

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC  
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAI - CEAVI

**PLANO ESTRATÉGICO DA UDESC ALTO VALE**  
**PLANCEAVI 2024/2 - 2027/1**

Coordenado pela direção Udesc Alto Vale com participação da comunidade acadêmica CEAVI e externa.

IBIRAMA (SC), 2024

## **1. UDESC ALTO VALE**

Apresentar um plano de desenvolvimento diante de um tempo cronológico, requer a tomada de conhecimento de onde viemos, de onde estamos e de onde queremos chegar. Nesta ordem apresenta-se o plano de desenvolvimento 2024/2 a 2027/1 da Udesc Alto Vale.

### **1.1 HISTÓRICO**

A Universidade do Estado de Santa Catarina - Udesc iniciou suas atividades no município de Ibirama no partir do dia 1º de janeiro de 2007, tendo sido instituída pelo Decreto nº 4.832, de 06/11/2006, do Governo do Estado de Santa Catarina, sendo que a Resolução nº 271/2006 – CONSUNI, de 23/11/ 2006, aprovou a criação do Campus V – Vale do Itajaí e do Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí – CEAVI.

Ainda neste sentido, a UDESC firmou convênio com a Fundação Educacional Hansa Hammonia (FEHH) e com a Prefeitura Municipal de Ibirama, objetivando estabelecer e viabilizar a transição e transferência dos cursos de graduação: Bacharelado em Sistemas de Informação, Bacharelado em Ciências Contábeis, Pedagogia - Séries Iniciais do Ensino Fundamental, Psicologia e Administração, da FEHH para a UDESC/CEAVI. Fato este concretizado por deliberação do Conselho Estadual de Educação (CEE), através do Parecer CEE/SC/162, de 19/07/2007.

Situado na Avenida Dr. Getúlio Vargas, 2822, bairro Bela Vista, em Ibirama, o CEAVI deu continuidade aos cinco cursos de graduação acima citados. Destes, a UDESC manteve dois cursos: Bacharelado em Sistemas de Informação e o Bacharelado em Ciências Contábeis. A partir de 2011, passou a oferecer o curso de Engenharia Sanitária. Em 2014 o curso de Bacharelado em Sistemas de Informação foi substituído pelo Curso de Bacharelado em Engenharia de Software. A partir de 2014, a forma de ingresso em todos os cursos da Udesc passou a ser 80% das vagas preenchidas via vestibular e 20% das vagas via SISU (prova do ENEM). Em 2018, o centro de ensino passou a oferecer o curso de graduação em Engenharia Civil, em substituição ao curso de Engenharia Sanitária.

Em novembro de 2019 o CEAVI passou a ser denominado como Udesc Alto Vale, em substituição à Udesc Ibirama, fazendo referência à Mesorregião do Vale do

Itajaí, onde está situado o campus.

No dia 12/05/2022 a UDESC Alto Vale inaugurou o seu novo prédio, denominado Bloco Imbuia, com 30 salas de aula, laboratórios e setores administrativos, fruto de um convênio entre a UDESC e o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE.

A mais recente mudança está representada pelo Curso de Engenharia Civil que passará a ser ofertado à noite a partir do segundo semestre de 2024. E entre as principais inovações pode-se citar o Curso de Ciências Contábeis que passará a emitir certificados intermediários ao longo do curso, ou seja, por módulos.

Também é importante lembrar que a Udesc Alto Vale iniciou sua atuação na pós-graduação em 2012 com o curso *latu sensu* em Engenharia de Software (com ingresso de 25 alunos nas turmas de 2012 e 2013) e em 2013 com o curso *latu sensu* em Controladoria e Finanças (com ingresso de 25 alunos na turma de 2013). Estes cursos atualmente não são mais oferecidos, mas está em fase de aprovação o curso *stricto sensu* em Ciências Contábeis.

Além disso, a Udesc Alto Vale desenvolve vários projetos de extensão e pesquisa junto à comunidade interna e externa, trazendo uma grande visibilidade do Centro na região do Alto Vale do Itajaí.

## 1.2 INFRAESTRUTURA

A Udesc Alto Vale ocupa uma área total de aproximadamente de 47.556,02 m<sup>2</sup>, sendo 6.988,70 m<sup>2</sup> de área construída, onde estão distribuídos os seguintes blocos:

**Imbuia:** prédio principal que abriga salas de aula, laboratórios do curso de Engenharia Civil, Secretaria Acadêmica, Direção Geral e Direções Assistentes, Setores Administrativos, Central de Atendimento, Sala Aberta à Comunidade, Departamentos dos cursos, entre outras.

**Carvalho:** nele se encontram desde as salas de aulas, Biblioteca Universitária Setorial, Núcleo de Tecnologia e Informação - NTI, Laboratório de robótica – LABOT, laboratórios de informática.

**Aroeira:** abriga os projetos de pesquisa e extensão.

**Araçá:** que abriga do Laboratório de Tratamento de Resíduos.

**Araucária:** espaço destinado à diversas atividades da comunidade interna e externa, bem como da das entidades acadêmicas de representação estudantil.

**Ipê:** Abriga o Escritório Modelo de Desenvolvimento de Software – EMPDS.

**Laranjeira:** local onde está a acadêmica ao ar livre, destinada às atividades físicas e ao lazer.

De forma geral o campus conta com 20 salas de aula, 10 laboratórios voltados para o Curso de Engenharia Civil, 07 laboratórios de informática, 01 laboratório do Escritório Modelo de Pesquisa e Desenvolvimento de Software - EMPDS, 01 Laboratório de Robótica - LABOT, 01 auditório com capacidade para até 120 pessoas, entre outros espaços específicos, como por exemplo: almoxarifado, Casa dos Terceirizados, Casa Enxaimel, Casa dos Escoteiros e *Green House*.

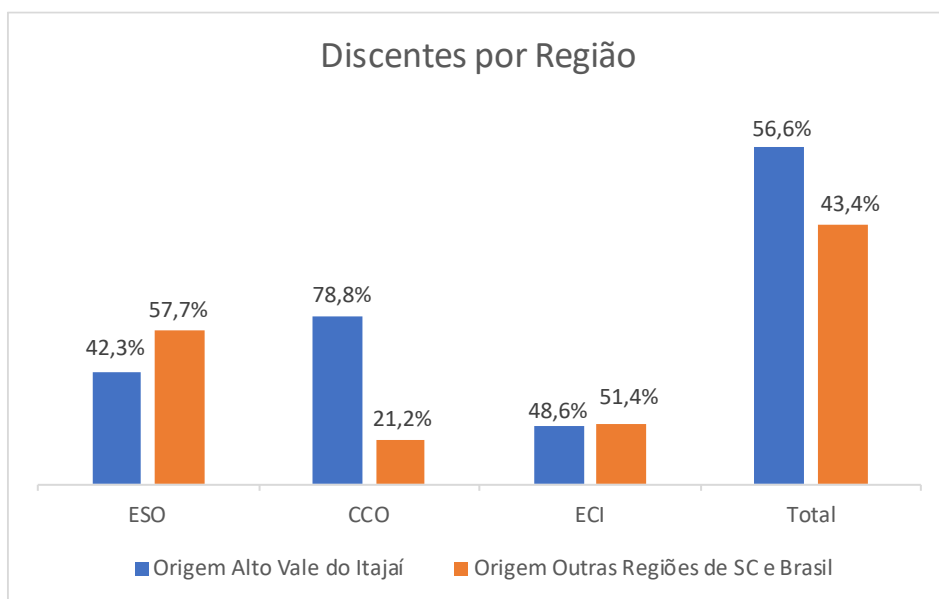
Atualmente está em andamento uma importante obra de reurbanização do Campus, que representa um comprometimento da Udesc com a excelência acadêmica e o bem-estar de nossos estudantes, professores e colaboradores. Detalhes sobre o projeto estão disponíveis no link: <https://www.Udesc.br/ceavi/reurb>.

No quesito de capital humanos, contamos com uma equipe composta por **109 profissionais, sendo eles: 39 professores efetivos, 27 professores substitutos, 25 técnicos universitários e 18 funcionários terceirizados.**

### 1.3 INDICADORES HISTÓRICOS

Registrar a história é importante para que se valorize cada passo da construção de um sonho que, no caso da Udesc Alto Vale, representa o compromisso público de formar pessoas, que por sua vez devem transformar as suas comunidades para uma sociedade melhor. Inicialmente, apresenta-se a origem dos acadêmicos da Udesc Alto Vale por Região (Gráfico 1).

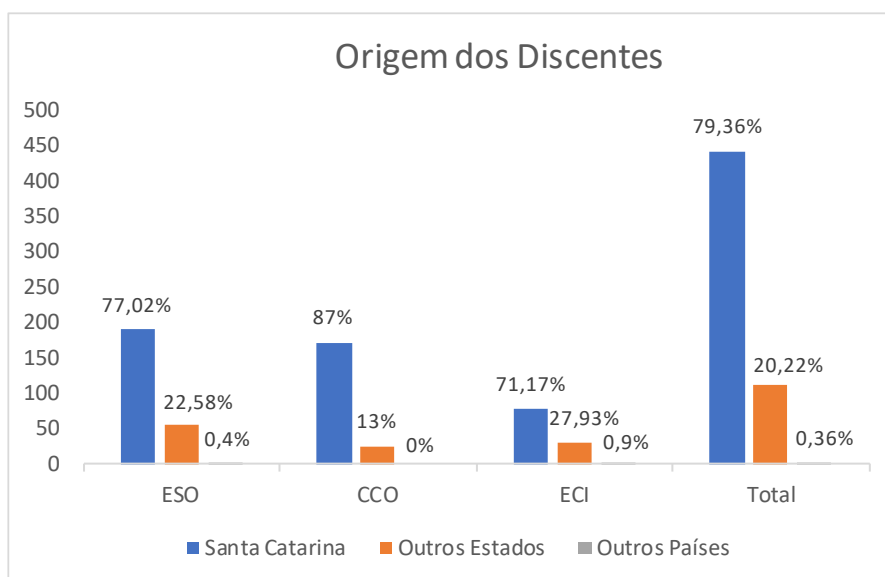
**Gráfico 1 - Discentes Udesc Alto Vale por região 2024/1**



Fonte: Secretaria acadêmica (2024/1)

Além disso, o Gráfico 2 mostra os Estados de origem dos discentes em 2024/1, divididos por curso e por origem (SC e outros Estados).

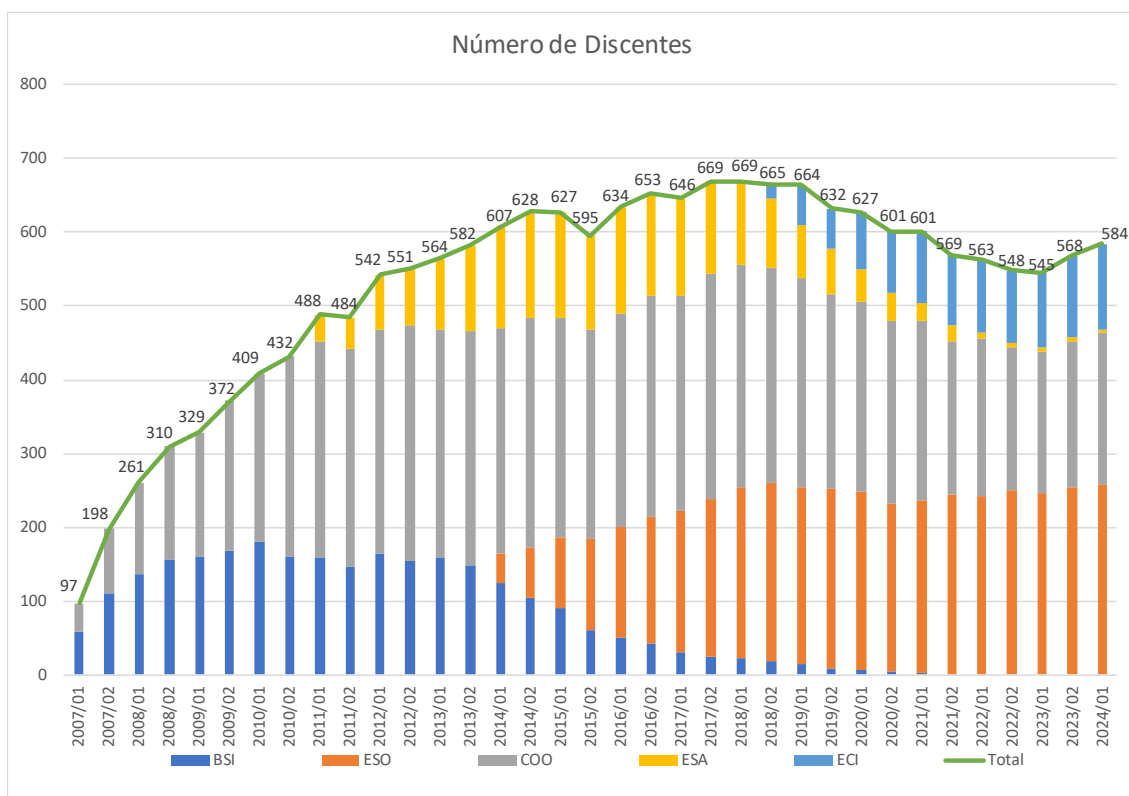
**Gráfico 2 – Origem dos Discentes Udesc Alto Vale por curso — Estado de SC e demais Estados**



Fonte: Secretaria acadêmica (2024/1)

No Gráfico 3 apresenta-se o número de discentes por curso desde a criação da Udesc Alto Vale. Não estão sendo apresentados os cursos extintos herdados da fundação (vide histórico).

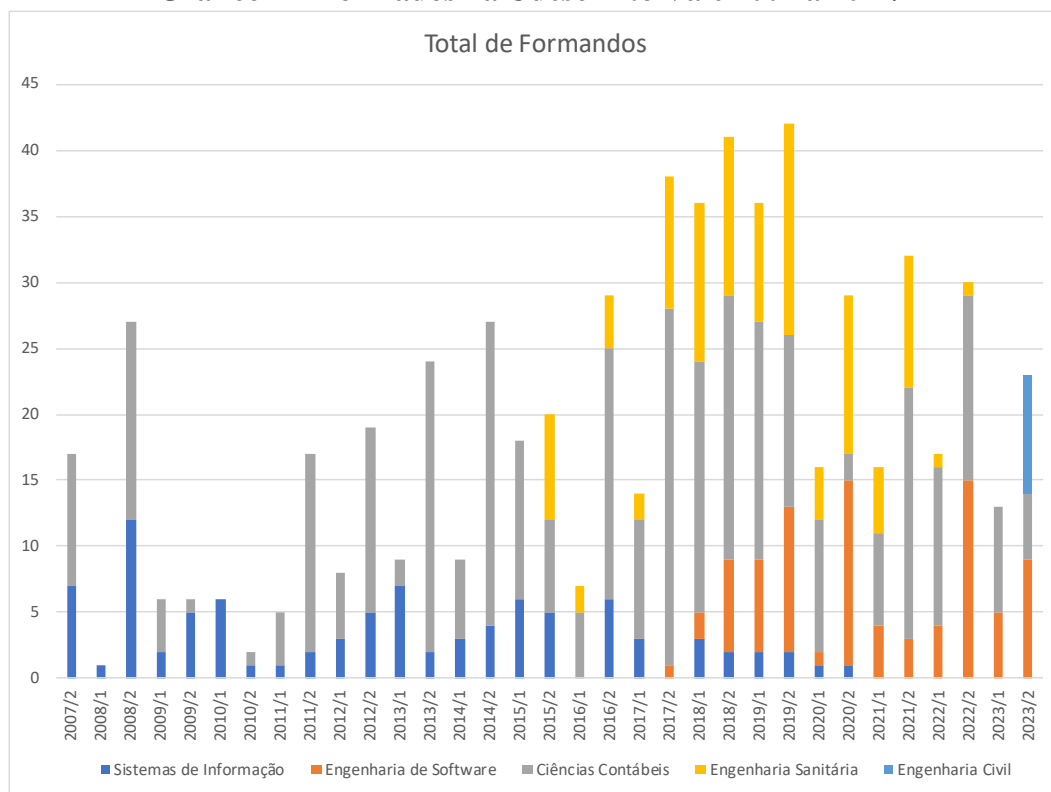
**Gráfico 3 - Número de discentes 2007 a 2024/1 Udesc Alto Vale**



Fonte: Dados secretaria acadêmica (2024/1)

Ainda referente aos dados discentes, apresenta-se no Gráfico 4 os formandos por curso desde a sua origem.

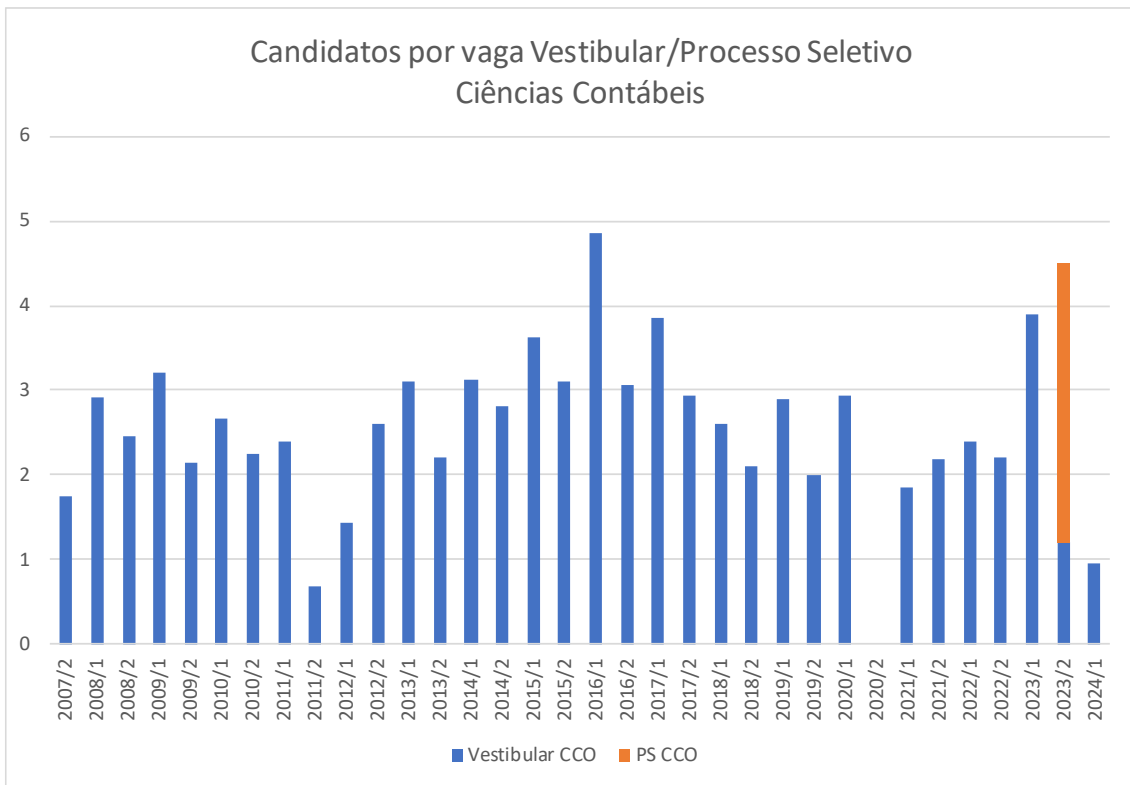
**Gráfico 4 – Formados na Udesc Alto Vale 2007 a 2024/1**



Fonte: Dados secretaria acadêmica (2024/1)

No Gráfico 5 visualiza-se o número de candidatos por vaga para o curso de Ciências Contábeis da Udesc Alto Vale.

**Gráfico 5 – Candidatos vaga curso de Ciências Contábeis da Udesc Alto Vale 2007 a 2024/1**

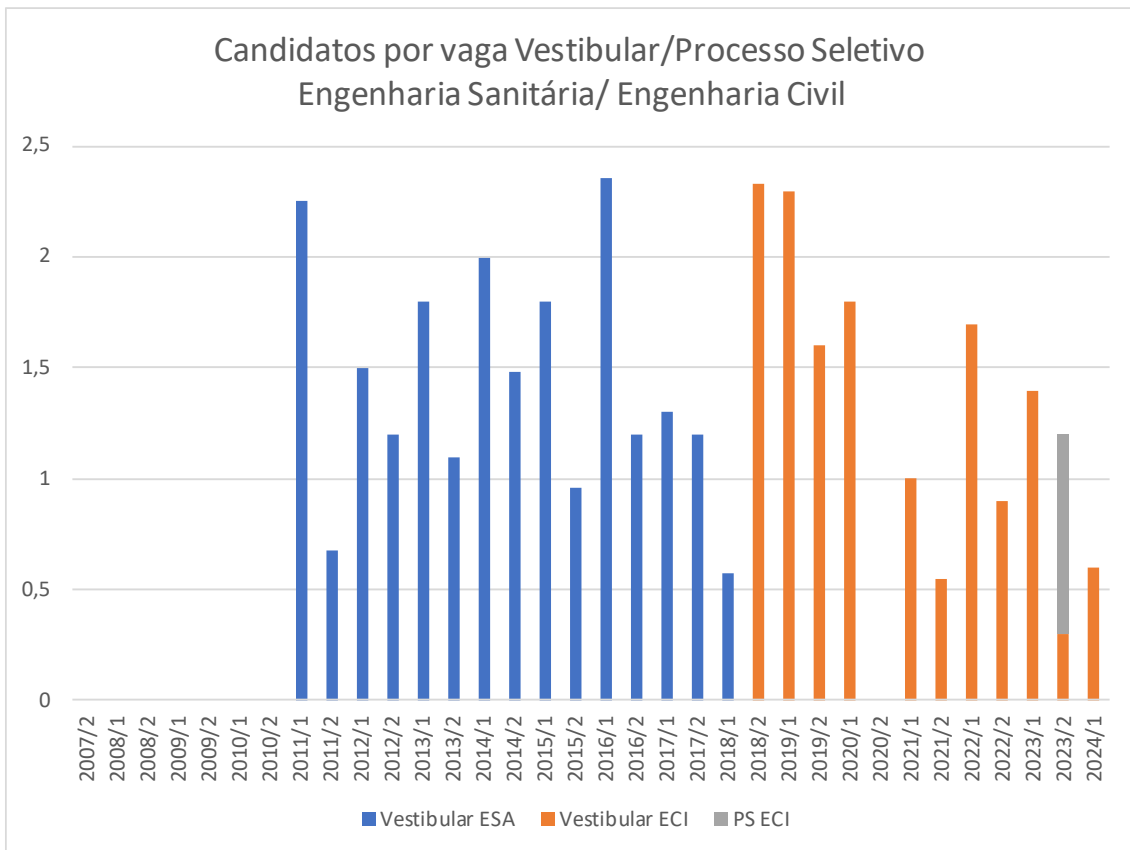


Fonte: Dados secretaria acadêmica (2024/1)

No Gráfico 6 visualiza-se o número de candidatos por vaga para o curso de Engenharia Sanitária/Civil da Udesc Alto Vale.

**Gráfico 6 – Candidatos vaga curso de Engenharia Sanitária/Civil da Udesc Alto Vale 2007 a 2024/1**

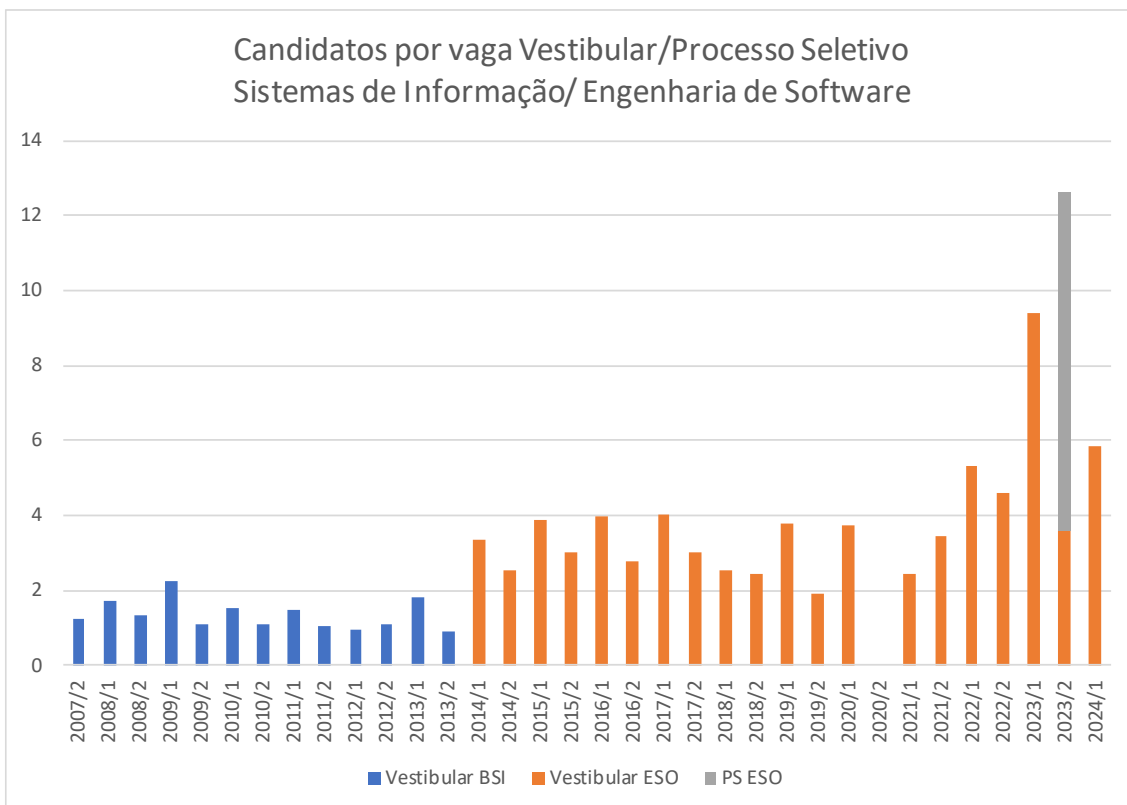




Fonte: Dados secretaria acadêmica (2024/1)

No Gráfico 7 visualiza-se o número de candidatos por vaga para o curso de Sistemas de Informação/Engenharia de Software da Udesc Alto Vale.

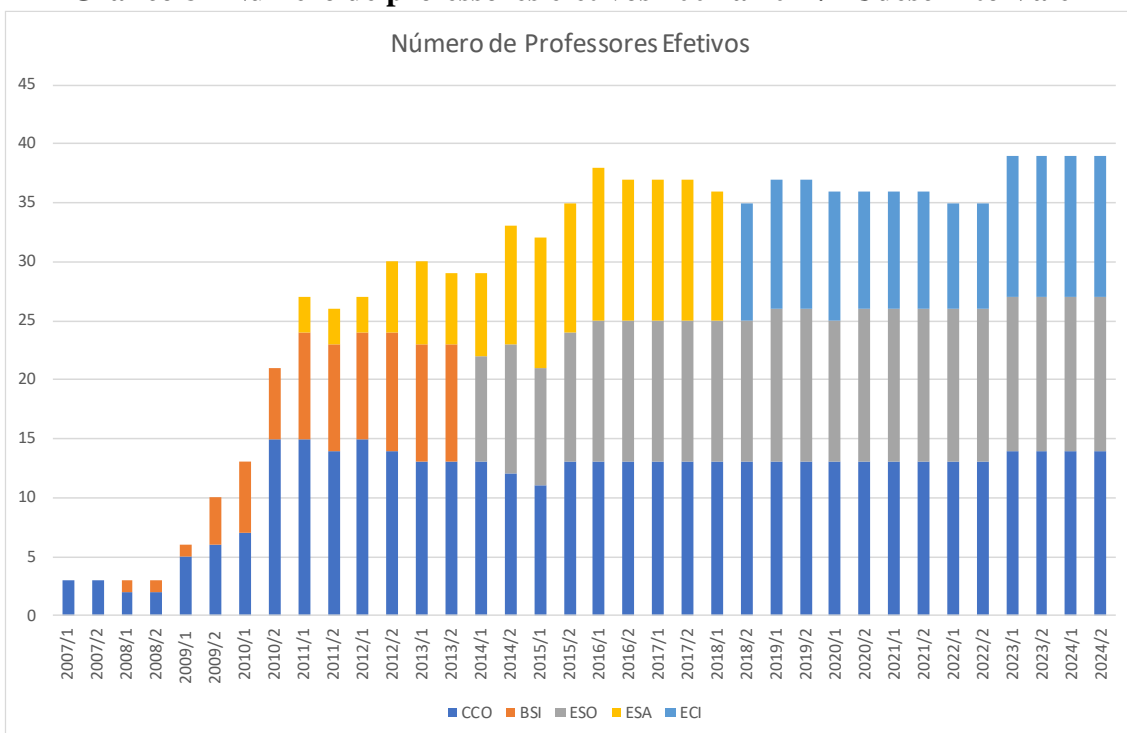
**Gráfico 7– Candidatos vaga curso de Sistemas de Informação/Engenharia de Software da Udesc Alto Vale 2007 a 2024/1**



Fonte: Dados secretaria acadêmica (2024/1)

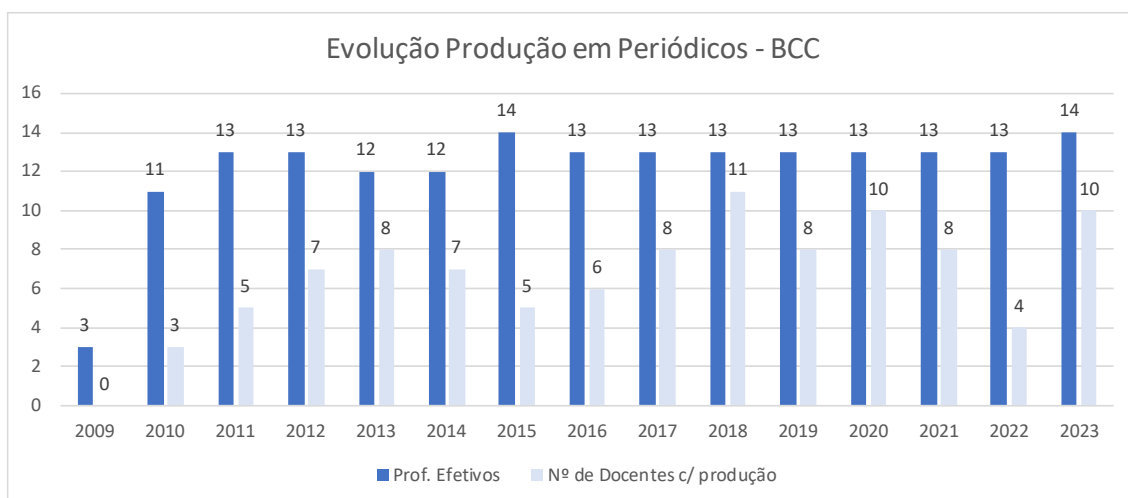
No Gráfico 8 visualiza-se o número de professores efetivos entre os anos de 2007 e 2024 da Udesc Alto Vale.

**Gráfico 8 - Número de professores efetivos 2007 a 2024/1 Udesc Alto Vale**



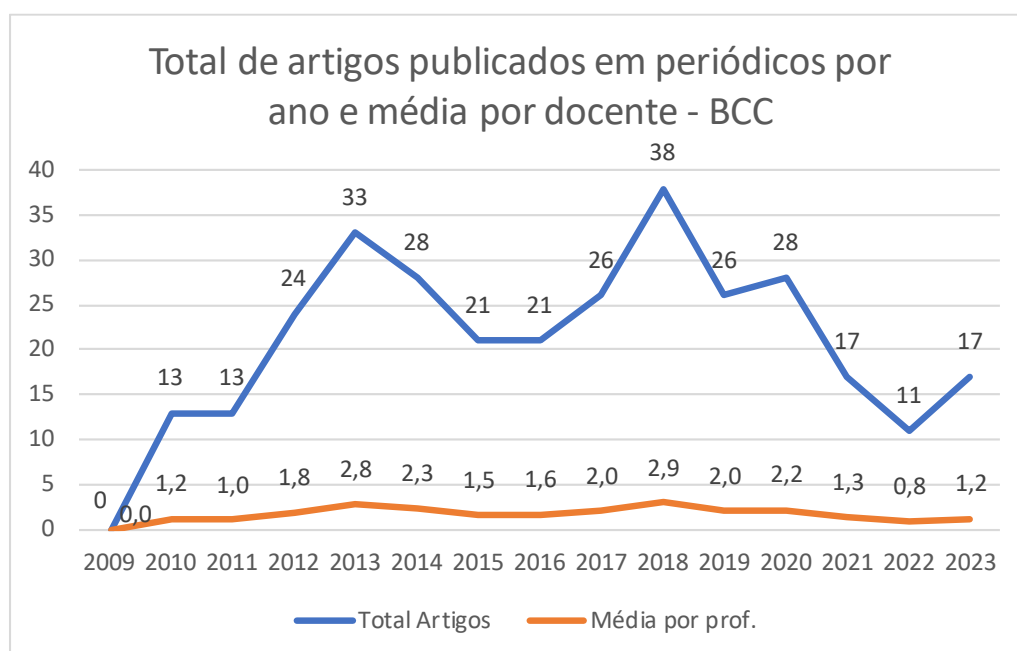
No Gráfico 9 visualiza-se o número de publicações de pesquisas em periódicos científicos.

**Gráfico 9 – Evolução da produção científica com publicação em periódicos do curso de Ciência Contábeis - BCC**



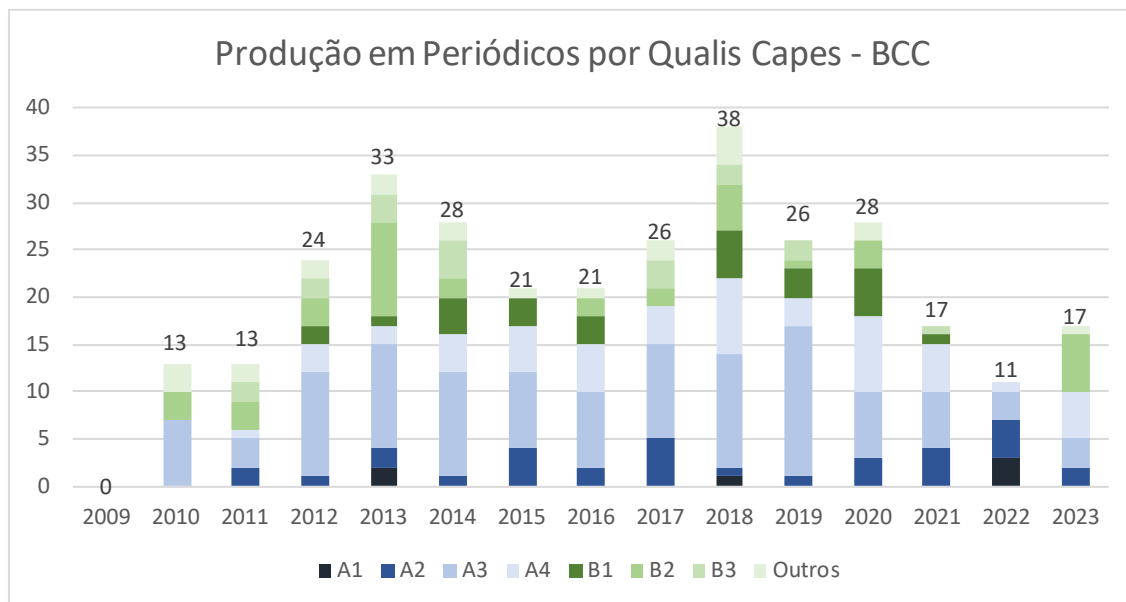
No Gráfico 10 visualiza-se o número total de artigos publicados em periódicos por ano e média por docente do curso de Ciências Contábeis.

**Gráfico 10 - Artigos publicados em periódicos por ano e média por docente do curso de Ciências Contábeis**



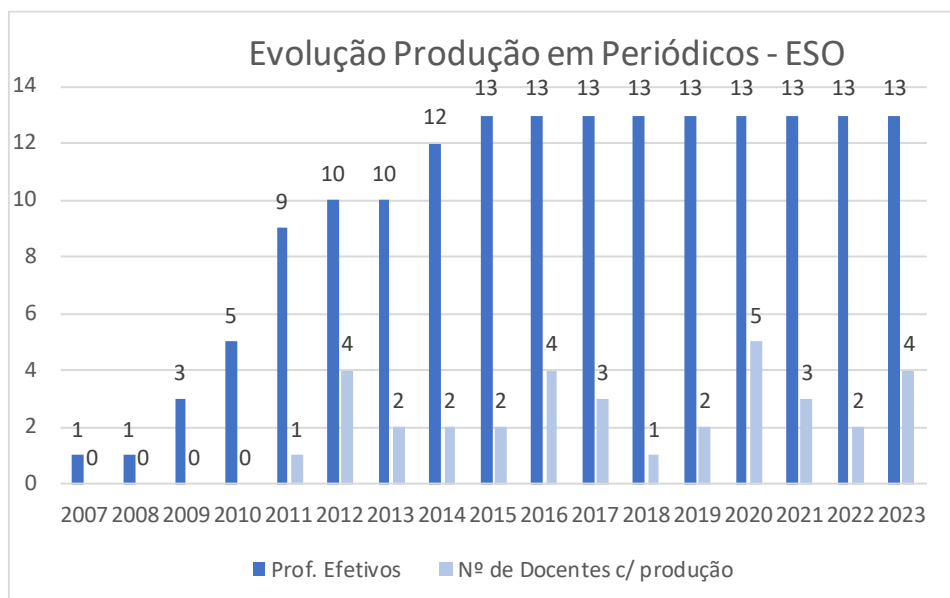
No Gráfico 11 visualiza-se o número produção em periódicos por Qualis Capes do curso de Ciências Contábeis.

**Gráfico 11 – Produção em Periódicos por Qualis Capes do curso de Ciências Contábeis**



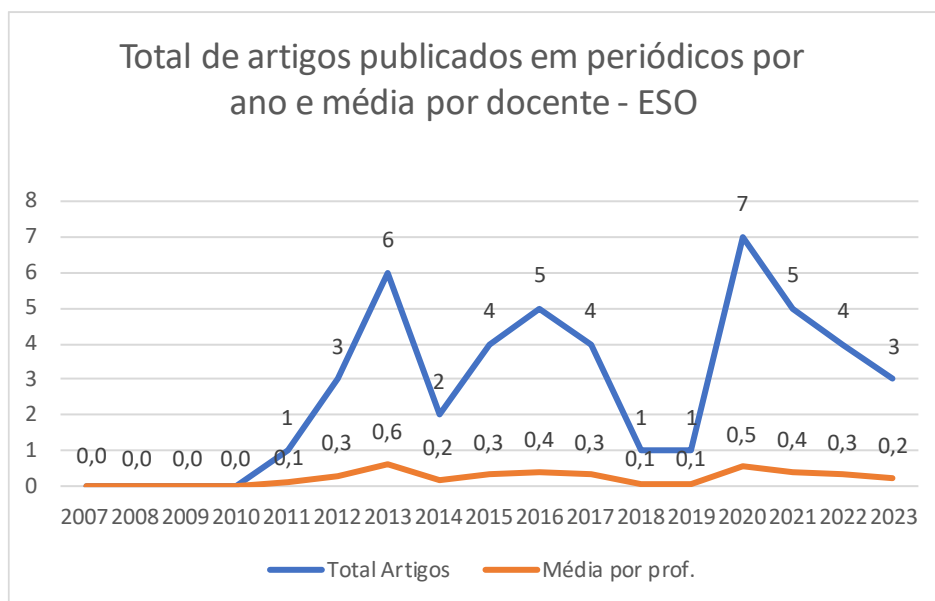
No Gráfico 12 visualiza-se o número de publicações de pesquisas em periódicos científicos.

**Gráfico 12 – Evolução Produção em Periódicos do curso de Engenharia de Software**



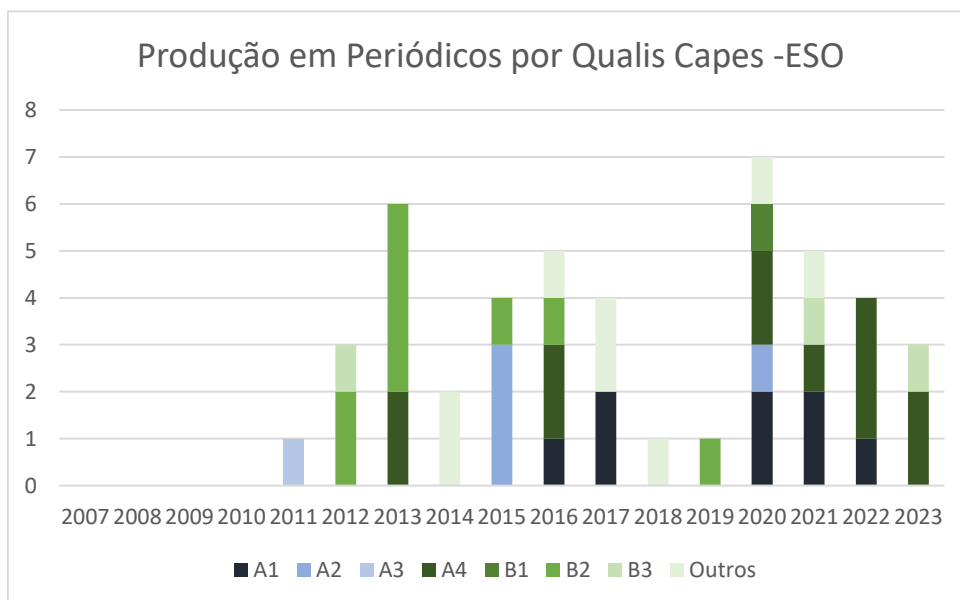
No Gráfico 13 visualiza-se o número de artigos publicados em periódicos por ano e média por docente do curso de Engenharia de Software.

**Gráfico 13 – Artigos publicados em periódicos por ano e média por docente do curso de Engenharia de Software**



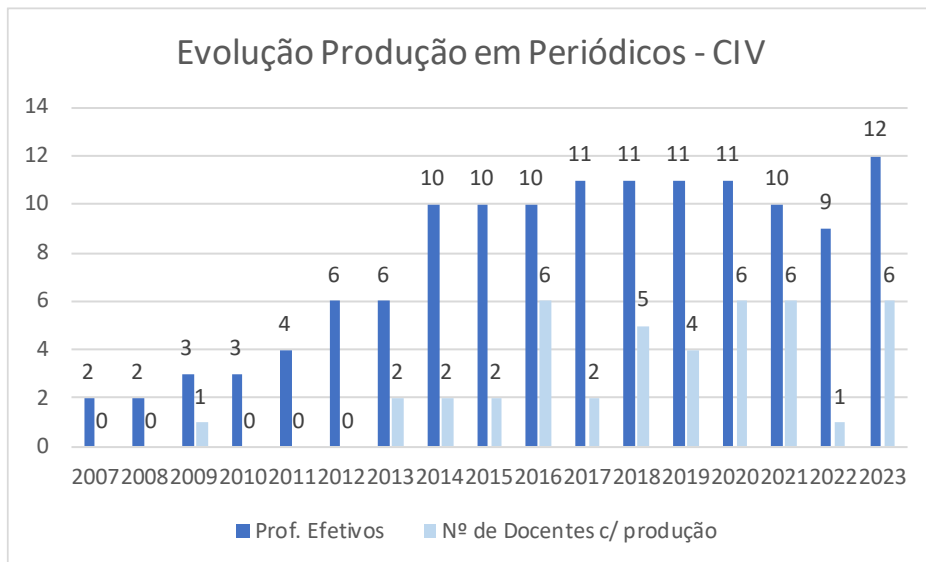
No Gráfico 14 visualiza-se o número produção em periódicos por Qualis Capes do curso de Engenharia de Software.

**Gráfico 14 – Produção em Periódicos por Qualis Capes do curso de Engenharia de Software**



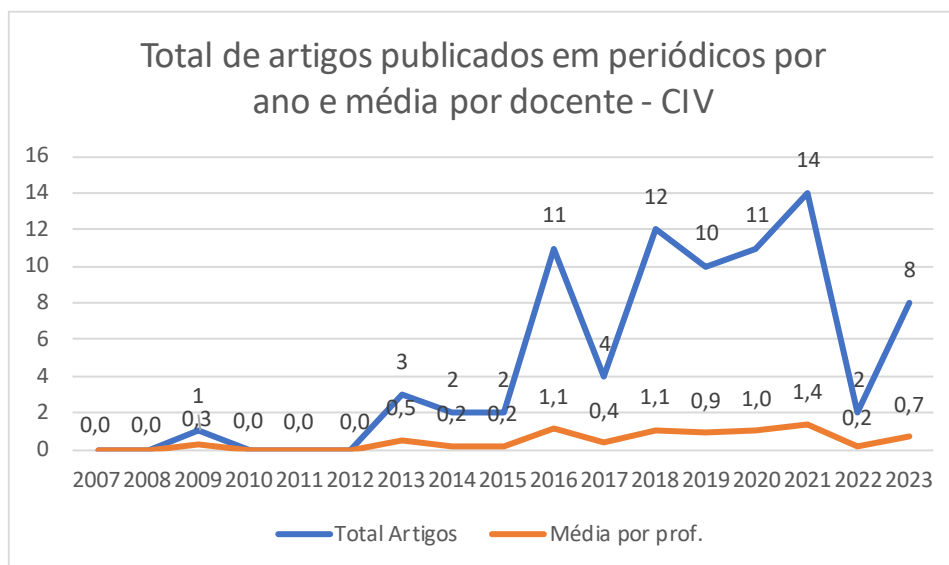
No Gráfico 15 visualiza-se o número de publicações de pesquisas em periódicos científicos do curso de Engenharia Civil.

**Gráfico 15 – Evolução da produção científica com publicação em periódicos do curso de Engenharia Civil**



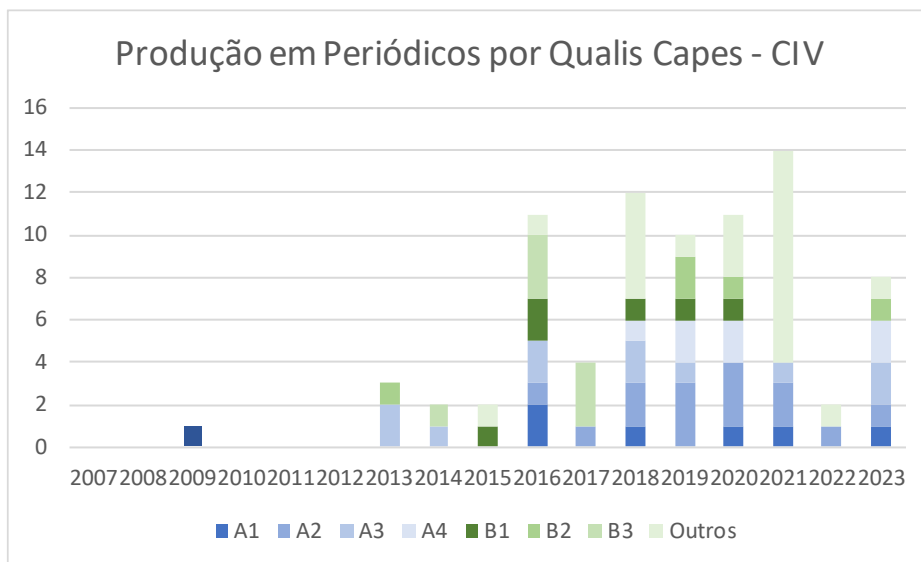
No Gráfico 13 visualiza-se o número de artigos publicados em periódicos por ano e média por docente do curso de Engenharia Civil.

**Gráfico 16 - Artigos publicados em periódicos por ano e média por docente do curso de Engenharia Civil**



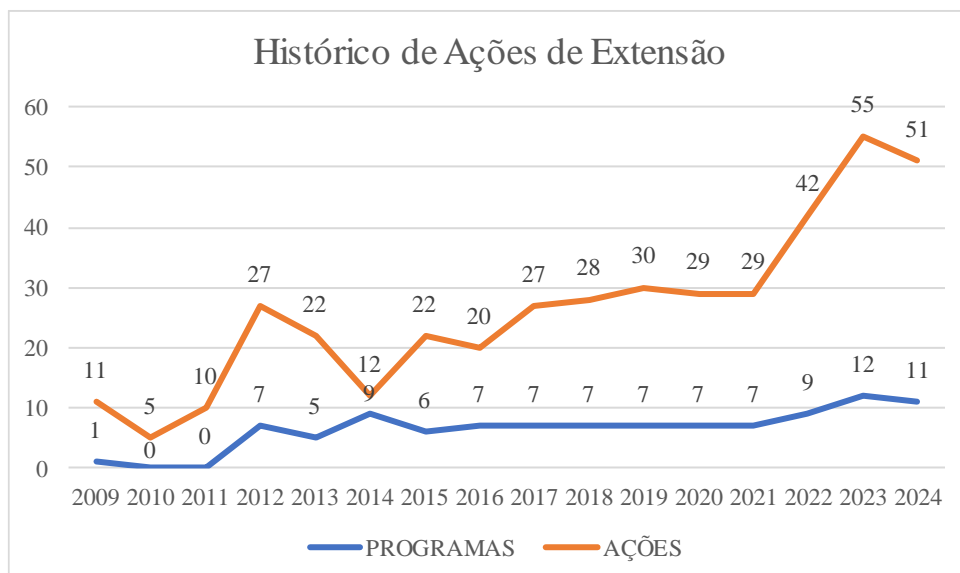
No Gráfico 17 visualiza-se o número produção em periódicos por Qualis Capes do curso de Engenharia Civil.

**Gráfico 17 – Produção em Periódicos por Qualis Capes do curso de Engenharia Civil**



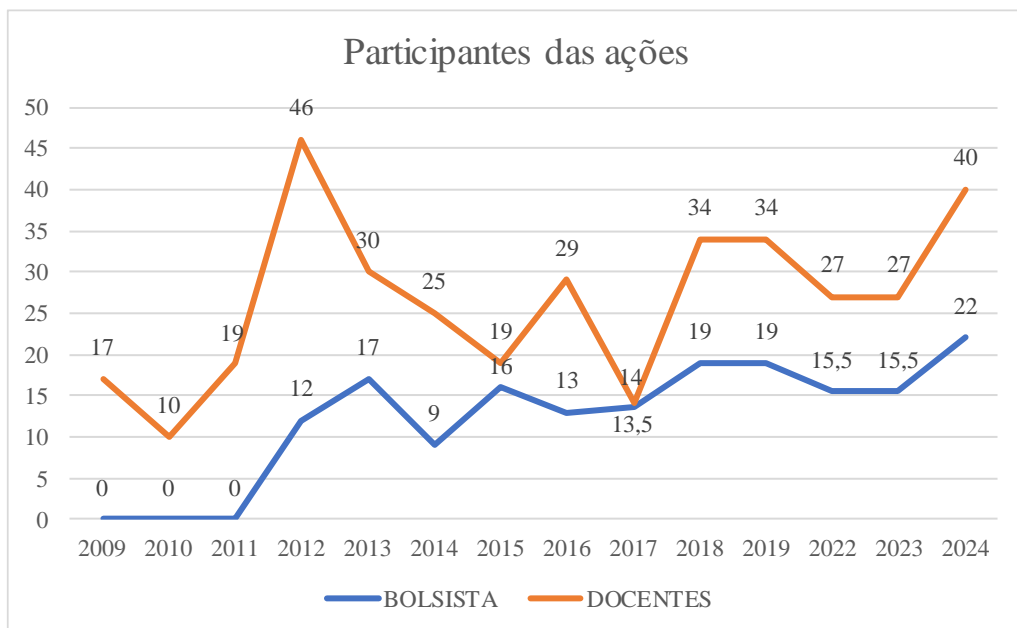
No Gráfico 18, visualiza-se o histórico de ações de extensão.

**Gráfico 18 – Histórico de Ações de Extensão**



No gráfico 19, visualiza-se o número de participantes das ações de extensão.

**Gráfico 19 – Participantes das ações**



No gráfico 20, visualiza-se os recursos PAEX.

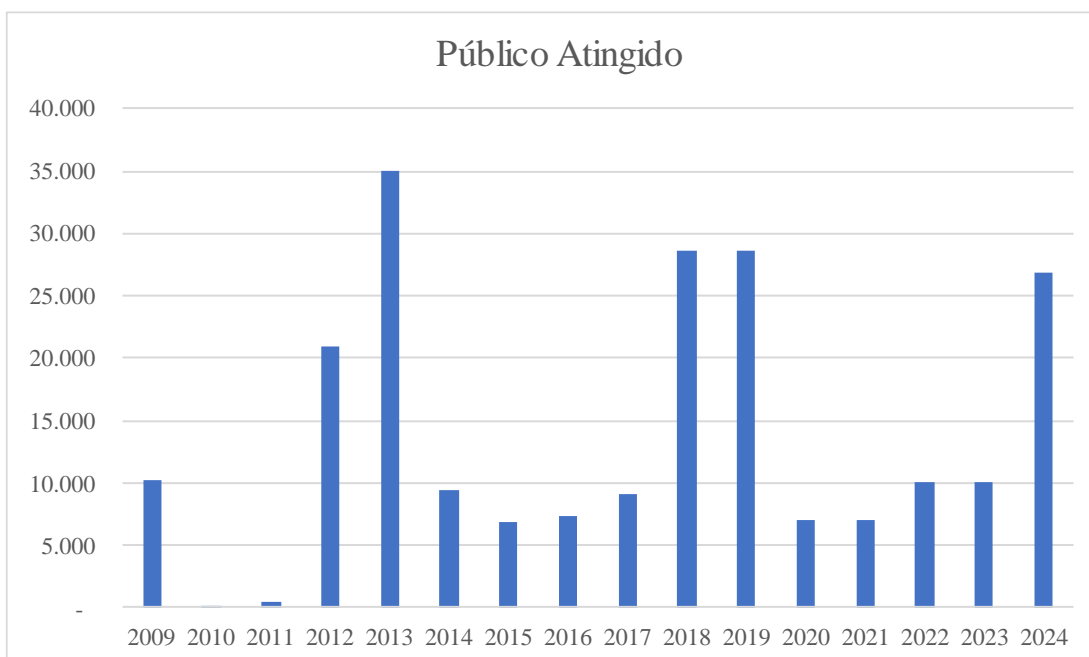
**Gráfico 20 – Recursos PAEX**



No gráfico 21, visualiza-se a quantidade de público atingido.

**Gráfico 21 – Público Atingido**

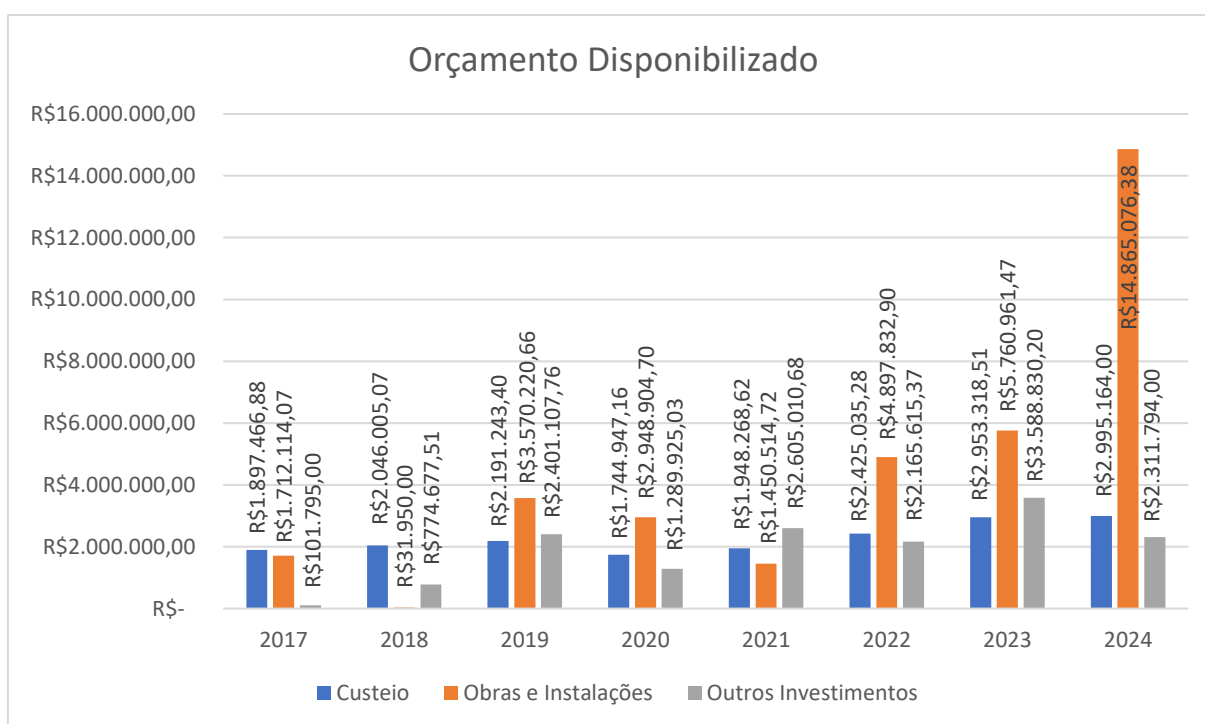




OBS: público atingido é uma estimativa, baseado na previsão e relatórios dos coordenadores.

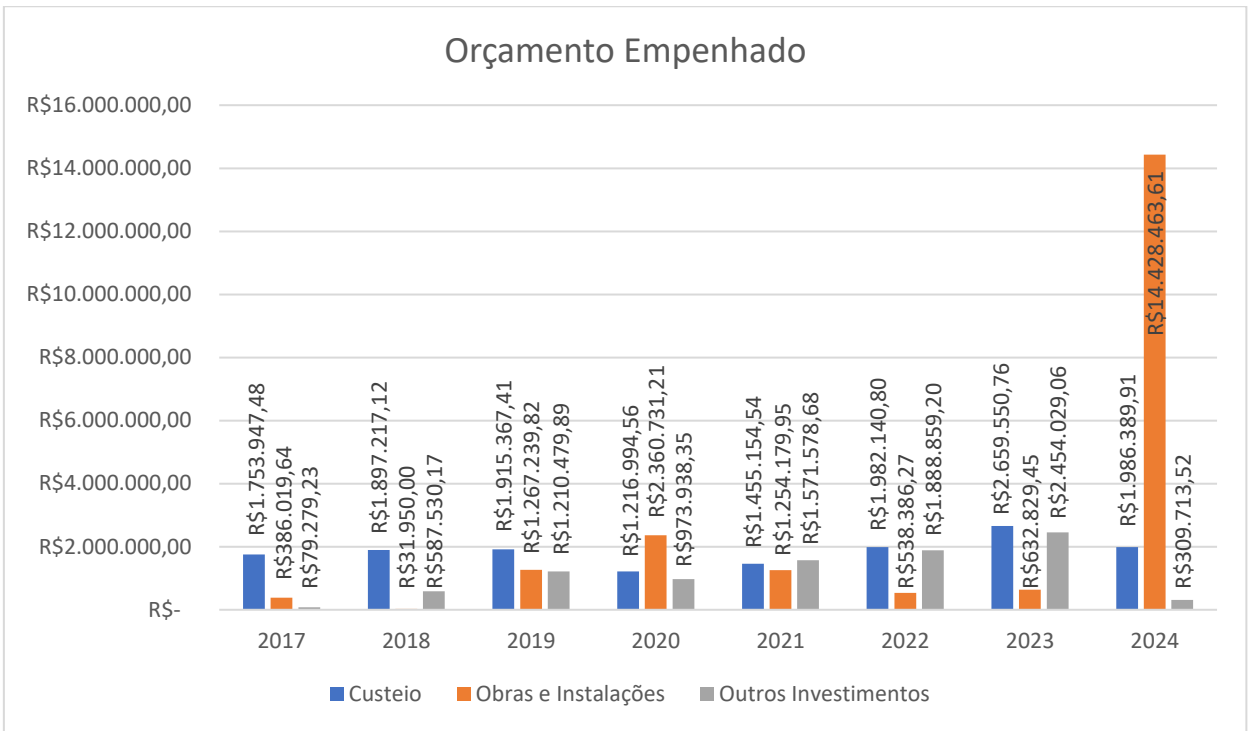
No gráfico 22, visualiza-se os valores do orçamento anual do Centro disponibilizado.

**Gráfico 22 – Orçamento Disponibilizado**



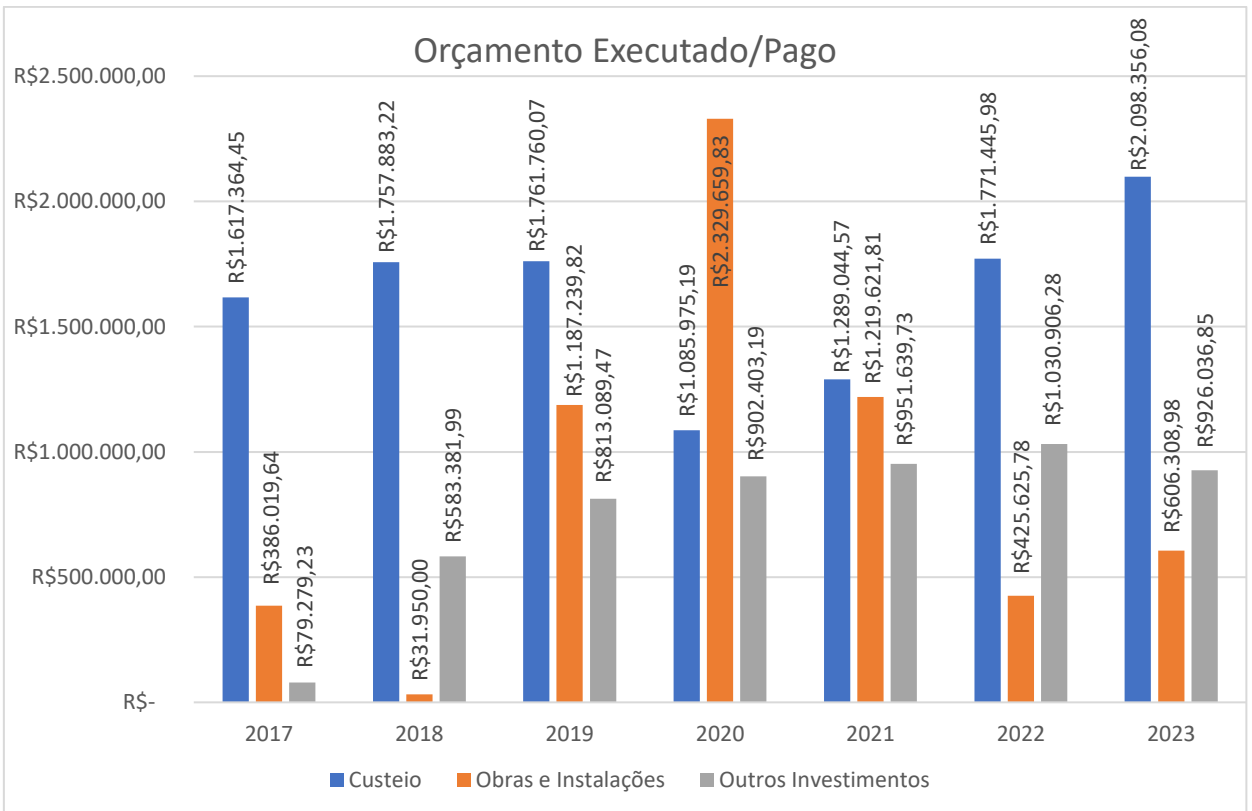
No gráfico 23, visualiza-se os valores do orçamento empenhado.

**Gráfico 23 – Orçamento Empenhado**



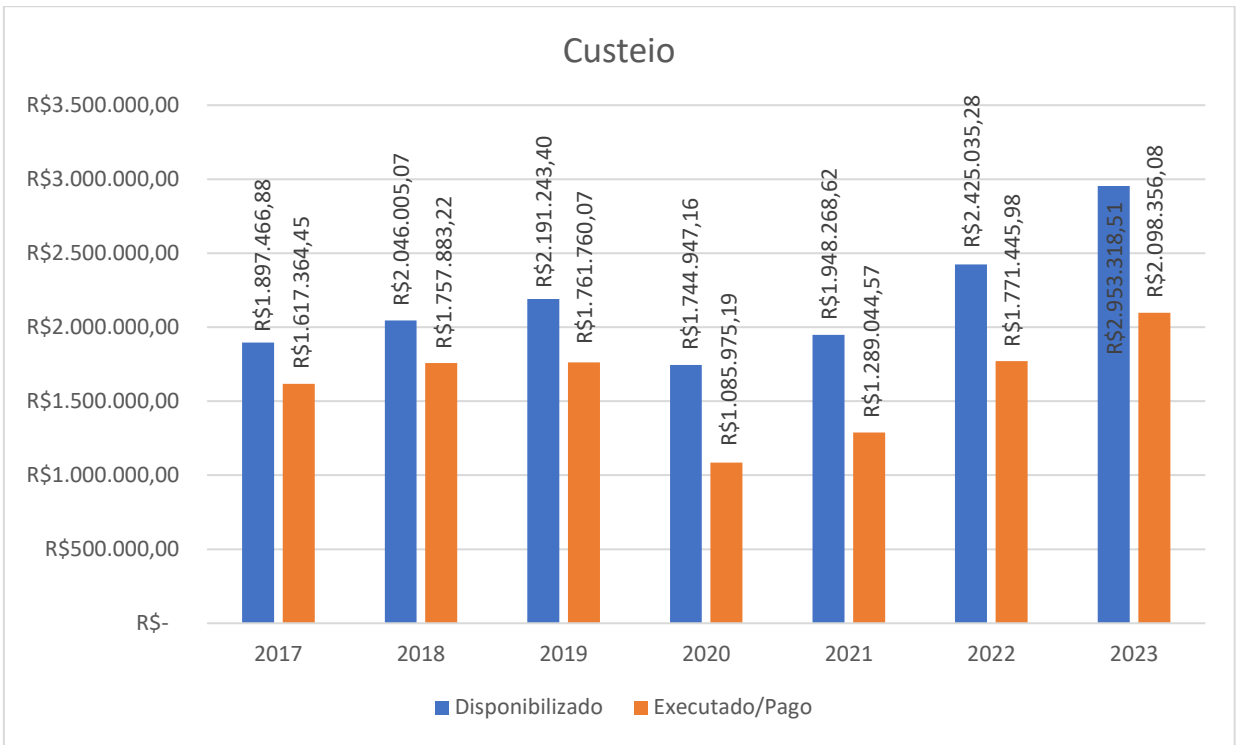
No gráfico 24, visualiza-se os valores do orçamento executado/pago.

**Gráfico 24 – Orçamento Executado/Pago**



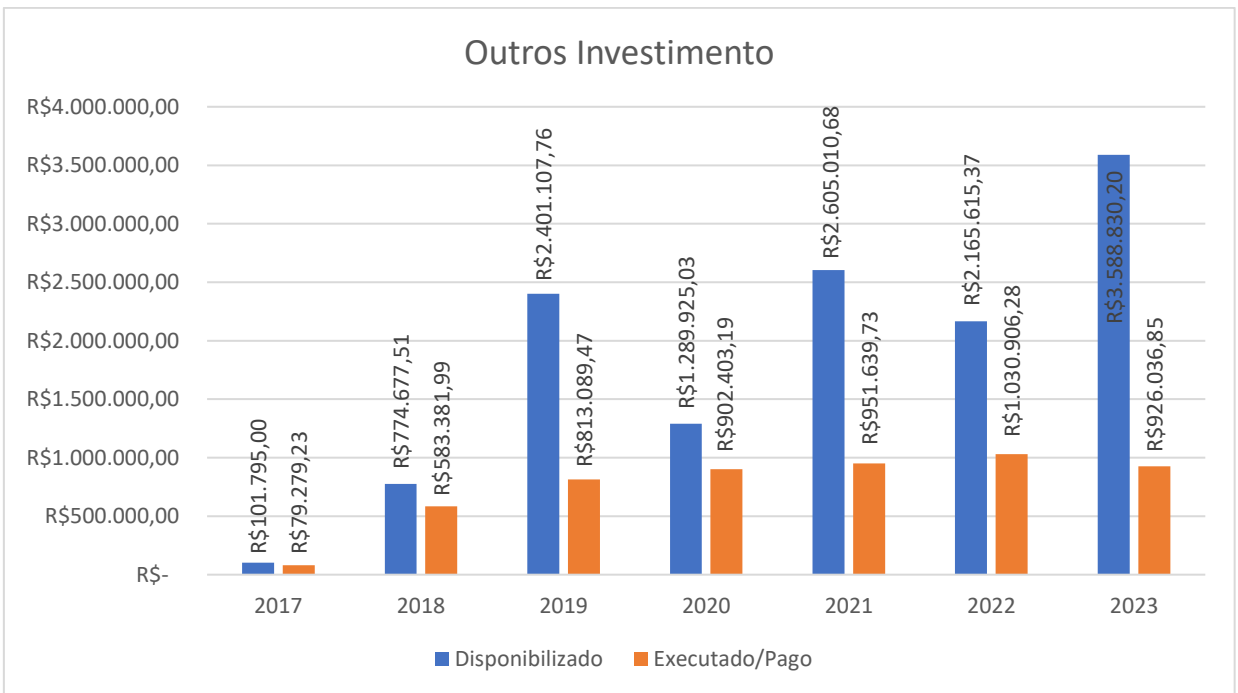
No gráfico 25, visualiza-se os valores do custeio.

**Gráfico 25 – Custeio**



No gráfico 26, visualiza-se os valores de outros investimentos.

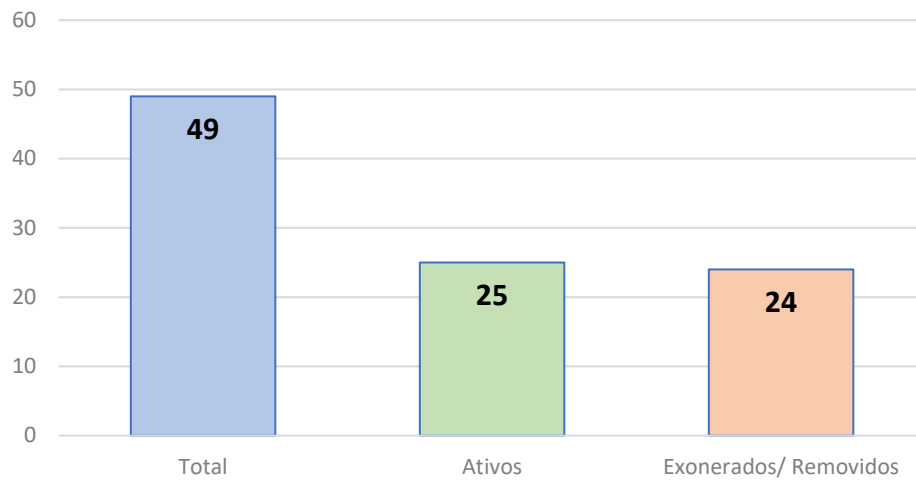
**Gráfico 26 – Outros Investimentos**



No gráfico 27, visualiza-se o número de técnicos do CEAVI entre os anos de 2007 a 2024.

**Gráfico 27 – Técnicos CEAVI 2007 - 2024**

### Técnicos CEAVI 2007 - 2024



## 2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

### 2.1 MISSÃO

PROPICIAR/PROMOVER FORMAÇÃO ACADÊMICA DE EXCELÊNCIA PARA INSPIRAR E FORMAR CIDADÃOS E LÍDERES CRÍTICOS, INOVADORES E COM RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA CONTRIBUIR PARA O AVANÇO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE UMA SOCIEDADE JUSTA, INCLUSIVA E DEMOCRÁTICA.

### 2.2 VISÃO

SER UM CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR INOVADOR E DE REFERÊNCIA, RECONHECIDO PELA EXCELÊNCIA ACADÊMICA EM TODAS AS SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO NO ESTADO DE SC.

### 2.3 VALORES

Com vistas ao alcance da missão e visão do CEAVI, nossa atuação será pautada nos seguintes valores:

**INOVAÇÃO E EXCELÊNCIA:** Busca incessante pela melhoria em todos os processos fins e meio.

**INTEGRIDADE:** Conduta ética, com honestidade e transparência em todas as atividades.

**LIBERDADE E DEMOCRACIA:** Ambiente acadêmico que promove a liberdade de expressão, o debate aberto e o respeito às diferenças, incentivando o fortalecimento da democracia.

**RESPEITO À DIGNIDADE E AOS DIREITOS FUNDAMENTAIS:** Cultura de respeito mútuo, empatia e solidariedade, defendendo a dignidade e os direitos de todos.

**SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL:** Compromisso com a sustentabilidade ambiental, econômica e social, buscando soluções inovadoras para o bem-estar presente e futuro.

### 3. TENDÊNCIAS EXTERNAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR

TENDÊNCIAS/ VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO – DETALHAMENTO
Tendências tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Laboratórios de informática dinâmicos – note</li> <li>➤ Laboratórios virtuais</li> <li>➤ TICs (redes sociais, sistemas acadêmicos, internet das coisas)</li> <li>➤ <i>Learning analytics</i> (ensino, gestão) – tendências, monitoramento, alertas</li> <li>➤ IA</li> <li>➤ Personificação da comunicação institucional</li> <li>➤ <i>ChatBot</i> (monitoramento de desempenho, assiduidade)</li> </ul>
Tendências de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovação (empreendedorismo, inovação)</li> <li>➤ Aproximação empresa x universidade</li> <li>➤ Professor falar a linguagem do mercado (reciclagem)</li> <li>➤ Contratar pessoas qualificadas (CHA)</li> <li>➤ Trabalho híbrido (mais para presencial)</li> <li>➤ Parcerias externas para financiamento de projetos</li> <li>➤ Aquecimento de mercado com atratividade reduzida para serviço público</li> <li>➤ Adoção de tecnologias para o trabalho</li> <li>➤ Necessidade de gerar valor para sociedade (pesquisa, extensão)</li> <li>➤ Internacionalização</li> </ul>
Tendências de legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos híbridos</li> <li>➤ Formação híbrida</li> <li>➤ Incentivo para instituições privadas (Programa Universidade Gratuita e bolsas)</li> <li>➤ Formas alternativas de ingresso na universidade</li> </ul>
Tendências de formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formação integral (competências)</li> <li>➤ Cursos de curta duração</li> <li>➤ Ensino EAD</li> <li>➤ Metodologias ativas (gameificação, PBL, sala invertida, simulação, professor mediador)</li> <li>➤ Currículos por problemas/projetos</li> <li>➤ Parcerias com o mercado (Centros tecnológicos, incubadoras, órgãos de classe)</li> <li>➤ Conteúdo aberto acessível (plataformas abertas)</li> <li>➤ Aprendizagem continuada (<i>Microlearning e especializações</i>)</li> <li>➤ Personalização da aprendizagem</li> <li>➤ Metodologias de avaliação somativa (atuais), formativa (construção conhecimento) e diagnóstica (inicial)</li> <li>➤ Significação da aprendizagem (o porquê de cada conteúdo)</li> </ul>

	➤ Cursos tecnológicos
--	-----------------------

### 3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO (SWOT) UDESC ALTO VALE

<b>AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO</b>		<b>AMBIENTE EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>Elementos sob controle da organização</b>		<b>Elementos sem o controle da organização</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Devem ser potencializados</b>	<b>Devem ser eliminados</b>	<b>Devem gerar mais valor</b>	<b>Devem ser evitadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratuita</li> <li>• Capacitação corpo técnico</li> <li>• Imagem da Marca</li> <li>• Qualidade de ensino</li> <li>• Curso de TI</li> <li>• Interação/imagem com a comunidade local</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> <li>• Infraestrutura</li> <li>• Proximidade com alunos</li> <li>• Parceria Associação Atlética</li> <li>• PPCs atualizados</li> <li>• Equipe relativamente nova</li> <li>• Incentivo à produção científica e participação em eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentação do conteúdo em disciplinas</li> <li>• Reprovações em massa em disciplinas</li> <li>• Falta de engajamento pleno de parte dos servidores</li> <li>• Falta de padronização de processos</li> <li>• Falta de organização de dados</li> <li>• Falta de padronização de processos</li> <li>• Falta de indicadores quantitativos organizados e ausência de qualitativos</li> <li>• Professores sem formação pedagógica</li> <li>• Queda na quantidade e ausência em produção científica qualificada</li> <li>• Baixa interação interna e externa nas ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade orçamentária</li> <li>• Relacionamento com a reitoria</li> <li>• Captação em editais</li> <li>• Oportunidade para produção de livros</li> <li>• Produção técnica para setor produtivo</li> <li>• Recursos para qualificação docente</li> <li>• Possibilidades de afastamento para capacitação</li> <li>• Creditação de extensão</li> <li>• Aumento de consumo de conteúdo de internet</li> <li>• Parcerias com entidades de classe e de apoio ao ensino superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação rígida para curricularização por disciplinas</li> <li>• Falta de servidores para equipe técnica e cursos de graduação</li> <li>• Espaço coberto para atividades esportivas</li> <li>• Espaço adequado para eventos</li> <li>• Espaço adequado para biblioteca</li> <li>• Espaço adequado para almoxarifado</li> <li>• Mobilidade da cidade e região</li> <li>• Acesso à moradia</li> <li>• Falta de opções de lazer</li> <li>• Imagem do ensino superior público</li> <li>• Valor da bolsa atrelada ao CNPQ</li> <li>• Falta de incentivo à cursos de especialização</li> <li>• Concorrência na área de CC para cursos stricto</li> </ul>



- Docentes com histórico na iniciação científica
- Retorno bolsistas do ensino médio
- Aumento do interesse pelas bolsas
- Ações de extensão consolidadas
- Potencial para inovação (ambientes de ensino, processos, metodologias)

- Reduzido número de publicações internacionais
- Pouca busca de parcerias com pesquisadores de ponta
- Pouca integração entre ações de ensino, pesquisa e extensão
- Baixa visibilidade local da produção científica
- Ausência de uma cultura de transmissão de conhecimento para a comunidade regional
- Rotatividade dos bolsistas
- Falta de cursos de especialização
- Falta de verticalização
- Falta de definição clara para captação
- Ausência de planejamento de capacitação alinhado ao planejamento dos cursos
- Formação regionalizada de parte do corpo docente
- Distanciamento do mercado de trabalho do corpo docente
- Dificuldade e mau uso de recursos
- Falta de habilidade para planejamento de aquisições

- Baixas taxas de retenção para Udesc nas captações de recursos
- Falta de sistemas automatizados de gestão
- Aumento de doenças psicossomáticas da comunidade acadêmica
- Falta de mecanismos de monitoramento e de atenção ao aluno
- Barreiras de inserção da Udesc em espaços de influência da região
- Política de comunicação e publicidade
- Universidade gratuita do Governo SC
- Legislação Udesc rígida em relação à creditação da extensão
- Adesão às atividades remotas e valor efetivo gerado nas atividades fins e meio.
- Falta de valorização da extensão como atividade de formação.
- Desvalorização da formação formal

- Desconhecimento de mecanismos para acompanhamento da creditação de extensão
- Falta de valorização da extensão como atividade de formação
- Falta de profissionalismo para eventos
- Falta da cultura de inovação
- Pouca persistência com novas tecnologias e metodologias de ensino
- Ausência de gestão do conhecimento
- Mix de serviços limitado
- Altos índices de evasão
- Baixa busca pelas vagas dos cursos de graduação
- Dificuldade para implementações de TI
- Sobrecarga de atividades administrativas do corpo docente



#### 4. MAPA ESTRATÉGICO CEAVI 2024/2-2027/1

O mapa estratégico representa o fomento para um determinado objetivo coletivo.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
<b>Social</b>	S1 – Intensificar o relacionamento com o egresso		S2 – Estimular o relacionamento com as escolas de formação básica		S3 – Aumentar o relacionamento com o mercado/comunidade		S4 - Promover objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS)		S5 – Melhorar relacionamento com entidades de classe dos cursos	
<b>Aluno</b>	A1 – Aprimorar captação de alunos		A2 – Aumentar satisfação dos alunos		A3 – Melhorar retenção dos alunos		A4 - Colocar diplomados no mercado		A5 – Estabelecer participação efetiva do aluno na Universidade	
<b>Processos de valor internos</b>	PI1 – Gerenciar riscos Estratégicos, Financeiros, Operacionais e de Conformidade	PI2 – Acompanhar a qualidade dos cursos	PI3 – Aperfeiçoar os mecanismos de comunicação interna e externa	PI4 – Fortalecer grupos de trabalho	PI5 – Definir mix de serviços dos Deptos/ Centro	PI6 - Melhorar a integração dos docentes substitutos aos cursos	PI7 - Promover educação inovadora	PI8 - Produzir conhecimento a partir da Pesquisa e pós-graduação	PI9 - Oportunizar conhecimento acessível para todos pela extensão	PI10 - Promover processos administrativos ágeis
<b>Pessoas e tecnologias</b>	PT1 – Aprimorar satisfação e qualidade de vida no trabalho		PT2 – Fomentar a qualificação e produtividade		PT3 – Promover segurança e saúde no ambiente de trabalho (Cipa)		PT4 – Otimizar sistemas e processos		PT5 – Avaliar a organização do trabalho	
<b>Finanças</b>	F1 - Implantar o orçamento descentralizado (orçado x realizado) e o plano de investimento fixos			F2- Ampliar as fontes de recursos externos			F3 – Melhorar a utilização dos ativos (custo x benefício recursos)			



4.1. PAINEL DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA CEAVI 2024/2-2027/1

**Perspectiva SOCIAL**

Objetivo	Indicadores	Metas						Iniciativas	Responsáveis
		2024/2	2025/1	2025/2	2026/1	2026/2	2027/1		
<b>S1 – Intensificar o relacionamento com o egresso</b>	Participação em eventos/cursos institucionais	—	1% dos egressos participando dos eventos do Centro	1,5% dos egressos participando dos eventos do Centro	1,5% dos egressos participando dos eventos do Centro	2% dos egressos participando dos eventos do Centro	2% dos egressos participando dos eventos do Centro	Promover cursos de especialização / curta duração Promover palestras e rodas de conversa com egressos Envolver egressos em eventos do curso	Departamentos
	Interação via redes sociais e E-mail	—	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2/	Atualização periódica do portal de egressos	Departamentos/ Comunicação
	Participação ativa em ações de	—	≥ 1%	≥ 1%	≥ 2%	≥ 2%	≥ 2%	Criar e manter grupos nos aplicativos de mensagens e	Departamentos



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

	Ensino, Pesquisa e Extensão							interações em postagens nas redes sociais	
								Incluir egressos em equipes de projetos	
<b>S2 – Estimular o relacionamento com as escolas de formação básica</b>	Número de ações diretas com escolas	—	≥ 4 Palestras ou visitas das/nas escolas	≥ 5 Palestras ou visitas das/nas escolas	≥ 5 Palestras ou visitas das/nas escolas	≥ 5 Palestras ou visitas das/nas escolas	≥ 5 Palestras ou visitas das/nas escolas	Fortalecer Programa Interação Udesc	Departamentos/ DEX
		—	≥ 1 Formação e apoio à gestão	≥ 1 Formação e apoio à gestão	≥ 1 Formação e apoio à gestão	≥ 1 Formação e apoio à gestão	≥ 1 Formação e apoio à gestão	≥ 1 Formação e apoio à gestão	Oferecer apoio de formação docente e de gestão
<b>S3 – Aumentar relacionamento com o mercado/ comunidade</b>	Conteúdo aberto	—	≥ 4 por departamento	≥ 5 por departamento	≥ 5 por departamento	≥ 6 por departamento	≥ 6 por departamento	Fortalecer Clik UDESC para os públicos estratégicos	Comunicação/ Direções / Departamentos
		—	≥ 1 por departamento	≥ 1 por departamento	≥ 2 por departamento	≥ 2 por departamento	≥ 2 por departamento	Promover ações de Extensão de longo alcance	DEX/ Departamentos
		—	≥ 1 por docente efetivo	≥ 1 por docente efetivo	≥ 1 por docente efetivo	≥ 1 por docente efetivo	≥ 1 por docente efetivo	Disponibilizar conteúdo aberto (aulas/temas emergentes)	Departamentos



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

<b>S4 – Promover objetivos do desenvolvimento</b>	Ações desenvolvidas em Pesquisa, Ensino e Extensão	—	≥ 1 ação por departamento	≥ 2 ações por departamento	≥ 2 ações por departamento	≥ 2 ações por departamento	≥ 2 ações por departamento	Desenvolver ações voltadas para os objetivos ODS	Departamentos/ Coordenador local
<b>S5 – Melhorar relacionamento com entidades de classe dos cursos</b>	Interações com Conselhos de Representação de Classe	—	≥ 1 por departamento	≥ 1 por departamento	≥ 1 por departamento	≥ 1 por departamento	≥ 1 por departamento	Promover ações em parceria	Departamentos

**Perspectiva do ALUNO**

Objetivo	Indicadores	Metas						Iniciativas	Responsáveis
		2024/2	2025/1	2025/2	2026/1	2026/2	2027/1		
<b>A1 – Aprimorar captação de alunos</b>	Índice Candidato x Vaga	—	5% superior em relação ao ano anterior	5% superior em relação ao ano anterior	5% superior em relação ao ano anterior	5% superior em relação ao ano anterior	5% superior em relação ao ano anterior	Intensificar comunicação com o público estratégico de forma permanente	Departamentos/ Comunicação
	Número de reingresso	—	≥ 5 por curso	≥ 5 por curso	≥ 5 por curso	≥ 5 por curso	≥ 5 por curso	Divulgar os cursos nas mídias externas permanentemente	Departamentos/ Comunicação



								Ampliar o alcance da divulgação para fora da região do Estado (SISU)	
								Manter comunicação com evadidos	
<b>A2 – Aumentar satisfação dos alunos</b>	Grau de satisfação	—	Consenso ≥ 3,0	Consenso ≥ 4,0	Consenso ≥ 4,0	Consenso ≥ 4,5	Consenso ≥ 4,5	Ampliar participação nos meios de avaliação institucional	Departamentos/ SAE
								Ampliar ações de ações, respeito, pluralidade em parceria com entidades de representação de minorias	
								Comunicar diferenciais do Curso para a comunidade acadêmica	
								Comunicar as estratégias para formação do perfil	



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

								desejado para o mercado	
<b>A3 – Melhorar retenção de alunos</b>	Tempo para graduação	—	≤ 5% do tempo médio de formação de cada curso	≤ 5% do tempo médio de formação de cada curso	≤ 5% do tempo médio de formação de cada curso	≤ 5% do tempo médio de formação de cada curso	≤ 5% do tempo médio de formação de cada curso	Implementar o programa de apoio pedagógico	SAE/ DEG/ Departamentos
	Diplomados	—	25% dos ingressos	30% dos ingressos	35% dos ingressos	40% dos ingressos	40% dos ingressos	Fomentar intercâmbio	DEG/ Departamentos
								Identificar motivos de evasão	
								Intensificar programas de apoio à permanência estudantil	
								Acompanhar matrículas	
Aumentar o número de vagas de entrada para cursos com histórico alto de evasão									
<b>A4 - Colocar diplomados no mercado</b>	Colocação dos diplomados no momento da formatura	—	Grau de ocupação dos estudantes com atividades formais na sua	Grau de ocupação dos estudantes com atividades	Grau de ocupação dos estudantes com atividades formais na sua	Grau de ocupação dos estudantes com atividades formais na sua	Grau de ocupação dos estudantes com atividades formais na sua	Aplicar questionário com	Departamentos/ DEG/Secretaria Acadêmica





UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

			área de formação ≥ 65%	formais na sua área de formação ≥ 70%	área de formação ≥ 75%	área de formação ≥ 80%	área de formação ≥ 80%	formandos e contratantes	
	Grau de satisfação dos contratantes	—	Consenso superior a 3	Consenso superior a 4	Consenso superior a 4	Consenso superior a 4,5	Consenso superior a 4,5		
<b>A5 – Estabelecer - participação efetiva do aluno na Universidade</b>	Participação em ações	—	Participação ≥ 3% de acadêmicos em atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão como bolsista e estágios%	Participação de 4% acadêmicos em atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão como bolsista e estágios	Participação de 5% de acadêmicos em atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão como bolsista e estágios	Participação de 6% de acadêmicos em atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão como bolsista e estágios	Participação de 7% de acadêmicos em atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão como bolsista e estágios	Criar campanhas de incentivo à participação nas aulas, nas oportunidades de bolsa e estágio remunerados e/ou voluntárias	SAE/ Departamentos
	Frequência às aulas	—	Aumento frequência em 2%	Aumento frequência em 2%	Aumento frequência em 2%	Aumento frequência em 2%	Aumento frequência em 2%	Estimular a frequências dos acadêmicos a partir de campanhas e motivação dos docentes	Departamentos



Perspectiva de PROCESSOS DE VALOR INTERNOS									
Objetivo	Indicadores	Metas						Iniciativas	Responsáveis
		2024/2	2025/1	2025/2	2026/1	2026/2	2027/1		
<b>PI1 – Gerenciar riscos Estratégicos, Financeiros, Operacionais e de Conformidade</b>	Apreciação de relatório semestral do PGRISCOS	Atualização	Cumprimento metas PGRISCOS para o semestre	Cumprimento metas PGRISCOS para o semestre	Cumprimento metas PGRISCOS para o semestre	Cumprimento metas PGRISCOS para o semestre	Cumprimento metas PGRISCOS para o semestre	Implementar ações previstas na política e do plano de gerenciamento de riscos - PGRISCOS Udesc Alto Vale. Submeter relatório semestral de gerenciamento de riscos PGRISCOS.	DG/Direções Assistentes
<b>PI2 – Acompanhar a qualidade dos cursos</b>	Avaliação indicadores ENADE, SINAES, CEE-SC.	Elaboração instrumento	Atende 90%	Atende 95%	Atende 95%	Atende 100%	Atende 100%	Implementar questionário checklist semestral dos indicadores de avaliação externa	DEG/ Departamentos
<b>PI3 – Aperfeiçoar os mecanismos de comunicação interna e externa</b>	Implementação do plano anual de comunicação	Elaboração do plano 2025	Implementação plano 2025.	Implementação plano 2025. Elaboração plano 2026	Implementação plano 2026.	Implementação plano 2026. Elaboração plano 2027	Implementação plano 2027.	Propor plano de comunicação anual mediante aprovação no CONCEAVI	COM & EVENTOS/ DIREÇÕES
<b>PI4 – Fortalecer grupos de trabalho</b>	Composição de equipes de trabalho	—	Projetos de pesquisa	Projetos de pesquisa	Projetos de pesquisa	Projetos de pesquisa	Projetos de pesquisa	Alinhamento das metas professores x	DPPG/DEX/DEG/ Departamentos



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

			com n. profs ≥ 2. Ações de extensão com n. profs ≥ 2.	com n. profs ≥ 2. Ações de extensão com n. profs ≥ 2.	com n. profs ≥ 2. Ações de extensão com n. profs ≥ 2.	com n. profs ≥ 3. Ações de extensão com n. profs ≥ 3.	com n. profs ≥ 3. Ações de extensão com n. profs ≥ 3.	ação x produtividade x satisfação dos bolsistas	
<b>PI5 – Definir mix de serviços dos Deptos/Centro</b>	Implementação dos planos	Elaboração planos	Implementação e revisão planos	Implementação e revisão planos	Implementação e revisão planos	Implementação e revisão planos	Implementação e revisão planos	Elaborar plano de verticalização para os cursos. Elaborar plano de cursos latu, curta duração, técnicos entre outros. Elaborar plano de ações EAD e de longo alcance.	Direções/ Departamentos
<b>PI6 - Integrar docentes substitutos aos cursos</b>	Participação substitutos em atividades mediante convite	-	≥ 45% dos substitutos em capacitações /eventos com controle de presença Realização reunião ≥ 1 planejamento com todos os professores	≥ 50% dos substitutos em capacitações /eventos com controle de presença Realização reunião ≥ 1 planejamento com todos os professores	≥ 55% dos substitutos em capacitações /eventos com controle de presença Realização reunião ≥ 1 planejamento com todos os professores	≥ 60% dos substitutos em capacitações /eventos com controle de presença Realização reunião ≥ 1 planejamento com todos os professores	≥ 65% dos substitutos em capacitações /eventos com controle de presença Realização reunião ≥ 1 planejamento com todos os professores	Desenvolver plano de integração para docentes substitutos	Departamentos
<b>PI7 - Promover educação inovadora</b>	Implementação do plano anual	Elaboração plano anual 2025	Implementação plano anual 2025	Implementação plano 2025.	Implementação plano 2026.	Implementação plano 2026.	Implementação plano 2027.	Elaborar e submeter ao CONCEAVI	DEG



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

				Elaboração plano anual 2026.		Elaboração plano 2027.		plano anual para atividades da Direção (interdisciplinaridade, apoio pedagógico, lab ensino, Vestibular, Retenção, novos cursos, Inteligência Artificial nas atividades dos cursos, TCC e estágio como diferencial dos cursos, Integração conteúdos)	
<b>PI8 - Produzir conhecimento a partir da Pesquisa e pós-graduação</b>	Implementação do plano anual	Elaboração plano pesquisa 2025	Implementação plano pesquisa 2025	Implementação plano pesquisa 2025. Elaboração plano pesquisa 2026.	Implementação plano pesquisa 2026.	Implementação plano pesquisa 2026. Elaboração plano pesquisa 2027.	Implementação plano pesquisa 2027.	Elaborar e submeter ao CONCEAVI plano anual para atividades da Direção (divulgação linguagem simplificada, plano de verticalização para cada curso, n. projetos, pessoas	DPPG



								envolvidas, projetos com captação, parcerias, n. publicações, novos cursos, inovação e empreendedorismo como prática)	
<b>PI9 - Oportunizar conhecimento acessível para todos pela extensão</b>	Implementação do plano anual	Elaboração plano extensão 2025	Implementação plano extensão 2025	Implementação plano extensão 2025. Elaboração plano extensão 2026.	Implementação plano extensão 2026.	Implementação plano extensão 2026. Elaboração plano extensão 2027.	Implementação plano extensão 2027.	Elaborar e submeter ao CONCEAVI plano anual para atividades da Direção (ação com alcance estadual – impacto, Projeto integrador entre cursos, Público atendido, Udescola – eventos com público alvo por depto, Legalização entidades, Propor solução inovadora para serviços complexos	DEX



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

								mal atendidos pelo mercado)	
<b>PI10 - Promover processos administrativos ágeis</b>	Implementação do plano anual	Elaboração plano DAD 2025	Implementação plano DAD 2025	Implementação plano DAD 2025. Elaboração plano DAD 2026.	Implementação plano DAD 2026.	Implementação plano DAD 2026. Elaboração plano DAD 2027.	Implementação plano DAD 2027.	Elaborar e submeter ao CONCEAVI plano anual para atividades da Direção (inovação)	DAD

**Perspectiva de PESSOAS E TECNOLOGIAS**

Objetivo	Indicadores	Metas						Iniciativas	Responsáveis
		2024/2	2025/1	2025/2	2026/1	2026/2	2027/1		
<b>PT1 – Aprimorar satisfação e qualidade de vida no trabalho</b>	Implementação de ações do plano anual	Elaboração plano 2025	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2026	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2027	Implementação ações	Elaborar anualmente plano QVT e aprovar no CONCEAVI (Implementação do programa de qualidade 5s em conjunto com a CIPA, Eventos, Campanhas...)	DAD/CRH



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

<b>PT2 – Fomentar a qualificação e produtividade</b>	Atividades de qualificação do plano	Elaboração plano 2025	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2026	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2027	Implementação ações	Elaborar anualmente plano de qualificação e aprovar no CONCEAVI (Acompanhar e avaliar os resultados pós capacitação de servidores). Implementar feedback, encontros continuados de avaliação das atividades, público beneficiado, abrangência ações, publicações. Implementar pesquisa de produtividade para identificar vetores de produção.	DG/DIREÇÕES/ Departamentos
	Produtividade coletiva/individual	Consenso $\geq 3,0$	Consenso $\geq 3,0$	Consenso $\geq 4,0$	Consenso $\geq 4,0$	Consenso $\geq 4,5$	Consenso $\geq 4,5$		
<b>PT3 – Promover segurança e saúde no ambiente de trabalho (Cipa)</b>	Implementação ações anuais CIPA	Elaboração plano 2025	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2026	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2027	Implementação ações	Desenvolver e aprovar CONCEAVI plano anual CIPA.	CIPA/DG



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

<b>PT4 – Otimizar sistemas e processos</b>	Boas práticas inscritas no edital	≥ 2 ações no edital por departamento e ≥ 3 ações de técnicos adm	Preparação	≥ 2 ações no edital por departamento e ≥ 3 ações de técnicos adm	Preparação	≥ 3 ações no edital por departamento e ≥ 4 ações de técnicos adm	Preparação	Implementar edital boas práticas anuais.	DG/DIREÇÕES
<b>PT5 – Avaliar a organização do trabalho</b>	Implementação de ações do plano anual	Elaboração plano 2025	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2026	Implementação ações	Implementação de ações Elaboração plano 2027	Implementação ações	Efetuar avaliação semestral da distribuição e desempenho dos setores administrativos. Efetuar avaliação semestral dos PODs dos cursos.	DG/DIREÇÕES

**Perspectiva de FINANÇAS**

Objetivo	Indicadores	Metas						Iniciativas	Responsáveis
		2024/2	2025/1	2025/2	2026/1	2026/2	2027/1		
<b>F1 - Implantar o orçamento descentralizado (orçado x realizado)</b>	Realização orçamento por direção e departamento	Orçado x Realizado das Direções	Orçado realizado dos departamentos e direções	Orçado realizado dos departamentos e direções	Orçado realizado dos departamentos e direções	Orçado realizado dos departamentos e direções	Orçado realizado dos departamentos e direções	Implementar plano de investimento por direção e por	DAD/DG





UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-CEAVI

<b>e o plano de investimento</b>							departamentos e direções	departamento contemplando implementação, manutenção e ampliação	DEG/DAD/ Departamentos
	Aluno equivalente	Apurar o indicador AE do semestre	Crescimento no indicador $\geq 5\%$	Crescimento no indicador $\geq 5\%$	Crescimento no indicador $\geq 5\%$	Crescimento no indicador $\geq 5\%$	Crescimento no indicador $\geq 5\%$	Desenvolver plano de ações integradas com outras deste plano para melhorar o indicador aluno equivalente de cada curso	
<b>F2- Ampliar as fontes de recursos externos</b>	Valores arrecadados	—	$\geq 6\%$ para UDESC	$\geq 7\%$ para UDESC	$\geq 8\%$ para UDESC	$\geq 9\%$ para UDESC	$\geq 10\%$ para UDESC	Desenvolver ações de captação de recurso externo à UDESC	DPPG/ Departamentos
	Número de projetos	—	$\geq 1$ para departamentos	$\geq 1$ para departamentos	$\geq 1$ para departamentos	$\geq 2$ para departamentos	$\geq 2$ para departamentos		
<b>F3 - Melhorar a utilização dos ativos (custo x benefício recursos)</b>	Laboratórios/espaços institucionalizados com mais de duas atividades distintas	—	$\geq$ duas atividades distintas	$\geq$ duas atividades distintas	$\geq$ duas atividades distintas	$\geq$ duas atividades distintas	$\geq$ duas atividades distintas	Fomentar ocupação dos laboratórios com projetos de atividades de captação de recurso	DEG/ Departamentos

## 5. REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A revisão de um plano é um processo essencial para assegurar sua eficácia e relevância ao longo do tempo. Esta revisão reconhece a necessidade de maturidade do planejamento, ajustando-se a diversas situações que possam surgir. Especificamente, a revisão do plano se aplica nos seguintes casos:

1. **Restrição orçamentária por parte do Estado/Udesc:** Quando há limitação de recursos financeiros disponíveis, é imperativo ajustar o plano para alinhar as metas e atividades com o orçamento disponível. Isso garante que os objetivos sejam realistas e alcançáveis dentro das restrições econômicas.

2. **Notório reconhecimento de falha na previsão de algum elemento do plano:** Caso seja identificado um erro ou inadequação em alguma previsão original do plano, é fundamental revisá-lo para corrigir essas falhas. Isso pode incluir reavaliação de metas, métodos ou indicadores que não estão se mostrando eficazes ou precisos.

3. **Necessidade de atualização em razão de não ser um plano estático, sendo possível improvisar e implantar melhorias para situações, inclusive por razões adversas não previstas:** O plano deve ser dinâmico e flexível, capaz de incorporar melhorias e adaptações diante de novas circunstâncias ou desafios imprevistos. A capacidade de improvisação e atualização contínua permite que o plano se mantenha relevante e eficaz em um ambiente em constante mudança.

4. **Ajustes na estrutura objetivo/indicador/meta/responsável para melhor avaliação e alcance dos resultados:** Para otimizar a eficácia do plano, pode ser necessário ajustar a estrutura de objetivos, indicadores, metas e responsabilidades. Esses ajustes facilitam uma avaliação mais precisa do progresso e permitem alcançar resultados de forma mais eficiente.

As revisões do Planejamento Estratégico devem ser discutidas em reunião do CONCEAVI a qualquer tempo, sendo as mudanças incorporadas a partir de sua aprovação, assegurando que todas as alterações sejam cuidadosamente consideradas e aprovadas por todas as partes interessadas.

### 5. DA APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO SEMESTRAL

A avaliação semestral do plano deve ocorrer na reunião do CONCEAVI subsequente ao fechamento do semestre. Esta prática garante um acompanhamento contínuo e a

possibilidade de ajustes regulares, promovendo a melhoria contínua e a adaptabilidade do plano às necessidades emergentes.

O relatório semestral deve trazer o panorama dos indicadores e metas estabelecidas por setor/curso, devendo ainda apresentar o desempenho geral e por setor/curso em forma Planilhas, Gráficos e de Termômetros (Vide Figura 1).

Esse desempenho será constatado visualmente por meio de termômetros para cada um dos objetivos. A esse respeito, a distribuição do custeio descentralizado terá como parâmetro o desempenho dos departamentos e/ou setores. Abaixo um exemplo de termômetro.

**Figura 1 - Termômetro desempenho Bom (Verde) – Regular (Amarelo) – Ruim (Vermelho)**



Fonte: Adaptado de Termômetro MS-Excel

Mediante acompanhamento dos indicadores e metas para cada um dos objetivos estratégicos de desenvolvimento da Udesc Alto Vale, serão entregues formalmente aos departamentos/direções/setores SELOS de desempenho.

Um sonho coletivo certamente é encorajador para alcançar sonhos individuais, além de muita realização profissional. Contamos com a alegria de todos no dia a dia deste plano de trabalho. Gratidão!