

**UDESC**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA

**Planejamento Estratégico**

**Gestão 2020-2024**

**Florianópolis, SC, Abril de 2021**

## **ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

**DILMAR BARETTA**  
REITOR

**LUIZ ANTONIO FERREIRA COELHO**  
VICE-REITOR

**NÉRIO AMBONI**  
PRÓ-REITOR DE ENSINO

**LETÍCIA SEQUINATTO**  
PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**MAYCO MORAIS NUNES**  
PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO, CULTURA E COMUNIDADE

**MARILHA DOS SANTOS**  
PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

**MÁRCIO METZNER**  
PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. CURSOS DE GRADUAÇÃO .....	5
QUADRO 2. CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO .....	7
QUADRO 3. MATRIZ REFERÊNCIA DE UM PROJETO ESTRATÉGICO .....	18
QUADRO 4. MATRIZ REFERÊNCIA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA AÇÃO ESTRATÉGICA .....	19

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. PRESSUPOSTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GESTÃO 2020-2024 .....	09
FIGURA 2. PROJETOS ESTRATÉGICOS GESTÃO 2020-2024.....	11
FIGURA 3. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA DO SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES) .....	11
FIGURA 4. SÍNTESE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	17
FIGURA 5. PROCESSO DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	20
FIGURA 6. EXEMPLO DE PAINEL DE INDICADORES.....	21

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. A UDESC.....</b>	<b>4</b>
<b>3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....</b>	<b>8</b>
3.1 MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E PRINCÍPIOS.....	8
<b>4. PRESSUPOSTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UDESC .....</b>	<b>9</b>
<b>5. PROJETOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>10</b>
5.1 UDESC E SOCIEDADE.....	12
5.2 EXCELÊNCIA EM ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO .....	12
5.3 EXCELÊNCIA EM GESTÃO .....	15
5.4 SER UDESC .....	16
5.5 INFRAESTRUTURA E INVESTIMENTOS .....	16
<b>6. AÇÕES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>18</b>
6.1 MATRIZ REFERÊNCIA DE UM PROJETO ESTRATÉGICO .....	18
6.2 MATRIZ REFERÊNCIA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
<b>7. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>19</b>
7.1 REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PDI, PPI E PAI.....	19
7.2 PAINEL COM INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS E DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS .....	20

## 1. APRESENTAÇÃO

A Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), desde 2005 adotou a estrutura de Planejamento com uma amplitude de 20 anos, o denominado Plano 20, no entanto, as mudanças rápidas no ambiente externo e novas demandas do ambiente interno perfizeram a necessidade de atualizar as diretrizes, os objetivos e as ações estratégicas definidos no documento.

O Planejamento Estratégico da Udesc, gestão 2020-2024, tem por propósito orientar a Instituição quanto aos caminhos a serem seguidos frente as contingências atuais e futuras, relacionadas a produção, compartilhamento e aplicação do conhecimento. O presente documento foi construído para fomentar ações institucionais que tornem a Udesc uma instituição referência no Ensino, na Pesquisa, na Extensão e na Gestão entre as universidades brasileiras.

Assim sendo, a partir deste documento, a gestão 2020-2024 pretende viabilizar o protagonismo da Universidade na proposição e implementação de ações inovadoras conectadas com a sociedade; aproximar a Udesc da sociedade e das instituições públicas e privadas, no sentido de antecipar suas demandas, no cumprimento de sua função social; alicerçar a Instituição com tecnologias de ensino inovadoras, com uma base curricular flexível nos cursos de graduação e pós-graduação, que estimule a capacidade crítica, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento sustentável; estimular a adoção de metodologias ativas no processo de ensino e aprendizagem, usando a tecnologia a favor da educação; estimular a pesquisa aplicada como uma forma efetiva de desenvolvimento tecnológico e de retorno social e; estabelecer objetivos, metas, ações estratégicas e indicadores exequíveis e mensuráveis para consolidar o planejamento estratégico da Universidade, orientado pelas diretrizes e projetos estabelecidos no Plano Plurianual do Estado de Santa Catarina.

O Planejamento Estratégico da gestão 2020-2024 foi elaborado a partir dos resultados das reuniões realizadas com os Diretores Gerais e com a comunidade acadêmica dos Centros por meio de debates pautados em questões para reflexão, visando identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Também foi considerado o Relatório de Fragilidades elaborado pela Coordenadoria de Avaliação Institucional (COAI), tomando como base os 5 eixos do SINAES, Planejamento e

Avaliação Institucional, Desenvolvimento Institucional, Políticas Acadêmicas, Políticas de Gestão e Infraestrutura Física, bem como suas respectivas diretrizes, além dos resultados do Workshop realizado com os gestores da Udesc, tendo como questionamento, como tornar a Udesc uma universidade de vanguarda no século XXI e consideradas as Diretrizes da Graduação aprovadas em 2019.

A partir desses resultados e do aprendizado proporcionado juntamente com as demandas da comunidade que colaboraram na elaboração do plano de intenções/ações que orientou a campanha da atual gestão, foram revisadas a missão, a visão e o valores, bem como definidos os projetos e as ações estratégicas para o Planejamento Estratégico da Udesc, gestão 2020-2024.

Este planejamento foi elaborado e concebido a partir de temas estratégicos aglutinados em projetos estratégicos, resultantes do marco situacional e conceitual, complementado pelo marco operacional com as propostas de ações estratégicas a executar durante determinado período de tempo, estando em constante construção e reconstrução diante das transformações.

O Planejamento Estratégico orientado por projetos estratégicos suplanta a metodologia tradicional centrada em etapas sequenciais, racionais e analíticas baseado na racionalidade econômica, porque trabalha com ações estratégicas sinalizadoras e não concluídas, flexibilizando e possibilitando ao decisor não ver apenas uma escolha, mas, *n* escolhas diante da dinâmica incerta, instável e imprevisível. Enseja a adoção de uma atitude pró-ativa, ou seja, de um decisor preocupado em compreender o processo como um todo interconectado, com repercuções imediatas e de longo prazo na Universidade e no meio.

Os projetos e as ações estratégicas foram consolidados em reuniões de trabalho dos Pró-Reitores, acompanhadas pelo Vice-Reitor e, posteriormente aprovadas pelo Reitor em reunião do Colegiado.

O Planejamento Estratégico da Udesc, gestão 2020-2024, está baseado em 5 eixos temáticos: Udesc e Sociedade; Excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão; Excelência em Gestão; Ser Udesc; e Infraestrutura e Investimentos. Cada um desses eixos contém os projetos e as ações estratégicas liderados pelo Reitor, ou pelas Pró-Reitorias, para posterior desdobramento em metas e indicadores, complementados pela operacionalização das ações estratégicas convergentes para o alcance dos

objetivos e dos projetos estratégicos propostos e outros que poderão surgir ao longo da caminhada.

Os indicadores definidos para os projetos e ações estratégicas permitem ao decisor acompanhar e avaliar o alcance dos objetivos e das metas dos projetos, assim como desenvolver **um painel integrado de indicadores do ensino de graduação e da pós-graduação, da pesquisa, da extensão, da gestão, da infraestrutura e dos investimentos**, conferindo transparência e prestação de contas do que é feito pela e na Universidade para a sociedade. O painel com indicadores proporciona ao decisor realizar ajustes necessários em seu ambiente de modo a maximizar o alcance dos objetivos dos projetos diante das transformações da sociedade.

## 2. A UDESC

A Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) tem uma trajetória de 55 anos, a qual foi iniciada com a criação da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, pelo Decreto Estadual nº 2.802 de 20 de maio de 1965, integrando a Faculdade de Educação (FAED), criada pela Lei Estadual nº 3.191 de 08 de maio de 1963; Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ), criada pela Lei Estadual nº 1.520 de 09 de outubro de 1956; e a Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), criada pela Lei Estadual nº 3.530 de 16 de outubro de 1964.

A Faculdade de Agronomia e a Faculdade de Veterinária, de Lages, também foram criadas pelo Decreto Estadual nº 2.802, todavia a Escola Superior de Medicina Veterinária (ESMEVE) só iniciou suas atividades em 1973 e o curso de Agronomia em 1980, com a formação do Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV), que introduziu novas técnicas ao incremento da produtividade agroindustrial e a possibilidade de melhoria na qualidade de vida no meio rural do Planalto Catarinense.

Em 10 de novembro de 1965, com base no artigo 79 da Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961 e no parecer do Conselho Estadual de Educação, o Governo do Estado pelo Decreto Estadual nº 3.354 aprovou o Estatuto da Udesc, que personaliza a entidade, sua estrutura e esclarece sua finalidade. Outras versões do Estatuto

deram forma às características da atual Udesc, como a de 10 de abril de 1969, formalizada pelo Decreto Estadual nº 7.778, revista pelo Decreto Estadual nº 45 de 17 de fevereiro de 1972, em virtude da criação da Escola Superior de Educação Física (ESEF) da Udesc. O atual Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID) iniciou suas atividades com o foco na formação de professores de educação física e árbitros.

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina foi transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, mantendo a sigla Udesc, pela Lei Estadual nº 8.092 de 1º de outubro de 1990, publicada no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina nº 14.044, de 04 de outubro de 1990. Essa lei caracterizou a Universidade como “[...] fundação pública, mantida pelo Estado, vinculada à Secretaria de Educação, com patrimônio e receita próprios, autonomia didático científico, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar, observada, no que for aplicável, a organização sistêmica estadual” (Art. 1º). Foram mantidas a estrutura multicampi e a atuação vocacionada ao perfil socioeconômico e cultural das regiões do Estado.

Atualmente a instituição se configura num centro multicampi de formação de graduação e pós-graduação dispondo fundamentalmente suas atividades de pesquisa, ensino e extensão para a sociedade catarinense em 15 cursos de doutorado, 36 cursos de mestrado, 4 cursos de especialização e 57 cursos de graduação, distribuídos em 12 centros de ensino em todas as regiões do estado de Santa Catarina. Além disso na modalidade a distância, a Udesc oferece 4 cursos de graduação em convênio com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), com o apoio de 41 polos presenciais distribuídos em todas as regiões catarinenses.

**Quadro 1. CURSOS DE GRADUAÇÃO**

CENTRO	CURSO
CAV	Bacharelado em Agronomia
	Bacharelado em Engenharia Ambiental Sanitária
	Bacharelado em Engenharia Florestal
	Bacharelado em Medicina Veterinária
CCT	Bacharelado em Ciência da Computação
	Bacharelado em Engenharia Civil
	Bacharelado em Engenharia de Produção e Sistemas
	Bacharelado em Engenharia Elétrica
	Bacharelado em Engenharia Mecânica
	Licenciatura em Física
	Licenciatura em Matemática
	Licenciatura em Química

CENTRO	CURSO
	Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
CEAD	Bacharelado Interdisciplinar em Ciências e Tecnologias (EaD)
	Licenciatura em Pedagogia (EaD)
CEART	Bacharelado em Artes Visuais
	Bacharelado em Design Gráfico
	Bacharelado em Design Industrial
	Bacharelado em Moda
	Bacharelado em Música - opção Piano
	Bacharelado em Música - opção Violão
	Bacharelado em Música - opção Violino ou Viola
	Bacharelado em Música - opção Violoncelo
	Licenciatura em Teatro
	Licenciatura em Artes Visuais
CEAVI	Licenciatura em Música
	Bacharelado em Ciências Contábeis
	Bacharelado em Engenharia Civil
CEFID	Bacharelado em Engenharia de Software
	Bacharelado em Educação Física
	Bacharelado em Fisioterapia
CEO	Licenciatura em Educação Física
	Bacharelado em Enfermagem
	Bacharelado em Engenharia de Alimentos
	Bacharelado em Engenharia Química
CEPLAN	Bacharelado em Engenharia de Produção – Habilitação Mecânica
	Bacharelado em Sistemas de Informação
CERES	Bacharelado em Arquitetura e Urbanismo
	Bacharelado em Ciências Biológicas: Biodiversidade
	Bacharelado em Ciências Biológicas: Biologia Marinha
	Bacharelado em Engenharia de Pesca
CESFI	Bacharelado em Administração Pública
	Bacharelado em Engenharia de Petróleo
ESAG	Bacharelado em Administração - Noturno
	Bacharelado em Administração - Vespertino
	Bacharelado em Administração Pública - Matutino
	Bacharelado em Administração Pública - Noturno
	Bacharelado em Ciências Econômicas
FAED	Bacharelado em Biblioteconomia
	Bacharelado em Geografia
	Bacharelado em História
	Licenciatura em Geografia
	Licenciatura em História (Noturno)
	Licenciatura em História (Vespertino)
	Licenciatura em Pedagogia (Matutino)
UAB/CEAD	Licenciatura em Pedagogia (Noturno)
	Licenciatura em Ciências Biológicas (EaD)
UAB/CEAD	Licenciatura em Pedagogia (EaD)
	Bacharelado em Administração Pública (EaD)
UAB/ESAG	Bacharelado em Biblioteconomia (EaD)
	Bacharelado em Administração Pública (EaD)

**Quadro 2. CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO**

<b>CENTRO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>NOME DO PROGRAMA</b>
<b>CAV</b>	Mestrado	Ciência Animal
	Mestrado	Ciência do Solo
	Mestrado	Ciências Ambientais
	Mestrado	Engenharia Florestal
	Mestrado	Multicêntrico em Bioquímica e Biologia Celular
	Mestrado	Produção Vegetal
	Doutorado	Ciência Animal
	Doutorado	Ciência do Solo
	Doutorado	Multicêntrico em Bioquímica e Biologia Celular
	Doutorado	Produção Vegetal
<b>CCT</b>	Mestrado Profissional	Engenharia Elétrica
	Mestrado Profissional	Ensino de Ciências, Matemática e Tecnologias
	Mestrado Profissional	Mestrado Profissional em Matemática em Rede
	Mestrado	Ciência e Engenharia de Materiais
	Mestrado	Computação Aplicada
	Mestrado	Engenharia Civil
	Mestrado	Engenharia Elétrica
	Mestrado	Engenharia Mecânica
	Mestrado	Física
	Mestrado	Química Aplicada
	Doutorado	Ciência e Engenharia de Materiais
	Doutorado	Engenharia Elétrica
<b>CEAD</b>	Mestrado Profissional	Mestrado Profissional em Rede de Educação Inclusiva
<b>CEART</b>	Mestrado Profissional	Design de Vestuário e Moda
	Mestrado Profissional	Mestrado Profissional em Artes
	Mestrado	Artes Visuais
	Mestrado	Design
	Mestrado	Música
	Mestrado	Teatro
	Doutorado	Música
	Doutorado	Artes Visuais
	Doutorado	Design
	Doutorado	Teatro
<b>CEFID</b>	Mestrado	Ciências do Movimento Humano
	Mestrado	Fisioterapia
	Doutorado	Ciências do Movimento Humano
<b>CEO</b>	Mestrado Profissional	Enfermagem na Atenção Primária a Saúde
	Mestrado	Ciência e Tecnologia de Alimentos
	Mestrado	Zootecnia
<b>ESAG</b>	Mestrado Profissional	Administração
	Mestrado	Administração
	Doutorado	Administração
<b>FAED</b>	Mestrado Profissional	Ensino de História
	Mestrado Profissional	Gestão de Unidades de Informação
	Mestrado Profissional	Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental
	Mestrado	Educação
	Mestrado	História
	Mestrado	Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental
	Doutorado	Educação
	Doutorado	História
	Doutorado	Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental

### 3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Ao definir a sua identidade institucional, a Udesc enuncia sua Missão, Visão de Futuro e Finalidades (fins institucionais), acompanhada dos Princípios norteadores de sua política de Universidade pública, criada e mantida pelo Governo do Estado de Santa Catarina.

#### 3.1 MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E PRINCÍPIOS

##### ***Missão***

A Udesc tem, por missão, realizar o ensino, a pesquisa e a extensão, de modo articulado, a fim de contribuir na formação de cidadãos comprometidos com a ética e com a qualidade de vida para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

##### ***Visão de Futuro***

Ser uma universidade de excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão.

##### ***Princípios***

A Udesc, como Universidade pública e de ensino gratuito em busca de excelência, é aberta às diferentes correntes de pensamento e orienta-se pelos princípios de liberdade de expressão, democracia, moralidade, ética, transparência, respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais.

A Udesc tem pôr fim a produção, preservação e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico, desportivo e cultural, por intermédio do fomento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, observado os seguintes fundamentos:

- I - autonomia universitária;
- II - unicidade de patrimônio e administração;
- III - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- IV - racionalidade na utilização dos recursos humanos e materiais;
- V - universalidade do conhecimento e do pensamento humano;

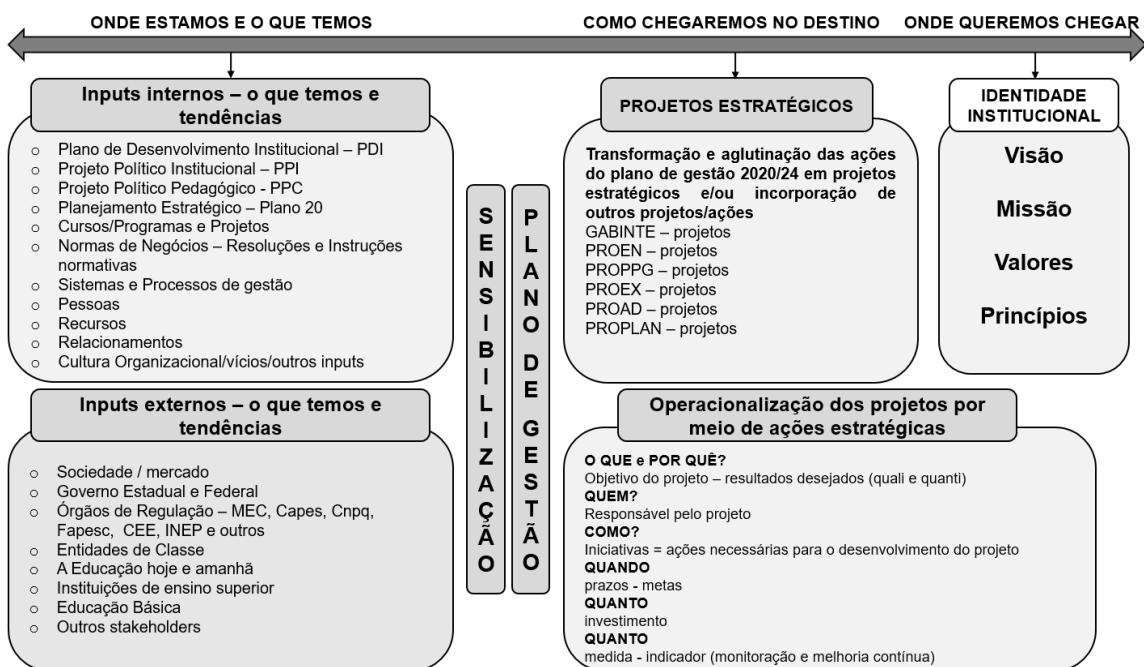
VI - descentralização e transparência administrativa;

VII - flexibilidade estrutural;

VIII - gestão democrática e participativa.

## 4. PRESSUPOSTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UDESC

A visão de futuro da Udesc é resultado do pensamento da comunidade acadêmica (marco conceitual – onde queremos chegar), somada aos *inputs* internos e externos (marco situacional – onde estamos e o que temos) e dos projetos e das ações estratégicas (marco operacional – o que devemos fazer para chegar no destino) escolhidas para o seu alcance.



**FIGURA 1. PRESSUPOSTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GESTÃO 2020-2024**

Diante desta consideração, o planejamento foi concebido partindo de quatro pressupostos:

**Pressuposto 1:**

As ações estratégicas do plano de gestão aglutinadas em projetos estratégicos contribuem para o alinhamento, no uso eficiente dos recursos e no trabalho focado, respeitados os *inputs* internos e externos e a vontade política dos decisores e dos *stakeholders*.

**Pressuposto 2:**

O Planejamento Estratégico da Udesc tem como concepção a integração e a interdependência dos projetos estratégicos, ou seja, cada projeto terá um Líder responsável pela execução das ações estratégicas específicas de sua pasta, complementado por ações realizadas pelas outras Pró-Reitorias.

**Pressuposto 3:**

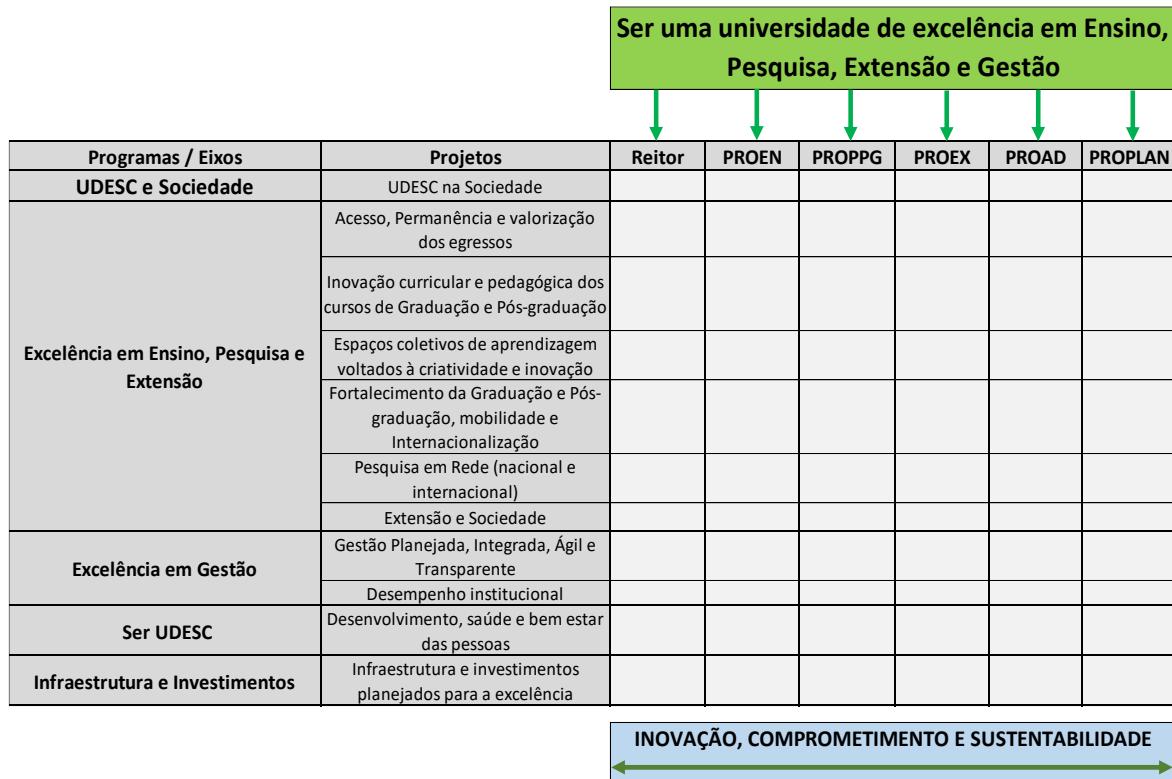
Os projetos estratégicos escolhidos deverão ser confrontados com os inputs internos e externos (onde estamos e o que temos), com as ações do plano de gestão 2020/24 transformadas em projetos (como chegaremos no destino), visando assegurar o alinhamento e o alcance da visão (onde queremos chegar).

**Pressuposto 4:**

O planejamento estratégico é um guia de orientação, não podendo ser entendido como um documento acabado/concluído. O planejamento estratégico conta com ações planejadas e não planejadas, por estar em constante construção e reconstrução diante do contexto interno e externo.

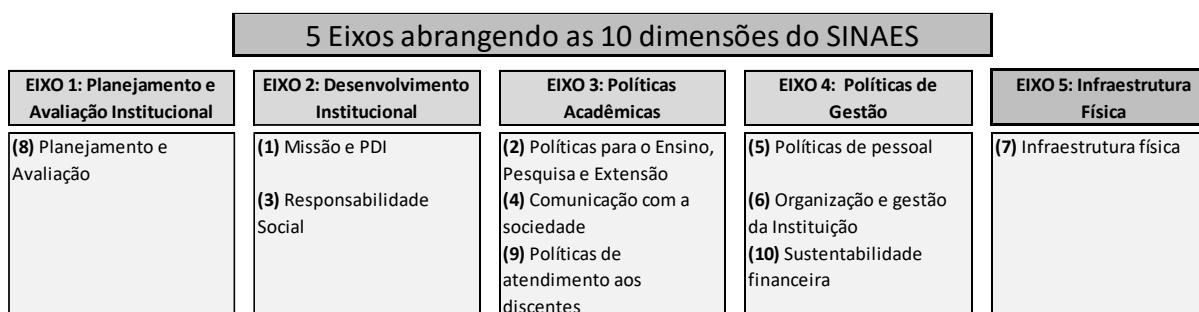
## 5. PROJETOS ESTRATÉGICOS

A partir da visão de futuro da Udesc (marco conceitual – onde queremos chegar), somada aos *inputs* internos e externos (marco situacional – onde estamos e o que temos) e dos projetos e das ações estratégicas (marco operacional – o que devemos fazer para chegar no destino). Diante de todo estudo, foram definidos 5 eixos contendo um total de 11 projetos estratégicos para os próximos 3 anos, conforme se observa no quadro seguinte:



**FIGURA 2. PROJETOS ESTRATÉGICOS GESTÃO 2020-2024**

Os resultados dos projetos e das ações estratégicas contribuirão para o alcance dos objetivos dos 5 eixos do SINAES, apresentados na figura seguinte.



**FIGURA 3. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA DO SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)**

Definidos os projetos estratégicos, os mesmos foram desdobrados em 68 ações estratégicas, a saber:

## 5.1 UDESC E SOCIEDADE

Projeto	<b>1.1 UDESC na Sociedade</b>
Objetivo	Ampliar a interação do ensino, da pesquisa, da extensão e do compromisso da UDESC com a sociedade
Líder	Gabinete do Reitor

Ação	Responsável	Ação Estratégica
1.1.1	Reitor	Ampliar a representatividade da Universidade nos órgãos de definição das políticas e dos programas de financiamento
1.1.2	Reitor PROPPG	Criar canal de comunicação com o setor produtivo para realização de parcerias e divulgação dos resultados de pesquisa
1.1.3	Reitor	Ampliar a captação de recursos externos para o ensino de graduação e de pós-graduação, pesquisa e de extensão
1.1.4	Reitor	Institucionalizar o comitê de acompanhamento das ações e projetos da gestão, com a participação de lideranças externas de diferentes setores da sociedade civil
1.1.5	Reitor	Consolidar a Imagem de excelência da Universidade junto ao seu público interno e externo

## 5.2 EXCELÊNCIA EM ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Projeto	<b>2.1 Acesso, Permanência e Valorização dos Egressos</b>
Objetivo	Otimizar o acesso, o tempo de permanência, a taxa de sucesso, a inserção no mercado e a participação de egressos nas ações do ensino, da pesquisa e da extensão na graduação e na pós-graduação
Líder	Pró-Reitoria de Ensino -PROEN

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.1.1	PROEN PROPPG	Ampliar as formas de acesso/ingresso na graduação e na pós-graduação
2.1.2	PROEN PROPPG	Ampliar o número de convênios com plataformas para a divulgação de cursos de graduação e da pós-graduação da UDESC
2.1.3	PROEN PROPPG	Ampliar as campanhas de divulgação dos cursos de graduação e de pós-graduação
2.1.4	PROEN PROPPG PROEX	Ampliar o número de editais para motivar a prática da indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão na graduação e na pós-graduação em parceria com entidades públicas e privadas
2.1.5	PROEX	Simplificar as ações voltadas à permanência estudantil na graduação e na pós-graduação e o bem-estar de toda comunidade acadêmica
2.1.6	PROEX	Qualificar a política de auxílios financeiros aos alunos de graduação e de pós-graduação com vulnerabilidade socioeconômica
2.1.7	PROEN PROPPG	Expandir o projeto de orientação profissional por centro de ensino aos alunos da educação básica por parte dos cursos de graduação e de pós-graduação
2.1.8	PROEN	Otimizar as vagas em aberto nos cursos de graduação para participação de alunos do ensino médio
2.1.9	PROEN PROPPG	Reducir a evasão nos cursos de graduação e na pós graduação
2.1.10	PROEN PROPPG	Incrementar a taxa de sucesso nos cursos de graduação e na pós graduação

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.1.11	PROEN	Ampliar a inserção dos alunos nas atividades de estágio supervisionado obrigatório e não obrigatório
2.1.12	PROEN	Ampliar a inserção dos alunos da graduação no mercado de trabalho

Projeto **2.2 Inovação Curricular e Pedagógica dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação**

Objetivo Ampliar a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão nos processos de ensino e aprendizagem na graduação e na pós-graduação

Líder Pró-Reitoria de Ensino – PROEN

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.2.1	PROEN PROPPG	Reformular os Projetos Políticos Pedagógicos de Cursos (PPCs) da graduação e da pós-graduação, a partir das diretrizes do ensino híbrido e da creditação da extensão
2.2.2	PROEN PROPPG	Ampliar a carga horária teórica e prática do empreendedorismo nos Projetos Políticos Pedagógicos de Cursos (PPCs) de graduação e da pós-graduação
2.2.3	PROEN	Reformular os Projetos Políticos Pedagógicos de Cursos (PPCs) dos cursos de licenciaturas alinhados ao modelo de formação de professores
2.2.4	PROEN PROPPG PROEX	Expandir o número de eventos e de projetos integrados de ensino, de pesquisa e de extensão da graduação com a pós-graduação
2.2.5	PROEN PROPPG	Expandir a participação dos alunos da graduação e da pós-graduação na realização de atividades extracurriculares
2.2.6	PROEN	Otimizar a gestão da aprendizagem dos cursos de graduação da Udesc

Projeto **2.3 Espaços Coletivos de Aprendizagem Voltados à Criatividade e à Inovação**

Objetivo Expandir os espaços de aprendizagem inter e transdisciplinar voltados à criatividade e à inovação nas ações do ensino, da pesquisa e da extensão, na graduação e na pós-graduação

Líder Pró-Reitoria de Ensino – PROEN

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.3.1	PROEN PROPPG	Expandir o número de espaços de aprendizagem inter e transdisciplinar para discentes e docentes da graduação e da pós-graduação
2.3.2	PROPPG	Criar programa de fomento à startups e aceleradoras
2.3.3	PROEN PROPPG	Ampliar o acervo bibliográfico digital, alinhado às demandas dos PPCs dos cursos de graduação e de pós-graduação
2.3.4	PROPPG	Ampliar a criação de laboratórios multiusuários, com programa de manutenção e aquisição de equipamentos

Projeto **2.4. Fortalecimento da Graduação e Pós-Graduação, Mobilidade e Internacionalização**

Objetivo Fortalecer o relacionamento da Udesc com instituições nos âmbitos nacional e internacional em prol do ensino, pesquisa, cultura e extensão universitária

Líder Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPPG

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.4.1	PROPPG PROEN	Ampliar as publicações em revistas de alto impacto do conhecimento gerado por discentes e docentes no contexto da graduação e da pós-graduação da Udesc
2.4.2	PROPPG PROEN	Ampliar a integração e as parcerias entre os cursos de graduação e programas de pós-graduação da Udesc
2.4.3	PROEN PROPPG	Estabelecer convênios com instituições nacionais e internacionais para ampliar a mobilidade de estudantes e professores, para suporte à cooperação acadêmica em matéria de ensino, pesquisa, cultura e extensão universitária, em parceria com agências de fomento
2.4.4	PROEN PROPPG	Ampliar os programas de capacitação em língua estrangeira, com destaque para o inglês e o português para estrangeiros
2.4.5	PROEN PROPPG	Ampliar ações para o fortalecimento e internacionalização de cursos de pós-graduação e de graduação
2.4.6	PROPPG	Fortalecer os cursos de mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais
2.4.7	PROPPG	Estimular a criação de cursos de especialização

Projeto **2.5 Pesquisa em Rede (nacional e internacional)**

Objetivo	Estabelecimento de parcerias com entidades nacionais e de outros países para a criação de novos laços de integração e também da manutenção e fortalecimento dos já existentes
Líder	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.5.1	PROPPG	Ampliar os programas institucionais de apoio à pesquisa
2.5.2	PROPPG	Ampliar os Núcleos de Pesquisa
2.5.3	PROPPG	Ampliar as pesquisas em redes no âmbito nacional e internacional
2.5.4	PROPPG	Aprimorar os critérios para avaliar a qualidade dos resultados obtidos nas pesquisas
2.5.5	PROPPG	Ampliar recursos para Apoio à Pesquisa
2.5.6	PROPPG	Fomentar e desburocratizar o desenvolvimento de pesquisa em parceria com os setores público e privado, nacionais e estrangeiros

Projeto **2.6 Extensão e Sociedade**

Objetivo	Ampliar o relacionamento da Extensão da Udesc com a sociedade
Líder	Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade - PROEX

Ação	Responsável	Ação Estratégica
2.6.1	PROEX	Ampliar as parcerias com os egressos da graduação e da pós-graduação nas ações extensionistas desenvolvidas na Universidade
2.6.2	PROEX	Consolidar o programa de avaliação permanente da extensão, com indicadores para qualificar as ações extensionistas da Udesc
2.6.3	PROEX	Estimular a produção científica e a participação de extensionistas da universidade em periódicos nacionais e internacionais
2.6.4	PROEX	Elaborar o Plano Institucional de Cultura da Udesc
2.6.5	PROEX	Elaborar o Plano Institucional de Desporto da Udesc
2.6.6	PROEX	Buscar a captação de recursos junto às instituições governamentais de financiamento da cultura e das artes da Udesc
2.6.7	PROEX	Criar política de extensão tecnológica, com vistas a inserir na Universidade uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da população e implementadora de desenvolvimento regional e de políticas públicas

### 5.3 EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Projeto	<b>3.1 Gestão Planejada, Integrada, Ágil e Transparente</b>
Objetivo	Aprimorar os processos de gestão acadêmicos e administrativos da Universidade apoiados no uso de tecnologias da informação e da comunicação nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão
Líder	Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN

Ação	Responsável	Ação Estratégica
3.1.1	PROPLAN	Aprimorar os processos acadêmicos e administrativos
3.1.2	PROPLAN PROAD PROEN PROPPG PROEX	Promover a revisão e simplificação da base legal interna da Udesc
3.1.3	PROPLAN	Implantar o sistema integrado de gestão acadêmica na graduação e na pós-graduação
3.1.4	PROPLAN PROAD	Implantar o sistema integrado de gestão administrativa
3.1.5	PROPLAN	Institucionalizar plataforma tecnológica para o ensino híbrido de graduação e pós-graduação
3.1.6	PROPLAN	Aprimorar o modelo de distribuição de recursos para os Centros de acordo com a matriz OCC da Udesc
3.1.7	PROPLAN PROAD	Estabelecer política de contratação de técnicos universitários e docentes
3.1.8	PROPLAN PROAD PROEN PROPPG PROEX	Otimizar a ocupação de docentes efetivos e substitutos

Projeto	<b>3.2 Desempenho Institucional</b>
Objetivo	Institucionalizar a gestão por indicadores nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão
Líder	Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN

Ação	Responsável	Ação Estratégica
3.2.1	PROPLAN PROAD PROEN PROPPG PROEX	Ampliar a utilização dos indicadores para avaliar o desempenho do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão
3.2.2	PROPLAN PROAD PROEN PROPPG PROEX	Elevar os conceitos dos cursos de Graduação e de Pós-graduação, de forma alinhada com as diretrizes dos órgãos de regulação

## 5.4 SER UDESC

Projeto	<b>4.1 Desenvolvimento, Saúde e Bem-Estar das Pessoas</b>
Objetivo	Promover a valorização e o bem-estar das pessoas da comunidade universitária
Líder	Pró-Reitoria de Administração - PROAD

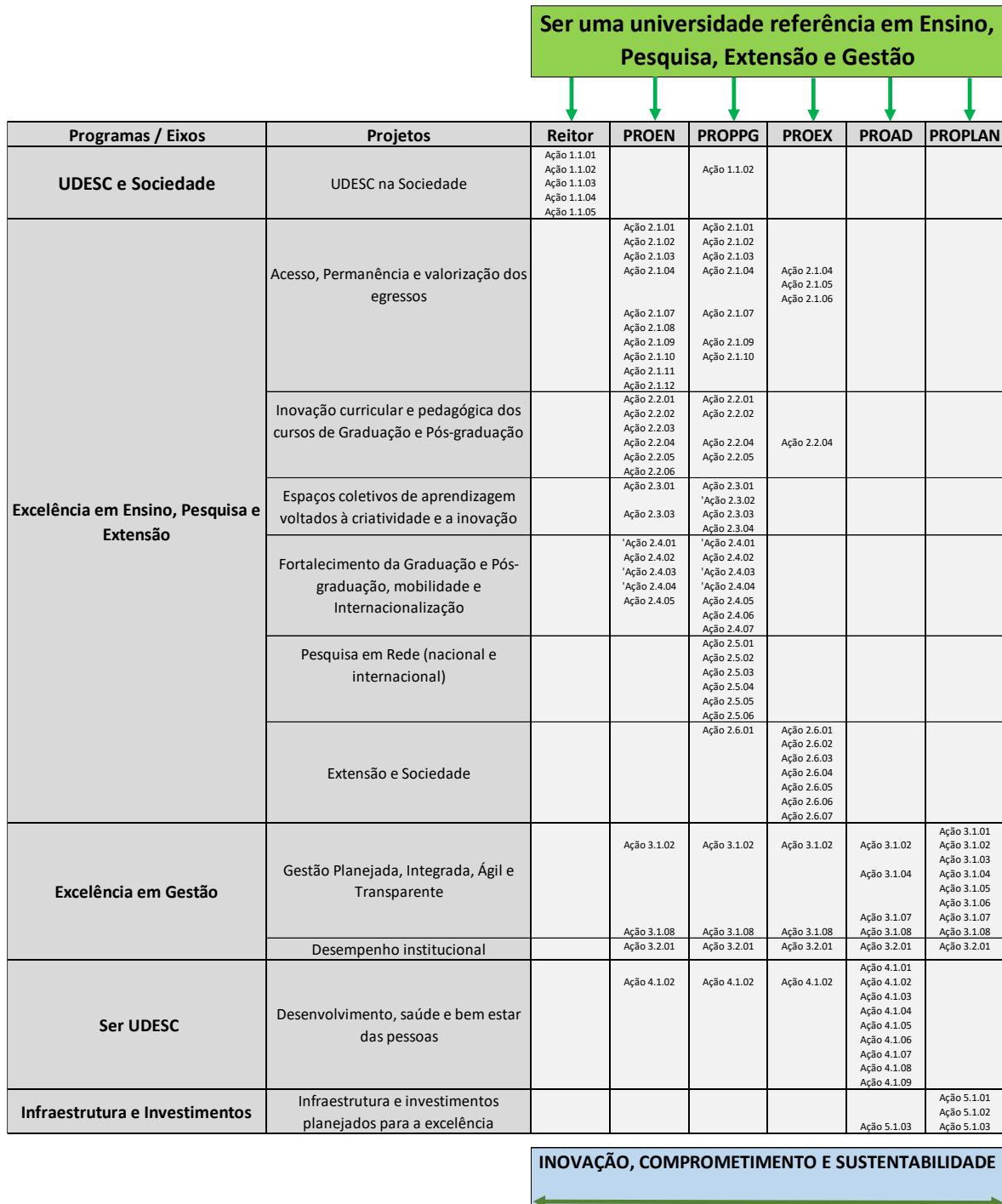
Ação	Responsável	Ação Estratégica
4.1.1	PROAD	Institucionalizar a Escola de Gestores da Udesc
4.1.2	PROAD PROEN PROPPG	Ampliar a capacitação de técnicos e docentes
4.1.3	PROAD	Elevar os resultados do clima organizacional da Udesc
4.1.4	PROAD	Aprimorar o programa de preparação para aposentadoria dos servidores (POPA)
4.1.5	PROAD	Criar o programa de incentivos à permanência dos servidores
4.1.6	PROAD	Criar a política de acessibilidade na Udesc
4.1.7	PROAD	Ampliar a atenção à saúde mental na Udesc
4.1.8	PROAD	Ampliar as ações de atenção à saúde e bem-estar na Udesc
4.1.9	PROAD	Ampliar ações relacionadas às normas de segurança e medicina do trabalho

## 5.5 INFRAESTRUTURA E INVESTIMENTOS

Projeto	<b>5.1 Infraestrutura e Investimentos Planejados para a Excelência</b>
Objetivo	Estabelecer políticas de investimentos para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Udesc
Líder	Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN

Ação	Responsável	Ação Estratégica
5.1.1	PROPLAN	Criar Plano de Obras e Manutenção da Udesc (POMU)
5.1.2	PROPLAN	Criar políticas de investimentos em equipamentos e infraestrutura
5.1.3	PROPLAN PROAD	Realizar a adequação dos imóveis em relação à acessibilidade e licenciamentos junto aos órgãos fiscalizadores

Considerando os programas, projetos estratégicos e ações, a figura 4 demonstra o esquema geral do Planejamento Estratégico da Udesc, gestão 2020-2024.



**FIGURA 4. SÍNTESE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS**

## 6. AÇÕES ESTRATÉGICAS

Os projetos estratégicos possuem ações estratégicas e, estas por sua vez, poderão aglutinar um conjunto de sub ações para facilitar a sua operacionalização. As ações estratégicas de cada projeto estratégico compreendem aquelas que precisam ser desenvolvidas pelos responsáveis para viabilizar o alcance dos objetivos previstos no planejamento. Os projetos estratégicos possuem objetivos, responsáveis, metas, indicadores e investimentos para incentivar o acompanhamento e a avaliação – Matriz Referência.

### 6.1 MATRIZ REFERÊNCIA DE UM PROJETO ESTRATÉGICO

O Projeto Estratégico deverá indicar, além do objetivo e ações estratégicas, as metas, indicadores e investimento necessário, conforme o quadro referencial seguinte:

<b>Projeto</b>	
<b>Objetivo do Projeto</b>	
<b>Ação Estratégica</b>	
<b>Líder do Projeto /Responsável</b>	
<b>Meta</b>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Investimentos</b>	

**Quadro 3. Matriz referência de um projeto estratégico**

## 6.2 MATRIZ REFERÊNCIA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA AÇÃO ESTRATÉGICA

Para a execução desta etapa será utilizada a Matriz Referência para a operacionalização da ação estratégica vinculada ao projeto estratégico.

<b>Operacionalização do Projeto/Ação Estratégica</b>			
<b>Ações necessárias para o alcance do objetivo (sub ações)</b>	<b>Responsável</b>	<b>Sub-meta</b>	<b>Investimento</b>
Ação 01			
Ação 02			
Ação 03			
Ação 04			

**Quadro 4. Matriz referência para operacionalização da ação estratégica**

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

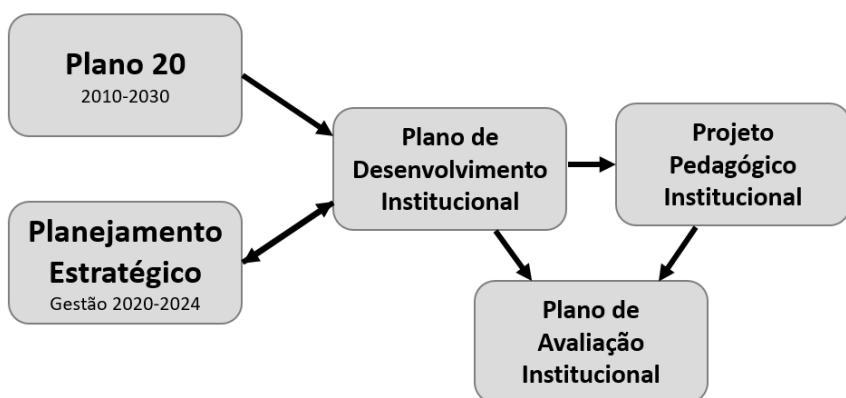
### 7.1 REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PDI, PPI E PAI

A revisão dos documentos institucionais se faz necessária não somente em razão dos prazos, mas sobretudo em razão das mudanças nos ambientes externo e interno e dos projetos constantes no Planejamento Estratégico de Udesc, gestão 2020-2024. Hoje a Udesc conta com quatro documentos, a saber:

- a) Planejamento Estratégico 2010-2030 – Plano 20 (Resolução Nº 019/2011 – CONSUNI);
- b) Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021 – PDI (Resolução Nº 051/2017 – CONSUNI);
- c) Projeto Pedagógico Institucional – PPI (Resolução Nº 008/2016 – CONSUNI, alterada pela Resolução Nº 053/2017 – CONSUNI);
- d) Projeto de Avaliação Institucional – Autoavaliação 2017-2019 - PAI (Resolução Nº 058/2017 – CONSUNI).

Desta forma, a proposta de um Planejamento Estratégico da UDESC, Gestão 2020-2024 é subsidiar a discussão da revisão e atualização dos demais documentos, a começar pelo PDI, que terá como subsídio o Plano 20 e o próprio Planejamento

Estratégico da UDESC, Gestão 2020-2024. Já a revisão do PDI trará elementos complementares ao Planejamento Estratégico da UDESC, Gestão 2020-2024, com este documento passando a ser o novo Planejamento Estratégico da Instituição, em substituição ao Plano 20. A figura seguinte demonstra a interligação entre os diversos documentos institucionais:



**FIGURA 5. PROCESSO DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS**

## 7.2 PAINEL COM INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS E DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

A resultante concreta de um bom trabalho de planejamento é a instalação da chamada “cultura de acompanhamento e avaliação”, quando, independente das pessoas e dos problemas conjunturais, todos estão intrinsecamente envolvidos no desenvolvimento das atividades de acompanhamento e avaliação e no aproveitamento dos resultados dessas atividades.

Por se tratar de um processo contínuo e não acabado, esta fase é extremamente relevante para a construção e reconstrução dos conhecimentos, saberes e habilidades. Isto porque todos os decisores da Universidade envolvidos no processo podem experimentar situações de aprendizagem organizacional, pelo fato do acompanhamento exigir criatividade e reflexão permanente das explicações situacionais oriundas das circunstâncias interna e externa.

O acompanhamento é um atributo que possibilita a Universidade alcançar os objetivos e consolidar a missão, a visão, os valores e os projetos estratégicos, além de incentivar a reflexão, a interpretação e o julgamento das explicações situacionais no transcorrer do tempo, visando à realização de ajustes sempre que necessário.

O acompanhamento e avaliação devem ser entendidos como um processo de direção e integração dos esforços necessários para atingir um fim, composto por mecanismos de *feedback* que agem para elevar os indicadores e otimizar o fluxo dos recursos.

Para avaliar e monitorar o desempenho institucional na gestão por indicadores nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, será criado o Painel de Indicadores, uma ferramenta dinâmica e visual que propiciará o acompanhamento de cada um dos projetos estratégicos em tempo real, permitindo que o gestor redefina prazos, metas e prioridades de forma que as tomadas de decisões seja assertivas no sentido de cumprir com a missão da Universidade. A coleta de dados deverá ocorrer diretamente dos sistemas com ferramentas de *Business Intelligence*, como o PowerBI.



**FIGURA 6. EXEMPLO DE PAINEL DE INDICADORES**

Quanto ao acompanhamento e gerenciamento dos projetos estratégicos podem ser utilizadas diversas ferramentas, como o MS Project, o Open Project e o GantProject. Essas ferramentas permitem que cada atividade ou tarefa do projeto seja configurada com custos e prioridades, além de fazer o registro e acompanhamento das ações de cada um dos participantes do projeto, permitindo um controle visual constante.