente ao final do ano de 2020, também em consonância com o final do quadriênio 2017-2020 e foi sendo registrado e documentado no início do ano de 2021.

2 CONTEXTO

Em relação ao contexto a opção foi por discutir três grandes forças contextuais que influenciam grandemente nos programas, a demanda, a concorrência e a regulação. O que se apresenta no Quadro 1 é um resumo dos debates empreendidos pelo corpo docente nas oportunidades de discussão criadas em paralelo ao funcionamento das reuniões do colegiado pela Comissão de Planejamento Estratégico do MPA e do DA.

Fator	Fontes de informação	Dados	Análise	Insights para a estratégia
Demanda	Dados de processos seletivos e matrículas	<p>Evolução de inscritos e matriculados de 2017 a 2020, apresenta redução no interesse.</p> <p>Evolução da demanda no contexto macro.</p> <p>Quantidade de alunos que percebem apoio de suas organizações.</p>	<p>Percepção clara de redução da demanda, tanto no MPA, quanto no DA.</p> <p>Doutorado praticamente está sendo atraente para mestres da casa e servidores públicos da região.</p> <p>Empresas não têm percebido no MPA uma oportunidade para sua melhoria.</p>	Redução drástica da demanda em ambos os cursos
	Notícias externas	Muitos programas no Brasil com dificuldade de matrículas	Ambiente institucional nacional desfavorável ao stricto sensu	Redução da demanda para o stricto sensu em geral
Concorrência	Percepção sobre os concorrentes	<p>Unochapecó (C. Contábeis e Adm com conceito 3).</p> <p>Redução do quadro docente, sem perspectiva de oferta de doutorado.</p> <p>Fechamento de programas.</p> <p>Dificuldade de preenchimento de vagas, buscando oferta na região São Lourenço do Oeste.</p>	<p>Único concorrente direto não apresenta sobreposição mercadológica total, havendo complementaridades entre nossos produtos e o da Unochapecó.</p> <p>Considerando o contexto mais amplo, encontra-se enfraquecido. Risco de acirramento na guerra de preços.</p>	Concorrente direto praticando guerra de preços
Regulação	Capex e área 27	Esgotamento da CAPES como	Sistema cresceu muito, lei do teto e a política fiscal forçam	Redução de recursos de

		órgão de fomento para o sistema	a redução do volume de recursos.	fomento pela Capes
		Interesse explícito da CAPES em não ampliar mais o sistema, incentivando a sua redução via fusões	Após um período de grande expansão na oferta de vagas, o sistema precisa passar por consolidação	Incentivo explícito a fusões de programas
		Programas profissionais em franca expansão (doutorados ainda no início)	Enxugamento dos programas acadêmicos e ambiente favorável à produção de conhecimento mais aplicado.	Tendência de redução de programas acadêmicos e crescimento de profissionais.
		Amadurecimento da área 27	Ao se repetir o movimento ocorrido na graduação, a área 27 tende a ser uma das com maior concorrência no EAD e Regulamentação da modalidade EAD	Risco de concorrência de programas em EAD

Quadro 1: Fatores contextuais e insights para estratégia do MPA e DA Unoesc.

3 PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

Com relação aos processos de avaliação empreendidos internamente pelo NDP do curso nos diversos sentidos que tradicionalmente se executam, a situação debatida entre os professores pode ser identificada como sendo a seguinte, constante no Quadro 2.

Processos de autoavaliação	Pontos que chamam a atenção	Insights para a estratégia
Avaliação da CPA	Não realizada no ano de 2019.	Realizar por meio dos processos de credenciamento e

		recredenciamento dentro da perspectiva do Quadriênio que se inicia.
Avaliação dos componentes curriculares	Problemas pontuais apontados não sugerem necessidade de intervenção.	Integrar as diversas formas de realização da avaliação de maneira a ter um resultado mais fidedigno.
Enquete com egressos	Mesmo instrumento tem sido aplicado aos egressos do mestrado desde a primeira turma. Doutorado ainda não possui egressos.	Refinar a enquete realizada com egressos de maneira a captar a sua evolução profissional e o papel do programa nisto.
Pesquisa de satisfação	Pontos frágeis, métodos e didática das aulas e aos trabalhos finais das disciplinas, em ambos os cursos.	Adotar ações que visem melhorar a didática ou a percepção da didática por parte dos discentes
	Aplicabilidade dos conhecimentos trabalhados.	Revisar matriz curricular de maneira a trazer mais conteúdos aplicados e trabalhos finais tecnológicos.

Quadro 2: Fatores contextuais e insights para estratégia do MPA e DA Unoesc.

4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA – FICHA CAPES

1. Programa - Áreas de avaliação	Critérios	Insights para a estratégia
----------------------------------	-----------	----------------------------

1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível, em relação aos objetivos, missão e modalidade do programa.	Aderência: evidências de clareza e de coerência da(s) área(s) de concentração e linha(s) de pesquisa/atuação...	Necessidade de reformulação geral dos cursos apenas se houver a decisão pela fusão dos dois programas em um.
	Atualização: evidências de contemporaneidade da(s) área(s) de concentração, linha(s) de pesquisa/atuação, estrutura curricular e disciplinas...	
	Articulação: evidências de alinhamento e suporte mútuo entre área(s) de concentração, linha(s) de pesquisa/atuação.	Melhorar as evidências de que há pesquisa em conjunto entre as linhas sendo feita e que, especialmente, elas geram impacto
	Infraestrutura	
1.2. Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação a proposta do programa;	Perfil do corpo docente, produção alinhada e aderente.	Necessário justificar a oscilação do quadro de docentes no quadriênio
	Oscilação de docentes do NDP	
	Política de credenciamento e reconhecimentos	Necessário aprovar e implementar política de credenciamento
	Dependência de professores colaboradores	
1.3. Planejamento estratégico do programa,	Relação do Planejamento com a autoavaliação	Refinar processos de autoavaliação de

considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição	Relação entre objetivos declarados e ações	maneira a permanentemente alimentar o planejamento estratégico.
	Uso dos resultados para a redefinição da trajetória	Adotar ações que favoreçam a perenidade dos cursos.
	Compromissos de formação, produção e impactos	
	Clareza de propósitos, visão de futuro e viabilidade do PPG.	
1.4. Autoavaliação	Sistemática de autoavaliação do programa (fundamentos, objetivos, foco avaliativo, critérios de avaliação, análise e implantação de medidas de monitoramento e melhoria da qualidade dos PPG)	Refinar processos de autoavaliação de maneira a permanentemente alimentar o planejamento estratégico.
	Articulação com o planejamento	
	Abrangência dos públicos envolvidos	Intensificar a busca de informações com egressos e mercado de trabalho no processo de autoavaliação
	Processo definido e implementado	
2. Formação - Áreas de avaliação	Critérios	Insights para a estratégia
2.1. Qualidade e adequação das teses e	Alinhamento dos trabalhos às linhas	Intensificar TCFC's tecnológicos

<p>TCFCs em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa</p>	<p>TCFC's em modalidades tecnológicas</p> <p>Publicações oriundas dos TCFC's</p> <p>Publicações oriundas das teses</p> <p>Média do número de trabalhos publicados que resultaram em produtos bibliográficos e/ou tecnológicos dividido pelo número de teses e dissertações defendidas.</p>	<p>Criar mecanismo de controle para que todos os TCFC's do mestrado gerem publicação.</p>
<p>2.2. Qualidade da produção intelectual dos discentes e egressos</p>	<p>Percentual de discentes ou egressos que participou da produção qualificada</p> <p>Percentual de discentes com produção em evento/periódico ou produção tecnológica.</p> <p>Percentual de egressos com produção em evento/periódico ou produção tecnológica.</p>	<p>Controle da produção discente</p>
<p>2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida</p>	<p>Compreender a atuação dos egressos pós-curso é vital para perceber a relevância da formação para sua carreira</p> <p>Olhar pela perspectiva do empregador e do impacto produzido</p>	<p>Refinar pesquisa com egressos para acompanhar sua evolução profissional</p>
<p>2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente</p>	<p>Quatro melhores produtos por docente no quadriênio, no caso de programa profissional, ao menos um produto precisa ser tecnológico</p>	<p>Estabelecer e cobrar meta de quatro produções de alto</p>

		impacto no quadriênio.
2.5. Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.	<p>Todos os docentes precisam lecionar no programa Dedicção prioritária ao PPG (=>20 horas)</p> <p>Projetos alinhados à proposta do programa financiados por fontes públicas ou privadas</p> <p>Participação na graduação</p> <p>Equilíbrio na distribuição de orientações</p>	<p>Manter acompanhamento da participação dos docentes nas atividades do programa e da graduação</p>
3. Impacto - Áreas de avaliação	Crítérios	Insights para a estratégia
3.1. Impacto e caráter inovador da produção	<p>Programas acadêmicos, os 10 melhores produtos bibliográficos do quadriênio</p> <p>Para PPGs profissionais, dos 10 melhores produtos do Programa, necessariamente, 5 devem ser produtos tecnológicos e 5 devem ser produtos bibliográficos</p> <p>Dimensões de avaliação da produção tecnológica: aderência, complexidade, impacto, aplicabilidade e inovação.</p>	<p>Criar processo para escolha de quais produtos tecnológicos atendem aos critérios de aderência, complexidade, impacto, aplicabilidade e inovação</p>
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa	Contribuições associadas à atividades do PPG que se distinguem da atividade isolada de um docente.	Necessidade de aproximação com a comunidade empresarial para que os programas

	<p>Contribuições para o ensino ou pesquisa pedagógica, nos vários níveis de formação</p> <p>Contribuição para o desenvolvimento microrregional, regional ou nacional destacando, quando for o caso, participação do NDP, projetos e consequências sobre o contexto produtivo, gestão de organizações públicas, privadas e não-governamentais</p> <p>Colaboração com nucleação/consolidação de novos grupos de pesquisa (solidariedade)</p> <p>Ações afirmativas ou de extensão aderentes à proposta do PPG</p> <p>Infraestrutura e participação do NDP que caracterizem articulação do PPG com entidades voltadas para o desenvolvimento.</p> <p>Integração e cooperação com outros PPGs e organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área</p>	<p>possam efetivamente contribuir para a competitividade e desenvolvimento regional.</p>
<p>3.3. Internacionalização e visibilidade do programa</p>	<p>Mobilidade de pessoal (docente e discente)</p> <p>Captação internacional de recursos</p> <p>Cooperação internacional em projetos e produção científica</p>	<p>Viabilizar por meio da rede MOC a mobilidade na linha de competitividade</p> <p>Priorizar eventos internacionais que permitam a</p>

	Visibilidade, acordos, iniciativas de formação e reconhecimento internacional.	construção das conexões adequadas para parcerias.
--	--	---

5 INSIGHTS PARA A ESTRATÉGIA

A seguir são apresentados todos os insights estratégicos surgidos a partir da análise dos itens anteriores.

1. Redução drástica da demanda em ambos os cursos.
2. Redução da demanda para o stricto sensu em geral.
3. Concorrente direto praticando guerra de preços.
4. Redução de recursos de fomento pela Capes.
5. Incentivo explícito a fusões de programas.
6. Integrar as diversas formas de realização da avaliação de maneira a ter um resultado mais fidedigno.
7. Intensificar a proximidade com os alunos via secretaria, coordenação, orientadores e professores.
8. Revisar matriz curricular de maneira a trazer mais conteúdos aplicados e trabalhos finais tecnológicos.
9. Adotar ações que visem melhorar a didática ou a percepção da didática por parte dos discentes.
10. Refinar a enquete realizada com egressos de maneira a captar a sua evolução profissional e o papel do programa nisto.

11. Necessidade de reformulação geral dos cursos apenas se houver a decisão pela fusão dos dois programas em um.
12. Necessário justificar a oscilação do quadro de docentes no quadriênio.
13. Necessário aprovar e implementar política de credenciamento.
14. Refinar processos de autoavaliação para realimentar o planejamento estratégico.
15. Adotar ações que favoreçam a perenidade dos cursos.
16. Refinar processos de autoavaliação de maneira a permanentemente alimentar o planejamento estratégico.
17. Intensificar a busca de informações com egressos e mercado de trabalho no processo de Autoavaliação.
18. Intensificar TCFCs tecnológicos.
19. Criar mecanismo de controle para que todos os TCFCs do mestrado gerem publicação.
20. Controle da produção discente.
21. Refinar pesquisa com egressos para acompanhar sua evolução profissional.
22. Estabelecer e cobrar meta de quatro produções de alto impacto no quadriênio.
23. Manter acompanhamento da participação dos docentes no programa e na graduação.
24. Criar processo para escolha de quais produtos tecnológicos atendem aos critérios de aderência, complexidade, impacto, aplicabilidade e inovação.
25. Necessidade de aproximação com a comunidade empresarial para que os programas possam efetivamente contribuir para a competitividade e desenvolvimento regional.
26. Viabilizar por meio da rede MOC a mobilidade na linha de competitividade.
27. Priorizar eventos internacionais que permitam a construção das conexões adequadas para parcerias.

6 DEFINIÇÃO DE FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A definição dos elementos da análise estratégica foi feita a partir de debate no colegiado entre os docentes com registro em fichas de texto dos elementos de consenso. A listagem abaixo apresenta síntese obtida a partir deste processo.

PONTOS FORTES

1. Diversidade de modalidades de TCFC's, com rigor científico e foco na aplicabilidade.
2. Integração de profissionais do mercado nas atividades de ensino.
3. Inserção na realidade regional e organizacional por meio da aplicabilidade.
4. Competências para o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento e competitividade.
5. Baixa evasão do Curso e efetividade na formação dos mestrandos. (+MPA).
6. Acompanhamento individualizado e coletivo dos alunos.

PONTOS FRACOS

1. Mensalidades elevadas considerando o contexto regional.
2. Falta de Marketing Institucional e política comercial voltadas ao stricto sensu.
3. Concentração elevada de TCFCs na modalidade de dissertação (+MPA).
4. Descompasso entre práticas didáticas e percepção dos alunos.
5. Falta de licenças para acesso a bases de dados científicas com artigos completos.
6. Desconhecimento de como o curso é percebido no mercado.
7. Internacionalização - módulos pouco aproveitados, baixa mobilidade.
8. Grupos de pesquisa pouco atuantes e pouco integrados.
9. Baixa captação de recursos com pesquisa e trabalhos tecnológicos.

OPORTUNIDADES

1. Demanda de alunos em outros campi.
2. Demanda para oferta de turmas fora de sede ou Minter/Dinter.
3. Demanda por oferta na modalidade EAD.
4. Ambiente institucional propício à fusão de cursos entre IES.
5. Ambiente institucional propício aos programas profissionais.
6. Demanda para prestação de serviços (consultorias e afins).

AMEAÇAS

1. Atividades econômicas regionais que não requerem formação mais avançada.
2. Redução do volume de recursos para fomento.
3. Ambiente institucional que não estimula a formação acadêmica de stricto sensu (+DA).
4. Candidatos não atendem as exigências do stricto sensu (base e disponibilidade).
5. Descompasso entre a renda regional e o valor das mensalidades.
6. Risco da entrada de concorrentes na modalidade EAD.

7 ANÁLISE CRUZADA DE FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Neste item apresenta-se o resultado do cruzamento dos elementos visando traçar estratégias e prioridades para os anos que se seguem.

Relacionamentos entre os pontos identificados (cruzamentos)	Ação estratégica	Externalidades
1. Utilizar as forças 1, 3, 5 e 6 para aproveitar a oportunidade de turmas em outros campi	Ofertar turma para interessados da região de Joaçaba, Capinzal, Campos Novos e adjacências	Reduzida demanda de candidatos de turmas de Chapecó

<p>2. Utilizar as forças 1, 3, 5 e 6 para transformar o doutorado em profissional (oportunidade 5).</p>	<p>Unificar os dois programas em apenas um programa profissional.</p>	<p>Negativa - programas profissionais não acessam bolsas Capes no momento. Positiva - Paleativo contra a ameaça 3. Avaliar possibilidade de unificar as ações sem unificar a nomenclatura. Avaliar a sustentabilidade financeira no caso da fusão.</p>
<p>3. Utilizar as forças 2, 3 e 4 para ofertar os serviços demandados na oportunidade 6.</p>	<p>Criar um programa de oferta de serviços tecnológicos, com atividades para docentes e discentes.</p>	<p>Negativas - aumenta a carga de trabalho para os professores, tira o foco da produção acadêmica e gera o risco de não atendimento de expectativas dos contratantes. Positiva - abre espaço para sermos conhecidos (ponto fraco 6), e aumentar o número de TCFC tecnológicos. Soluciona a fraqueza 9 (baixa captação de recursos)</p>
<p>4. Utilização da força 6 para neutralizar a ameaça 4.</p>	<p>Reestruturar as matrizes curriculares, de maneira a criar componentes de nivelamento, atividades em EAD, e alongar o período em que os alunos estão em aulas.</p>	<p>Negativa - mais uma matriz curricular. Positiva - aproveita o momento da criação do doutorado profissional previsto na ação estratégica 2 e já atualiza o MPA.</p>
<p>5. Fraquezas 1 e 2 podem inviabilizar oportunidade 1.</p>	<p>Criar política comercial para oferta em outras regiões como Joaçaba, Campos Novos e adjacências dados os custos que os alunos incorrem</p>	<p>Negativa - Possibilidade de contaminação na percepção de preços, se forem praticados preços diferenciados. Positiva - viabiliza a redução do custo unitário e o aumento da eficiência operacional.</p>
<p>6. Fraqueza 4 (percepção sobre didática) pode</p>	<p>Criar programa de capacitação interna em métodos e didática</p>	<p>Positiva - Ao solucionar a fraqueza 4 atenua a ameaça 4.</p>

atrapalhar oportunidades 1 (oferta em outros campi) e 5 (doutorado profissional).	1	voltados para a oferta de programas profissionais.	
7. Fraqueza da avaliação) pode atrapalhar oportunidade 5.	6	Reestruturar programa de autoavaliação, revendo a forma de mensuração de todos os públicos, especialmente egressos e empresas.	Negativa – Dificuldades inerentes ao processo de avaliação. Positiva - aproveita a exigência do processo de autoavaliação da Capes para algo útil.
8. Fraquezas 1 (preço) e 2 (mkt) acentuam as ameaças 5 e 6 (concorrentes em EAD)	2	Criar política comercial para a sede (Chapecó)	Positiva - pode criar alternativas à ameaça 2 (recursos de fomento)
9. Fraqueza 4 (percepção da didática) acentua a ameaça 4 (perfil do aluno abaixo da exigência)	4	Atendida na ação 6 (programa de capacitação)	É possível valer-se da disponibilidade de pesquisadores e técnicos parceiros dos docentes e fornecedores.

8 RESUMO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS

Entre os inúmeros insights estratégicos e ações propostas para este planejamento, o colegiado dos dois cursos, optou por priorizar as seguintes ações estratégicas.

1. Ofertar turma para interessados da região de Joaçaba, Capinzal, Campos Novos e adjacências.
2. Criar política comercial para a sede (Chapecó) e para oferta para alunos de outros campi.
3. Unificar os dois cursos em apenas um programa profissional ou equivalente.

4. Reestruturar as matrizes curriculares (EAD, nivelamento, alongamento período de aulas).
5. Criar programa de capacitação interna em métodos e didática.
6. Reestruturar programa de autoavaliação.
7. Reformular a atuação dos grupos de pesquisa.
8. Criar um programa de oferta de serviços tecnológicos.
9. Criar programa interno de formação de doutores para a Unoesc, com vagas distribuídas entre os campi.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de planejamento estratégico, reformulado neste momento pela Comissão de Planejamento Estratégico do MPA e do DA entre os cursos de Mestrado e Doutorado, parte de uma análise das condições externas do contexto ambiental em que os cursos estão inseridos, bem como dos aspectos intrínsecos ao seu funcionamento.

Mesmo identificando muitas forças internas e oportunidades externas, foi identificado um cenário desafiador que exigirá da Unoesc e do corpo docente decisões importantes e comprometimento com a implantação de tais decisões neste quadriênio. O cenário identificado demonstra riscos iminentes à viabilidade e sustentabilidade dos programas, seja pela baixa demanda identificada, seja pelo descasamento entre os custos e conseqüentemente as mensalidades dos cursos e o valor percebido o qual seria pagável por uma demanda inserida em um contexto em que a formação em nível de *stricto sensu* não tem sido percebida como estratégica para a comunidade profissional regional.

Por outro lado, mesmo identificando saturação na demanda local, o cenário demonstra que há no Brasil muitas oportunidades de oferta, tendo em vista que muitas regiões são pouco assistidas por este tipo de formação. O mesmo vale para microrregiões da região de atuação da Unoesc, onde

se encontram potenciais alunos que podem se interessar pelo curso caso uma oferta coerente com suas necessidades seja elaborada.

Entre as possíveis ações elencadas, muitas delas não foram priorizadas neste momento, algumas por se tratarem de ações de nível tático ou operacional, e outras por dependerem de outras ações prévias. Como o processo de planejamento é vivo, o colegiado vai revisar tais ações durante os anos de 2021-2022.

Para as ações estratégicas, algumas com foco no aumento do faturamento via oferta de turmas fora de sede, outras com foco na integração de ambos os cursos com o intuito de buscar eficiência, e ainda outras com foco na melhoria do produto ofertado à sociedade. Para estas ações priorizadas, já foram constituídos grupos de trabalho entre os docentes do curso prevendo a apresentação de propostas para implementação de tais ações.