

Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional UDESC 2026-2030



22 de outubro de 2025

Florianópolis/SC

Sumário

Apresentação.....	2
Abertura do seminário	3
Palestra inicial.....	4
Resultados preliminares do PDI	9
Projeto Pedagógico Institucional	18
Proposições dos grupos para as Comissões Temáticas.....	24
Dinâmica para a construção conjunta de proposições para as Comissões Temáticas	25
Proposições da Comissão Temática Projeto Pedagógico Institucional.....	31
Proposições Comissão Temática Gestão de Pessoas	35
Proposições Comissão Temática Política Discente	37
Proposições Comissão Temática Infraestrutura	40
Proposições Comissão Temática Avaliação do Desenvolvimento Institucional	45
Proposições Comissão Temática Finanças e Orçamento	47
Proposições Comissão Temática Projetos Estratégicos	50
Participantes do Seminário	53
Imagens do Seminário.....	56
Moderador / relator	72

Apresentação

O presente documento tem por objetivo apresentar a memória do Seminário de Planejamento Participativo – Summit PDI, etapa integrante do processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UDESC 2026 – 2030, realizado no dia 22 de outubro de 2025, na cidade de Florianópolis/SC.

O PDI (<https://www.udesc.br/pdi/2026-2030>) consiste em um documento no qual se define a missão e a visão da instituição e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.

O PDI é um documento estratégico que orienta o planejamento e a gestão da instituição por um período de cinco anos, definindo as diretrizes, metas e estratégias para o desenvolvimento e a consolidação da instituição.

O Projeto de elaboração do PDI busca subsidiar a UDESC de orientações metodológicas e estruturais na preparação e execução do seu PDI. Servirá de apoio aos gestores(as), docentes, técnicos(as), discentes e demais pessoas da sociedade envolvidos(as) na construção do novo PDI, primando pela transparência em todas as etapas e pela garantia de oportunidade na participação da comunidade acadêmica no processo.

O PDI é fundamental para que a universidade possa planejar suas atividades de forma coerente e alinhada com sua missão institucional, assegurando a qualidade e a relevância de suas contribuições para a sociedade.

O Summit PDI teve por objetivo central reunir subsídios para aprimorar a estruturação do PDI da UDESC para o ciclo 2026 - 2030. Como objetivos específicos buscou-se:

- a) Refletir sobre o contexto institucional para a estruturação do PDI da UDESC.
- b) Apresentar os resultados preliminares do processo de estruturação do Plano.
- c) Reunir subsídios para direcionar as estratégias e ações em cada uma das comissões temáticas.

Desenvolveu-se a seguinte agenda durante o seminário:

09h00 – Abertura do evento pelo Reitor José Fragalli e Pró-reitor Gustavo Araújo.

09h30 – Palestra com Dr. Carlos Willians Jaques Morais (UEPG) - A Universidade no Século XXI: Inovação, Inclusão e o Planejamento Institucional como Alicerce Estratégico

10h30 - Apresentação dos resultados preliminares pela Comissão Executiva do PDI - Rosilane Pontes Bernard e Dayane Dornelles.

11h00 - Desafios da Comissão Temática dedicada ao Projeto Pedagógico Institucional - Pró-Reitora de Ensino - Julice Dias.

11h40 – Orientação para a dinâmica metodológica com as comissões temáticas - Sérgio Cordioli

12h00 – Almoço

13h00 - Condução dos trabalhos com as comissões temáticas

15h30 – Intervalo

16h00 - Condução dos trabalhos com as comissões temáticas

17h00 – Apresentação das proposições das diferentes comissões em plenária

18h15 – Próximos passos

18h30 – Encerramento do seminário

Os trabalhos foram coordenados metodologicamente pelo Moderador Sérgio Cordioli – Cordioli (Moderação de Processos Participativos Ltda), que orientou a execução do roteiro metodológico voltado aos objetivos da reunião, fundamentados nos princípios da participação e do conhecimento endógeno, integrando representantes das diferentes instâncias da UDESC.

Abertura do seminário

Iniciou-se o encontro com a mensagem do Magnífico Reitor - José Fragalli que destacou os avanços e o reconhecimento de excelência conquistados pela UDESC e a importância de contar com um PDI consistente e coerente com a realidade e desafios da Universidade, sem perder de vista os ventos da mudança que acompanham todas as suas instâncias. Por fim, o Pró-reitor Gustavo Araújo agradeceu a presença de todos, para que juntos, seja possível construir um PDI que reflita as expectativas de toda a comunidade acadêmica – Reitoria, professores, alunos, funcionários e a sociedade.



Palestra inicial

Neste espaço ocorreu a palestra proferida pelo Dr. Carlos Willians Jaques Moraes (UEPG) - A Universidade no Século XXI: Inovação, Inclusão e o Planejamento Institucional como Alicerce Estratégico, destacando a necessidade de uma análise de conjuntura baseada em dados para planejar o próximo ciclo da UDESC.



A Universidade no Século XXI: Inovação, Inclusão e o Planejamento Institucional como Alicerce Estratégico

Contribuições para o PDI 2026-2030 da UDESC: Uma Reflexão Estratégica

Carlos Willians Jaques Moraes (UEPG/SEPL-PR/UAB-CAPES)

Summit PDI UDESC 2025

22 de Outubro de 2025

O PDI como Bússola Estratégica no Século XXI

O PDI não é apenas um requisito legal, mas a materialização da **Missão** e do **Futuro Desejado** da UDESC.

A UDESC no contexto atual: Como alinhar **normativas nacionais** com **diretrizes internacionais** (UNESCO, ONU, Pacto Digital Global).

Objetivo: Conectar a voz da comunidade UDESC (Consulta Pública) com uma visão estratégica de longo prazo para subsidiar o PDI 2026-2030.

O DNA da UDESC: Forças e Desafios

Excelência Acadêmica: Qualidade dos cursos, Corpo Docente Qualificado.

Compromisso: Gratuidade, Qualidade e Impacto Regional.

Pessoas: Acolhimento, Comprometimento e Dedicação dos Servidores.

1. Gestão: Resistência à Mudança, Burocracia, Avaliação e Transparência.

2. Pessoal: Valorização dos Servidores (salário, concursos, sobrecarga).

3. Financeiro: Autonomia e Dependência Orçamentária.

4. Infra/Tecno: Modernização de TI e Estrutura Física.

Governança, Autonomia e Sustentabilidade Institucional

A busca por **Autonomia de Gestão** desatrelada da política partidária (Comissão Perfil Institucional) exige a **Diversificação de Receitas** e a **Gestão Eficiente** (Comissão Aspectos Financeiros).

Superar a burocracia e a resistência à mudança com uma **Gestão Baseada em Dados** para o **Monitoramento Contínuo** e a **Transparência** (Comissão Avaliação).

Incorporar os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da ONU como eixos transversais para **eficiência energética e gestão de resíduos** (Comissão Infraestrutura).

A UDESC Digital: Inovação como Aprimoramento

O uso estratégico da **Tecnologia e do Mundo Digital** não é apenas sobre infraestrutura (Comissão Infraestrutura), mas sobre **Inovação Curricular** (Comissão Projeto Pedagógico).

Ações para 2030: Atualizar currículos (flexíveis, interdisciplinares, IA) e **Expandir o Ensino Híbrido/EaD** para maior acessibilidade (Comissão Projeto Pedagógico).

Fomentar a **Inovação e o Empreendedorismo** (Incubadoras) e a **Pesquisa Aplicada** para problemas regionais e nacionais (Comissão Projetos Estratégicos).

O Capital Humano: Gestão de Profissionais e Questões Estudantis

Valorização: Revisão de planos de carreira, aumento salarial e capacitação contínua. **Reposição:** Realização de novos concursos para técnicos e docentes (Comissão Gestão de Pessoas).

O combate à **Evasão** e a garantia da **Permanência** exigem a ampliação do **Apoio Socioeconômico** (Moradias, Bolsas, PRAFE) e **Apoio Psicológico** (Comissão Política de Atendimento).

Implementar **Ações Afirmativas** e políticas de **Acessibilidade** (física e digital) para discentes, docentes e técnicos, garantindo uma UDESC mais democrática e diversa (Comissão Perfil Institucional).

Consolidando a UDESC: Desafios a Superar e Oportunidades a Aproveitar

Garantir a Autonomia e Resistir à Desvalorização da Educação Pública: Exige forte articulação com a sociedade e consolidação da identidade (Comissão Perfil Institucional).

Internacionalização e Engajamento: Expandir programas de intercâmbio, participação em rankings nacionais e colaborações para maior visibilidade e excelência (Comissão Atendimento/Avaliação).

Interação com a Sociedade: Ampliar projetos de Extensão e Parcerias Estratégicas (empresas, prefeituras) para maior impacto social e captação de recursos externos (Comissão Perfil/Financeiro).

O PDI 2026-2030: O Alicerce para o Futuro

O futuro da UDESC reside na integração equilibrada do **Tripé (Ensino, Pesquisa, Extensão)** com os pilares: **Inovação, Inclusão e Sustentabilidade Institucional**.

É a ferramenta essencial para a **gestão estratégica** e a **governança coletiva e representativa** da Universidade.

Que o PDI 2026-2030 seja o plano que transforma os desafios da comunidade UDESC em **Objetivos Estratégicos** de excelência e relevância social para Santa Catarina e o Brasil.

Para o PDI 2026-2030

1. Missão, Visão e Valores

Missão	Promover, de forma pública e gratuita, o ensino superior, a pesquisa e a extensão de excelência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, a inovação e o bem-estar social do Estado de Santa Catarina e do Brasil.
Visão	Ser reconhecida, até 2030, como uma das melhores universidades públicas do Brasil, referência em excelência acadêmica, inovação, inclusão e gestão autônoma e transparente, alinhada aos desafios do século XXI.
Valores	Qualidade Acadêmica: Excelência no ensino, pesquisa e extensão. Inclusão e Diversidade: Promoção da equidade e acessibilidade. Autonomia e Transparência: Gestão livre de interferências político-partidárias e baseada em dados. Sustentabilidade: Compromisso com o desenvolvimento sustentável (ODS) e eficiência institucional.

2. Diagnóstico Institucional (Análise SWOT)

- **Fator:** Ocorrência na UDESC (Consulta)
- **Forças (S):** Excelência acadêmica, Corpo Docente Qualificado, Compromisso social (gratuidade e qualidade), Estrutura multicampi, Comprometimento dos servidores.
- **Fraquezas (W):** Burocracia excessiva e resistência à mudança, Falta de valorização dos servidores (defasagem salarial), Falta de reposição de pessoal e sobrecarga de trabalho, Infraestrutura tecnológica defasada.
- **Oportunidades (O):** Expansão do Ensino EaD/Híbrido, Alinhamento curricular a novas tendências (IA, Sustentabilidade), Captação de recursos externos e parcerias estratégicas (públicas e privadas), Fomento à Pesquisa Aplicada e ao Empreendedorismo.
- **Ameaças (T):** Dependência do orçamento estadual e incertezas financeiras, Tentativas de privatização ou desvalorização da educação pública, Concorrência com outras instituições e programas (ex: Universidade Gratuita).

3. Eixos Estratégicos (Diretrizes para Ação)

Eixo Estratégico

I. Excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão

Foco no PDI

Inovação Curricular e Qualidade: Atualização dinâmica de currículos, expansão EaD/Híbrido e fortalecimento do tripé.

II. Gestão de Pessoas e Inclusão Social

Inclusão e Valorização: Revisão de planos de carreira, novos concursos, saúde mental e ampliação das políticas de ação afirmativa e acessibilidade.

III. Gestão Institucional e Autonomia

Governança e Transparência: Implementação de Gestão por Indicadores (Baseada em Dados), desburocratização e busca por maior autonomia financeira.

IV. Infraestrutura e Tecnologia

Modernização Digital e Sustentabilidade: Investimento em infraestrutura de TI, equipamentos de ponta e práticas sustentáveis (eficiência energética, ODS).

V. Sustentabilidade Financeira e Interação Social

Captação de Recursos e Relevância: Diversificação de receitas e ampliação de parcerias com a sociedade e o setor produtivo.

4. Objetivos e Metas (O que Queremos para 2030)

Objetivo Estratégico	Metas Qualitativas e Quantitativas
A. Inovação Curricular e Tecnológica (Tema: Tecnologia/Mundo Digital)	Meta 1: Implementar o ensino híbrido em X% dos cursos de graduação até 2028. Meta 2: Atualizar Y% dos Projetos Pedagógicos com a inclusão de temas como IA e Sustentabilidade.
B. Valorização e Qualificação do Profissional (Tema: Gestão de Profissionais)	Meta 3: Realizar concursos para repor Z% do déficit de técnicos e docentes até 2030.
C. Permanência e Inclusão Estudantil (Tema: Questões Estudantis/Inclusão)	Meta 4: Implementar o Programa Institucional de Saúde Mental e Bem-Estar para 100% dos servidores.
D. Autonomia e Eficiência da Gestão (Tema: Autonomia/Gestão Estratégica)	Meta 5: Reduzir a taxa de evasão institucional em W% até 2030. Meta 6: Ampliar em V% o valor anual destinado ao PRAFE (Moradia, Alimentação, Apoio Psicológico).
E. Sustentabilidade Financeira e ODS (Tema: ODS/Sustentabilidade Institucional)	Meta 7: Implementar um sistema de Gestão por Indicadores em 100% das pró-reitorias e centros. Meta 8: Reduzir o tempo médio de tramitação de processos administrativos-chave em T%.
	Meta 9: Aumentar em R% a captação de recursos próprios e externos (editais, parcerias) até 2030. Meta 10: Implementar S projetos de sustentabilidade (energia solar, reuso de água) nos campi.

5. Plano de Ações:

Eixo Estratégico	Ações Propostas (Resposta aos Desafios)
Inovação Curricular	Criação de comissões permanentes para revisão curricular ágil; Investimento em plataformas e capacitação docente para EaD/Híbrido.
Gestão de Pessoas	Estudo de impacto financeiro para revisão do Plano de Carreira; Realização de concursos em áreas estratégicas; Implementação de programas de combate ao assédio e sobre carga de trabalho.
Gestão Institucional	Criação de painéis de transparência de indicadores em tempo real; Mapeamento e revisão de processos burocráticos internos (desburocratização).
Infraestrutura e Tecnologia	Plano de modernização da infraestrutura de TI (melhoria da conectividade e equipamentos); Investimento na construção de Moradia Estudantil e restaurantes universitários (Atendimento Discente).
Sustentabilidade Financeira	Criação de um Escritório de Captação de Recursos Externos (nacionais e internacionais); Fortalecimento das incubadoras e parcerias com o setor produtivo.

6. Recursos, Orçamento, Avaliação e Participação

Componente PDI	Implementação Sugerida (Foco no Longo Prazo)
Recursos e Orçamento	O orçamento deverá alocar verbas prioritárias para os investimentos estratégicos identificados (Recursos Humanos e Infraestrutura/Tecnologia). A busca pela Diversificação de Receitas é o foco para garantir a sustentabilidade do PDI, reduzindo a dependência do repasse estadual.
Avaliação e Monitoramento	Criação da Comissão Permanente de Avaliação do PDI para monitoramento bianual dos indicadores e metas (Gestão Baseada em Dados). Os resultados devem ser publicados em relatórios anuais de transparência para a comunidade.
Participação da Comunidade	A Consulta Pública inicial é o alicerce. O Summit PDI UDESC 2025 é o mecanismo de validação e engajamento. A governança do PDI deve ser coletiva e representativa , garantindo o envolvimento contínuo de todos os segmentos na execução e ajustes.

Resultados preliminares do PDI

As representantes da Comissão Executiva do PDI - Rosilane Pontes Bernard e Dayane Dornelles, apresentaram resultados preliminares do processo de construção do plano.



summit **CPDI**

22 out
2025

Plano de Desenvolvimento Institucional

summit **CPDI**

O que é o PDI

O **planejamento nas universidades** é representado pelo **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**, importante ferramenta de auxílio para as IES, que subsidia o desenvolvimento do planejamento institucional dessas organizações.

O PDI constitui tanto uma **forma de avaliação das instituições** pelos órgãos responsáveis, como um **plano para a melhoria** e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela IES, assim como um instrumento de gestão pública. (FORPDI, 2017, p. 8)



Conforme o Manual de Conceitos para as Bases de Dados do Ministério da Educação anexo à Portaria do MEC nº 21, de 21 de dezembro de 2017, o PDI consiste num documento:

[...] em que se definem a **missão** da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas **metas e objetivos**. Abrangendo um período de **cinco anos**, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um **quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho**, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI) (BRASIL, 2017, p. 32).

NUVEM DE PALAVRAS:**Quais as grandes marcas/legados que o ciclo UDESC 2026-2030 quer proporcionar?**

Com as palavras a seguir, buscamos incentivar de modo interativo, a reflexão coletiva sobre valores, marcas e legados que a UDESC deseja consolidar no ciclo 2026-2030. Por meio do engajamento, pretende-se construir uma visão compartilhada acerca dos princípios que devem orientar a universidade nos próximos anos.

Excelência	Inovação	Diversidade	Participação	Inclusão
Pertencimento	Acessibilidade	Pluralidade	Autonomia	Democracia
Equidade	Transparéncia	Sustentabilidade	Internacionalização	Cidadania

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

ser uma universidade de excelência em ensino, pesquisa, extensão e **gestão**.

Valores

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, transparéncia, respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais.

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 – Sugestão de mudança

Ser uma universidade pública, democrática e comprometida com o desenvolvimento regional e nacional, valorizando a autonomia universitária, a participação social e a busca constante por excelência acadêmica e de gestão, com equidade e inclusão social.

Valores

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.

Diretrizes PDI 2026 – 2030

Diretriz 01: Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento da Autonomia

Diretriz 02: Gestão Administrativa Eficiente, Participativa e Inovadora

Diretriz 03: Ensino de Graduação e Pós-Graduação com Qualidade, Inclusão e Inovação

Diretriz 04: Pesquisa, Inovação e Internacionalização

Diretriz 05: Extensão, Cultura e Integração com a Comunidade

Diretriz 06: Permanência Estudantil, Inclusão e Qualidade de Vida

Diretrizes PDI 2026 – 2030



**COMO CHEGAMOS
AQUI?**

Fontes de informação

1. Consulta Pública a comunidade;
2. Matriz de SWOT - Centros de Ensino;
3. Avaliação Institucional - Índice Geral de Cursos (IGC) - 5
 - Docentes
 - Discentes
 - Técnicos
4. Indicadores de Qualidade INEP/CEE-SC/CAPES;
5. Times Higher Education.

Consulta Pública - 266 respondentes

1. Que UDESC queremos para o futuro?
2. Que ações podemos desenvolver, até 2030, para construir o futuro desejado? (251 respondentes)
3. O que a UDESC tem de melhor?
4. O que pode ser aprimorado na Instituição?
5. Quais os principais desafios que a UDESC terá que enfrentar nos próximos anos?
6. Quais oportunidades a UDESC deve aproveitar para consolidar sua posição como uma universidade de referência no cenário nacional?

1. Gestão e Governança Institucional

- Implementação de gestão ágil e processos administrativos mais simplificados.
- Maior transparência e prestação de contas públicas.
- Incentivo à autonomia dos departamentos e unidades.

2. Valorização e Capacitação dos Servidores

- Realização de concursos públicos para recomposição e ampliação do quadro docente e técnico.
- Revisão urgente do plano de carreiras, com valorização equitativa dos técnicos administrativos e docentes.
- Programas permanentes de capacitação e formação continuada para técnicos e professores.

3. Infraestrutura Física e Tecnológica

- Construção de moradias estudantis, especialmente em regiões com alto custo de vida.
- Melhoria e ampliação de restaurantes universitários em todos os campi.
- Implementação e modernização de laboratórios e espaços tecnológicos avançados.
- Criação de espaços de convivência e auditórios amplos para eventos.

4. Inclusão, Inclusão e Acessibilidade

- Ampliação da oferta de cursos noturnos e cursos EaD, especialmente visando trabalhadores e regiões remotas.
- Fortalecimento das políticas afirmativas e de inclusão para grupos historicamente excluídos (populações negras, indígenas, pessoas com deficiência e grupos LGBTQIA+).
- Melhoria da acessibilidade física e digital em todos os campi.

Categorias Temáticas

5. Qualidade do Ensino, Pesquisa e Extensão

- Promoção de métodos pedagógicos inovadores e aprendizagem ativa.
- Maior integração entre ensino, pesquisa e extensão, inclusive com reconhecimento equitativo nas progressões de carreira docente.
- Fortalecimento das Empresas Júnioras e incentivo à pesquisa aplicada conectada à realidade social e demandas locais.

6. Internacionalização e Cooperação Acadêmica

- Ampliação de intercâmbios e parcerias internacionais, especialmente com universidades da América Latina e países do sul global.
- Estímulo à mobilidade acadêmica internacional para docentes e discentes.

7. Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental

- Implementação transversal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- Promoção de políticas institucionais de sustentabilidade (campus verde, gestão eficiente de resíduos e recursos naturais).
- Desenvolvimento de ações educativas voltadas à sustentabilidade ambiental.

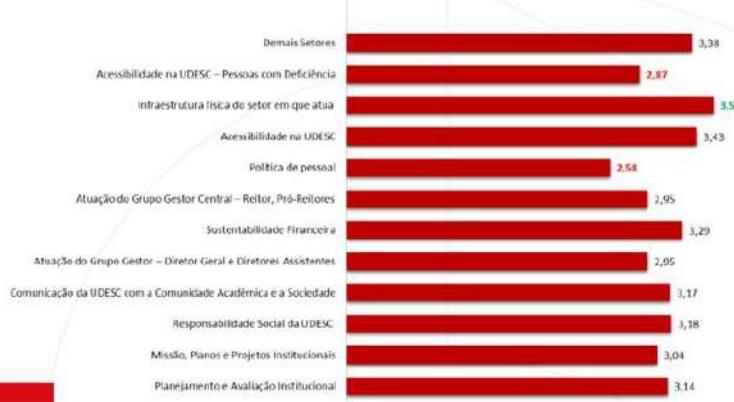
8. Comunicação Institucional e Marketing

- Necessidade de divulgação ampla e efetiva das ações, cursos e pesquisas da UDESC.
- Campanhas profissionais de comunicação institucional utilizando mídias digitais e tradicionais.
- Fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade catarinense e brasileira.

Recomendações estratégicas levantadas – Consulta Pública

- Implementar a gestão por indicadores e redução da burocracia.
- Realizar concursos públicos periódicos e promova a valorização constante de seus servidores.
- Invistir fortemente na infraestrutura física e tecnológica dos campi.
- Ampliar políticas inclusivas robustas com forte compromisso institucional.
- Atualizar continuamente os currículos, promovendo uma integração maior entre ensino, pesquisa e extensão.
- Fortalecer programas de internacionalização e cooperação acadêmica.
- Adotar políticas claras de sustentabilidade, alinhadas aos ODS.
- Invistir em comunicação institucional estratégica e eficaz, ampliando seu reconhecimento social.

Avaliação Geral da Udesc - Técnicos 2024.2



Cinco pilares centrais de avaliação

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	PERC.
Ensino	O ambiente de aprendizagem.	29,5%
Ambiente de pesquisa	Volume, financiamento e reputação.	29,0%
Qualidade da pesquisa	Impacto das citações, robustez da pesquisa, excelência e influência científica.	30,0%
Perspectiva internacional	Corpo docente, estudantes e colaboração em pesquisas.	4,0%
Indústria	Receitas e patentes.	7,5%
RANKING		100%

1. **Teaching** (the learning environment)
2. **Research environment** (volume, income and reputation)
3. **Research quality** (citation impact, research strength, research excellence and research influence)
4. **International outlook** (staff, students and research)
5. **Industry** (income and patents)

Classificação	Nome	Geral	Ensino	Ambiente de Pesquisa	Qualidade da Pesquisa	Indústria	Perspectivas Internacionais
1	Universidade de Oxford	98,2	97,2	100,0	97,7	99,9	96,4
2	Instituto de Tecnologia de Massachusetts	97,7	99,2	95,3	99,6	100,0	91,9
201-250	Universidade de São Paulo	56,4-58,6	61,6	55,6	53,9	96,6	43,4
1501+	Universidade do Estado de Santa Catarina	10,3-27,2	31,5	11,8	16,2	27,4	23,9

Ensino: Ambiente de aprendizagem: 23,5%
Reputação de ensino: 15%
Proporção de docentes: 14,5%
Proporção de doutores em relação à bachelors: 2%
Proporção de doutores concedidos por docente: 55%
Média histórica: 20%

Ambiente de pesquisa: 29%
Reputação de pesquisa: 19%
Receita de pesquisa: 5,3%
Produtividade de pesquisa: 5,5%

Qualidade da pesquisa: 30%
Impacto de citações: 15%
Força da pesquisa: 5%
Excelência da pesquisa: 5%
Influência da pesquisa: 5%

Indústria: 4%
Receita proveniente da indústria: 2%
Patentes: 2%

Perspectivas Internacionais: 7,5%
Proporção de alunos internacionais: 1,5%
Proporção de docentes internacionais: 2,5%
Colaboração internacional em pesquisa: 25%

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking>

Resumo dos Pontos da Análise SWOT

1. Forças

<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelentes cursos de graduação e pós-graduação. 2. Corpo técnico qualificado. 3. Infraestrutura adequada para o funcionamento das atividades acadêmicas. 4. Acesso e serviços de apoio à informação. 5. Atendimento às pessoas com deficiência. 6. Apoio às políticas de inclusão e permanência dos alunos na universidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Setores de publicações e tecnologia da informação fortalecidos e com grande visibilidade. 8. Parcerias com as redes de ensino e escolas públicas. 9. Boa estrutura física, com salas de aula, núcleos e laboratórios de ensino e pesquisa. 10. Relação dialógica entre os segmentos da universidade, com escuta ativa e participação.
---	---

2. Fraquezas

<ul style="list-style-type: none">1. Discreta integração entre as áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão.2. Dificuldade na internacionalização da produção científica e reconhecimento no exterior.3. Burocracia e morosidade nos processos devido à gestão centralizada e sistemas fragmentados.4. Baixa capacidade de atendimento às demandas por bolsas de apoio.5. Aumento das tarefas pedagógicas e administrativas diante da escassez de pessoal técnico.	<ul style="list-style-type: none">6. Quantitativo insuficiente de corpo docente efetivo.7. Participação limitada dos acadêmicos nos colegiados.8. Baixo efetivo docente para ampliar a graduação e a pós-graduação.9. Não utilização plena da capacidade instalada, com evasão e demanda irregular em alguns cursos.10. Planos de cargos e salários dos técnicos universitários defasados.
---	--

3. Oportunidades

<ul style="list-style-type: none">1. Parcerias institucionais para projetos, convênios e intercâmbios.2. Consultorias e realização de mapeamento e modelagem de processos internos.3. Interlocução com conselhos e fóruns estaduais e municipais de educação.4. Ampliação Programa PROME (permanência estudantil).5. Maior inserção egressos nos diversos ramos de atividade.	<ul style="list-style-type: none">6. Criação de novos cursos de especialização, mestrado e doutorado.7. Aumento da reputação da UDESC e qualidade reconhecida do ensino.8. Maior valorização da administração pública e demanda por gestores qualificados.9. Localização estratégica dos polos com boa estrutura física.10. Distribuição geográfica dos polos para facilitar o acesso regionalizado.
---	--

4. Ameaças

<ul style="list-style-type: none">1. Dificuldade na captação de recursos.2. Desvalorização dos profissionais docentes e técnicos.3. Evasão crescente nos cursos de graduação.4. Condições desfavoráveis para produção científica e tecnológica devido à política estadual.5. Reformas administrativas e previdenciárias que enfraquecem as carreiras públicas.	<ul style="list-style-type: none">6. Baixa procura por alguns cursos.7. Aumento da burocracia nos processos de gestão acadêmica e administrativa.8. Concorrência com a oferta de cursos em outras instituições de ensino superior.9. Não autonomia da Universidade.10. Subutilização da capacidade instalada por evasão ou baixa demanda.
--	---

Diretriz 01: Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento da Autonomia

Exemplo de objetivo: Fortalecer a identidade institucional da UDESC, com foco na consolidação da autonomia universitária

Meta: Reforçar a imagem e o sentimento de pertencimento à universidade.

Ações:

- Desenvolver e implementar um manual de identidade visual e comunicação.
- Criar campanhas institucionais internas e externas.
- Realizar eventos acadêmicos, culturais e comunitários que promovam a identidade institucional.

Indicadores:

Número de campanhas realizadas/ano.

Nível de engajamento da comunidade interna em pesquisas de percepção.

Participação da comunidade em eventos institucionais.

Diretriz 02: Gestão Administrativa Eficiente, Participativa e Inovadora

Exemplo de objetivo: Valorizar as pessoas e promoção de uma ambiência inclusiva e democrática. (esse quem define é a gestão de pessoas)

Meta: Valorizar e capacitar continuamente servidores, docentes e gestores.

Ações:

- Implantar programas de capacitação contínua e de liderança institucional.
- Incentivar ações que promovam o orgulho de pertencer à universidade.
- Reforçar a política de valorização dos profissionais.

Indicadores:

Número de capacitações realizadas/ano.

Percentual de servidores e docentes capacitados.

Índice de satisfação e engajamento da comunidade universitária. -

Diretriz 02: Gestão Administrativa Eficiente, Participativa e Inovadora

Exemplo de objetivo: Fortalecer a governança institucional com a modernização da gestão administrativa da UDESC, promovendo eficiência, transparência e participação.

Meta: Garantir uma administração inovadora e alinhada às necessidades dos centros e da comunidade acadêmica.

Ações:

- Mapear e simplifique processos internos
- Implantar sistema de gestão integrada e modernizar a SETIC.
- Descentralizar recursos e qualificar a execução de obras e investimentos.
- Fortalecer a governança institucional com revisão normativa e valorização dos conselhos

Indicadores:

• Número de processos mapeados por ano.

• Sistemas de gestão implantados.

• Resoluções e normativas revisadas

Objetivo: Estimular práticas sistemáticas e colaborativas que consolidem uma cultura de Avaliação Institucional contínua.

Meta 1: Ampliar a participação da comunidade acadêmica nas avaliações até 2030

Ação	Indicador		ODS Relacionado	Responsável
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver campanhas com identidade visual própria ("Avaliar é construir a UDESC do futuro"), com vídeos curtos, cards, banners e depoimentos; - Realizar eventos presenciais e on-line com debates, minicursos e divulgação de resultados, reforçando o propósito da avaliação; - Integrar a avaliação na recepção dos calouros (Semanas de Integração); - Divulgar as melhorias realizadas com base no feedback estudantil ("Você avaliou, a UDESC melhorou"). - Sensibilizar docentes quanto à importância da utilização dos resultados na avaliação no planejamento de suas disciplinas - Divulgar os resultados específicos da área administrativa; - Reconhecer boas práticas na gestão com base nas avaliações internas; - Incluir tema em capacitações institucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de participação dos discentes na avaliação (por campanha) 	<ul style="list-style-type: none"> 2026 – 40% (25 – 38,98) 2027 – 45% 2028 – 47% 2029 – 50% 2030 – 55% 	<ul style="list-style-type: none"> ODS 4 - Educação de qualidade ODS 8 - Emprego digno e crescimento econômico 	COAI/CPA/CSA
	<ul style="list-style-type: none"> - % de participação dos docentes na avaliação (por campanha) 	<ul style="list-style-type: none"> 2026 – 55% (25 – 45,38) 2027 – 63% 2028 – 65% 2029 – 68% 2030 – 70% 	<ul style="list-style-type: none"> ODS 4 - Educação de qualidade ODS 8 - Emprego digno e crescimento econômico 	COAI/CPA/CSA
	<ul style="list-style-type: none"> - % de participação dos técnicos na avaliação (por campanha) 	<ul style="list-style-type: none"> 2026 – 40% (24 – 32,61) 2028 – 50% 2030 – 55% 	<ul style="list-style-type: none"> ODS 4 - Educação de qualidade ODS 8 - Emprego digno e crescimento econômico 	COAI/CPA/CSA

Fica a pergunta:

O que fará a diferença para que a Udesc consiga cumprir plenamente sua missão nos próximos 5 anos?

Para sugestões acesse: <https://forms.office.com/r/5bGNCGhcyg>



Projeto Pedagógico Institucional

Finalizando a primeira etapa do seminário, a Pró-Reitora de Ensino - Julice Dias, abordou fundamentos e os desafios enfrentados pela Comissão Temática dedicada ao Projeto Pedagógico Institucional.



1. Princípios

O PPI da Udesc está alicerçado nos seguintes princípios:

- ✓ Defesa permanente da universidade pública, democrática, inclusiva, gratuita e de qualidade;
- ✓ Promoção do desenvolvimento científico, socioeconômico, tecnológico, artístico, cultural, ambiental e educacional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional;
- ✓ Autonomia universitária no âmbito didático-pedagógico, científico, financeiro e administrativo;
- ✓ Respeito, reconhecimento e valorização da pluralidade de ideias e concepções pedagógicas;
- ✓ Gestão democrática;
- ✓ Respeito, reconhecimento e valorização das diferenças e da diversidade;
- ✓ Excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- ✓ Reconhecimento e valorização da democratização do acesso ao ensino superior e promoção da equidade.
- ✓ Ensino com sólida formação teórica e metodológica;
- ✓ Articulação teórico-prática no processo formativo, fundada no domínio dos conhecimentos acadêmico-científico-culturais;
- ✓ Articulação com a pesquisa e extensão como princípio formativo;
- ✓ Compreensão da docência como ação educativa e como processo pedagógico intencional e com rigorosidade metodológica;
- ✓ Respeito ao ordenamento jurídico institucional.

2. Objetivos

Sob a égide destes princípios, O PPI na UDESC, no ensino de graduação e pós-graduação pretende alcançar os seguintes objetivos:

- ✓ Parametrizar as linhas filosóficas e a gestão do ensino, tendo diretrizes curriculares e pedagógicas condizentes com sua missão, visão e finalidade precípua da Universidade.
- ✓ Promover a articulação e integração das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- ✓ Fundamentar os processos curriculares, didático-pedagógicos e de gestão do ensino, sob ancoragem do ordenamento legal que emana do Sistema Nacional e Estadual de Ensino;

- ✓ Desenvolver práticas educativas e docentes que promovam a inovação no ensino, na pesquisa e na extensão em consonância com a política de educação inclusiva e de ações afirmativas.

3. Concepções Basilares

O PPI, como referência fundante das ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão da universidade, cuja função precípua é a formação humana, assume caráter de parametrização da política de ensino e dos projetos pedagógicos de curso, tanto na graduação, como na pós-graduação.

Diante dos desafios que se apresentam para o cenário da Educação Superior, e considerando as discussões realizadas no último ano com os Grupos de Trabalho capitaneados pela PROEN, entende-se que a UDESC precisa (re)conceituar temas centrais como:

- Avaliação da Aprendizagem.
- Currículos abertos (integrados ou inovadores).
- Ações Afirmativas.
- Educação Inclusiva.
- Formação continuada docente.
- Ingresso nos cursos de graduação.
- Estágio Curricular Supervisionado.
- Educação presencial, semipresencial e a distância.
- Tecnologias digitais voltadas à educação.
- Relação com egressos.
- Inserção Curricular da Extensão.

4. Concepção de Ensino Superior:

Ancorada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a UDESC entende a Educação Superior como um processo de criação cultural. Esse processo promove o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento crítico-reflexivo.

A universidade tem como objetivos principais a formação para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania. Também busca a difusão do conhecimento acadêmico, científico e cultural.

A Educação Superior deve favorecer a integração de saberes, a formação continuada e a resolução de problemas sociais. Tudo isso ocorre por meio da relação permanente entre universidade e sociedade, fortalecendo a pesquisa, o ensino e a extensão como práticas indissociáveis.

5. Concepção de Currículo

Os estudos curriculares na atualidade têm demonstrado o quanto é delicado estabelecer uma única concepção de currículo, pois esta varia de acordo com o contexto vivido, com os marcos teóricos escolhidos, com os perfis de formação que se pretende trabalhar, dentre outros fatores.

Nesse sentido, muito mais do que apresentar uma concepção unívoca de currículo, o PPI pretende ampliar o entendimento acerca de questões afetas à estrutura curricular, quais sejam:

- ✓ A promoção de percursos formativos flexíveis, que reconheçam diferentes tempos, modos e contextos de aprendizagem, valorizando a interdisciplinaridade e a integração entre saberes;
- ✓ A compreensão de que o perfil que se pretende formar é a primeira premissa que define todo o desenho curricular;
- ✓ A reinterpretação do entendimento sobre matriz curricular;
- ✓ A adoção de tipologias diferentes de currículo no ensino de graduação e pós-graduação (currículos abertos, integrados ou inovadores);

- ✓ A consolidação de currículos inclusivos;
- ✓ A estrutura de currículos que efetivamente integrem o ensino, a pesquisa e a extensão.

6. Concepção de Avaliação

Na UDESC a avaliação do processo ensino-aprendizagem é compreendida como geração sistemática de dados sobre os processos educativos, com vistas à análise do alcance dos objetivos traçados para o itinerário formativo.

A avaliação do alcance dos objetivos em cada componente curricular será realizada, sistematicamente, durante o período letivo, por meio de instrumentos e critérios de avaliação que parametrizarão o processo ensino-aprendizagem.

Os instrumentos e critérios de avaliação serão definidos no plano de ensino de cada componente curricular e deverão ter coerência interna com o que está previsto no Projeto Pedagógico de Curso, em consonância com o perfil que se pretende formar.

7. Ensino, Pesquisa e Extensão

A Extensão Universitária na UDESC é entendida como um processo indissociável do ensino e da pesquisa, voltado à produção compartilhada de conhecimentos com a sociedade e ao enfrentamento de demandas socialmente relevantes. Essa concepção dialoga com as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira (Resolução CNE/CES nº 7/2018) e com a Estratégia 12.7 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que determina a inserção curricular de, no mínimo, 10 % da carga horária dos cursos de graduação em atividades extensionistas. Tem com objetivos:

Promover formação integral e cidadã de estudantes, articulando saberes acadêmicos e populares em ações interprofissionais e interdisciplinares.

Construir e aplicar conhecimento científico, tecnológico, artístico-cultural, ambiental e social capaz de contribuir para o desenvolvimento regional e nacional sustentável.

Fortalecer o compromisso social da UDESC, apoiando políticas públicas, direitos humanos, inclusão e inovação, com prioridade para populações em situação de vulnerabilidade.

Desenvolver parcerias estratégicas com organizações públicas, privadas e movimentos sociais, ampliando a presença da Universidade nos territórios e sua capacidade de responder a desafios contemporâneos.

Parametrizada por esses objetivos, a Extensão Universitária na UDESC anora-se nas seguintes diretrizes:

Diretrizes institucionais

Interação dialógica – troca horizontal de saberes entre comunidade acadêmica e sociedade, reconhecendo a legitimidade de diferentes formas de conhecimento.

Inserção curricular da extensão – inserção obrigatória de atividades extensionistas em todos os Projetos Pedagógicos de Curso, garantindo pelo menos 10 % da carga horária total e evidenciando impacto social.

Articulação ensino–pesquisa–extensão – planejamento integrado de componentes curriculares, projetos e programas para enfrentar problemas reais identificados com participação social.

Formação cidadã e emancipatória – experiências que desenvolvam empatia, consciência crítica, respeito à diversidade e compromisso com a justiça socioambiental.

Impacto regional e transformação social – resultados mensuráveis que promovam desenvolvimento econômico, cultural, científico-tecnológico e ambiental sustentável nos territórios de atuação da UDESC.

Inovação e empreendedorismo social – incentivo a soluções criativas, tecnologias sociais e iniciativas de geração de trabalho e renda.

Inclusão e equidade – ações afirmativas em direitos humanos, educação ambiental, educação étnico-racial e educação indígena, priorizando grupos historicamente excluídos.

Multidisciplinaridade e redes colaborativas – construção de respostas complexas por meio de equipes inter, multi e transdisciplinares e de alianças com instituições nacionais e internacionais.

Valorização da cultura e das artes – reconhecimento e promoção das expressões artístico-culturais como dimensões formativas e de desenvolvimento humano.

Gestão, financiamento e avaliação – mecanismos de apoio financeiro, reconhecimento acadêmico, indicadores de impacto e transparência na prestação de contas

A Pesquisa, tem como objetivos:

- **Ensino:** Focar na formação de profissionais de alto nível e na integração com a graduação. Incentivar as metodologias ativas com mediação de tecnologias digitais voltadas à educação.
- **Pesquisa:** Centralizar a produção científica nos Programas de pós-graduação, com incentivo à inovação e internacionalização. Também objetiva a disseminação científica dos resultados de pesquisa.
- **Extensão:** Intervir junto às organizações e à sociedade, promovendo a aplicação dos resultados da pesquisa por professores e estudantes.

Em relação à Pós-Graduação, a UDESC sustenta-se nas seguintes diretrizes:

- Compromisso com a excelência acadêmica.
- Ética na produção e divulgação do conhecimento.
- Responsabilidade social e ambiental.
- Valorização da diversidade e da inclusão.

Inserção da Pós-Graduação da UDESC no Contexto Cultural, Científico, Econômico, Educacional e Social

A UDESC se posiciona como agente de transformação social e desenvolvimento regional, nos contextos:

- **Cultural:** Valorização da produção artística e cultural.
- **Científico:** Consolidação de linhas de pesquisa e grupos de pesquisa de excelência.
- **Econômico:** Formação de profissionais qualificados para o mundo do trabalho no atendimento às demandas regionais.
- **Educacional:** Contribuição para a qualificação docente e ampliação da oferta de cursos para atendimento às demandas sociais.
- **Social:** Atuação em rede, de forma colaborativa na resolução de demandas advindas da comunidade.

8. Propostas de indicadores para acompanhamento

Coluna1	Coluna2	Coluna3
Indicador	Objetivo	Meta
% de aprovação nos cursos de graduação	Avaliar a efetivação da aprendizagem nos cursos de graduação	70% de estudantes aprovados por curso
% de evasão nos cursos de graduação	Monitorar evasão na graduação	Redução semestral 10%
Índice de participação docente nos programas de formação continuada em serviço	Avaliar participação dos docentes na formação continuada	50% de participação
Proporção de cursos com inovações curriculares	Atualizar os currículos de acordo com o perfil que se pretende formar	50% de currículos integrados (abertos ou inovadores)
Inserção curricular da extensão	Promover protagonismo estudantil e integração entre ensino e extensão	100% com cursos que efetivaram a inserção curricular da extensão
Expansão da pós-graduação	Aumentar número de matrículas e titulados na pós-graduação, ampliação dos cursos Lato Sensu	Nº de cursos, matrículas e diplomas expedidos.
Qualificação docentes da Educação Básica	Contribuir com a formação dos professores da Educação Básica com cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado, e ações de extensão na pós-graduação.	50% dos professores com pós-graduação
Internacionalizar a pesquisa	Estabelecer parcerias internacionais e subsidiar missões de trabalho e participação em eventos de pesquisa internacionais, assim como receber pesquisadores estrangeiros na UDESC.	Nº de convênios e publicações conjuntas
Promover acesso, inclusão e valorização da diversidade	Ampliar acesso à graduação e pós-graduação definindo políticas inclusivas para o ingresso, permanência e sucesso no percurso formativo	Nº de bolsas e políticas de ações afirmativas para ingresso e permanência

9. Questões para provocar o debate:

Na sequência, visando provocar o debate acerca dos pontos estruturantes do PPI, lançamos como questões para a reflexão e discussão coletiva:

Currículos

- Como promover a interdisciplinaridade como práxis pedagógica, visando a superação da fragmentação curricular?
- Como efetivamente integrar o ensino, a pesquisa e a extensão nas matrizes curriculares disciplinares?
- Como efetivar, na perspectiva da educação inclusiva, metodologias de ensino e procedimentos de avaliação que consolidem o acesso, a permanência, participação e a aprendizagem dos estudantes com deficiência e com necessidades educativas específicas?
- Quais estratégias e instrumentos de acompanhamento podemos adotar na política de egressos?

Formação Continuada

- Que ações podem ampliar a participação docente nos Programas de Formação Continuada?
- Como fortalecer e consolidar a função política e pedagógica do Núcleo Docente Estruturante no continuum formativo do curso, envolvendo discentes e docentes?

Avaliação e Planejamento

- Como parametrizar os instrumentos e critérios de avaliação da aprendizagem?
- Como integrar ações de avaliação e planejamento no âmbito do Curso?
- Como criar organicidade entre os dados gerados pelas avaliações (internas e externas) e as tomadas de decisão em relação aos currículos?

Proposições dos grupos para as Comissões Temáticas

Dinâmica para a construção conjunta de proposições para as Comissões Temáticas

Nesta etapa, focou-se no aproveitamento da inteligência coletiva, debatendo as diretrizes estratégicas para a UDESC, considerando sete comissões temáticas: Projeto Pedagógico, Gestão de Pessoas, Política Discente, Infraestrutura, Avaliação Institucional, Projetos Estratégicos e Finanças e Orçamento.

A dinâmica metodológica e os debates foram orientados pelo moderador Sérgio Cordioli de modo que cada uma das sete comissões pudesse responder a seguinte pergunta orientadora: **O que fará a diferença para que a UDESC consiga cumprir plenamente sua missão nos próximos 5 anos?**



SUMMIT PDI UDESC 2026-2030

ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL UDESC 2026-2030

Objetivo da oficina

Objetivo geral: Reunir subsídios para aprimorar a estruturação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UDESC – 2026 - 2030.

Objetivos específicos:

- ✓ Refletir sobre o contexto institucional para a estruturação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UDESC.
- ✓ Apresentar os resultados preliminares do processo de estruturação do Plano.
- ✓ Reunir subsídios para direcionar as estratégias e ações em cada uma das comissões temáticas.

Agenda da dinâmica de construção conjunta

- 13h00 – Organização dos trabalhos nas comissões temáticas
- 13h15 – Início da I rodada das reflexões conjuntas
- 14h00 – I troca de comissões
- 14h30 – II troca de comissões
- 15h00 – III troca de comissões
- 15h30 – Intervalo
- 16h00 – IV troca de comissões
- 16h20 – V troca de comissões
- 16h40 – VI troca de comissões
- 17h00 – Apresentação das proposições pelas diferentes comissões
- 17h45 – Próximos passos e encaminhamentos para a consolidação do PDI
- 18h00 – Encerramento do encontro

Dinâmica metodológica

A oficina fundamenta-se nos seguintes princípios:

- ✓ Mobilização do conhecimento e da inteligência coletiva
- ✓ Participação ativa dos representantes das diferentes instâncias da UDESC
- ✓ Suporte da equipe técnica de construção do PDI
- ✓ Visualização e documentação de todo o processo de diálogo, debates e proposições
- ✓ Propósito de alinhamento, debate e recolha de subsídios para fundamentar o desenvolvimento do projeto de elaboração do PDI
- ✓ Visão de processo, não tendo o caráter deliberativo, tão somente consultivo
- ✓ Conduzida por um moderador com atuação imparcial

Reflexão em Grupos – Comissões Temáticas



Fundamentada na inteligência coletiva!

Dinâmica da reflexão conjunta

Objetivo: Reunir subsídios para direcionar as estratégias e ações em cada uma das comissões temáticas

Dinâmica: Serão organizados sete grupos de análise, em formato de café mundial

Tarefa:

- Cada grupo analisará um tema inicialmente
- Sob orientação do moderador, os grupos farão a troca dos temas.
- Os sete grupos analisarão os sete temas, de forma complementar.
- Cada grupo contará com um coordenador para orientar os debates.
- Cada grupo contará com um relator para o registro das proposições.



Gestão do tempo:

- I etapa: 45 minutos
- II, III e IV etapas: 30 minutos
- V, VI e VII etapas: 20 minutos

Projeto Pedagógico Institucional – Julice e Geisa

1. Arthur Reinoldo Freitag
2. Isabella Lemos Ribas
3. Fabiana Larsen Friedemann
4. Alberto Lohmann
5. Alex Onacli Moreira Fabrin
6. Christian Dos Santos Souza
7. Debora Barni De Campos
8. Gilberto Zanluca Junior
9. Isa De Oliveira Rocha
10. Marcos Roberto Rodrigues
11. Samira Kauchakje
12. Mariana Olivo Furtado
13. Clerilei Aparecida Bier

1

Gestão de Pessoas – Rosana e Aline

1. Cândida De Oliveira Tasso
2. Gelcemar Oliveira Farias
3. Admilson Jonas Pereira
4. Liana Cristina Troggian
5. Aline Cristina Pereira De Andrade
6. Debora Cristina Brandt
7. Delcio Pereira
8. Ismael Hippen Franz
9. Ivana Maria Bernardes
10. Jarbas Jose Cardoso
11. Marilha Dos Santos
12. Simone Soares Silva
13. Mayco Morais Nunes
14. Leandro da Silva Martins

2

Política Discente – Salete e Julia

1. Francisco Alexandre Furtado Alves
2. Vinicius De Oliveira Pontes Aguiar
3. Letícia Dutra Wesendonck
4. Fabiola Provensi
5. Aline Zampar
6. Edlamar Katia Adamy
7. Eduardo Ferreira Lima
8. Jose Aldoril Dos Santos Junior
9. Jose Fernando Fragalli
10. Jose Luiz Fonseca Da Silva Filho
11. Mayra Prudencio Serratine
12. Nicolli Carla Back Turnes
13. Paulo Cezar Cassol
14. Tarso Germany Dornelles

3

Infraestrutura – Alberto e Dayane

- 1.Juliana Fraga Duarte
- 2.Vinicius Possobon Souza
- 3.Marcos Vinicius Linhares
- 4.Ana Cristina Benazzi Dos Santos De Lima
- 5.Karin Juliane Bortoli Vanelli
- 6.Leandro Zvirtes
- 7.Leonardo Fernandes
- 8.Pedro Girardello Da Costa
- 9.Rafael Tezza
- 10.Tatiane Valigura Dias Nowasky
- 11.Tiago Mateus De Azevedo
- 12.Uilderson Aparecido Cesar
- 13.Leonardo Augusto de Sousa Oliveira

4

Avaliação Institucional – Rosilane e Liliane

- 1.Ricardo Di Giacomo Donha
- 2.Fernanda Romaguera Pereira Dos Santos
- 3.Rodrigo Figueiredo Terezo
- 4.Luciana Borráiz Garcia
- 5.Rafael Junior Senes
- 6.Rafael Tezza
- 7.Andre Thaler Neto
- 8.Eli Regina Da Silva Amorim
- 9.Eliane Bihuna De Azevedo
- 10.Leticia Soares Nunes
- 11.Liliane Da Rosa Bittencourt Nesi
- 12.Lillian Rosane De Alencar
- 13.Luana Ceretta De Souza
- 14.Roberto Rivelino Dias

5

Finanças e Orçamento - Gustavo e Cassio

- 1.Carlos Andre Da Veiga Lima Rosa Costamilan
- 2.Marcia De Souza Lehmkuhl
- 3.Arナルdo Jose De Lima
- 4.Carolina Hommerding
- 5.Fernanda Ribeiro Kons
- 6.Maisa De Amorim Bleyer
- 7.Manuela Sezerino
- 8.Marcia Vieira
- 9.Renata Tumelero
- 10.Vanessa Carla Do Livramento
- 11.Luciano Emilio Hack
- 12.Luciano Schweitzer
- 13.Eder Gulart Monteiro

6

Projetos Estratégicos – Lais e Elaine

1. Debora Marques Gomes
2. Maricelia De Moraes
3. Rosane Rosa
4. Caroline Taschek
5. Fernando Meira Junior
6. Gabriela Monteiro
7. Luiz Filipe Goldfeder Reinecke
8. Maiara Camargo Da Cruz
9. Rogerio Simoes
10. Rosane Maria Mota
11. Ruth Ferreira Roque Rossi
12. Vera Brotti Callegaro
13. Douglas Emerson Deicke Heidtmann Junior

7

Direcionamento para a reflexão conjunta

“Um bom Plano Estratégico **não trata de tudo** o que a organização faz, **concentra-se** no que “**faz a diferença**” num dado momento histórico.”



O que fará a diferença para que a UDESC consiga cumprir plenamente sua missão nos próximos 5 anos?

Obrigado!
Bom trabalho a todos



Proposições da Comissão Temática Projeto Pedagógico Institucional

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Julice e Geisa.

1. Princípios

O PPI da Udesc está alicerçado nos seguintes princípios éticos e filosóficos:

- ✓ Defesa permanente da universidade pública, inclusiva, gratuita e de qualidade;
- ✓ Promoção do desenvolvimento científico, socioeconômico, tecnológico, artístico, cultural e educacional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional;
- ✓ Autonomia universitária no âmbito didático-pedagógico, financeiro e administrativo;
- ✓ Respeito à pluralidade de ideias e concepções pedagógicas;
- ✓ Gestão democrática;
- ✓ Respeito às diferenças e à diversidade;
- ✓ Compromisso com as questões socioambientais e o desenvolvimento humano, científico e tecnológico;
- ✓ Excelência no ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- ✓ Reconhecimento e valorização da democratização do acesso ao ensino superior e promoção da equidade.
- ✓ Ampliar o corpo docente e técnico para atender as demandas institucionais.

2. Concepções basilares

O PPI, como referência fundante das ações de ensino, pesquisa e extensão, assume a função de parametrizar a política de ensino e os projetos pedagógicos de curso, tanto na graduação, como na pós-graduação.

Diante dos desafios que se apresentam para o cenário da Educação Superior, e considerando as discussões realizadas no último ano com os Grupos de Trabalho capitaneados pela PROEN, entende-se que a UDESC precisa rediscutir temas centrais como:

- Avaliação da Aprendizagem.
- Currículos abertos (inovadores).
- Ações Afirmativas.
- Educação Inclusiva.
- Formação continuada em serviço.
- Ingresso nos cursos de graduação.
- Estágio Curricular Supervisionado.
- Educação presencial, semipresencial e a distância. (apoio pedagógico para organização dos estudos)
- Tecnologias digitais voltadas à educação.
- Relação com egressos.
- Inserção Curricular da Extensão.
- Inserção demandas de pesquisa (creditação da pesquisa)

Questões debatidas

- ✓ Núcleo de Estágios, vinculados a formação (G6)
- ✓ Que perfil de docente queremos para a UDESC? (G1)
- ✓ (que faça ensino, pesquisa e extensão – G2)
- ✓ Que atue no administrativo – chefes de departamento, comissões etc.
- ✓ Tenha conhecimento de normativas e regimentos internos e sobre o exercício funcional do serviço público – G2

- ✓ Rever critérios do concurso público com perfis distintos por necessidade dos centros. (G2)
- ✓ Professores que sejam do ensino e que estejam no mercado de trabalho – rever GDI (G5)
- ✓ Concursos com outras formas de seleção, ex: apresentar projeto de extensão, memorial etc. (G3)
- ✓ Flexibilização dos currículos para atender aos espaços de atuação. (G5)
- ✓ Pré-requisitos nos projetos de curso, rever (G5)
- ✓ Projetos pedagógicos dos cursos com elementos mínimos para preenchimento (G5)
- ✓ Pensar a UDESC como um todo e não centros isolados.

3. Concepção de Ensino Superior:

Ancorados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.393/1996), entendemos a Educação Superior como um processo para criar cultura, desenvolver o espírito científico e o pensamento reflexivo, formar profissionais qualificados e promover a pesquisa e a extensão, tendo por objetivo precípua a capacitação para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania, a difusão do conhecimento, a integração de saberes, a formação continuada e a resolução de problemas sociais, na relação permanentes entre universidade e sociedade.

- ✓ Vincular a GDI à formação continuada, amarrando 3 áreas – progressão de carreira também (G1)
- ✓ Concepção de Inovação – ensino, pesquisa e extensão. (G1)
- ✓ Núcleo de tecnologia e compreensão do ensino híbrido e EaD (G2)

4. Concepção de Currículo

Os estudos curriculares na atualidade têm demonstrado o quanto é delicado estabelecer uma única concepção de currículo, pois esta varia de acordo com o contexto vivido, com os marcos teóricos escolhidos, com os perfis de formação que se pretende trabalhar, dentre outros fatores.

Nesse sentido, muito mais do que apresentar uma concepção unívoca de currículo, o PPI pretende ampliar o entendimento acerca de questões afetas à estrutura curricular, quais sejam:

- ✓ A superação do entendimento da linearidade da aprendizagem (superar a ideia dos pré-requisitos);
- ✓ A compreensão de que o perfil que se pretende formar é a primeira premissa que define todo o desenho curricular;
- ✓ A reinterpretação do entendimento sobre matriz curricular;
- ✓ A adoção de tipologias diferentes de currículo no ensino de graduação e pós-graduação (currículos abertos ou integrados);
- ✓ A consolidação de currículos inclusivos;
- ✓ A estrutura de currículos que efetivamente integrem o ensino, a pesquisa e a extensão.
- ✓ IA (formação, política institucional) (G1) – como fazer o uso da IA em diferentes atividades – processo educativo para estudantes e servidores. IA como ferramenta – documento orientador do uso na Universidade (G2)
- ✓ Atendimento aos novos perfis de estudantes – juventude (G3)

Questões debatidas

- ✓ Tratar no PPI que somos uma universidade com cursos majoritariamente presenciais, mas é preciso uma compreensão mais ampliada sobre o ensino híbrido e EaD. (G1)
- ✓ Como incentivar os professores para inovar em metodologias de ensino?
- ✓ PRAPEG? Como poderia ser mais bem valorizado?
- ✓ Programa – PET – como mudar a cultura e criar mais grupos?
- ✓ Centro de formação docente???
- ✓ Como promover o encontro de servidores para ampliar as possibilidades de inovar no ensino, pesquisa, extensão, administrativo?? Espaços de diálogo com estudantes fora da sala de aula...

- ✓ Possibilidade de escolha de mais de um curso no vestibular
- ✓ Lei Orgânica

5. Concepção de Avaliação (Vide Revisão da Resolução 003/2013)

- ✓ Avaliações diferenciadas, colaborativas, conselhos de classe...

6. Ensino, Pesquisa e Extensão (reunir diretrizes)

7. Propostas de indicadores para acompanhamento

Coluna1	Coluna2	Coluna3
Indicador	Objetivo	Meta
% de aprovação nos cursos de graduação	Avaliar a efetivação da aprendizagem nos cursos de graduação	≥ 70% de estudantes aprovados por curso
% de evasão nos cursos de graduação	Monitorar evasão na graduação	Redução semestral 10%
Índice de participação docente nos programas de formação continuada em serviço	Avaliar participação dos docentes na formação continuada	50% de participação
Proporção de cursos com inovações curriculares	Atualizar os currículos de acordo com o perfil profissiográfico desejado	50% de currículos integrados (abertos ou inovadores)
Inserção curricular da extensão	Promover protagonismo estudantil e integração entre ensino e extensão	100% com cursos que efetivaram a inserção curricular da extensão

8. Questões para provocar o debate:

Na sequência, visando provocar o debate acerca dos pontos estruturantes do PPI, lançamos como questões para a reflexão e discussão coletiva:

Curriculos

- Como promover a interdisciplinaridade como práxis pedagógica, visando a superação da fragmentação curricular?
- Como efetivamente integrar o ensino, a pesquisa e a extensão nas matrizes curriculares disciplinares?
- Como efetivar, na perspectiva da educação inclusiva, metodologias de ensino e procedimentos de avaliação que consolidem o acesso, a permanência, participação e a aprendizagem dos estudantes com deficiência e com necessidades educativas específicas?
- Quais estratégias e instrumentos de acompanhamento com egressos podemos adotar na política de egressos? (coletar dados antes da formatura)

Formação Continuada

- Que ações podem ampliar a participação docente nos Programas de Formação Continuada?
- Como fortalecer e consolidar a função política e pedagógica do Núcleo Docente Estruturante no continuum formativo do curso, envolvendo discentes e docentes?

Avaliação e Planejamento

- Como parametrizar os instrumentos e critérios de avaliação da aprendizagem?
- Como integrar ações de avaliação e planejamento no âmbito do Curso?
- Como criar organicidade entre os dados gerados pelas avaliações (internas e externas) e as tomadas de decisão em relação aos currículos?

Proposições Comissão Temática Gestão de Pessoas

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Rosana e Aline.

1. Estrutura, Expansão e Recursos Humanos

- ✓ A expansão acelerada da universidade não foi acompanhada pela estrutura física nem pelo dimensionamento adequado da força de trabalho.
- ✓ É necessário aumentar o número de servidores técnicos e docentes, considerando a sobrecarga de trabalho e o acúmulo de representações e comissões.
- ✓ Avaliar a terceirização de empresas/profissionais para execução de atividades específicas, diante da escassez de recursos humanos e da limitação de concursos.
- ✓ Contratar empresa terceirizada de segurança do trabalho para atender os centros.
- ✓ A gestão de pessoas deve compreender as especificidades de cada centro para orientar ações adequadas.

2. Saúde, Segurança e Bem-Estar

- ✓ Integrar a CIPA às ações de Saúde e Segurança do Trabalho.
- ✓ Garantir a presença de pelo menos um profissional de saúde mental por centro.
- ✓ Implementar estratégias de prevenção ao burnout e à sobrecarga, com diagnóstico de clima organizacional e ampliação de servidores.
- ✓ Criar cadastro de contatos de emergência de servidores e de socorristas.
- ✓ Promover treinamentos de primeiros socorros.
- ✓ Atualizar e elaborar mapas de risco nos laboratórios e regularizar alvarás de prédios para reduzir o risco de acidentes.
- ✓ Melhorar a manutenção e o planejamento dos espaços físicos, incluindo sinalização, piso tátil e demais estruturas acessíveis.
- ✓ Assegurar o cumprimento da legislação de acessibilidade.

3. Acessibilidade e Inclusão

- ✓ Tornar os processos de RH mais acessíveis e intuitivos (licenças, progressões, promoções, PROCAPT etc.), com sistemas simplificados.
- ✓ Garantir acessibilidade física e arquitetônica para todos os tipos de corpos, com conscientização de engenheiros e professores para adaptar padrões e reduzir barreiras.
- ✓ Assegurar a permanência e inclusão de servidores com deficiência.
- ✓ Preparar as equipes para o convívio com servidores com autismo, TDAH e outras deficiências e/ou transtornos, com profissionais efetivos de acompanhamento nos centros e reitoria.
- ✓ Oferecer formações contínuas sobre acessibilidade e estratégias para lidar com a diversidade de deficiências.

4. Capacitação, Desenvolvimento e Engajamento

- ✓ Atrelar capacitações de docentes a instrumentos de motivação e reconhecimento (ex: GDI, estágio probatório, progressões).
- ✓ Estabelecer avaliações de desempenho com critérios relacionados à capacitação/formação contínua, alinhados à atualização da Resolução 029 no caso dos docentes.
- ✓ Desenvolver lideranças por meio de capacitações específicas para chefias e coordenações, com rodízio a cada dois anos.
- ✓ Criar pré-requisitos formativos obrigatórios para ocupação de cargos de chefia em geral.
- ✓ Promover capacitação sobre assédios, com protocolos claros de acolhimento e definição precisa do que configura assédio moral.
- ✓ Oferecer complementação pedagógica em parceria com a PROEN para docentes bacharéis, e convênios com a FAED voltados a professores mestres ou doutores.
- ✓ Realizar a “Convenção Udesc” para unir centros e propor discussões temáticas por área.
- ✓ Instituir um “Dia Institucional” no calendário acadêmico dedicado a eventos e capacitações (semestral).
- ✓ Planejar as datas das capacitações de acordo com a sazonalidade das atividades de cada setor.

5. Integração e Comunicação Institucional

- ✓ Reduzir o distanciamento entre servidores dos centros e da reitoria.
- ✓ Estimular o intercâmbio entre centros por meio de visitas técnicas, compartilhamento de boas práticas e trocas de experiências.
- ✓ Implementar capacitações itinerantes com temáticas específicas por área/setor, reforçando as visitas técnicas + capacitação.
- ✓ Disponibilizar espaço na reitoria (auditório) para convivência entre servidores, capacitações e reuniões institucionais.

6. Formação Acadêmica e Oportunidades

- ✓ Firmar convênios com IES para oferta de especializações (ex.: caso IA).
- ✓ Estabelecer política institucional de ingresso que reserve percentual nos editais de mestrado e doutorado da UDESC para servidores.

Proposições Comissão Temática Política Discente

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Salete e Julia.

1. Preâmbulo e Princípios Norteadores

A Política Discente da UDESC parte do reconhecimento da educação como direito social fundamental, com foco na formação integral, inclusão, equidade e promoção dos direitos humanos.

O atendimento aos discentes deve contemplar todas as etapas da trajetória acadêmica — acesso, permanência, diplomação e êxito — por meio de ações articuladas entre os centros de ensino, SAE, PROEN, PROPPG, PROEX e demais estruturas institucionais.

A proposta visa consolidar uma política institucional de assuntos estudantis, com destaque para a criação de uma Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), fortalecendo a rede de apoio pedagógico, psicológico, social e de acessibilidade.

2. Acesso, Permanência e Sucesso Acadêmico

A UDESC deve garantir condições igualitárias para ingresso, permanência e conclusão dos cursos, com atenção especial a estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. As ações incluem:

- ✓ Programas de permanência estudantil (com vistas a pagamentos diretos como bolsas e auxílios e pagamentos indiretos como restaurante universitário e moradia estudantil).
- ✓ Diagnóstico institucional da evasão e estratégias de enfrentamento.
- ✓ Políticas de cotas e ações afirmativas com avaliação contínua.
- ✓ Apoio a estudantes da graduação e pós-graduação com serviços de acessibilidade educacional especializados.

3. Assistência Estudantil e Apoio Psicossocial

A assistência estudantil é estruturada em três frentes principais:

- ✓ Serviço Social: análise socioeconômica com pareceres sociais, encaminhamentos, defesa de direitos, gestão e planejamento da política de assistência estudantil da universidade, atividades coletivas com estudantes e servidores, assessoria aos centros de ensino.
- ✓ Orientação Pedagógica: suporte ao processo de aprendizagem e ambientação acadêmica.
- ✓ Atendimento Psicológico: sessões remotas com psicólogos credenciados, escuta qualificada e encaminhamentos.

Esses serviços visam promover o bem-estar, a saúde mental e o sucesso acadêmico dos discentes.

4. Inclusão, Diversidade e Direitos Humanos

A política discente deve valorizar a diversidade étnico-racial, cultural, de gênero e de condição socioeconômica. As ações incluem:

- ✓ Campanhas educativas e canais de denúncia.
- ✓ Apoio a coletivos estudantis e movimentos sociais.
- ✓ Formação continuada para servidores (técnicos e docentes).
- ✓ Parcerias com instituições voltadas à justiça social.

5. Acessibilidade e Atendimento Especializado

A UDESC conta com o NAE e núcleos setoriais em todos os centros para atender estudantes com deficiência, transtornos, altas habilidades e necessidades educacionais específicas. As ações envolvem:

- ✓ Adaptação de materiais e ambientes.
- ✓ Capacitação de equipes.
- ✓ Uso de tecnologias assistivas.
- ✓ Articulação com redes externas de apoio.
- ✓ Atendimento Educacional Especializado.

6. Participação Estudantil e Mobilidade Acadêmica

Fortalecer a participação discente é essencial para a construção de uma universidade democrática. A UDESC deve:

- ✓ Fortalecer instâncias formais de escuta e representação.
- ✓ Incentivar projetos de extensão com foco em cidadania.
- ✓ Promover mobilidade acadêmica inclusiva, com apoio da SAE e SCII.

7. Propostas de indicadores para acompanhamento

Coluna1	Coluna2	Coluna3
Indicador	Objetivo	Meta
% de estudantes atendidos por serviços pedagógicos e psicossociais	Avaliar cobertura dos serviços de apoio	≥ 70% dos estudantes atendidos
Taxa de evasão entre grupos historicamente excluídos	Monitorar impacto das ações afirmativas	Redução anual ≥ 5%
Índice de satisfação discente com atendimento institucional	Avaliar qualidade dos serviços	≥ 80% de satisfação
Proporção de cursos com recursos pedagógicos acessíveis	Monitorar inclusão educacional	≥ 60% dos cursos com recursos acessíveis
Participação discente em fóruns e conselhos	Estimular protagonismo estudantil	≥ 50% dos cursos com representação ativa

8. Questões para estimular o debate:

Na sequência, visando antecipar tendências e criar perguntas provocativas que estimulam o pensamento crítico e a criatividade, diante da dinâmica a ocorrer no Summit PDI, seguem sugestões de questionamentos divididos por temas estratégicos.

Educação como Direito

- ✓ Como garantir que todos os estudantes tenham condições reais de permanência e êxito acadêmico?
- ✓ Quais barreiras ainda dificultam o acesso e a conclusão dos cursos na UDESC?

Diversidade e Inclusão

- ✓ Que ações podem tornar a UDESC mais acolhedora e inclusiva para todos os perfis estudantis?
- ✓ Como fortalecer a cultura institucional de respeito à diversidade?

Saúde Mental e Bem-Estar

- ✓ Quais estratégias podem ampliar o atendimento psicológico e pedagógico nos centros?
- ✓ Como integrar ações de saúde mental ao cotidiano acadêmico?

Participação Estudantil

- ✓ Como ampliar a escuta ativa e a representação discente nas decisões institucionais?
- ✓ Que canais de comunicação podem ser criados ou fortalecidos?

Mobilidade e Internacionalização Inclusiva

- ✓ Como garantir que estudantes em vulnerabilidade também tenham acesso à mobilidade acadêmica?
- ✓ Que parcerias internacionais podem fortalecer a inclusão?

Proposições Comissão Temática Infraestrutura

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Alberto e Dayane.

Infraestrutura Universitária

Planejamento Estratégico dos Campi da UDESC

Diretrizes e prioridades para o desenvolvimento físico, tecnológico e sustentável dos ambientes universitários



Panorama dos Espaços Físicos

A configuração atual dos campi apresenta oportunidades significativas de melhoria na integração e uso dos espaços disponíveis.



Espaços de Convivência

Criar áreas de integração nos entremuros dos edifícios, reduzindo a fragmentação e promovendo maior interação entre a comunidade acadêmica



Infraestrutura Central

Centro de eventos nos campi, com auditório e centro esportivo servindo de núcleo para atividades institucionais



Laboratórios Multiusuário

Otimização do uso dos espaços através de laboratórios compartilhados, aumentando a eficiência operacional



Moradia Estudantil

Expansão de espaços residenciais para atender à demanda crescente e apoiar a permanência estudantil

Made with **GRAMMA**

Acessibilidade e Qualidade dos Ambientes

Diagnóstico Atual

Identificação de deficiências críticas na qualidade e acessibilidade dos espaços:

- Levantamento sistemático das condições de acessibilidade
- Necessidades específicas de alunos neurodivergentes
- Deficiências acústicas prejudicam privacidade em reuniões
- Acesso ao Campus I apresenta riscos de segurança
- Acessibilidade limitada na ESAG (elevadores insuficientes)

Prioridades de Intervenção

- Salas individualizadas para trabalho e reuniões
- Acesso direto a áreas externas (luz natural e visual)
- Corredores cobertos interligando edifícios
- Revisão das sedes de entidades representativas
- Espaços adequados para trabalhadores terceirizados
- Ergonomia em mobiliário e equipamentos (guarda-sóis, postos de trabalho)



Princípio Fundamental

Urbanização dos Campi

Priorizar acessibilidade, usabilidade e segurança em todos os espaços universitários – desde a configuração urbana dos campi até o interior dos edifícios, incluindo iluminação noturna adequada

Acessibilidade Universal

Garantir que todos os espaços atendam não apenas às normas, mas sejam genuinamente utilizáveis por toda a comunidade

Segurança Integral

Iluminação, sinalização e fluxos bem planejados para uso seguro em todos os períodos

Usabilidade Efetiva

Espaços que funcionam na prática, além de atender regulamentações técnicas

Made with **GAMMA**

Tecnologia da Informação e Comunicação

A infraestrutura de TIC apresenta boa base, mas requer evolução estratégica para atender às demandas institucionais.



Integração de Sistemas

Conectar plataformas administrativas e acadêmicas para fluxos de trabalho mais eficientes

Gestão de Dados

Gerar relatórios consistentes e acesso estruturado ao banco de dados institucional para tomada de decisão

Inteligência Artificial

Implementar IA em sistemas internos para automação e análise preditiva

Acessibilidade Digital

Garantir que sistemas administrativos sejam acessíveis a todos os usuários

Migração Segura

Assegurar transição completa de dados entre sistemas (especialmente SIGAA)

Made with GAMMA

Sustentabilidade e Eficiência Energética



Geração Fotovoltaica

Projeto em andamento para geração distribuída de energia solar, incluindo integração com o curso de Arquitetura



Captação de Água

Sistemas de reúso para irrigação e lavagem, reduzindo o consumo de água potável



Gestão de Resíduos

Espaço dedicado para triagem, armazenamento e destinação adequada de resíduos

- Meta Institucional:** Obter certificação ambiental padronizada para todos os novos edifícios (PROCEL Edifica como referência).

Adicionalmente, a contratação centralizada de softwares reduz custos operacionais e melhora a gestão de licenças.

Made with GAMMA

Planejamento Participativo e Investimentos



Plano Diretor dos Campi

Processo participativo envolvendo toda a comunidade universitária para definição de diretrizes de longo prazo.

Prioridades de Investimento

1. Obras em atividades fins (ensino, pesquisa, extensão)
2. Manutenção preventiva considerando ciclo de vida
3. Finalização da implementação dos Restaurantes Universitários
4. Identidade visual e arquitetônica institucional

01

Avaliação Pré-Ocupação

Analise de necessidades e requisitos antes de novos projetos

02

Projetos Internos

Elaboração na própria UDESC (contratação integrada ou semi-integrada)

03

Acompanhamento de Uso

Monitoramento contínuo da utilização dos espaços das cidades

Made with **GRAMMA**

Gestão da Manutenção

A criação de uma estrutura integrada é fundamental para a conservação adequada do patrimônio físico.

Prefeitura Universitária

Estrutura dedicada à manutenção predial, indo além da zeladoria tradicional para incluir gestão técnica especializada

Integração Operacional

Conexão entre equipes de manutenção e engenharia para resposta rápida e planejamento eficiente

Gestão do Ciclo de Vida

Monitoramento de edificações e equipamentos para manutenção preventiva e substituição programada

Identidade Institucional

Padronização de elementos arquitetônicos com maior qualidade e identidade visual característica:

- Revestimentos padronizados
- Materiais de qualidade superior
- Identidade visual consistente
- Elementos distintivos UDESC
- Especificações técnicas unificadas
- Durabilidade e manutenibilidade

Made with **GRAMMA**



Desafios Operacionais

Recursos Humanos

Necessidade de ampliar o quadro de servidores para atender à complexidade crescente das operações universitárias

Simplificação de Processos

Reducir burocracia resultante da multiplicidade de sistemas e procedimentos administrativos

Capacitação Contínua

Treinamento do pessoal para uso e operação adequada da infraestrutura proposta e sistemas implementados

Padronização de Contratações

Estabelecer procedimentos uniformes para contratações e fiscalização de contratos (incluindo sistema de gratificações)

Reconfiguração de Prioridades: Avaliar a troca de áreas de estacionamento por espaços de convivência mais próximos aos edifícios, priorizando a integração social sobre a acomodação veicular

Made with GRAMMA

Diretrizes Estratégicas

Consolidação das prioridades para o desenvolvimento integrado da infraestrutura universitária

1 Curto Prazo (1-2 anos)

- Levantamento completo de acessibilidade
- Implementação de corredores cobertos prioritários
- Finalização dos Restaurantes Universitários
- Avanço na geração fotovoltaica

2 Médio Prazo (3-4 anos)

- Execução do Plano Diretor Participativo
- Implementação da Prefeitura Universitária
- Integração completa de sistemas de TIC
- Certificação ambiental dos novos edifícios

3 Longo Prazo (5+ anos)

- Padronização da identidade arquitetônica
- Gêmeos digitais de todas as edificações
- Campus totalmente acessível e sustentável
- Cultura consolidada de manutenção preventiva

Visão: Campi universitários que sejam referência em acessibilidade, sustentabilidade e qualidade dos ambientes de ensino, pesquisa e extensão



Proposições Comissão Temática Avaliação do Desenvolvimento Institucional

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Rosilane e Liliane.

Como fortalecer a cultura participativa na Udesc?

🔍 Visão Institucional e Cultura de Avaliação

Colocar a avaliação no seu lugar de recurso estratégico

Melhorar a participação nas pesquisas para dar validade aos dados coletados e garantir que as informações geradas sejam relevantes para as tomadas de decisão e melhoria dos processos.

Como fazer isso?

- ✓ Obrigatoriedade da avaliação,
- ✓ Dia D da Avaliação – previsto em calendário acadêmico, plano de ensino (30 minutos por semestre), para responder o questionário, promoção da cultura avaliativa, e divulgação da Avaliação;
- ✓ Pensar na avaliação da extensão não ser apenas interna, mas uma avaliação da comunidade atendida;
- ✓ Egressos avaliarem a relação dos cursos da Udesc com o mercado de trabalho
- ✓ Um instrumento de avaliação mais amigável, distribuída por mais de um semestre.
- ✓ Apresentar a avaliação aos calouros para instigar a cultura avaliativa
- ✓ Papel de cada ator na avaliação institucional com o entendimento que é participativa
- ✓ Criação de normativas que indiquem o papel das Comissões de Avaliação, dos NDEs, dos Chefes de departamento, e dos diretores dos centros,

📊 Indicadores e Transparência

- ✓ Tornar as ações feitas a partir da avaliação institucional mais visíveis, informando que foram realizadas a partir das avaliações;
- ✓ Deixar mais visíveis os resultados a partir de redes sociais, painéis físicos e digitais;
- ✓ Fazer devolutivas presenciais com palestras e envolver as entidades estudantis,
- ✓ Trabalhar o entendimento do que é avaliação durante todo o semestre para garantir que o processo seja construtivo,
- ✓ Melhorar a divulgação dos resultados da avaliação
- ✓ Usar outros sistemas ou melhorar Sistema acadêmico que é difícil de usar nos celulares,
- ✓ O Processo de autoavaliação tem que ser explicado para a comunidade acadêmica, para que entenda que faz parte de um sistema complexo de avaliação, utilizado para a melhoria dos processos de gestão, do processo de ensino aprendizagem, mas que também é uma exigência legal, que chancela a qualidade dos cursos e da instituição;

⌚ Planejamento e Tomada de Decisão

- ✓ Que tenha informações que garantam a qualidade dos cursos e da IES;
- ✓ garantir que as informações geradas sejam relevantes e validadas pela quantidade de respondentes para as tomadas de decisão e melhoria dos processos.
- ✓ Nos relatórios, utilizar os relatórios da avaliação e citar como fonte.
- ✓ Utilizar os resultados para tomar decisões quanto a manutenção ou não de professores substitutos, utilizando como justificativa.

🌐 Excelência Acadêmica e Rankings

- ✓ Para ser de excelência é necessário que todos contribuam como uma só Udesc
- ✓ Identificar nos relatórios de avaliação externa o que podemos aprimorar
- ✓ Professores efetivos com nota menor que 4 (ainda a definir) por dois semestres devem passar, obrigatoriamente, por cursos de formação;
- ✓ Vincular o resultado da avaliação a progressão dos professores efetivos
- ✓ Egressos avaliarem a relação dos cursos da Udesc com o mercado de trabalho
- ✓ Divulgar as ações da Udesc em mídias abertas
- ✓ Investir na publicação de revistas científicas

Proposições Comissão Temática Finanças e Orçamento

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Gustavo e Cassio.

1. Contribuições dos grupos

1ª rodada

- ✓ Possibilidade de focar em grandes projetos para a Udesc, sem desconsiderar as especificidades e necessidades de cada Centro
- ✓ Garantia de recursos para acessibilidade educacional e física e acompanhamento do investimento realizado (permanência estudantil, por exemplo). Possibilidade de participação da Covest e demais setores envolvidos no ingresso dos alunos
- ✓ Dificuldade de previsão da utilização do orçamento por área (subaçãao)
- ✓ Como garantir os recursos aos Centros sem renunciar à execução orçamentária da Udesc como um todo?
- ✓ Estabelecimento de indicadores claros e busca por atingi-los, além de uma gestão baseada em dados
- ✓ Aprimoramento da fórmula de distribuição do orçamento

2ª rodada

- ✓ Atrelamento do plano de contratações ao planejamento e ao orçamento
- ✓ Priorização dentro das unidades de ensino a partir do orçamento estabelecido
- ✓ Envolvimento das áreas fim no planejamento da LOA e no calendário de licitações
- ✓ Melhorar a divulgação do planejamento, do orçamento e das licitações a todos os setores e convidá-los à participação, possivelmente por meio da Secom e/ou de sistemas da Udesc (pop-ups e afins)
- ✓ Planejamento anual das importações

3ª rodada

- ✓ Baixa utilização das atas de registro de preço e consequente não utilização do orçamento
- ✓ Estabelecer datas do calendário de licitações conforme a possibilidade de efetivar a aquisição
- ✓ Analisar investimentos comuns para licitações de maior volume
- ✓ Mapeamento da execução orçamentária por grandes áreas (folha, investimentos, custeio)
- ✓ Instruções claras para preenchimento dos dados relacionados à elaboração da LOA

4ª rodada

- ✓ Dificuldade de informação em como proceder para realizar aquisições
- ✓ Mapeamento de processos, criação de manuais, informativos sobre licitações e elaboração da LOA
- ✓ Transparência das informações e dados (especialmente relacionados a bolsas, auxílios e estágios)
- ✓ “Paex” da Fapesc com vistas a melhorar a execução orçamentária relacionada à extensão

5ª rodada

- ✓ Operacionalização de recursos via fundações e regulamentação das formas de uso dos recursos externos
- ✓ Capacitação de docentes em questões orçamentárias e de licitações
- ✓ Possibilidade de remanejamento de recursos entre projetos (Paex, Prapeg)
- ✓ Melhoria da alocação dos recursos investimento X custeio (analisar necessidades por Centro durante a elaboração da LOA)
- ✓ Preocupação sobre a distribuição dos recursos em subaçães não relacionadas ao ensino

6ª rodada

- ✓ Dificuldade em solicitar aquisições e serviços por parte dos setores não administrativos
- ✓ Falta de pessoal técnico responsável por serviços administrativos
- ✓ Reserva orçamentária destinada à captação e retenção de alunos
- ✓ Investimento em sistemas para melhorar o recebimento de demandas para licitações
- ✓ Exigência de conhecimentos administrativos na seleção de docentes
- ✓ Publicidade e transparência das ações e dos dados da Udesc
- ✓ Construção de espaços para os discentes com vistas a aumentar a percepção de pertencimento

7ª rodada

- ✓ Analisar melhores práticas licitatórias e verificar direcionamento conforme “especialização” do Centro
- ✓ Apoio à realização das licitações em aspectos como banco de preços, orçamentos dos produtos e serviços e elaboração da documentação
- ✓ Falta de pessoal
- ✓ Banco de especificações dos bens já adquiridos pela Udesc
- ✓ Necessidade de recursos para acessibilidade

2. Diretrizes propostas

a. Planejamento e Execução Orçamentária

- Dificuldade de previsão da utilização do orçamento por área (subação).
- Como garantir recursos aos Centros sem comprometer a execução orçamentária global da UDESC.
- Aprimoramento da fórmula de distribuição do orçamento.
- Estabelecimento de indicadores claros e gestão baseada em dados.
- Mapeamento da execução orçamentária por grandes áreas (folha, investimentos, custeio).
- Possibilidade de remanejamento de recursos entre projetos (Paex, Prapeg).
- Melhoria da alocação dos recursos entre investimento e custeio, considerando necessidades por Centro.

b) Participação, Transparência e Comunicação

- Envolvimento das áreas fim no planejamento da LOA e no calendário de licitações.
- Melhorar a divulgação do planejamento, orçamento e licitações a todos os setores (uso da Secom, sistemas com pop-ups).
- Transparência das informações e dados, especialmente sobre bolsas, auxílios e estágios.
- Publicidade e transparência das ações e dados da UDESC.
- Construção de espaços para discentes visando aumentar a percepção de pertencimento.

c) Processos Administrativos e Licitatórios

- Dificuldade de informação sobre como proceder para realizar aquisições.
- Baixa utilização das atas de registro de preços e consequente não utilização do orçamento.
- Estabelecimento de datas do calendário de licitações conforme possibilidade de efetivar aquisições.
- Mapeamento de processos, criação de manuais e informativos sobre licitações e elaboração da LOA.
- Planejamento anual das importações.
- Investimento em sistemas para melhorar o recebimento de demandas para licitações.
- Apoio à realização das licitações: banco de preços, orçamentos e documentação.
- Banco de especificações dos bens já adquiridos pela UDESC.
- Análise de melhores práticas licitatórias conforme especialização dos Centros.

d) Recursos Humanos e Capacitação

- Falta de pessoal técnico responsável por serviços administrativos.
- Dificuldade em solicitar aquisições e serviços por setores não administrativos.
- Exigência de conhecimentos administrativos na seleção de docentes.
- Capacitação de docentes em questões orçamentárias e de licitações.

e) Acessibilidade e Permanência Estudantil

- Garantia de recursos para acessibilidade educacional e física.
- Reserva orçamentária destinada à captação e retenção de alunos.
- Necessidade de recursos para acessibilidade.
- Participação da Covest e demais setores no ingresso dos alunos.

f) Recursos Externos e Fundações

- Operacionalização de recursos via fundações.
- Regulamentação das formas de uso dos recursos externos.
- “Paex” da Fapesc como estratégia para melhorar a execução orçamentária na extensão.

Proposições Comissão Temática Projetos Estratégicos

A Comissão Temática foi coordenada e relatada por Lais e Elaine.

1. Desenvolvimento Institucional e Fortalecimento da Autonomia

- ✓ Aprovação da Lei Orgânica (desvincular questões partidárias para realizar a articulação).
- ✓ Garantir a autonomia plena, com a aprovação das leis e diretrizes que assegurem a autonomia da universidade.
- ✓ Superar a falta de comunicação interna e a dificuldade de apresentar a UDESC ao público externo, que ainda tem dúvidas inclusive sobre a gratuidade da universidade.
- ✓ Comunicar processos, e não apenas resultados.
- ✓ Impulsionar as redes sociais para atingir o público da universidade, especialmente os jovens.
- ✓ Promover acessibilidade e inclusão para avançar no desenvolvimento institucional e na comunicação, realizando campanhas sobre as ações desenvolvidas na UDESC.
- ✓ Desenvolver projetos estratégicos voltados à comunicação, parcerias (captação de recursos) e inovação, pois são eixos transversais.
- ✓ Mostrar a excelência da universidade e fortalecer sua imagem institucional.
- ✓ Criar uma campanha de valorização da UDESC, reforçando a defesa da autonomia e o investimento em comunicação.
- ✓ Fortalecer a identidade institucional.
- ✓ Posicionar a UDESC de forma estratégica no sistema ACAFE.
- ✓ Garantir a autonomia existente e avançar, considerando que o cenário da UDESC é distinto das demais IES.
- ✓ Definir uma estratégia clara sobre onde queremos chegar enquanto instituição.
- ✓ Apresentar a UDESC como instituição autônoma.
- ✓ Buscar autonomia para ampliar o número de servidores (técnicos e docentes).
- ✓ Fortalecer a visibilidade da UDESC.

2. Gestão Administrativa Eficiente, Participativa e Inovadora

- ✓ A falta de pessoal impacta diretamente a eficiência da gestão administrativa.
- ✓ O retrabalho recorrente na universidade dificulta a gestão eficiente.
- ✓ A divisão orçamentária entre setores e centros nem sempre atende a todos, em razão da falta de conhecimento técnico nos setores de compras para atender às demandas.
- ✓ Promover uma desburocratização uniforme na UDESC, de modo que todos os centros tenham trâmites padronizados e simplificados, com integração das informações.
- ✓ Priorizar a simplificação de processos e o mapeamento de fluxos para eliminar sobreposições e retrabalhos.
- ✓ Implantar um sistema integrado que permita consultas confiáveis e gestão eficaz de processos.
- ✓ Criar uma CLC setorial na Reitoria para orientar os processos de compras, com elaboração de manual de apoio e capacitação de servidores.
- ✓ Integrar práticas administrativas entre os centros, promovendo um fórum de boas práticas para compartilhamento de soluções.
- ✓ Desenvolver uma gestão de pessoas baseada em planejamento, com atenção às aposentadorias e reposições.
- ✓ Implantar um ERP institucional que integre os principais processos da universidade.
- ✓ Reforçar a visibilidade institucional da UDESC.
- ✓ Consolidar uma gestão participativa, com consulta efetiva e diálogo entre Reitoria e Centros de Ensino.
- ✓ Reduzir a burocratização e a falta de integração das informações.
- ✓ Investir em marketing digital institucional.

3. Ensino de Graduação com Qualidade, Inclusão e Inovação

(Eixo mais destacado pelos grupos de discussão)

- ✓ Garantir acessibilidade e inclusão em todas as etapas do ensino.
- ✓ Promover currículos acessíveis e atualizados.
- ✓ Atuar no ensino básico, apresentando a UDESC nas escolas.
- ✓ Investir na formação continuada de docentes e técnicos para promover a inclusão.
- ✓ Superar a falta de estrutura para inclusão efetiva (infraestrutura, tecnologia da informação e apoio pedagógico).
- ✓ Fortalecer a comunicação institucional para ampliar a inclusão.
- ✓ Evitar formações genéricas, que costumam ter pouca adesão.
- ✓ Tratar de forma estruturada as questões de saúde mental de alunos e servidores, com capacitação adequada das equipes.
- ✓ Tornar as aulas mais atrativas.
- ✓ Equipar as bibliotecas com recursos de acessibilidade (como impressora em braile e tecnologias assistivas).
- ✓ Realizar estudos de viabilidade para estruturar o ensino de graduação em menor tempo.
- ✓ Atualizar os cursos com base em métodos educacionais inovadores.
- ✓ Integrar o ensino da graduação e da pós-graduação, evitando fragmentação.
- ✓ Reforçar que o ensino é prioridade institucional, equilibrando a atenção dada à pesquisa, à extensão e às atividades administrativas.

4. Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Internacionalização

- ✓ Fortalecer a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e a inovação, por meio de políticas que consolidem os programas da UDESC.
- ✓ Realizar estudo institucional sobre necessidade de professores, considerando aposentadorias e valorização da pós-graduação.
- ✓ Estimular a participação de técnicos em projetos de pesquisa e inovação, com alocação de carga horária.
- ✓ Estruturar modelos de escritórios de P&D e Projetos.
- ✓ Viabilizar remuneração e custeio de despesas para incentivar a participação de técnicos na pesquisa.
- ✓ Ampliar e divulgar editais de cooperação internacional, incluindo oportunidades para técnicos (ex.: PROCAPT Internacional).
- ✓ Promover integração da pós-graduação com instituições internacionais.
- ✓ Regulamentar a pós-graduação lato sensu na UDESC.
- ✓ Tornar a UDESC um polo de formação técnica de Santa Catarina, com oferta de cursos lato sensu.
- ✓ Aproximar pesquisa e inovação dentro da universidade, promovendo cooperação entre áreas.
- ✓ Implementar uma política centralizada de internacionalização da pesquisa, para apoio aos programas institucionais.

5. Extensão, Cultura e Integração com a Comunidade

- ✓ Valorizar os festivais culturais, considerados importantes por todos os centros.
- ✓ Ampliar a atuação da UDESC nas escolas básicas.
- ✓ Reconhecer que a inclusão social deve ocorrer principalmente em projetos e não apenas na graduação.
- ✓ Realizar análise criteriosa sobre as deficiências que a universidade está preparada para atender.
- ✓ Identificar as necessidades reais da comunidade e planejar os projetos de extensão a partir delas, evitando impor temas.
- ✓ Melhorar a comunicação com a sociedade, com busca ativa institucionalizada das demandas.

- ✓ Avaliar a curricularização da extensão, por meio de métodos que comprovem a participação efetiva de alunos e centros.
- ✓ Promover projeto
- ✓ s multidisciplinares permanentes.
- ✓ Criar espaços de cultura e convivência dentro da universidade para estimular interação.
- ✓ Integrar os campis da UDESC à comunidade, abrindo os centros de ensino à visitação e ao uso público.

6. Permanência Estudantil, Inclusão e Qualidade de Vida

- ✓ Desenvolver política de moradia estudantil baseada em estudos de custo-benefício — avaliando se é mais vantajoso ampliar o valor dos auxílios do que construir novos prédios.
- ✓ Considerar diferenças no custo de vida entre cidades para ajustar valores de auxílios.
- ✓ Realizar estudo institucional para definir a alternativa mais vantajosa para a universidade e os alunos.
- ✓ Avaliar a criação de um Colégio de Aplicação para atender a comunidade em geral.
- ✓ Oferecer atendimento aos filhos de alunos, com criação de espaços infantis (“kids”) durante as aulas.
- ✓ Considerar a mobilidade e o custo de vida dos estudantes, especialmente no Campus I.
- ✓ Desenvolver estratégias para facilitar a adaptação de alunos em cidades pequenas.
- ✓ Garantir alimentação estudantil nos centros que ainda não possuem restaurante.
- ✓ Alocar técnicos e pedagogos nos centros para atendimento aos alunos.
- ✓ Oferecer suporte efetivo aos professores, com formações práticas em inclusão.
- ✓ Revisar a política de inclusão, observando limitações legais de contratação.
- ✓ Estruturar moradias estudantis com espaços de convivência, saúde e lazer, em todos os centros de ensino.
- ✓ Implantar gestão compartilhada das moradias estudantis, com participação dos alunos.
- ✓ Avaliar a possibilidade de o Restaurante Universitário ser gerido pela UDESC, em modelo compartilhado com estudantes.
- ✓ Valorizar o princípio da equidade em todas as ações.
- ✓ Fortalecer laços com egressos, por meio de política institucional específica.
- ✓ Ampliar bolsas também para alunos que participam de movimentos estudantis.
- ✓ Reabrir a academia do Campus I, promovendo bem-estar e qualidade de vida.

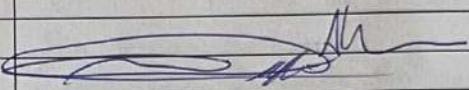
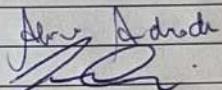
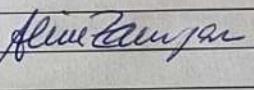
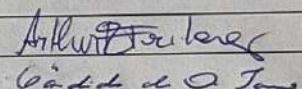
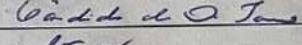
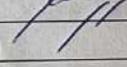
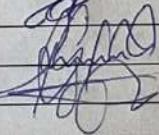
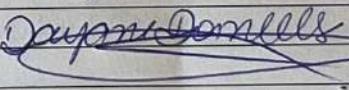
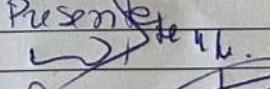
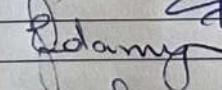
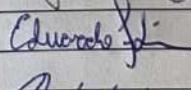
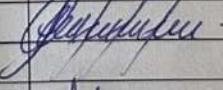
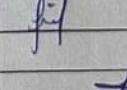
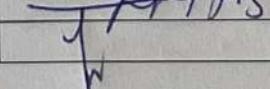
Participantes do Seminário

summit **CPDI**

Evento: Summit PDI UDESC

Local: Hotel Intercity Portofino Florianópolis

Data: 22/10/2025

LISTA DE PRESENÇA	
Nome	Assinatura
Admilson Jonas Pereira	
Alberto Lohmann	
Alex Onaci Moreira Fabrin	
Aline Cristina Pereira de Andrade	
Aline Silva Botelho	
Ana Cristina Benazzi dos Santos de Lima	
Aline Zampar	
André Thaler Neto	
Arnaldo José de Lima	
Arthur Reinoldo Freitag	
Cândida de Oliveira Tasso	
Carlos André da Veiga Lima Rosa Costamilan	
Carolina Hommerding	
Carlito Costa (jornalista secom)	
Caroline Taschek	
Cassio Germano Etges Cacciatori	
Christian dos Santos Souza	
Clerilei Aparecida Bier	
Dayane Dornelles	
Débora Barni de Campos	
Débora Cristina Brandt	
Débora Marques Gomes	
Delcio Pereira	
Douglas Emerson Deicke Heidtmann Junior	
Edlamar Kátia Adamy	
Eder Gulart Monteiro	
Eduardo Ferreira Lima	
Eli Regina da Silva Amorim	
Elaine Zeni Vieira	
Eliane Bihuna de Azevedo	
Fabiana Larsen Friedemann	
Fabiola Provensi	
Fernanda Romaguera Pereira dos Santos	
Fernando Meira Junior	

summit OPDI

Francisco Alexandre Furtado Alves

Gabriel Monteiro

Guilherme Bock

Gelcimar Oliveira Farias

Gustavo Pinto de Araújo

Isa de Oliveira Rocha

Isabella Lemos Ribas

Ismael Hippen Franz

Ivana Maria Bernardes

Jarbas José Cardoso

José Aldoril dos Santos Júnior

José Fernando Fragalli

José Luiz Fonseca da Silva Filho

Júlia Vieira Rodrigues

Juliana Fraga Duarte

Julice Dias

Karin Juliane Bortoli Vanelli

Laís Campos Moser

Leandro Zvirtes

Leandro da Silva Martins

Leonardo Augusto de Sousa Oliveira

Leonardo Fernandes

Letícia Dutra Wesendonck

Letícia Soares Nunes

Liana Cristina Troggian

Liliane da Rosa Bittencourt Nesi

Liliane Machado Martins

Lillian Rosane de Alencar

Luana Ceretta de Souza

Luciana Borraiz Garcia

Luciano Emilio Hack

Luciano Schweitzer

Luiz Filipe Goldfeder Reinecke

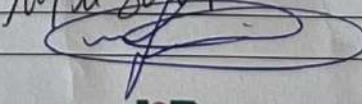
Maiara Camargo da Cruz

Maisa de Amorim Bleyer

Manoela Sezerino

Márcia de Souza Lehmkuhl

Marcos Roberto Rodrigues



summit OPDI

Marcia Vieira	Marcia Vieira
Marcos Vinicius Linhares	<i>S.</i>
Mariana Olivo Furtado	<i>MOF</i>
Marilha dos Santos	<i>Marilia Santos</i>
Maricélia de Moraes	<i>Maricélia Moraes</i>
Mayco Morais Nunes	<i>Mayco Nunes</i>
Mayra Prudêncio Serratine	<i>Mayra Prudêncio Serratine</i>
Nicolli Carla Back Turnes	<i>Nicolli Carla Back Turnes</i>
Paulo Cesar Cassol	<i>Paulo Cassol</i>
Pedro Girardello da Costa	<i>Pedro Girardello da Costa</i>
Rafael Junior Senes	<i>Rafael Junior Senes</i>
Renata Tumelero	<i>Renata Tumelero</i>
Rafael Tezza	
Ricardo Di Giacomo Donha	
Roberto Rivelino Dias	<i>Roberto Rivelino Dias</i>
Rodrigo Figueiredo Terezo	
Rogério Simões	<i>Rogério Simões</i>
Rosana Mitsue Taniguchi	<i>Rosana Mitsue Taniguchi</i>
Rosane Maria Mota	
Rosane Rosa	
Rosilane Pontes Bernard	<i>Rosilane Pontes Bernard</i>
Ruth Ferreira Roque Rossi	
Salete Teresinha Pompermaier	<i>Salete Teresinha Pompermaier</i>
Samira Kauchakje	
Simone Soares Silva	
Tabita Strassburger (jornalista secom)	
Tarso Germany Dornelles	<i>Tarso Germany Dornelles</i>
Tatiane Valigura	
Tiago Mateus de Azevedo	
Uilderson Aparecido Cezar	
Vanessa Carla do Livramento	<i>Vanessa Carla do Livramento</i>
Vera Brotti Callegaro	
Vinícius de Oliveira Pontes Aguiar	<i>Vinícius de Oliveira Pontes Aguiar</i>
Vinícius Possobon Souza	<i>Vinícius Possobon Souza</i>
Jabrama Archener Metzner	
ANDRÉ BRENÉCOURT LOPEZ	
Iwete Pereira dos Santos Murakami	<i>Iwete Pereira dos Santos Murakami</i>
Felipe Biletti Alexandre	<i>Felipe Biletti Alexandre</i>
ROSEROSO DI	

Imagens do Seminário



















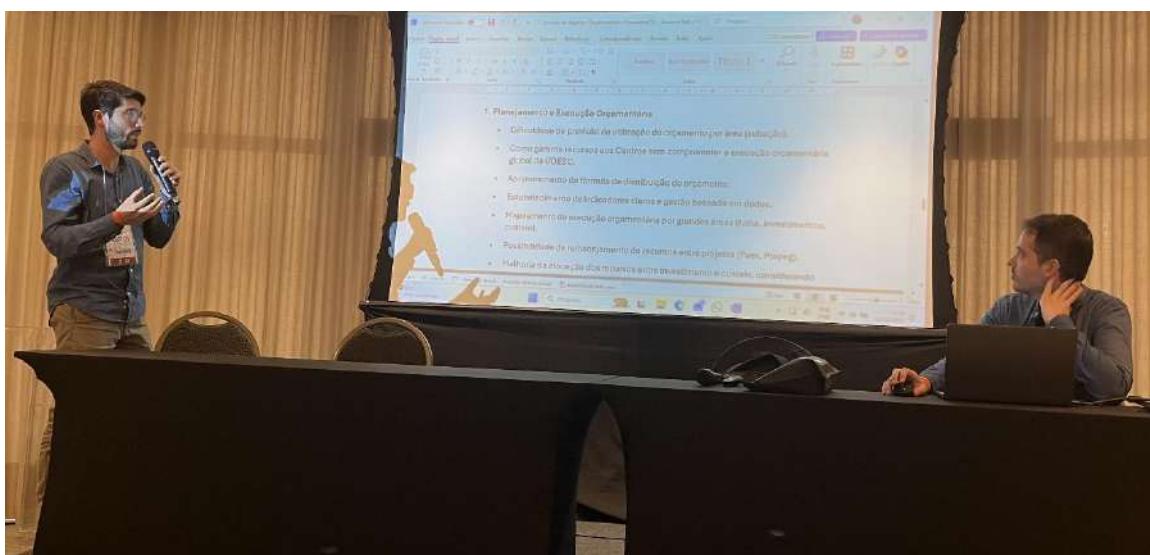
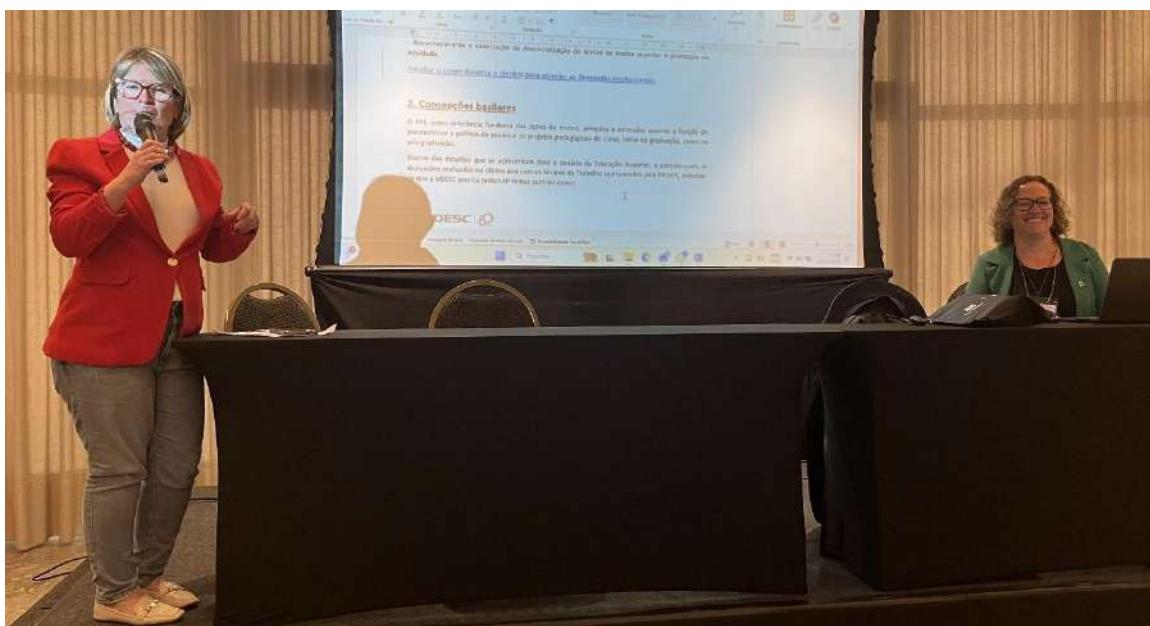
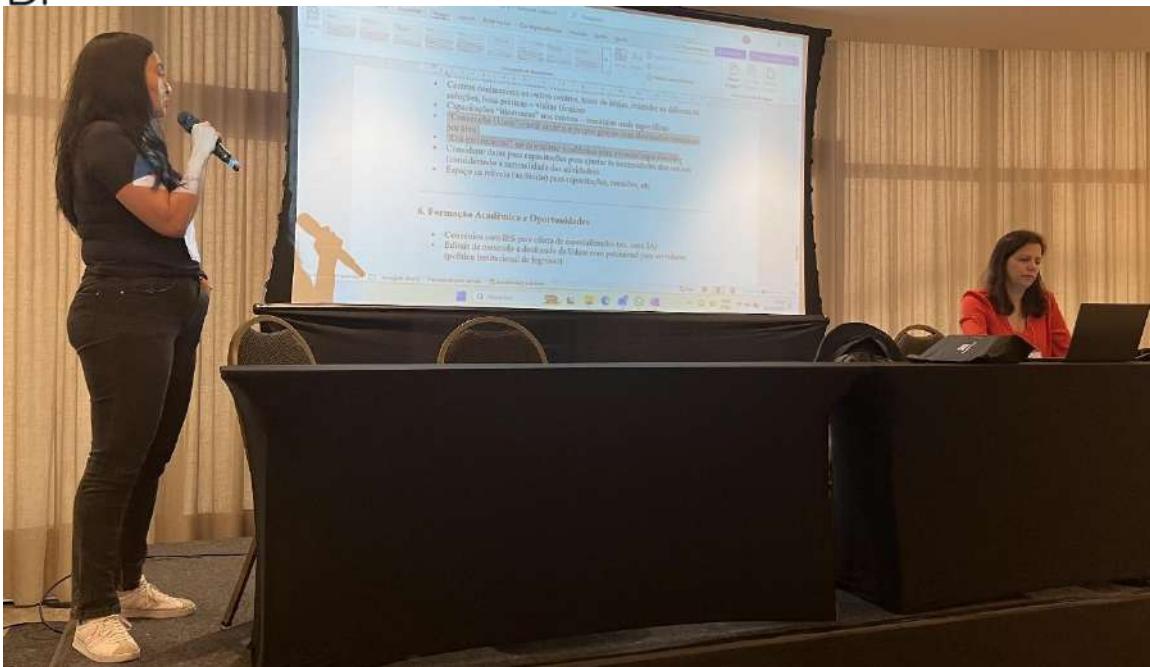


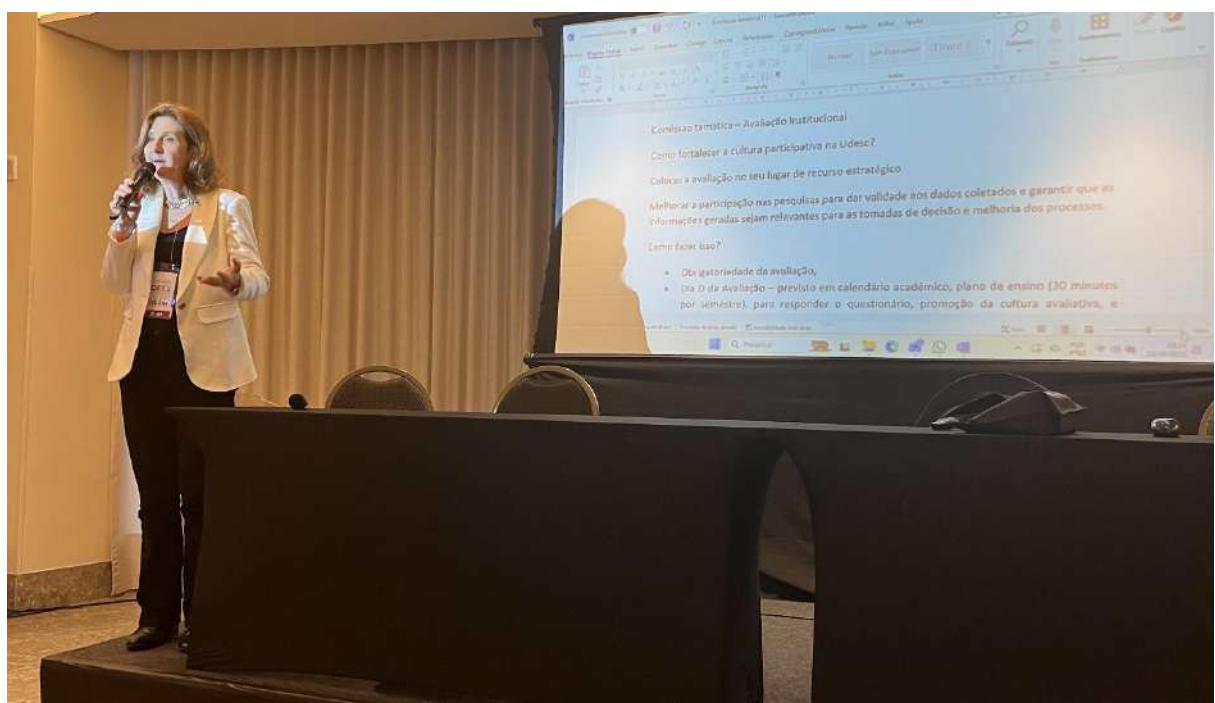
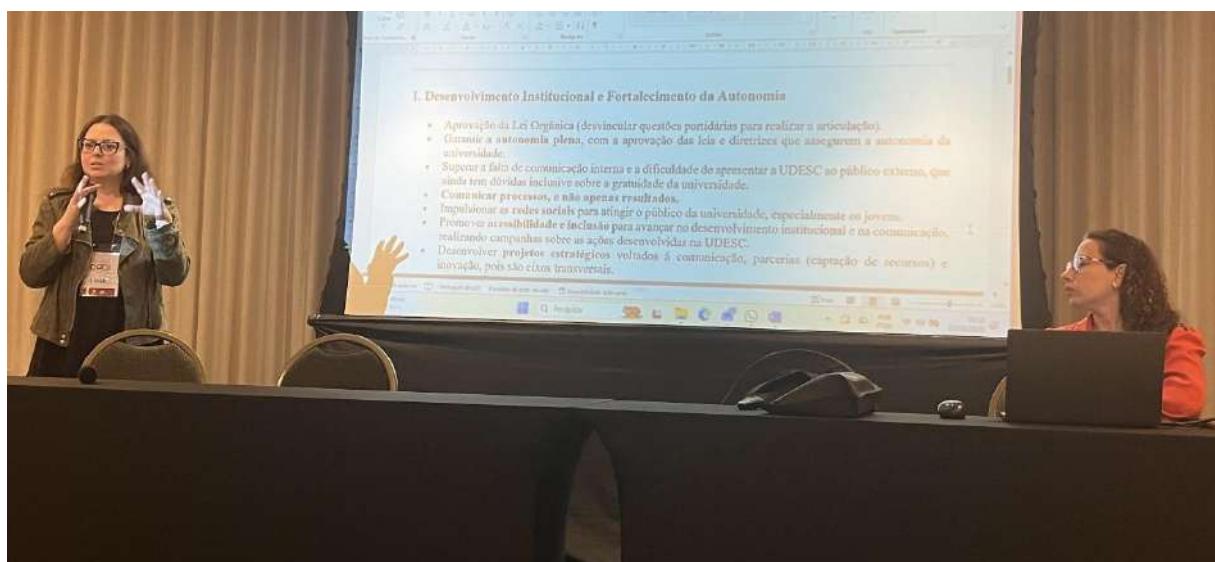
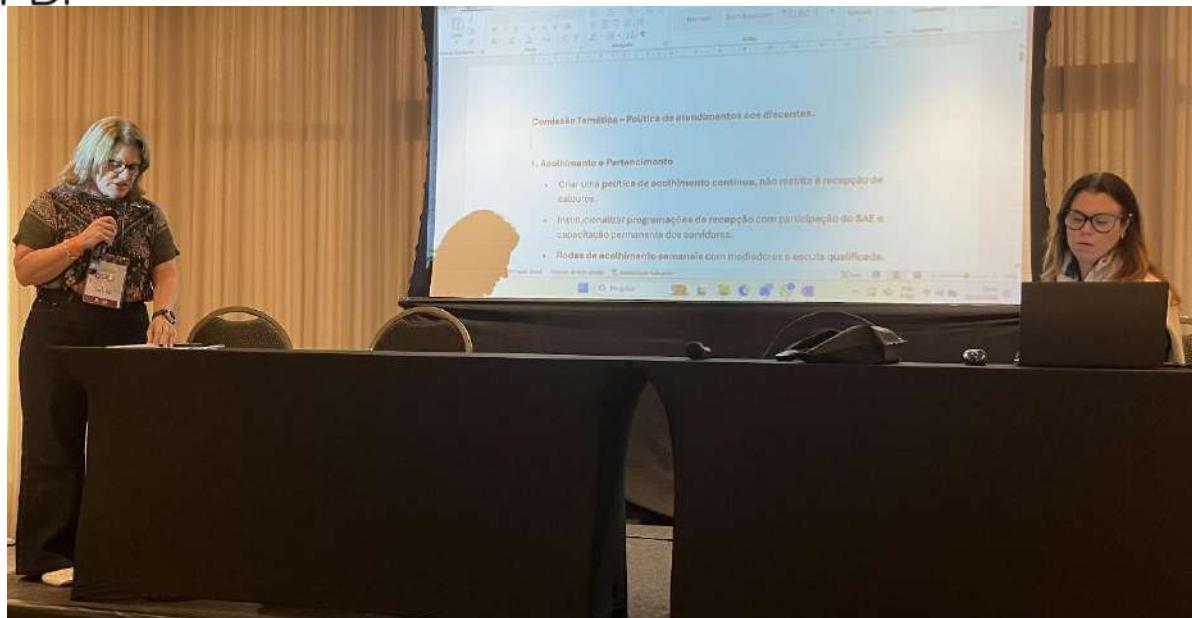














Moderador / relator



Sérgio Cordioli
Rua Manágua, 124 Bairro Jardim Lindóia
91050-300 Porto Alegre / RS
Fone: 51.98155.9746
E-mail: cordiolisergio@gmail.com
Site: www.scordioli.com.br

"A estratégia de ontem foi o que nos possibilitou sobreviver até agora, mas uma nova estratégia deve ser criada se quisermos garantir nossa sobrevivência no futuro." Paul Levesque

Foi um privilégio ter estado com vocês nesse ciclo de planejamento.

Um grande abraço


Sérgio Cordioli

Moderador