RELATÓRIO DE ANÁLISE

RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DA UDESC -

Técnicos.



2026/2

UDESC
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

COAI
COORDENADORIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

RELATÓRIO DE ANÁLISE

Resultados da Avaliação das Ações da UDESC

AVTEC | Período letivo 2026/2

Análise temática organizada pelos resultados quantitativos da pesquisa realizada em 2026/2.

Elaborado com base no relatório de resultados emitido pelo Sistema SIGA em 3 de novembro de 2026.

Coordenadoria de Avaliação Institucional – COAI

Relatório de Análise dos Resultados da Avaliação das Ações da UDESC — Técnicos Universitários / 2026

1. Apresentação

O presente relatório tem por finalidade analisar detalhadamente os resultados da Avaliação das Ações da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), realizada em 2026 com os técnicos universitários, com base nos dados consolidados apresentados no arquivo AVTEC Painel UDESC.xlsx.

A análise contempla os cinco eixos de avaliação institucional, as dimensões correspondentes e os resultados dos questionários, considerando os conceitos consolidados e a distribuição percentual das respostas em cada questão.

O objetivo é identificar os aspectos mais bem avaliados, as principais fragilidades percebidas pelos técnicos universitários e as oportunidades de aprimoramento da gestão, subsidiando o planejamento institucional e a definição de ações de melhoria.

A avaliação é particularmente relevante por permitir conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o funcionamento da Universidade, as condições de trabalho, a gestão de pessoas, a comunicação institucional, os processos administrativos, a infraestrutura e as políticas de desenvolvimento institucional.

2. Organização e abrangência dos resultados

Os dados estão organizados de acordo com os cinco eixos de avaliação institucional:

- Eixo 1 — Planejamento e Avaliação Institucional: planejamento institucional e avaliação institucional.
- Eixo 2 — Desenvolvimento Institucional: missão e planejamento e responsabilidade social.
- Eixo 3 — Políticas Acadêmicas: comunicação, integração institucional e transformação digital.
- Eixo 4 — Políticas de Gestão: carreira na instituição, clima organizacional, gestão de pessoas, gestão do Centro, gestão institucional e governança.
- Eixo 5 — Infraestrutura: acessibilidade e ambiente de trabalho.

O arquivo apresenta 15 questionários temáticos e 89 questões com resultados percentuais, além dos conceitos consolidados por questionário.

A análise das respostas considera cinco categorias avaliativas — péssimo, ruim, regular, bom e ótimo — e duas categorias complementares: não conheço e não se aplica.

Para facilitar a interpretação, a análise utiliza os seguintes agrupamentos:

- Avaliação positiva: soma das respostas “Bom” e “Ótimo”.
- Avaliação negativa: soma das respostas “Péssimo” e “Ruim”.

- Avaliação intermediária: respostas “Regular”.
- Desconhecimento: respostas “Não Conheço”.
- Não aplicabilidade: respostas “Não Se Aplica”.

Esses agrupamentos permitem identificar tanto os níveis de satisfação quanto os aspectos que demandam atenção, especialmente quando há concentração de respostas regulares ou negativas.

Cabe observar que os percentuais representam a distribuição das respostas em cada questão. O arquivo não informa o número absoluto de respondentes nem a taxa de participação dos técnicos universitários. Por isso, os resultados permitem analisar as percepções registradas, mas não avaliar, isoladamente, a representatividade estatística da participação.

3. Análise dos conceitos consolidados

A tabela a seguir apresenta os conceitos atribuídos aos 15 questionários, organizados por eixo de avaliação.

Eixo	Questionário	Conceito
1	Planejamento institucional	3,46
1	Avaliação institucional	3,47
2	Missão e planejamento	3,79
2	Responsabilidade social	3,90
3	Comunicação	3,44
3	Integração institucional	3,20
3	Transformação digital	3,46
4	Carreira na instituição	2,91
4	Clima organizacional	4,20
4	Gestão de pessoas	3,76
4	Gestão do Centro	3,90
4	Gestão institucional	3,39
4	Governança	3,65
5	Acessibilidade	3,32
5	Ambiente de trabalho	3,99

Fonte: elaboração própria com base no arquivo AVTEC Painel UDESC.xlsx.

3.1. Principais destaques

O maior conceito consolidado foi registrado em Clima Organizacional (4,20), seguido por Ambiente de Trabalho (3,99), Responsabilidade Social (3,90) e Gestão do Centro (3,90).

Esses resultados indicam percepções relativamente favoráveis sobre as relações no ambiente de trabalho, as condições materiais e tecnológicas, a contribuição social da Universidade e determinados aspectos da gestão dos Centros.

No extremo inferior, destacam-se:

- Carreira na Instituição: 2,91;
- Integração Institucional: 3,20;
- Acessibilidade: 3,32;
- Gestão Institucional: 3,39;
- Comunicação: 3,44.

Esses resultados sinalizam áreas que merecem atenção prioritária. Em particular, a avaliação da carreira apresenta o menor conceito entre todos os questionários, enquanto a integração institucional evidencia dificuldades nas relações entre diferentes segmentos e unidades administrativas.

O contraste entre o elevado conceito de Clima Organizacional e o baixo conceito de Carreira na Instituição merece atenção. Ele sugere que uma percepção positiva das relações interpessoais e do ambiente de trabalho pode coexistir com insatisfações relacionadas à estrutura de carreira, à progressão funcional e à remuneração.

Essa distinção é importante para que as ações de melhoria não se limitem às condições imediatas de trabalho, mas também considerem as perspectivas de desenvolvimento profissional dos servidores.

4. Análise detalhada por eixo de avaliação

4.1. Eixo 1 — Planejamento e Avaliação Institucional

Planejamento institucional - **3,46**

Avaliação institucional - **3,47**

O Eixo 1 apresenta conceitos próximos entre si, indicando que o planejamento institucional e a avaliação institucional possuem resultados semelhantes na percepção dos técnicos universitários.

A análise das questões revela uma situação que merece atenção: embora exista percepção razoavelmente favorável sobre o alinhamento das atividades dos setores ao planejamento institucional, o conhecimento das metas e o acompanhamento dos resultados apresentam avaliações menos favoráveis.

4.1.1. Planejamento institucional

A questão sobre o alinhamento das atividades desenvolvidas pelos setores ao planejamento institucional apresentou 56,4% de avaliações positivas, sendo um dos melhores resultados desse questionário.

Entretanto, o conhecimento das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) apresentou apenas 36,1% de avaliações positivas, enquanto 28,5% consideraram esse conhecimento regular e 19,6% avaliaram negativamente. Outros 15,2% responderam que não conheciam o assunto.

O acompanhamento das metas institucionais apresentou resultado semelhante: somente 34,6% de avaliações positivas, 28,9% de respostas regulares, 14,6% de negativas e 20,9% de respostas "Não Conheço".

Já o conhecimento dos objetivos estratégicos da UDESC obteve 48,1% de avaliações positivas.

Os resultados permitem identificar uma diferença entre a percepção de alinhamento das atividades cotidianas e o conhecimento formal dos instrumentos de planejamento. É possível que os servidores reconheçam a relação entre o trabalho realizado e os objetivos da Universidade sem necessariamente conhecer as metas institucionais, os indicadores ou os mecanismos utilizados para acompanhar seu cumprimento.

Interpretação: a principal oportunidade de melhoria está em ampliar a divulgação e a apropriação do PDI pelos técnicos universitários, relacionando os objetivos estratégicos às atividades concretamente desenvolvidas pelos setores.

Recomenda-se:

- divulgar periodicamente as principais metas do PDI em linguagem acessível;
- apresentar às equipes os objetivos institucionais relacionados às atividades de cada setor;
- ampliar a transparência sobre indicadores, resultados alcançados e metas pendentes;
- promover reuniões de acompanhamento do planejamento nas unidades administrativas;
- disponibilizar materiais de orientação sobre planejamento e gestão por resultados.

4.1.2. Avaliação institucional

O questionário de Avaliação Institucional apresentou conceito 3,47.

O conhecimento dos objetivos da autoavaliação institucional obteve 50,0% de avaliações positivas. A clareza na divulgação dos resultados alcançou 45,4% de avaliações positivas, enquanto 26,6% consideraram o aspecto regular.

O resultado mais preocupante foi o da efetividade das melhorias geradas pelos resultados das avaliações: somente 30,9% de avaliações positivas, diante de 27,2% de respostas regulares, 15,3% de negativas e 24,8% de respostas "Não Conheço".

Esse último percentual merece destaque, pois quase um quarto dos respondentes declarou não conhecer a efetividade das melhorias decorrentes da avaliação institucional.

As oportunidades de contribuir para a melhoria dos processos institucionais apresentaram 46,8% de avaliações positivas.

Interpretação: os resultados sugerem que a avaliação institucional precisa ser percebida não apenas como um procedimento de coleta de opiniões, mas como um instrumento efetivo de planejamento, tomada de decisão e acompanhamento das melhorias.

A elevada proporção de respostas "Não Conheço" sobre a efetividade das melhorias pode estar associada à insuficiência de divulgação das providências adotadas ou à dificuldade de os servidores identificarem a relação entre os resultados da avaliação e as decisões administrativas. Os dados, isoladamente, não permitem distinguir essas possibilidades.

Recomenda-se que a UDESC fortaleça a devolutiva dos resultados, apresentando quais problemas foram identificados, quais medidas foram adotadas, quais estão em andamento e quais dependem de decisões ou recursos adicionais.

4.2. Eixo 2 — Desenvolvimento Institucional

Missão e planejamento - **3,79**

Responsabilidade social - **3,90**

O Eixo 2 apresentou a maior média aritmética simples entre os cinco eixos, com 3,85. Os resultados indicam percepções favoráveis sobre a coerência entre a missão institucional e as ações desenvolvidas, bem como sobre a contribuição social, científica e cultural da Universidade.

4.2.1. Missão e planejamento

A coerência entre a missão institucional e as ações desenvolvidas pela UDESC obteve 62,1% de avaliações positivas, enquanto apenas 7,4% foram negativas.

Esse resultado sugere que os técnicos universitários reconhecem, em medida significativa, a correspondência entre a finalidade institucional da Universidade e suas atividades.

Por outro lado, a avaliação do compromisso da gestão com os objetivos estratégicos do PDI apresentou 51,6% de avaliações positivas, 16,4% de regulares e 7,7% de negativas. Destaca-se também o percentual de 23,0% de respostas "Não Conheço".

A proporção de desconhecimento indica que o compromisso da gestão com o planejamento estratégico pode não estar suficientemente visível para parte dos servidores, ainda que a percepção geral sobre a coerência institucional seja favorável.

Recomenda-se ampliar a divulgação das prioridades institucionais e dos resultados alcançados, demonstrando como as decisões administrativas e orçamentárias se relacionam com os objetivos do PDI.

4.2.2. Responsabilidade social

Responsabilidade Social obteve conceito 3,90, figurando entre os questionários mais bem avaliados.

Os principais resultados foram:

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo
Contribuição para o desenvolvimento social e econômico do Estado	85,5%
Valorização da cultura, da ciência e da inovação	78,8%
Ações de inclusão e diversidade	68,6%
Ações de acessibilidade	56,0%
Sustentabilidade ambiental	44,2%

Fonte: elaboração própria com base no arquivo AVTEC Painel UDESC

A contribuição da UDESC para o desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina constitui o principal destaque de toda a dimensão, com 85,5% de avaliações positivas e apenas 1,8% de avaliações negativas.

A valorização da cultura, da ciência e da inovação também recebeu avaliação expressivamente favorável. As ações de inclusão e diversidade apresentaram resultado positivo, embora com espaço para aperfeiçoamento.

A principal fragilidade está na sustentabilidade ambiental: apenas 44,2% avaliaram positivamente as ações da Universidade, enquanto 27,7% responderam “Regular” e 14,4% avaliaram negativamente.

O resultado não significa necessariamente que as ações ambientais sejam inexistentes, mas indica que elas podem não estar produzindo os efeitos esperados ou não serem suficientemente conhecidas pelos servidores.

Recomendações:

- manter e divulgar as ações de impacto social, científico e cultural;
- ampliar a comunicação sobre as políticas de inclusão e diversidade;
- fortalecer programas de sustentabilidade ambiental, com metas e indicadores;
- divulgar iniciativas de economia de recursos, gestão de resíduos e educação ambiental;
- integrar as ações ambientais ao planejamento dos Centros e setores administrativos.

4.3. Eixo 3 — Políticas Acadêmicas

Comunicação - **3,44**

Integração institucional - **3,20**

Transformação digital - **3,46**

O Eixo 3 apresenta média aritmética simples de 3,37, a menor entre os cinco eixos. Os resultados apontam oportunidades de melhoria na comunicação interna, na integração entre segmentos e setores e na interoperabilidade dos sistemas institucionais.

4.3.1. Comunicação

O questionário de Comunicação obteve conceito 3,44. Embora diversos itens apresentem avaliações positivas superiores a 50%, os resultados indicam limitações relacionadas à clareza das informações, à participação dos servidores e ao diálogo institucional.

Os destaques são:

- Qualidade das informações disponibilizadas no Portal da UDESC: 63,6% de avaliações positivas.
- Eficiência dos canais de comunicação interna com os servidores: 54,6%.
- Eficiência das campanhas publicitárias voltadas ao público externo: 54,6%.
- Eficiência da comunicação institucional na divulgação das atividades da UDESC para a sociedade: 53,5%.
- Facilidade para encontrar informações institucionais: 49,1%.
- Clareza na comunicação de informações, decisões, ações e resultados aos servidores: 41,8%.
- Capacidade dos canais de incentivar a participação dos servidores: 44,1%.
- Contribuição dos canais para o diálogo e a escuta ativa: 39,9%.

A menor avaliação positiva entre esses aspectos foi registrada na contribuição dos canais de comunicação para o diálogo e a escuta ativa, acompanhada de 23,6% de avaliações negativas.

Esse resultado indica que a comunicação não deve ser tratada apenas como divulgação de informações. É necessário fortalecer sua dimensão participativa, permitindo que os servidores compreendam as decisões, expressem suas necessidades e recebam retorno sobre as manifestações apresentadas.

A questão sobre o atendimento da Ouvidoria merece uma ressalva. Apenas 31,2% avaliaram positivamente esse aspecto, mas 38,7% responderam “Não Conheço” e 6,7% “Não Se Aplica”. Portanto, o percentual de avaliações positivas não deve ser interpretado isoladamente como medida de insatisfação com a Ouvidoria, pois uma parcela expressiva dos respondentes não avaliou diretamente o serviço.

Recomenda-se:

- aprimorar a comunicação das decisões e dos resultados institucionais;
- organizar informações relevantes em canais de fácil localização;
- estabelecer rotinas de devolutiva às demandas dos servidores;
- fortalecer mecanismos de escuta ativa e participação;
- divulgar as atribuições e os canais de atendimento da Ouvidoria;
- avaliar a clareza, a atualização e a acessibilidade das informações institucionais.

4.3.2. Integração institucional

A Integração Institucional apresentou conceito 3,20, o segundo menor resultado entre todos os questionários.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo	Péssimo + Ruim
Integração entre os setores administrativos	43,0%	20,7%
Integração entre técnicos, docentes e estudantes	32,0%	26,8%
Comunicação entre a Reitoria e os Centros	40,5%	20,1%

Fonte: elaboração própria com base no arquivo AVTEC Painel UDESC

A integração entre técnicos, docentes e estudantes constitui o ponto mais crítico: 32,0% de avaliações positivas, 39,0% de respostas regulares e 26,8% de avaliações negativas.

A integração entre setores administrativos também apresenta dificuldades, com uma em cada cinco respostas concentrada nas categorias negativas.

Os resultados apontam para a necessidade de fortalecer a cooperação entre os segmentos da comunidade universitária e entre as unidades administrativas, reduzindo barreiras de comunicação e fragmentação de processos.

É importante destacar que os dados não identificam as causas específicas dessas dificuldades. Elas podem estar relacionadas a fluxos de trabalho, responsabilidades pouco definidas, diferenças de prioridades, comunicação insuficiente ou outros fatores que precisam ser investigados.

Recomendações prioritárias:

1. Mapear processos que dependam da atuação conjunta de diferentes setores.
2. Definir responsabilidades, prazos e canais de comunicação para os processos compartilhados.
3. Promover espaços de diálogo entre técnicos, docentes e estudantes.
4. Fortalecer a articulação entre Reitoria e Centros.
5. Estimular projetos intersetoriais e práticas de compartilhamento de informações.

4.3.3. Transformação digital

Transformação Digital obteve conceito 3,46, revelando um cenário heterogêneo: há avaliações muito positivas sobre determinados benefícios da digitalização, mas dificuldades importantes na integração dos sistemas e no acesso a dados gerenciais.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo
Redução da demanda por documentos impressos	86,2%

Contribuição dos processos digitais para facilitar as atividades	72,5%
Estabilidade e desempenho dos sistemas institucionais	48,5%
Atendimento dos sistemas às necessidades do trabalho	47,6%
Integração entre os sistemas institucionais	25,7%
Facilidade de acesso aos dados de apoio à gestão	29,7%

Fonte: elaboração própria com base no arquivo AVTEC Painel UDESC

A redução da demanda por documentos impressos é um dos resultados mais expressivos da avaliação, com 86,2% de avaliações positivas. A contribuição dos processos digitais para facilitar as atividades também é reconhecida por parcela significativa dos servidores.

Entretanto, a integração entre os sistemas institucionais apresentou somente 25,7% de avaliações positivas, diante de 41,3% de avaliações negativas. Trata-se de um dos resultados mais críticos de todo o levantamento.

O acesso aos dados de apoio à gestão também merece atenção, com 29,7% de avaliações positivas e 24,5% de negativas.

Os resultados sugerem que a Universidade avançou na digitalização de procedimentos, mas ainda enfrenta desafios relacionados à interoperabilidade, à circulação de informações e ao uso de dados para subsidiar decisões.

Recomenda-se:

- mapear os sistemas institucionais e suas interfaces;
- identificar retrabalho causado pela necessidade de inserir os mesmos dados em diferentes sistemas;
- priorizar integrações que reduzam atividades manuais;
- melhorar a organização e a disponibilidade de dados para a gestão;
- avaliar a usabilidade, a estabilidade e o desempenho dos sistemas;
- envolver os técnicos universitários na identificação de necessidades e no teste de melhorias.

A prioridade deve ser a transformação digital integrada, orientada à simplificação do trabalho e à melhoria dos processos, e não apenas à substituição de documentos físicos por procedimentos eletrônicos.

4.4. Eixo 4 — Políticas de Gestão

Carreira na instituição - **2,91**

Clima organizacional - **4,20**

Gestão de pessoas - **3,76**

Gestão do Centro - **3,90**

Gestão institucional - **3,39**

Governança - **3,65**

O Eixo 4 reúne os resultados mais contrastantes da avaliação. O Clima Organizacional apresenta o maior conceito de todo o levantamento, enquanto Carreira na Instituição apresenta o menor.

Essa diferença indica que as relações cotidianas e o ambiente de trabalho podem ser percebidos de maneira favorável, ao mesmo tempo que persistem questões relacionadas ao desenvolvimento funcional, aos processos de gestão e à participação nas decisões.

4.4.1. Carreira na instituição

O questionário de Carreira na Instituição obteve conceito 2,91, o menor entre os 15 questionários.

Os resultados das respostas efetivamente avaliativas revelam questões importantes.

Técnico de Execução

- Compatibilidade entre atividades realizadas e atribuições do cargo: 9,4% de avaliações positivas e 18,9% de negativas.
- Critérios de progressão e promoção: 8,5% de avaliações positivas e 17,9% de negativas.
- Compatibilidade da remuneração com as atividades e responsabilidades: 5,7% de avaliações positivas e 21,9% de negativas.

Entre as respostas avaliativas dessa categoria, a compatibilidade da remuneração apresenta o resultado mais desfavorável.

Técnico de Suporte

- Compatibilidade entre atividades e atribuições do cargo: 31,2% de avaliações positivas e 9,6% de negativas.
- Critérios de progressão e promoção: 16,6% de avaliações positivas e 17,6% de negativas.
- Compatibilidade da remuneração: 17,4% de avaliações positivas e 14,5% de negativas.

Os resultados apontam maior dificuldade de avaliação dos critérios de progressão e promoção e da remuneração, embora o alinhamento entre as atividades e as atribuições do cargo tenha percepção relativamente mais favorável.

Técnico de Desenvolvimento

- Compatibilidade entre atividades e atribuições do cargo: 40,6% de avaliações positivas e 10,7% de negativas.
- Critérios de progressão e promoção: 17,6% de avaliações positivas e 24,9% de negativas.
- Compatibilidade da remuneração: 23,2% de avaliações positivas e 21,5% de negativas.

Nessa categoria, os critérios de progressão e promoção apresentam o maior percentual de avaliações negativas. A remuneração também merece atenção, com proporções semelhantes de avaliações positivas e negativas.

Interpretação geral

O conjunto de resultados indica que a carreira constitui uma das principais fragilidades percebidas pelos técnicos universitários, sobretudo no que diz respeito à remuneração, aos critérios de progressão e à correspondência entre as atribuições formais e as atividades efetivamente desempenhadas.

Entretanto, o diagnóstico deve considerar a legislação aplicável, as especificidades de cada categoria funcional e os limites de atuação dos diferentes níveis de gestão.

Recomenda-se:

- analisar os resultados separadamente por categoria de carreira;
- examinar a clareza e a compreensão das regras de progressão e promoção;
- avaliar a percepção de compatibilidade entre atribuições formais e atividades executadas;
- ampliar a comunicação sobre as regras de desenvolvimento funcional;
- encaminhar os resultados às instâncias responsáveis pela gestão de pessoas e pela política de carreira;

4.4.2. Clima organizacional

Clima Organizacional obteve conceito 4,20, o maior de toda a avaliação.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo
Respeito no ambiente de trabalho	87,9%
Autonomia para realizar o trabalho	86,8%
Colaboração no setor	86,0%
UDESC como lugar para trabalhar	84,0%
Satisfação em trabalhar na UDESC	80,2%
Adequação da carga de trabalho	72,8%

Os resultados demonstram uma percepção amplamente favorável sobre as relações interpessoais, a autonomia e a colaboração nas equipes.

O respeito no ambiente de trabalho constitui o destaque, com 87,9% de avaliações positivas e apenas 3,9% de negativas. A autonomia também apresenta resultado expressivo, assim como a colaboração no setor.

A satisfação em trabalhar na UDESC e a avaliação da Universidade como lugar para trabalhar reforçam esse cenário positivo.

A adequação da carga de trabalho, embora tenha recebido 72,8% de avaliações positivas, apresenta resultado inferior aos demais itens do questionário e 13,6% de avaliações negativas.

Esse resultado recomenda atenção à distribuição de tarefas, à capacidade operacional dos setores e à adequação entre a demanda de trabalho e os recursos humanos disponíveis.

Interpretação: o clima organizacional constitui um ativo institucional que deve ser preservado. As ações de melhoria precisam fortalecer as condições que favorecem o respeito, a autonomia e a colaboração, sem desconsiderar possíveis sobrecargas de trabalho.

Recomenda-se manter práticas de valorização das equipes, prevenir conflitos e assédio, acompanhar a distribuição das atividades e utilizar os resultados positivos para identificar experiências que possam ser compartilhadas entre setores.

4.4.3. Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas obteve conceito 3,76.

Os principais resultados (avaliações positivas) foram:

- Respeito entre as pessoas no ambiente de trabalho: 83,8% de avaliações positivas.
- Oportunidades de participar de capacitações: 71,4%.
- Orientações recebidas para executar as atividades: 65,4%.
- Adequação das capacitações às necessidades do trabalho: 63,5%.
- Ações voltadas à saúde e à qualidade de vida: 64,5%.
- Valorização do trabalho: 57,1%.
- Atuação institucional na prevenção do assédio: 56,9%.
- Incentivo ao desenvolvimento profissional: 55,6%.

A dimensão apresenta um cenário predominantemente favorável, mas com oportunidades de melhoria na valorização profissional e no desenvolvimento dos servidores.

O respeito entre as pessoas confirma a tendência observada no questionário de Clima Organizacional.

Em contrapartida, o incentivo ao desenvolvimento profissional, a valorização do trabalho e a prevenção do assédio apresentam avaliações positivas inferiores às registradas nos itens mais bem avaliados.

A atuação institucional na prevenção do assédio merece atenção adicional porque 15,4% avaliaram negativamente esse aspecto e 7,7% responderam “Não Conheço”. Esse desconhecimento pode indicar necessidade de maior divulgação dos canais, das políticas preventivas e dos procedimentos institucionais.

Recomenda-se:

- vincular os programas de capacitação às necessidades identificadas nos setores;
- ampliar a divulgação das oportunidades de desenvolvimento profissional;
- fortalecer o reconhecimento das contribuições dos técnicos universitários;
- divulgar os mecanismos de prevenção e enfrentamento do assédio;
- avaliar a efetividade das ações de saúde e qualidade de vida;
- relacionar a gestão de pessoas às necessidades de planejamento da força de trabalho.

4.4.4. Gestão do Centro

Gestão do Centro obteve conceito 3,90, um dos mais elevados da avaliação.

Os resultados demonstram percepções favoráveis sobre a atuação das Direções dos Centros, especialmente no atendimento às demandas dos setores.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo
Atendimento da Direção às demandas do setor	64,0%
Incentivo da Direção à melhoria contínua	59,1%
Capacidade de promover ambiente colaborativo	58,2%
Utilização dos resultados da avaliação para aperfeiçoar a gestão	41,3%

A principal fragilidade está na utilização dos resultados da avaliação institucional pela Direção para aperfeiçoar a gestão. Apenas 41,3% avaliaram positivamente esse aspecto, enquanto 23,9% responderam “Não Conheço” e 13,5% “Não Se Aplica”.

O resultado sugere a necessidade de tornar mais visíveis as ações adotadas a partir das avaliações e de fortalecer a participação dos setores no acompanhamento das melhorias.

É importante que cada Centro consiga demonstrar como as demandas identificadas são analisadas, quais medidas são priorizadas e quais resultados foram alcançados.

Recomenda-se que as Direções, em articulação com os setores de planejamento e avaliação institucional, utilizem os relatórios da avaliação para estabelecer planos de ação, definir responsáveis e acompanhar prazos.

4.4.5. Gestão institucional

Gestão Institucional obteve conceito 3,39.

Os resultados revelam avaliações moderadas sobre a transparência, a comunicação das decisões e a capacidade de planejamento, além de fragilidades na clareza dos fluxos administrativos.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo	Péssimo + Ruim
Transparência da gestão	51,7%	15,7%
Comunicação das decisões institucionais	48,7%	17,6%
Capacidade de planejamento da gestão	51,0%	14,3%
Eficiência dos processos administrativos	49,8%	13,4%
Clareza dos fluxos dos processos	33,9%	21,9%
Incentivo à inovação administrativa	43,5%	18,9%

A clareza dos fluxos dos processos constitui o ponto mais crítico, com 33,9% de avaliações positivas, 39,6% de respostas regulares e 21,9% de negativas.

Esse resultado pode indicar dificuldades na compreensão das etapas dos processos, na identificação das unidades responsáveis e no conhecimento dos procedimentos necessários para encaminhar demandas administrativas.

A comunicação das decisões institucionais também merece atenção, uma vez que menos da metade dos respondentes a avaliou positivamente.

Recomenda-se:

- mapear e documentar os principais processos administrativos;
- simplificar fluxos e eliminar etapas redundantes, quando possível;
- identificar responsáveis e prazos para cada etapa;
- disponibilizar orientações padronizadas e atualizadas;
- divulgar as justificativas das decisões administrativas relevantes;
- estimular propostas de inovação e simplificação dos procedimentos.
-

4.4.6. Governança

Governança obteve conceito 3,65.

A atuação da Universidade em relação à ética e à integridade apresentou 72,6% de avaliações positivas, constituindo o principal destaque do questionário.

A transparência dos critérios adotados nos processos administrativos obteve 59,2% de avaliações positivas, enquanto a prestação de contas da gestão alcançou 57,0%.

O ponto mais frágil foi o incentivo à participação dos servidores nas decisões, com 38,8% de avaliações positivas e 21,5% de negativas.

A avaliação sugere que a percepção sobre ética e integridade é mais favorável do que a percepção sobre a participação dos servidores nos processos decisórios.

Esse resultado reforça a necessidade de ampliar os mecanismos de consulta, diálogo e devolutiva, de modo que a participação não se limite à existência formal de espaços colegiados.

Recomenda-se fortalecer a divulgação dos processos decisórios, ampliar as oportunidades de manifestação dos servidores e apresentar os resultados das consultas realizadas, incluindo as justificativas para o acolhimento ou não das contribuições recebidas.

4.5. Eixo 5 — Infraestrutura

Acessibilidade - **3,32**

Ambiente de trabalho - **3,99**

O Eixo 5 apresenta resultados contrastantes. O ambiente de trabalho é avaliado favoravelmente, enquanto a acessibilidade apresenta fragilidades importantes.

4.5.1. Acessibilidade

A dimensão Acessibilidade obteve conceito 3,32.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo	Péssimo + Ruim
Sinalização e orientação no campus	49,0%	21,0%
Sanitários adaptados	45,3%	16,5%
Acessibilidade arquitetônica	43,3%	26,0%
Condições de mobilidade no campus	41,7%	22,0%
Mobiliário adaptado	34,7%	15,3%
Recursos de acessibilidade digital	31,5%	14,6%

A acessibilidade arquitetônica apresenta 26,0% de avaliações negativas, o maior percentual negativo entre os itens dessa dimensão.

As condições de mobilidade no campus também merecem atenção, com 22,0% de avaliações negativas.

Os recursos de acessibilidade digital apresentam apenas 31,5% de avaliações positivas, enquanto 27,2% responderam “Não Conheço” e 9,8% “Não Se Aplica”.

No caso do mobiliário adaptado, 19,7% não conhecem o aspecto avaliado e 11,4% consideram-no não aplicável. Para sanitários adaptados, os percentuais são 13,8% e 7,9%, respectivamente.

Esses dados indicam dois desafios distintos: a necessidade de aprimorar as condições efetivas de acessibilidade e a necessidade de melhorar o conhecimento sobre os recursos existentes.

A avaliação institucional não substitui vistorias técnicas, auditorias de acessibilidade ou diagnósticos de conformidade normativa. Os resultados devem ser utilizados para orientar investigações complementares e priorizar verificações nas unidades.

Recomenda-se:

- realizar diagnóstico das condições de acessibilidade arquitetônica;
- verificar rotas acessíveis, sinalização, circulação e mobilidade;
- avaliar a disponibilidade e a adequação de mobiliário adaptado;
- verificar a acessibilidade dos sistemas, portais e documentos digitais;
- identificar necessidades de adaptação dos sanitários;
- estabelecer prioridades de intervenção considerando os riscos, as necessidades dos usuários e os recursos disponíveis;
- divulgar os recursos de acessibilidade existentes e os canais para solicitação de adequações.

A definição das prioridades deve considerar as exigências legais de acessibilidade e as necessidades concretas da comunidade universitária.

4.5.2. Ambiente de trabalho

Ambiente de Trabalho obteve conceito 3,99, o segundo maior da avaliação.

Aspecto avaliado	Bom + Ótimo
Equipamentos de informática	89,4%
Limpeza	84,0%
Climatização	80,9%
Internet	79,4%
Segurança	79,0%
Recursos tecnológicos	78,9%
Softwares disponíveis	77,3%
Iluminação	76,4%
Conservação	71,6%
Ergonomia	65,0%
Rede wireless (Wi-Fi)	65,4%

Espaço físico	61,2%

Os resultados são amplamente favoráveis, especialmente quanto aos equipamentos de informática, à limpeza, à climatização, à internet e à segurança.

Os equipamentos de informática apresentam 89,4% de avaliações positivas e apenas 2,0% de negativas. A limpeza também se destaca, com 84,0% de avaliações positivas.

Por outro lado, espaço físico, ergonomia e rede wireless apresentam resultados relativamente inferiores aos demais itens.

A ergonomia apresenta 10,1% de avaliações negativas, enquanto a rede wireless registra 14,8%. O espaço físico apresenta 12,6% de avaliações negativas e 25,5% de respostas regulares.

Embora não constituam os pontos mais críticos do levantamento, esses resultados indicam oportunidades de melhoria nas condições de uso dos ambientes e dos recursos tecnológicos.

Recomenda-se manter os aspectos bem avaliados e direcionar intervenções para os itens com maior concentração de respostas regulares e negativas, considerando as particularidades de cada unidade.

6. Principais fortalezas e fragilidades institucionais

A análise integrada permite consolidar os aspectos que merecem ser preservados e aqueles que devem orientar o planejamento das ações corretivas e preventivas.

5.1. Fortalezas identificadas

Clima organizacional favorável - Conceito 4,20; destaque para respeito no ambiente de trabalho (87,9%), autonomia (86,8%) e colaboração no setor (86,0%).

Reconhecimento da contribuição social da UDESC - 85,5% de avaliações positivas sobre a contribuição da Universidade para o desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina.

Condições materiais e avanço da digitalização - 89,4% de avaliações positivas para equipamentos de informática e 86,2% para a redução da demanda por documentos impressos.

Reconhecimento da missão institucional - 62,1% de avaliações positivas sobre a coerência entre a missão institucional e as ações desenvolvidas pela UDESC.

5.2. Fragilidades prioritárias

Carreira na instituição - Conceito 2,91; avaliações desfavoráveis relacionadas à remuneração, à progressão funcional e à compatibilidade entre atividades e atribuições.

Integração institucional - Conceito 3,20; somente 32,0% de avaliações positivas sobre a integração entre técnicos, docentes e estudantes.

Integração dos sistemas institucionais - 25,7% de avaliações positivas e 41,3% de negativas, apontando para a necessidade de aprimorar a interoperabilidade.

Acessibilidade - Conceito 3,32; fragilidades em acessibilidade arquitetônica, mobilidade, mobiliário adaptado e recursos digitais.

Uso dos resultados da avaliação - 30,9% de avaliações positivas sobre a efetividade das melhorias geradas pelas avaliações na Universidade.

7. Análise transversal dos resultados

Além das diferenças entre eixos e questionários, alguns padrões atravessam diferentes áreas da gestão institucional.

6.1. Necessidade de ampliar a transparência e a devolutiva

Os resultados sobre planejamento institucional, avaliação institucional, gestão do Centro e governança demonstram que a divulgação de informações e o conhecimento das decisões constituem aspectos relevantes para o aprimoramento da gestão.

A efetividade das melhorias geradas pela avaliação institucional apresenta apenas 30,9% de avaliações positivas. A utilização dos resultados da avaliação pela Direção do Centro alcança 41,3%, e a participação dos servidores nas decisões, no questionário de Governança, apresenta 38,8%.

Esses resultados sugerem que é importante tornar mais visíveis os mecanismos pelos quais a Universidade utiliza informações, recebe contribuições e transforma diagnósticos em providências.

Uma estratégia institucional de devolutiva poderia incluir a divulgação periódica de planos de ação, responsáveis, prazos, situação de execução e resultados obtidos.

6.2. Distância entre digitalização e integração dos processos

A avaliação da transformação digital demonstra que os servidores reconhecem os benefícios da redução do uso de documentos impressos e da facilitação de atividades por meios digitais.

Contudo, a baixa avaliação da integração entre sistemas e do acesso aos dados de apoio à gestão evidencia que a digitalização de procedimentos não garante, por si só, a integração dos processos.

A prioridade deve ser aprimorar a interoperabilidade, reduzir a duplicidade de tarefas e melhorar o acesso às informações necessárias para a execução do trabalho e para a tomada de decisão.

6.3. Valorização profissional e condições de trabalho

O contraste entre Clima Organizacional (4,20), Ambiente de Trabalho (3,99) e Carreira na Instituição (2,91) constitui um dos achados mais importantes do relatório.

Os resultados indicam que os servidores avaliam favoravelmente aspectos relacionados às relações interpessoais, à autonomia e às condições materiais, mas demonstram dificuldades em questões estruturais da carreira.

A interpretação institucional deve, portanto, distinguir as condições cotidianas de trabalho das políticas de desenvolvimento funcional. Ações de melhoria do clima organizacional não

substituem a necessidade de examinar questões relacionadas à carreira, à remuneração e à progressão.

6.4. Comunicação como instrumento de integração

A Comunicação obteve conceito 3,44, enquanto a Integração Institucional alcançou 3,20.

A proximidade temática entre esses resultados sugere que o aprimoramento dos canais de comunicação pode contribuir para a integração entre setores, segmentos e unidades administrativas.

Entretanto, a relação entre os resultados não comprova causalidade. A Universidade deve investigar quais barreiras dificultam a cooperação e o compartilhamento de informações, combinando os resultados quantitativos com informações complementares das unidades.

6.5. Desconhecimento como indicador de visibilidade institucional

As respostas “Não Conheço” merecem atenção especial em algumas dimensões:

- Efetividade das melhorias geradas pelas avaliações institucionais: 24,8%.
- Compromisso da gestão com os objetivos estratégicos do PDI: 23,0%.
- Acompanhamento das metas institucionais: 20,9%.
- Atendimento da Ouvidoria: 38,7%.
- Recursos de acessibilidade digital: 27,2%.

Esses percentuais indicam que nem todos os servidores dispõem de informações suficientes para avaliar determinados aspectos institucionais.

O desconhecimento não deve ser automaticamente interpretado como uma avaliação negativa do serviço ou da política. Em muitos casos, ele constitui um sinal de que a comunicação, a divulgação ou a visibilidade das ações precisam ser investigadas.

8. Proposta de plano de ação institucional

Com base nos resultados, recomenda-se organizar as ações em três níveis de prioridade: alta, média e de manutenção e aperfeiçoamento.

A classificação abaixo constitui uma proposta analítica, não uma priorização oficialmente aprovada pela UDESC.

Prioridade	Área de atuação	Ação recomendada	Indicador de acompanhamento

Alta	Carreira	Analisar as percepções sobre atribuições, remuneração e progressão por categoria funcional.	Percentual de respostas positivas e negativas por categoria e questão.
Alta	Transformação digital	Mapear e priorizar integrações entre sistemas institucionais.	Número de integrações implementadas e percentual de demandas priorizadas atendidas.
Alta	Integração institucional	Mapear processos intersetoriais e estabelecer responsabilidades e fluxos.	Percentual de processos prioritários mapeados e revisados.
Alta	Acessibilidade	Realizar diagnóstico técnico das condições arquitetônicas, de mobilidade e digitais.	Percentual de unidades diagnosticadas e de intervenções prioritárias executadas.
Alta	Avaliação institucional	Instituir rotina de divulgação das providências decorrentes da avaliação.	Percentual de ações com responsável, prazo e situação de execução divulgados.
Média	Planejamento	Ampliar a divulgação do PDI e das metas institucionais.	Percentual de avaliações positivas sobre conhecimento das metas e objetivos.
Média	Comunicação	Aprimorar os canais de diálogo e a devolutiva às manifestações dos servidores.	Percentual de avaliações positivas sobre escuta ativa e clareza das informações.
Média	Gestão institucional	Mapear e simplificar os fluxos dos processos administrativos.	Percentual de processos prioritários documentados e revisados.
Média	Governança	Ampliar a participação dos servidores nos processos decisórios.	Percentual de avaliações positivas sobre participação e transparência.
Média	Gestão de pessoas	Aprimorar capacitações, desenvolvimento profissional e divulgação das ações preventivas contra o assédio.	Percentual de avaliações positivas por item do questionário.
Média	Sustentabilidade	Ampliar ações ambientais e sua divulgação.	Número de ações executadas e evolução da avaliação sobre sustentabilidade.
Manutenção	Clima organizacional	Preservar práticas de respeito, autonomia e colaboração.	Evolução dos conceitos e percentuais de avaliação positiva.

Manutenção	Ambiente de trabalho	Manter os aspectos bem avaliados e corrigir fragilidades em ergonomia, espaço físico e Wi-Fi.	Evolução dos percentuais positivos e negativos por item.
Manutenção	Responsabilidade social	Dar visibilidade às ações de impacto social, científico, cultural e de inclusão.	Evolução das avaliações e alcance da divulgação institucional.

7.1. Etapas sugeridas para implementação

Etapa 1 — Validação do diagnóstico

Apresentar os resultados à gestão institucional e às unidades responsáveis pelas áreas avaliadas, confirmando a interpretação dos dados e identificando eventuais necessidades de aprofundamento.

Etapa 2 — Investigação das causas

Realizar análises complementares para compreender as razões das avaliações negativas e regulares, principalmente nas áreas de carreira, integração institucional, transformação digital e acessibilidade.

Etapa 3 — Definição das ações

Estabelecer medidas de melhoria com responsáveis institucionais, prazos, recursos necessários e indicadores de acompanhamento.

Etapa 4 — Execução e monitoramento

Acompanhar periodicamente a execução das ações, registrando avanços, dificuldades e necessidades de revisão.

Etapa 5 — Devolutiva aos servidores

Divulgar as providências adotadas e os resultados alcançados, fortalecendo a confiança no processo de avaliação institucional.

8. Recomendações para o aprimoramento do processo avaliativo

Os resultados também oferecem oportunidades para aperfeiçoar os instrumentos e os procedimentos de avaliação institucional.

8.1. Analisar os resultados por categoria funcional

No questionário de Carreira na Instituição, a segmentação por Técnico de Execução, Técnico de Suporte e Técnico de Desenvolvimento é relevante e deve ser preservada na análise.

Recomenda-se apresentar os percentuais considerando separadamente as respostas aplicáveis, além da distribuição integral das categorias de resposta. Isso facilita a interpretação

e reduz o risco de conclusões equivocadas decorrentes de percentuais elevados de “Não Se Aplica”.

8.2. Disponibilizar números absolutos e taxas de participação

Além dos percentuais, os relatórios devem apresentar, quando disponíveis:

- número de respondentes;
- número de respostas válidas por questão;
- total de técnicos universitários elegíveis;
- taxa de participação;
- distribuição das respostas por categoria funcional e unidade, respeitando a confidencialidade.

Essas informações ampliam a capacidade de interpretação e permitem avaliar o alcance da consulta.

8.3. Diferenciar desconhecimento, insatisfação e não aplicabilidade

As respostas “Não Conheço” e “Não Se Aplica” não devem ser incorporadas às avaliações negativas.

O desconhecimento pode indicar baixa visibilidade de uma política, enquanto a não aplicabilidade pode decorrer das atribuições, do local de trabalho ou das características funcionais do respondente.

A distinção entre essas categorias deve ser preservada nos painéis e nos relatórios.

8.4. Estabelecer comparabilidade temporal

A comparação com avaliações futuras permitirá identificar tendências e verificar se as ações implementadas produziram mudanças na percepção dos servidores.

Para garantir comparabilidade, recomenda-se manter a redação e a escala das questões sempre que possível, documentando alterações metodológicas e nos questionários.

8.5. Articular avaliação e planejamento

Os resultados devem subsidiar o PDI, os planos de gestão e os planejamentos das unidades, sem que a avaliação institucional se torne um instrumento meramente descritivo.

A efetividade do processo depende da capacidade de converter resultados em decisões, acompanhar providências e comunicar os avanços alcançados.

9. Considerações finais

Os resultados da Avaliação das Ações da UDESC — Técnicos Universitários, edição 2026, demonstram um cenário institucional heterogêneo, com aspectos amplamente reconhecidos pelos servidores e fragilidades que demandam ações estruturadas de melhoria.

Entre os principais pontos positivos, destacam-se o clima organizacional, as condições do ambiente de trabalho e o reconhecimento da contribuição social e econômica da Universidade. Esses resultados constituem fortalezas que devem ser preservadas e utilizadas como referência para o aprimoramento da gestão.

Por outro lado, a carreira dos técnicos universitários apresenta o menor conceito consolidado, indicando a necessidade de aprofundar a análise sobre remuneração, progressão funcional e compatibilidade entre atribuições e atividades efetivamente desempenhadas. Essa análise deve considerar as particularidades de cada categoria e as competências das instâncias responsáveis pela política de pessoal.

A integração institucional e a transformação digital também exigem atenção. Os resultados evidenciam dificuldades na articulação entre segmentos e setores, bem como na integração dos sistemas institucionais e no acesso a informações de apoio à gestão. Tais aspectos podem comprometer a eficiência administrativa e demandam iniciativas coordenadas de simplificação de processos, integração tecnológica e fortalecimento da comunicação.

Na acessibilidade, as avaliações indicam a necessidade de investigações técnicas complementares, especialmente em relação às condições arquitetônicas, à mobilidade e aos recursos digitais. Os resultados devem contribuir para a identificação de prioridades, sem substituir os diagnósticos técnicos necessários à verificação da conformidade e à definição de intervenções.

Outro achado relevante diz respeito à efetividade da avaliação institucional. A proporção de servidores que não conhecem as melhorias decorrentes das avaliações e os percentuais relativamente baixos de avaliação positiva sobre a utilização dos resultados demonstram a importância de fortalecer a devolutiva institucional. É fundamental que os servidores percebam que suas contribuições são analisadas e podem subsidiar decisões e mudanças.

Diante desse cenário, recomenda-se que a UDESC adote uma abordagem integrada de melhoria contínua, articulando os resultados da avaliação ao planejamento institucional, à gestão de pessoas, à modernização administrativa, à infraestrutura e aos mecanismos de governança.

O principal desafio não consiste apenas em elevar os conceitos dos questionários, mas em transformar as percepções dos técnicos universitários em informações úteis para a tomada de decisão, a definição de prioridades e o aperfeiçoamento das políticas e dos processos institucionais.

A consolidação de planos de ação com responsáveis, prazos, indicadores e divulgação periódica dos resultados permitirá fortalecer a cultura de avaliação, ampliar a participação dos servidores e demonstrar a efetividade das medidas adotadas.

Por fim, os resultados devem ser interpretados como um diagnóstico institucional que orienta a investigação das causas e a definição de prioridades. A confirmação das hipóteses apresentadas neste relatório depende, quando necessário, de análises complementares junto às unidades responsáveis e aos segmentos envolvidos.

10. Síntese executiva para a gestão

Principais mensagens do diagnóstico

Preservar as fortalezas - Clima organizacional (4,20), ambiente de trabalho (3,99) e responsabilidade social (3,90) são os destaques positivos.

Priorizar as fragilidades estruturais - Carreira (2,91), integração institucional (3,20) e acessibilidade (3,32) demandam aprofundamento e ações específicas.

Simplificar e integrar processos - A integração entre sistemas institucionais obteve 25,7% de avaliações positivas e 41,3% de negativas.

Fortalecer a devolutiva institucional - Somente 30,9% avaliaram positivamente a efetividade das melhorias geradas pelas avaliações na Universidade.

Monitorar a evolução - Vincular cada prioridade a ações, responsáveis, prazos e indicadores, utilizando as próximas edições da avaliação para acompanhar os resultados.

Conclusão: a avaliação de 2026 oferece subsídios relevantes para o aperfeiçoamento da gestão da UDESC. A efetividade desse diagnóstico dependerá da capacidade institucional de priorizar os problemas identificados, mobilizar as áreas responsáveis, executar as medidas necessárias e comunicar os resultados aos servidores.