



RELATÓRIO DE  
**AUTOAVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL**  
**2023**

UNIVERSIDADE DO  
EXTREMO SUL  
CATARINENSE - UNESC

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
UNESC**

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA  
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
2023

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

**Reitora**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciane Bisognin Ceretta

**Pró-Reitora de Ensino**

Prof.<sup>a</sup> Ma. Graziela Amboni

**Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Extensão**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Gisele Silveira Coelho Lopes

**Pró-Reitoria de Administração e Finanças**

Prof. Me. Jose Otavio Feltrin

## ORGANIZADORES

Anne Marie Scoss  
Julia Dos Santos Gonçalves  
Thiago Henrique Almino Francisco

## SUBCOMISSÕES

Pró-Reitoria Acadêmica  
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional  
Diretoria de Ensino de Graduação Presencial  
Diretoria de Ensino de Graduação a Distância  
Diretoria de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Setor de Planejamento Institucional  
Setor de Avaliação Institucional

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

U58r Universidade do Extremo Sul Catarinense.  
Relatório de Autoavaliação Institucional da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense 2023  
[recurso eletrônico] / Universidade do Extremo Sul  
Catarinense ; [organizadores Anne Marie Scoss,  
Julia dos Santos Gonçalves, Thiago Henrique Almino  
Francisco]. - Criciúma: UNESC, 2024.  
260 p. : il.

Modo de acesso: <<https://www.unesc.net/avaliacao-institucional/autoavaliacao>>.  
ISBN 978-85-8410-342-3

1. Universidade do Extremo Sul Catarinense -  
Avaliação. 2. Avaliação institucional. 3. Auto-  
avaliação da instituição. 4. Avaliação das  
instituições de ensino. I. Título.

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

## **COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO**

(Nomeados pela Portaria 93/2021/Reitoria – Mandato a partir de 25/10/2021)

### **Representantes Docentes:**

Thiago Henrique Almino Francisco (Coordenador)  
Guiomar da Rosa Bortot (Coordenadora Adjunta)  
Ângela Costa Piccinini  
Ioná Vieira Bez Birolo

### **Representantes Técnicos Administrativos:**

Anne Marie Scoss  
Clarita Maria Torquato  
Marlete Borges Cechella  
Carla Cristina Casagrande Monteiro

### **Representantes Sociedade Civil Organizada:**

Sandra Helena Búrigo Rosso – Membro do COMEC  
Maria Julita Volpato Gomes – ACIC  
Valdecir Mariana – 21ª Gerência de Educação de Criciúma

### **Representantes Discentes:**

Vittor Teixeira Ferreira – DCE  
Geovana Lisa Paraguaia Ribeiro – DCE  
John Marcell Ansiliero Maciel – DCE  
Francine Nazário da Silva - APG

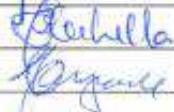
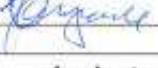
## TERMO DE APROVAÇÃO

Pelo presente termo, os membros da Comissão Própria de Avaliação – CPA, abaixo relacionados, **APROVAM** o Relatório de Autoavaliação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC (Código 482), ciclo de Referência 2023 (relatório integral), a ser enviado ao Ministério da Educação por meio do Sistema e-MEC, conforme Art. 22 da Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017, republicada em 03 de setembro de 2018.

Criciúma, 21 de março de 2024.

Representantes Docentes	Assinatura
Thiago Henrique Almino Francisco (Coordenador)	
Guiomar da Rosa Bortot (Coordenadora Adjunta)	
Ângela Costa Piccinini	
Ioná Vieira Bez Birolo	

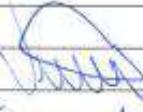
  

Representantes Técnicos Administrativos	Assinatura
Anne Marie Scoss	
Clarita Maria Torquato	
Marlete Borges Cechella	
Carla Cristina Casagrande Monteiro	

Representantes Sociedade Civil Organizada	Assinatura
Sandra Helena Búrigo Rosso – Membro do COMEC	
Maria Julita Volpato Gomes – Associação Empresarial de Criciúma - ACIC	
Valdecir Mariana – 21ª Gerência de Educação de Criciúma	

Representantes Discentes	Assinatura
Vittor Teixeira Ferreira - DCE	
Geovana Lisa Paraguaia Ribeiro - DCE	
John Marcell Ansiliero Marciel - DCE	
Francine Nazário da Silva - APG	

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fluxograma da Avaliação Institucional da Unesc .....	21
Figura 2 - Perfil da avaliação institucional na Unesc .....	25
Figura 3 - Retrato do Projeto de Autoavaliação da UNESC .....	28
Figura 4 - Cenário dos ciclos propostos no projeto da CPA .....	29
Figura 5 - Filosofia estratégica da UNESC .....	71
Figura 6 - Políticas de pessoal da UNESC .....	76
Figura 7 - Pesquisa de Clima .....	111
Figura 8 - Organograma da FUCRI .....	129
Figura 9 - Organograma da UNESC .....	133

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Avaliações aplicadas no último triênio .....	23
Quadro 2 - Planejamento e Avaliação Institucional – 2021 a 2023 .....	34
Quadro 3 - Planejamento e Avaliação Institucional – comparativo de desafios encontrados..	36
Quadro 4 - Planejamento e Avaliação Institucional – desafios .....	39
Quadro 5 - Desenvolvimento Institucional – 2020 a 2023 .....	44
Quadro 6 - Planejamento e Avaliação Institucional – comparativo de desafios encontrados..	47
Quadro 7 - Políticas acadêmicas – último triênio.....	52
Quadro 8 - Desafios .....	54
Quadro 9 - Ações estratégicas propostas .....	56
Quadro 10 - Elementos advindos da contribuição da CPA com os PPGS .....	61
Quadro 11 - Enquadramento docente .....	77
Quadro 12 - Contribuição do corpo docente na UNESC.....	90
Quadro 13 - Quantitativo de processos avaliados pela Comissão de Credenciamento Docente no período de 2021 e 2023 .....	97
Quadro 14 - Evolução numérica e estrutural do corpo técnico-administrativo da UNESC ...	101
Quadro 15 – Participação em atividades de capacitação (2021-2023).....	104
Quadro 16 - Atividades dos Conselhos da FUCRI e da UNESC .....	131
Quadro 17 - Evolução do quantitativo de reuniões e atos da UNESC entre 2021 e 2023 .....	135
Quadro 18 - Indicadores relacionados com a Pesquisa .....	151
Quadro 19 - Indicadores relacionados a Extensão.....	163
Quadro 20 - Avaliação da infraestrutura junto aos discentes - médias por bloco .....	177
Quadro 21 - Resultados da avaliação das ações da UNESC - docentes e técnicos .....	179
Quadro 22 - Inovações implementadas e desafios identificados - Ensino a Distância.....	182
Quadro 23 - Ações implementadas pelo DPI (2021-2023) .....	186
Quadro 24 - Avaliação da infraestrutura física da Biblioteca .....	189

Quadro 25 - Evolução do quantitativo de acervo físico da Biblioteca da Unesc entre 2021 e 2023 .....	191
Quadro 26 - Evolução do quantitativo de acervo digital da Biblioteca da Unesc entre 2021 e 2023 .....	193
Quadro 27 - Evolução do quantitativo de utilização do acervo: consultas entre 2021 e 2023 .....	195
Quadro 28 - Evolução do quantitativo de utilização do acervo: Empréstimos entre 2021 e 2023 .....	197
Quadro 29 - Evolução do quantitativo de utilização do acervo: frequência entre 2021 e 2023 .....	200
Quadro 30 - Evolução do quantitativo de serviços prestados pela Biblioteca entre 2021 e 2023 .....	202
Quadro 31 - Evolução do quantitativo de recursos inovadores adotados pela Biblioteca entre 2021 e 2023 .....	206
Quadro 32 - Evolução do quantitativo de recursos inovadores junto aos laboratórios de informática entre 2021 e 2023 .....	210
Quadro 33 - Evolução do quantitativo de ações de suporte e manutenção realizadas nos laboratórios de informática entre 2021 e 2023 .....	213
Quadro 34 - Evolução do quantitativo de novos equipamentos entre 2021 e 2023 .....	216
Quadro 35 - Evolução do quantitativo de ações implementadas para a correção / ajuste do plano entre 2021 e 2023 .....	219
Quadro 36 - Evolução do quantitativo de soluções tecnológicas inovadoras implementadas entre 2021 e 2023 .....	221
Quadro 37 - Quantidade de prêmios recebidos pelos PPGs .....	232
Quadro 38 - Internacionalização dos seus alunos de pós-graduação (2022-2023).....	238
Quadro 39 - Participação dos docentes da Unesc como editores, corpos editoriais de periódicos, avaliadores de agências de fomento à pesquisa.....	245

Quadro 40 - Total de avaliadores de agências de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil e no exterior .....	246
--	-----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Planejamento e Avaliação Institucional – 2021 a 2023 .....	35
Gráfico 2 - Desenvolvimento Institucional – 2020 a 2023.....	45
Gráfico 3 - Políticas acadêmicas – último triênio.....	52
Gráfico 4 - Elementos advindos da contribuição da CPA com os PPGS .....	62
Gráfico 5 - Evolução do número de professores doutores (2021-2023).....	79
Gráfico 6 - Variação nas categorias de professores doutores (2021-2023).....	80
Gráfico 7 - Diminuição de professores especialistas (2021-2023).....	81
Gráfico 8 - Flutuação do número de professores mestres (2021-2023) .....	82
Gráfico 9 - Aumento de adesão ao plano de carreira (2021-2023) .....	84
Gráfico 10 - Crescimento do total de docentes (2021-2023).....	86
Gráfico 11 - Distribuição de atividade por titulação – 2021 .....	93
Gráfico 12 - Evolução do quantitativo de processos avaliados por área (2021-2023) .....	99
Gráfico 13 - Evolução do corpo técnico-administrativo por função (2021-2023) .....	102
Gráfico 14 - Participação em atividades de capacitação (2021-2023) .....	106
Gráfico 15 - Pesquisa de Clima .....	112
Gráfico 16 - Evolução do quantitativo de reuniões e atos da UNESC entre 2021 e 2023 .....	136
Gráfico 17 - Receita líquida por ano e setor (presencial vs EAD) .....	149
Gráfico 18 - Indicadores financeiros das atividades de pesquisa .....	153
Gráfico 19 - Tendência dos investimentos ao longo do triênio nas atividades de Pesquisa (A) .....	155
Gráfico 20 - Tendência dos investimentos ao longo do triênio nas atividades de Pesquisa (B) .....	157
Gráfico 21 - Resultados operacionais da Pesquisa .....	158
Gráfico 22 - Comparação de desempenho dos departamentos da Unesc (2021-2023).....	160
Gráfico 23 - Tendências financeiras da Diretoria de Extensão da UNESC (2021-2023) .....	164
Gráfico 24 - Comparação de receita líquida e despesas operacionais (2021-2023) .....	166

Gráfico 25 - Análise financeira: 2021-2023 .....	167
Gráfico 26 - Receita líquida.....	168
Gráfico 27 - Iniciativas implementadas e desafios identificados por ano .....	183
Gráfico 28 - Ações implementadas pelo DPI por ano .....	187
Gráfico 29 - Crescimento percentual do acervo físico da Biblioteca da Unesc (2021-2023) 192	
Gráfico 30 - Evolução do acervo digital da Biblioteca da Unesc (2021-2023).....	194
Gráfico 31 - Evolução da utilização do acervo: consultas (2021-2023).....	197
Gráfico 32 - Evolução do quantitativo de empréstimo de acervo (2021-2023) .....	199
Gráfico 33 - Evolução da frequência de utilização do acervo (2021-2023).....	201
Gráfico 34 - Evolução dos serviços prestados pela Biblioteca (2021-2023).....	204
Gráfico 35 - Evolução dos recursos inovadores nos laboratórios de informática .....	211
Gráfico 36 - Total de ações de suporte nos laboratórios de informática por ano .....	213
Gráfico 37 - Evolução do quantitativo de novos equipamentos entre 2021 e 2023 .....	217
Gráfico 38 - Evolução do quantitativo de ações de correção/ajuste do plano entre 2021 e 2023 .....	219
Gráfico 39 - Evolução do quantitativo de soluções tecnológicas inovadoras implementadas entre 2021 e 2023 .....	222

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	A EXPERIÊNCIA DO PROJETO DA CPA: OS MOVIMENTOS E AS CONEXÕES DO CICLO ATUAL .....	20
1.2	SÍNTESE DOS RELATÓRIOS COMPONENTES DOS CICLOS: DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS ÀS AÇÕES INDUTORAS DA INOVAÇÃO.....	32
1.2.1	<b>Planejamento e Avaliação Institucional .....</b>	<b>33</b>
1.2.2	<b>O desenvolvimento institucional e as políticas institucionais do PDI .....</b>	<b>41</b>
1.2.3	<b>As políticas acadêmicas e suas contribuições .....</b>	<b>50</b>
1.2.4	<b>Os elementos norteadores da avaliação da Pós-Graduação .....</b>	<b>59</b>
1.3	A ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE 2023: JUSTIFICATIVAS E ALINHAMENTOS À POLÍTICA INSTITUCIONAL DE AVALIAÇÃO.....	64
1.4	ORDENAMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
<b>2</b>	<b>O RELATÓRIO EM SÍ: FICÇÕES E MOVIMENTOS ARTICULADORES: AS POLÍTICAS DE GESTÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>71</b>
2.1	AS POLÍTICAS DE PESSOAL .....	74
2.1.1	<b>O corpo docente e as ações estratégicas da UNESC .....</b>	<b>77</b>
2.1.1.1	Dinâmica e contribuição do corpo docente: uma análise multidimensional das atividades acadêmicas e administrativas .....	89
2.1.1.2	Dados da atuação da Comissão de Credenciamento Docente .....	96
2.1.1.3	Corpo técnico-administrativo – Organização e Formação Continuada.....	100
2.1.1.4	O Clima Organizacional da UNESC e seus diferenciais relacionados a qualidade de vida .....	108
2.1.2	<b>Avanços e Destaques.....</b>	<b>116</b>
2.1.3	<b>Desafios .....</b>	<b>118</b>
2.1.4	<b>Recomendações e projetos estratégicos .....</b>	<b>121</b>
2.2	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL .....	124

<b>2.2.1</b>	<b>Os processos de gestão institucional e o movimento dos conselhos.....</b>	<b>127</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Avanços e Destaques.....</b>	<b>139</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Desafios .....</b>	<b>141</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Recomendações e Projetos Estratégicos .....</b>	<b>142</b>
<b>2.3</b>	<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....</b>	<b>143</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Sustentabilidade Financeira e suas relações com o desenvolvimento institucional.....</b>	<b>145</b>
2.3.1.1	Os indicadores relacionados ao Ensino .....	145
2.3.1.2	Os indicadores relacionados a Pesquisa .....	150
2.3.1.3	Os indicadores relacionados a Extensão.....	161
<b>2.3.2</b>	<b>Avanços e Destaques.....</b>	<b>170</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Desafios .....</b>	<b>172</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Recomendações e projetos estratégicos .....</b>	<b>174</b>
<b>2.4</b>	<b>INFRAESTRUTURA FÍSICA .....</b>	<b>176</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Infraestrutura para o Ensino a Distância .....</b>	<b>181</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Instalações Administrativas.....</b>	<b>185</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Biblioteca .....</b>	<b>188</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Instalações e operações tecnológicas: Os movimentos operacionais do Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO).....</b>	<b>209</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Avanços e Destaques.....</b>	<b>225</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Desafios .....</b>	<b>227</b>
<b>2.4.7</b>	<b>Recomendações e projetos estratégicos .....</b>	<b>229</b>
<b>2.5</b>	<b>AUTOAVALIAÇÃO DO PPG: IMPACTO .....</b>	<b>230</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Elementos norteadores da Inovação .....</b>	<b>236</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Destaques .....</b>	<b>247</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Desafios .....</b>	<b>249</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Recomendações estratégicas .....</b>	<b>251</b>

2.6	ADERÊNCIA DOS RESULTADOS COM A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DA UNESC .....	252
2.7	LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES .....	254
<b>3</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>258</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Fundação Educacional de Criciúma, Fucri, mantenedora da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, foi instituída pelo Poder Público Municipal, por meio da Lei n. 697 de 22 de junho de 1968, concretizando um desejo que nasceu da participação comunitária na busca coletiva pelo atendimento às necessidades regionais. Até setembro de 1991 houve o desencadeamento do Processo de Universidade, e algumas ações foram executadas. Entre elas, a unificação regimental e a criação da Unifacri - União das Faculdades de Criciúma - resultante da integração das quatro escolas até então existentes: Faculdade de Ciências e Educação, Faciecri; Escola Superior de Educação Física e Desportos, Esede; Escola Superior de Tecnologia, Estec; e Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativas, Escca. Em 1991, o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, CEE/SC, pelo Parecer 256/1991, aprovou o regimento unificado da Unifacri.

O processo de transformação da Unifacri em UNESC foi encaminhado ao Conselho Federal de Educação, CFE, ainda em 1991 e aprovado em agosto de 1992 pelo Parecer 435/92/CFE. Em 1993, em face da transferência para o CEE a competência de criação de universidades, o projeto da Instituição foi encaminhado ao CEE/SC, que, em fevereiro de 1993, constituiu a Comissão de Acompanhamento, cuja atribuição era acompanhar o processo de transformação da Unifacri em Universidade. Em 3 de junho de 1997, o CEE/SC aprovou a transformação em Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, cuja Missão, é discutida e reformulada em 2006, ficando assim definida: "Promover, por meio do ensino, da pesquisa e extensão, o desenvolvimento regional para melhorar a qualidade do ambiente de vida".

Assim, pela Resolução n. 35/97/CEESC, datada de 16 de outubro de 1997 e publicada no Diário Oficial de SC, n. 13.795, de 04/11/97, a UNESC foi reconhecida como Universidade com o campus de Criciúma, tendo como finalidade a produção, preservação e disseminação do conhecimento, por meio de ações voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Em 2012, a Universidade aderiu ao Edital nº 1, de 14 de agosto de 2012, migrando do Sistema

Estadual para o Sistema Federal de Ensino e, por isso, passou por novo recredenciamento em 2016, pela Portaria 723/2016, publicada no DOU Nº 139, Seção 1, 21 de julho de 2016.

A UNESC, reconhecida como Universidade Comunitária (Portaria 635/2018/SERES), delineou várias ações para cumprir sua Missão, dentre elas, instituiu o processo de Avaliação Institucional no contexto do debate nacional sobre Avaliação Institucional que deu origem ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, Paiub. Assim, iniciou a Avaliação Institucional nos Cursos de Graduação em 1998, e posteriormente foi ampliado para outras atividades institucionais. Com a Lei 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, Sinaes, a avaliação da UNESC aperfeiçoou os processos existentes e integrou outros para atender esta legislação. Na UNESC, a avaliação institucional é desenvolvida pelo Setor de Avaliação Institucional, Seai, que trabalha colaborativamente com a Comissão Própria de Avaliação, CPA.

A avaliação possui uma natureza pedagógica e visa fornecer aos gestores informações qualitativas e quantitativas, vitais para tomadas de decisões bem fundamentadas. O foco principal é garantir a qualidade dos serviços oferecidos. A Política de Avaliação Institucional se orienta por diretrizes essenciais, dentre elas: a consolidação do processo avaliativo com ética, seriedade e sigilo; a divulgação de informações precisas através de métodos avaliativos e propositivos; a constante melhoria das ferramentas de avaliação; o comprometimento com os processos de autoavaliação, alinhados aos diversos serviços proporcionados pela instituição; e um compromisso sólido com a excelência educacional, fornecendo aos gestores os resultados avaliativos para decisões e planejamentos eficientes.

Em relação aos objetivos estabelecidos no Projeto de Avaliação Institucional, o objetivo geral é promover reflexões baseadas nas informações da autoavaliação, buscando enriquecer os métodos avaliativos institucionais e aprimorar a tomada de decisões, consolidando assim a missão da UNESC. Os objetivos específicos abrangem: perceber a avaliação institucional como uma ferramenta contínua de introspecção e reflexão que objetiva aprimorar a qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão; sensibilizar a comunidade acadêmica quanto à importância da avaliação por meio de reuniões, palestras e seminários;

fortalecer o engajamento de comunidades interna e externa nos processos avaliativos; estabelecer a cultura de avaliação institucional como central para o planejamento e gestão da instituição; acompanhar o processo de avaliação institucional em colaboração com o Setor de Avaliação Institucional; elaborar o Relatório de Autoavaliação Institucional e submeter tanto ele quanto os resultados da autoavaliação ao MEC; e, finalmente, compartilhar esse entendimento com toda a comunidade acadêmica.

Para desencadear o processo de avaliação são previstos mais de 40 instrumentos, utilizados de acordo com a periodicidade estabelecida em projeto. Em consonância a isso, ocorre a sensibilização com os segmentos envolvidos, com a intenção de inseri-los no processo e demonstrar a importância da participação representativa para a validação dos dados. Isso tudo possibilita que os relatórios e resultados sejam, efetivamente, instrumentos de gestão acadêmico-administrativa, contribuindo com as tomadas de decisão em prol da melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária. Realizada a coleta dos dados, os resultados são organizados em relatórios específicos para as instâncias gestoras, de modo que possam orientar o planejamento das ações de acompanhamento dos indicadores avaliados. Além disso, os resultados oriundos das pesquisas também alimentam a base do planejamento estratégico institucional, subsidiando a gestão superior nas definições de posicionamento estratégico e sinalizam a distância que se encontra para alcançar os objetivos estabelecidos no PDI.

Tendo esses encaminhamentos feitos, inicia-se outra etapa do processo, que envolve a preparação da autoavaliação, ou seja, a elaboração dos roteiros para o relatório parcial que irão se transformar em relatórios parciais de autoavaliação e são estabelecidos de acordo com a distribuição dos eixos no ciclo avaliativo programado conforme o projeto. Posteriormente, os roteiros são apresentados aos setores envolvidos para que, com base nos resultados das pesquisas, de dados secundários e ações planejadas desenvolvidas, possam realizar sua autoavaliação e, a partir dela, produzir um relatório com as reflexões e encaminhamentos realizados.

Destaca-se que esses relatórios parciais são essenciais para a elaboração do Relatório de Autoavaliação da UNESC, que, após encaminhado ao Ministério da Educação, MEC, por meio do Sistema e-MEC, é socializado com a comunidade interna e externa, por meio de diferentes canais de comunicação (seminário, portal da UNESC, notícias no blog, reuniões de trabalho, reuniões com os segmentos, selo de avaliação, entre outros). Tais ações consolidam o papel da CPA na dinâmica da avaliação institucional na UNESC, que foi nomeada pela Portaria 61/2018/Reitoria e Portaria 64/2018/Reitoria. A seguir consta a composição atual da CPA na Universidade:

- Representantes Docentes: Thiago Henrique Almino Francisco (Coordenador), Guiomar da Rosa Bortot, Ângela Costa Piccinini, Ioná Vieira Bez Birolo;
- Representantes Técnicos Administrativos: Anne Marie Scoss, Clarita Maria Torquato, Marlete Borges Cechella, Carla Cristina Casagrande Monteiro;
- Representantes Sociedade Civil Organizada: Sandra Helena Búrigo Rosso – Membro do COMEC, Maria Julita Volpato Gomes – ACIC, Valdecir Mariana – 21<sup>a</sup> Gerência de Educação de Criciúma;
- Representantes Discentes: Vittor Teixeira Ferreira – Direito (Graduação), Geovana Lisa Paraguaia Ribeiro – Psicologia (Graduação), John Marcell Ansiliero Maciel – História (Graduação), Francine Nazário da Silva - PPGE (Pós-Graduação).

Diante do exposto, a UNESC apresenta, neste documento, o seu Relatório de Autoavaliação de acordo com o estabelecido na Nota Técnica INEP/DAES/CONAES n. 065 de 2014. Constitui-se de um Relatório que fecha o ciclo do projeto, e contempla os eixos propostos para o ano que conclui este movimento. Enfatiza-se, também, a relação entre as políticas institucionais, colocando à disposição do leitor informações que preveem as atividades, os destaques, desafios e as possíveis ações a serem desencadeadas como compromissos da Universidade para com sua comunidade acadêmica. Além disso, integra também, a Autoavaliação dos Programas de Pós-graduação, com foco na formação dos mestrandos/doutorandos.

O relatório documenta os esforços da UNESC visando uma melhoria institucional. O objetivo deste documento é proporcionar uma visão detalhada, abordando os avanços alcançados, os desafios encontrados e as medidas adotadas. Na primeira parte, a Experiência do Projeto da CPA é detalhada, abordando os movimentos e conexões do ciclo atual. Esta seção mostra como a UNESC adaptou seus processos ao longo do tempo, focando na eficiência de suas operações.

A seção Síntese dos Relatórios Componentes dos Ciclos oferece uma análise que abrange desde a concepção de projetos estratégicos até a implementação de ações inovadoras. São discutidos aspectos como planejamento, desenvolvimento e a operacionalização de diversas políticas institucionais, mostrando como cada área contribui para os objetivos da instituição. Com a Estrutura do Relatório de 2023, são apresentadas justificativas para escolhas metodológicas e seu alinhamento à Política Institucional de Avaliação. A seção Ordenamentos Metodológicos delineia as bases sobre as quais as análises são construídas.

A seção O Relatório em Si explora as políticas de gestão e suas contribuições. São analisadas áreas como políticas de pessoal, organização, gestão institucional, sustentabilidade financeira e infraestrutura física, fornecendo uma visão da estrutura operacional da UNESC e das estratégias de gestão adotadas. A análise prossegue com a Autoavaliação do PPG, destacando o impacto dessa avaliação para a instituição, seguido de uma avaliação da aderência dos resultados à Política de Avaliação da UNESC. Ao concluir, as Lições Aprendidas e Recomendações são abordadas. Esta seção busca identificar aprendizados durante o período avaliativo e sugerir diretrizes futuras. O relatório busca oferecer uma compreensão da trajetória da UNESC, servindo como base para revisões do PDI.

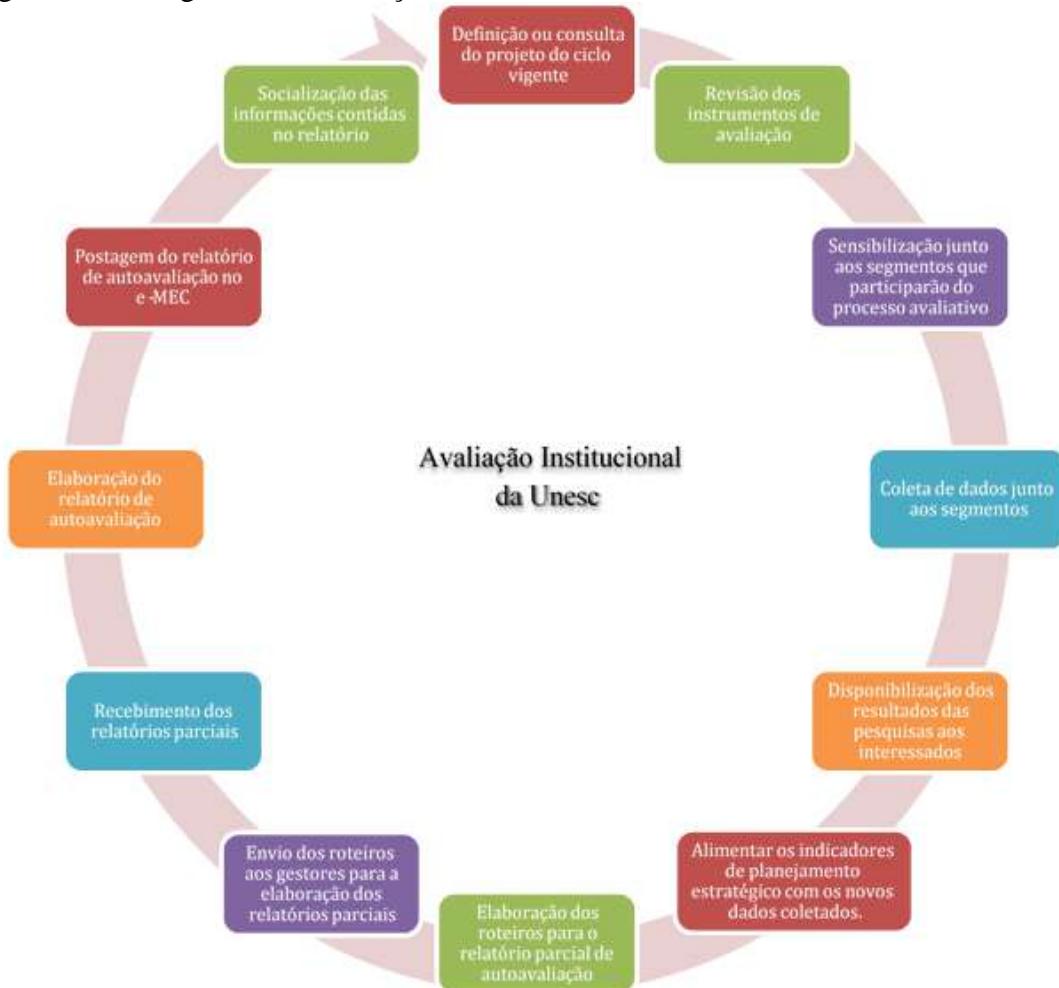
Diante do exposto, este documento permite que os diversos segmentos da instituição possam utilizar como mecanismo de gestão e melhoria das ações no cumprimento de sua missão institucional.

## 1.1 A EXPERIÊNCIA DO PROJETO DA CPA: OS MOVIMENTOS E AS CONEXÕES DO CICLO ATUAL

O Projeto de Avaliação Institucional da UNESC define um processo que observa todos os princípios estabelecidos pelo SINAES, com ênfase na globalidade (observância de todos os espaços e lugares da Universidade) e na continuidade. O fluxo estabelecido no projeto determina a ocorrência da avaliação ao longo do ciclo definido pela instituição que, de maneira flexível, desenvolve ações para contemplar todos os eixos, indicadores e critérios de análises que devem ser acompanhados, em toda a estrutura administrativa da Unesc. Essa flexibilidade serve também para introduzir novas demandas, motivadas pelas mudanças contextuais, ou então para atender as alterações regulatórias que, em função de sua própria dinâmica, devem ser consideradas em todos os elementos da avaliação.

A figura 1 demonstra o fluxo observado pelo projeto e suas principais características:

Figura 1 - Fluxograma da Avaliação Institucional da Unesc



Fonte: dos Autores do Projeto (2018)

Para cada ciclo são previstos um conjunto de instrumentos, que serão utilizados de acordo com a periodicidade estabelecida, analisados e aperfeiçoados, quando necessário, para verificar seu alinhamento com os indicadores de qualidade estabelecidos nas políticas institucionais previstas no PDI, e nas políticas de âmbito nacional. De acordo com o Projeto de Autoavaliação da Unesc, é previsto e ocorre a sensibilização com os segmentos envolvidos, com a intenção de inseri-los no processo e demonstrar a importância da participação representativa para a validação dos dados. Isso tudo possibilita que os relatórios e resultados

sejam, efetivamente, instrumentos de gestão acadêmico-administrativa que subsidiam as tomadas de decisão em prol da melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária. Realizada a coleta dos dados, os resultados são organizados em relatórios específicos para atender ao público pesquisado, de modo que possam orientar o planejamento das ações de acompanhamento dos indicadores avaliados. Além disso, os resultados oriundos das pesquisas também alimentam a base do planejamento estratégico institucional, subsidiando a gestão superior nas definições de posicionamento estratégico e sinalizando a distância que se encontra para alcançar os objetivos estabelecidos no PDI.

Tendo esses encaminhamentos feitos, inicia-se outra etapa do processo de preparação da avaliação, ou seja, a elaboração dos roteiros para o relatório parcial que irão se transformar em relatórios parciais de autoavaliação e são estabelecidos de acordo com a distribuição dos eixos no ciclo avaliativo programado que, posteriormente, são apresentados aos setores envolvidos para que, com base nos resultados das pesquisas, de dados secundários e ações planejadas-desenvolvidas, possam realizar sua autoavaliação e relatá-la nos referidos relatórios parciais. Destaca-se que as informações contidas nos relatórios parciais são essenciais para a elaboração do Relatório de Autoavaliação da Unesc, que, após oferecido ao MEC por meio do Sistema e-MEC, é socializado com a comunidade interna e externa por meio de diferentes canais de comunicação (seminário, portal da Unesc, notícias no blog, reuniões de trabalho, reuniões com os segmentos, entre outros). Tais ações, nesse sentido, consolidam o papel da CPA e do Seai na dinâmica da avaliação institucional na Unesc.

Embora os resultados sejam positivos, a Unesc comprehende o panorama oriundo das avaliações externas e internas como sendo elementos que necessitam de constante intervenção e que demandam apropriação, pelos coordenadores, estudantes e NDEs. Em parceria com o Seai e a CPA, desde 2007, a Unesc vem desenvolvendo exercícios que buscam inserir os coordenadores e, desde 2015 com os NDEs também, no fluxo de acompanhamento dos indicadores de qualidade estabelecidos nacional e/ou institucionalmente. A intenção com esta ação é compreendê-los como instrumentos de governança e norteadores de decisões, com

destaque para o uso da autoavaliação como instrumento para a sensibilização de todos os envolvidos neste processo.

Nela, por sinal, o grande desafio a ser enfrentado é o aumento da participação nos processos que, embora consistente, tende a aumentar com as ações articuladas entre CPA, Seai, Pró-Reitorias e Coordenações. No atual ciclo de desenvolvimento, estes dados são elementos que complementam o processo de avaliação interna, na perspectiva da participação a partir do acompanhamento do Plano de Amostragem elaborado, é apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Avaliações aplicadas no último triênio

<b>Ano</b>	<b>Avaliações</b>	<b>Segmento Avaliado</b>	<b>Percentual de participação<sup>1</sup></b>
2021	Avaliação Sobre As Atividades E Ações Desenvolvidas Pela Unesc	Professores E Técnicos Administrativos Da Unesc	40,91
2021	Avaliação Do Serviço De Orientação Legal	Pessoas atendidas pelo serviço	48,35
2021	Avaliação das Clínicas Integradas de Saúde	Usuários atendidos	91,83
2021	Avaliação do Ensino de Graduação	Docentes e acadêmicos	Acadêmicos: 2021/1: 37,40 2021/2: 66,37 Docentes: 2021/1: 32,24 2021/2: 49,70
2021	Ouvidoria	Usuários atendidos	80,00
2021	Perfil Do Ingressante Da Graduação	Acadêmicos ingressantes da graduação em 2021/2	38,89
2021	Perfil do Estudante Lato Sensu	Acadêmicos	31,13
2021	Perfil do Estudante Stricto Sensu	Acadêmicos	29,19
2021	Avaliação Das Políticas Para A Extensão	Acadêmicos (Bolsista e Voluntário) e Professor Vinculados a Atividades de Extensão.	46,69
2021	Avaliação Das Políticas Para A Pesquisa	Público: Docentes envolvidos nos projetos de pesquisa (PIC, PIBIC e FUMDES) e Discentes de Grupos de Pesquisa dos Programas	35,38
2021	SAMA	Usuários atendidos	2021/1: 59,46 2021/2: 54,05
2022	Avaliação do Acompanhamento dos Egressos do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu	Egressos dos Programas de Pós-Graduação	29,65
2022	Avaliação do Ensino de Graduação	Docentes e acadêmicos	Acadêmicos:

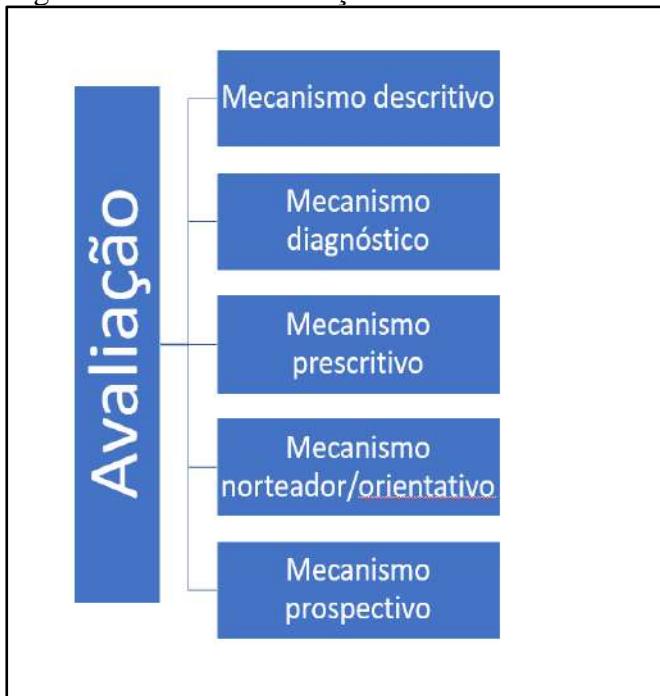
<sup>1</sup> Para a realização das pesquisas é elaborado o Plano Amostral, especialmente quando a quantidade da população pesquisada é significativa.

<b>Ano</b>	<b>Avaliações</b>	<b>Segmento Avaliado</b>	<b>Percentual de participação<sup>1</sup></b>
			2022.1: 39,46 2022.2: 33,67 Docentes: 2022.1: 33,94 2022.2: 48,01
2022	Avaliação do Ensino dos Cursos Técnicos	Docentes e acadêmicos	2022.2 Discente: 34,05 Professor: 86,96 2022.2 Discente: 81,56 Professor: 82,36
2022	SAMA	Usuários atendidos	2022.1: 53,33 2022.2: 30,19
2023	Acompanhamento dos Egressos da Graduação	Egressos da Graduação	57,92
2023	Avaliação do Ensino de Graduação	Docentes e acadêmicos	Acadêmicos: 2023.1: 34,16 2023.2: 29,89 Docentes: 2023.1: 26,04 2023.2: 28,39
2023	Avaliação do Ensino dos Cursos Técnicos	Docentes e acadêmicos	2023,1 Discente: 28,74 Professor: -
2023	Perfil Do Ingressante Da Graduação	Acadêmicos ingressantes da graduação em 2023	40,21

Fonte: Seai (2023)

Ao considerar a experiência de autoavaliação na Unesc consolidada, constituiu-se uma percepção da avaliação institucional como instrumento de governança, de modo que as expectativas em torno desse processo permitem que a comunidade acadêmica usufrua das informações construídas ao longo da aplicação dos instrumentos. Nesse sentido, a figura 2 a seguir apresenta os mecanismos adotados no processo avaliativo da Universidade, que ao longo dos 25 anos de experiência, trouxe um conjunto de ações que permitiram a utilização de um suporte amplo de metodologias, diversidade de instrumentos e dados produzidos.

Figura 2 - Perfil da avaliação institucional na Unesc



Fonte: dos Autores (2019)

Na Unesc, em especial, a partir do surgimento do Sinaes, a avaliação ao longo dos anos se estabeleceu como mecanismo pautado nas seguintes premissas:

- **Avaliação como mecanismo descritivo:** considerando a amplitude dos instrumentos, a avaliação torna-se um instrumento que permite compreender a realidade em que a Universidade está inserida, cujos dados contribuem para que os gestores, e toda a comunidade acadêmica, possam conhecer objetivamente o contexto, e o ecossistema do seu entorno;
- **Avaliação como mecanismo diagnóstico:** a avaliação é um mecanismo diagnóstico, já que a multiplicidade de instrumentos permite que as diversas realidades da Universidade possam ser compreendidas de forma proativa, contribuindo para que ações de intervenção possam ser implementadas em cada setor, atividade ou projeto que contribui para conduzir o PDI da Universidade. Nesse sentido, a avaliação como instrumento de diagnóstico permite que a

Universidade possa reunir um conjunto de especialistas em torno de um fundamento estratégico, orientando a integração dos resultados produzidos pela CPA/Seai com as diretrizes estratégicas da Unesc;

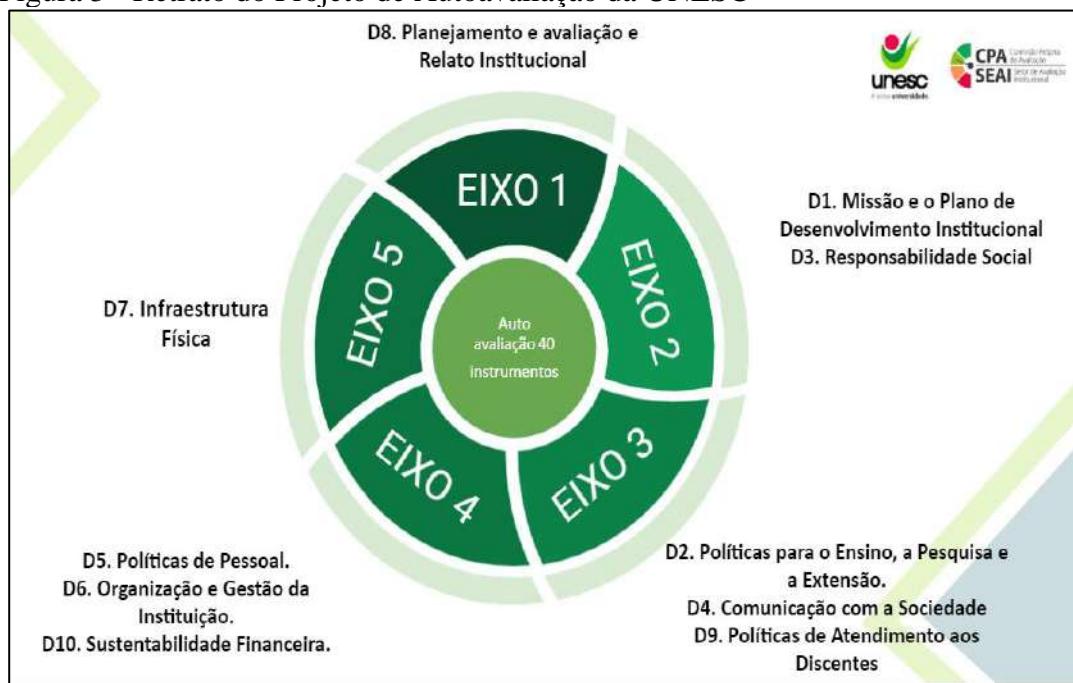
- **Avaliação como mecanismo prescritivo:** como mecanismo prescritivo, a avaliação promove ações corretivas aplicadas a cada parte do ecossistema da Universidade. Dois dos exemplos para este fim, em um período recente na Universidade, foram o Programa de Inovação Pedagógica e Curricular da Universidade, bem como o Programa de Formação Permanente de docentes. Paralelo a tudo isso, a avaliação também se constituiu em um mecanismo prescritivo no período de excepcionalidade, ocasionado pela pandemia do Covid-19. O Relatório submetido no ano de 2021, destacou a eficiência da Universidade e as diversas ações inovadoras implementadas no período, a partir dos momentos de escuta que foram proporcionados à comunidade acadêmica. O Programa Acolher, a Sala de Situação, a Assessoria Pedagógica, as Coordenações de Área, foram algumas das ações assertivas que contribuíram com o movimento do Plano de Desenvolvimento Institucional ao longo do desenvolvimento da Universidade;
- **Avaliação como mecanismo norteador/orientativo:** essa premissa se constitui na medida em que a avaliação está diretamente relacionada com o processo regulatório. Na Unesc, entre outras funções, a avaliação tem o papel de orientar/nortear as ações de regulação, de modo que a Unesc se posicione como uma IES que desenvolve um trabalho preventivo, atrelado ao cuidado regulatório, respeitando os prazos estabelecidos para os atos e articulando o fenômeno da regulação com decisões estratégicas institucionais;
- **Avaliação como mecanismo prospectivo:** a avaliação torna-se um instrumento de prospecção de cenários na Unesc, na medida em que as interfaces de seus resultados, do processo regulatório e de seu planejamento estratégico permitem oportunidades para conhecer o cenário de atuação, o mercado, o mundo do

trabalho e as oportunidades de expansão. Um exemplo disso está no processo de expansão da Unesc virtual e também do trabalho relacionado ao acompanhamento dos cenários prospectivos para os indicadores do CPC e do IGC, considerando também o trabalho institucional desenvolvido em torno do ENADE.

Isso tudo, considerando a avaliação como um instrumento de governança, torna a avaliação institucional um processo ágil, aplicado ao desenvolvimento de decisões estratégicas e ao crescimento e consolidação da Universidade. Aplicado a isso são previstos mais de 40 instrumentos, que podem ser consultados no Projeto de Autoavaliação Institucional no sítio eletrônico da UNESC, de acordo com a periodicidade estabelecida em projeto. Em consonância a isso, ocorre a sensibilização com os segmentos envolvidos, com a intenção de inseri-los no processo e demonstrar a importância da participação representativa para a validação dos dados. Isso tudo possibilita que os relatórios e resultados sejam, efetivamente, instrumentos de gestão acadêmico-administrativa, contribuindo com as tomadas de decisão em prol da melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária. Realizada a coleta dos dados, os resultados são organizados em relatórios específicos para as instâncias gestoras, de modo que possam orientar o planejamento das ações de acompanhamento dos indicadores avaliados.

A figura 3, apresenta um retrato do projeto de avaliação da Unesc, considerando as dez dimensões estabelecidas pela Lei do Sinaes.

Figura 3 - Retrato do Projeto de Autoavaliação da UNESC



Fonte: dos Autores (2019)

Além disso, os resultados oriundos das pesquisas também alimentam a base do planejamento estratégico institucional, subsidiam a gestão superior nas definições de posicionamento estratégico e sinalizam a distância que se encontra para alcançar os objetivos estabelecidos no PDI. Tendo esses encaminhamentos feitos, inicia-se outra etapa do processo, que envolve a preparação da autoavaliação, ou seja, a elaboração dos roteiros para o relatório parcial que irão se transformar em relatórios parciais de autoavaliação e são estabelecidos de acordo com a distribuição dos eixos no ciclo avaliativo programado conforme o Projeto de Autoavaliação elaborado pela CPA. Posteriormente, os roteiros são apresentados aos setores envolvidos para que, com base nos resultados das pesquisas de dados secundários e ações planejadas-desenvolvidas, possam realizar sua autoavaliação e relatá-la nos referidos relatórios parciais.

Destaca-se que as informações contidas nos relatórios parciais são essenciais para a elaboração do Relatório de Autoavaliação da Unesc, que, após encaminhado ao Ministério da

Educação, MEC, por meio do Sistema e-MEC, é socializado com a comunidade interna e externa por meio de diferentes canais de comunicação (seminário, portal da Unesc, notícias no blog, reuniões de trabalho, reuniões com os segmentos, selo de avaliação, entre outros). Tais ações consolidam o papel da CPA na dinâmica da avaliação institucional na Unesc como um grupo legitimado do ponto de vista técnico e político institucional, consolidando seu papel de grupo gestor das atividades relacionadas aos processos de avaliação institucional.

Nesse sentido, considerando todo este movimento, a figura 4, a seguir, apresenta um cenário dos ciclos propostos no projeto da CPA, bem como a ênfase proposta ao atual ciclo, materializado neste relatório.

Figura 4 - Cenário dos ciclos propostos no projeto da CPA

Ano	Eixo	Dimensão
2021	1 – Planejamento e avaliação institucional	8. Planejamento e avaliação e Relato Institucional
	2 – Desenvolvimento institucional	1. Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional 3. Responsabilidade Social
2023	3 – Políticas acadêmicas	2. Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão 4. Comunicação com a Sociedade 9. Políticas de Atendimento aos Discentes
	4 – Políticas de gestão	5. Políticas de Pessoal 6. Organização e Gestão da Instituição 10. Sustentabilidade Financeira
	5 – Infraestrutura física	7. Infraestrutura Física
	Síntese de todos os eixos considerando ser o Relatório –Parte Final.	Análise global em relação ao PDI e aos eixos do instrumento, de acordo com as atividades acadêmicas e de gestão, apresentando um plano de ações de melhoria à IES.

Fonte: Setor de Avaliação Institucional (2022)

A trajetória da Comissão Própria de Avaliação (CPA) tem sido um exercício contínuo de aperfeiçoamento e alinhamento com os objetivos estratégicos da Instituição de Ensino Superior (IES). O ciclo avaliativo em foco, centralizado no ano de 2023, é um reflexo de esforços metódicos no sentido de fomentar a qualidade acadêmica e administrativa, embasado em uma estrutura de análise multi-eixos. No ano de 2021, o planejamento e a

avaliação institucional emergiram como os alicerces para o crescimento sustentável da instituição. O Relatório Institucional, articulado neste período, proporcionou uma visão clara da missão institucional, estabelecendo a fundação para os esforços de desenvolvimento subsequentes. A avaliação institucional foi um exercício crítico que identificou áreas de fortaleza e pontos de melhoria, orientando a distribuição de recursos e a tomada de decisão estratégica.

Ainda em 2021, a articulação da missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) evidenciaram um compromisso robusto com a responsabilidade social, refletindo uma integração ética e sustentável nas práticas institucionais. Avançando para o ano de 2023, as políticas acadêmicas foram revitalizadas com um enfoque renovado nas políticas para o ensino, pesquisa e extensão. Esta revitalização promoveu uma cultura de excelência acadêmica e engajamento com a comunidade, fortalecendo a interface entre a instituição e a sociedade. A comunicação com a sociedade e as políticas de atendimento aos discentes foram aprimoradas, demonstrando um compromisso com a transparência e a inclusão.

No âmbito das políticas de gestão em 2023, houve uma evolução notável nas políticas de pessoal, organização e gestão da instituição, e sustentabilidade financeira. Estas melhorias representam um marco significativo na consolidação de uma gestão eficaz e sustentável, alinhada com os preceitos do PDI. A infraestrutura física também recebeu atenção especial, com investimentos direcionados para garantir um ambiente propício ao aprendizado e à inovação.

Na síntese de todos os eixos considerados neste relatório, observa-se uma análise global em relação ao PDI e aos eixos do instrumento de avaliação, em consonância com as atividades acadêmicas e de gestão. Este ciclo avaliativo culmina com a apresentação de um plano de ações de melhoria, delineado para impulsionar a excelência e a inovação na IES. Este plano enuncia estratégias concretas para aprimorar a experiência acadêmica, a gestão institucional e a responsabilidade social, destacando o compromisso contínuo da CPA em promover a qualidade e a sustentabilidade no âmbito universitário.

A busca pela excelência educacional e administrativa na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) é um compromisso que se materializa através das atividades avaliativas conduzidas ao longo dos anos. O processo avaliativo, caracterizado por uma natureza intrinsecamente reflexiva e propositiva, é instrumentalizado por meio de abordagens quantitativas, qualitativas e mistas, cada qual contribuindo com insights valiosos para a gestão estratégica da instituição.

As **abordagens quantitativas**, ao gerarem índices elucidativos sobre diversos fenômenos, desempenham um papel crucial na compreensão objetiva de variáveis críticas. Por exemplo, a Avaliação do Ensino, ancorada em indicadores numéricos, proporciona uma análise precisa do desempenho docente e discente, fornecendo subsídios para tomadas de decisão embasadas em dados.

Por outro lado, as **abordagens qualitativas** se destacam por permitirem uma compreensão mais profunda das experiências vivenciadas no ambiente acadêmico. O registro e encaminhamento, por parte dos cursos, das questões abertas evidencia um canal de diálogo e reflexão contínua, enriquecendo a compreensão sobre os desafios e oportunidades presentes na trajetória educacional.

Complementarmente, as **abordagens mistas** emergem como um meio robusto de validação, englobando tanto análises quantitativas quanto qualitativas. O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC) são exemplares nesse sentido, proporcionando uma visão holística e validada sobre a qualidade e eficácia educacional.

A consolidação dessas abordagens se manifesta nos **roteiros para a elaboração de relatórios**, tanto parciais quanto integrais. Estes relatórios, ao apresentarem os resultados obtidos, realizarem análises críticas, destacarem pontos de excelência, identificarem desafios e propuserem sugestões e encaminhamentos, servem como documentos norteadores para a gestão estratégica da UNESC. Cada relatório é uma oportunidade de introspecção e projeção, destinada a fortalecer a estrutura acadêmica e administrativa da instituição. O produto final deste processo avaliativo é um conjunto de encaminhamentos estratégicos, meticulosamente

elaborados para alavancar a qualidade e inovação na UNESC. A sinergia entre as abordagens adotadas e os insights gerados convergem para uma gestão estratégica mais informada, resiliente e adaptativa, reiterando o compromisso da UNESC com a excelência e a evolução contínua.

## 1.2 SÍNTESE DOS RELATÓRIOS COMPONENTES DOS CICLOS: DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS ÀS AÇÕES INDUTORAS DA INOVAÇÃO

O delineamento das práticas e estratégias avaliativas na UNESC, como discutido nesta seção, evidencia uma estrutura robusta e bem articulada que visa a excelência acadêmica e administrativa. A integração entre abordagens quantitativas, qualitativas e mistas, bem como a elaboração criteriosa de relatórios avaliativos, reflete um compromisso sustentado com a melhoria contínua e a gestão estratégica eficaz. Cada etapa do processo avaliativo não apenas revela o estado atual da instituição, mas também lança luz sobre os caminhos potenciais para inovação e excelência.

A evolução observada nos diferentes eixos do processo avaliativo, desde o planejamento e avaliação institucional até as políticas de atenção ao estudante, demonstra a maturidade institucional na condução de análises críticas e propositivas. Além disso, a comunicação institucional eficaz e as políticas acadêmicas bem delineadas ressaltam a capacidade da UNESC de responder às demandas educacionais contemporâneas com inovação e responsabilidade.

Avançando, a próxima seção deste relatório se dedicará a uma abordagem sintética de cada um dos itens crucialmente analisados ao longo dos ciclos avaliativos. A seção intitulada "Síntese dos Relatórios Componentes dos Ciclos: Dos Projetos Estratégicos às Ações Indutoras da Inovação", buscará condensar os insights e aprendizados adquiridos em uma análise compacta, porém penetrante.

Os subitens, desde "Planejamento e Avaliação Institucional" até "Os Elementos Norteadores da Avaliação da Pós-Graduação", prometem oferecer uma revisão concisa, mas abrangente, dos elementos-chave que têm moldado a trajetória da UNESC. Cada subseção

proporcionará uma análise refinada sobre como os projetos estratégicos têm evoluído para se tornarem ações indutoras de inovação, refletindo o compromisso da UNESC com uma educação superior de qualidade e relevante. Dessa forma, ao passar à análise sintética, a UNESC se posiciona não apenas como uma observadora crítica de sua trajetória, mas como uma agente proativa na criação de um ambiente acadêmico e administrativo propício para a inovação e a excelência sustentável.

### **1.2.1 Planejamento e Avaliação Institucional**

No contexto do Planejamento e da Avaliação Institucional, é relevante salientar que, no período de 2020 a 2023, a UNESC atendeu integralmente aos requisitos e diretrizes propostos pela avaliação institucional interna. Nesse ciclo, todos os indicadores e evidências foram abordados, consolidando a avaliação institucional como um mecanismo eficaz de governança. Durante esses anos, a UNESC observou progressos significativos. A avaliação institucional tornou-se um elemento estratégico, contribuindo para a elaboração de projetos que responderam às demandas geradas pela pandemia. O Projeto de Avaliação conduzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) tem mostrado abrangência, assegurando a inclusão de todos os segmentos da comunidade universitária. Essa inclusão é confirmada pela estrutura e conteúdo dos relatórios de avaliação, que têm sido utilizados como base para decisões estratégicas da instituição.

Neste cenário, a CPA e o Setor de Avaliação Institucional (SEAI) desempenham funções importantes ao conectar os setores pedagógicos e administrativos da UNESC. Ambos os setores atuam como centros de informação sobre os impactos e práticas de avaliação, tornando-se elementos necessários no planejamento e na implementação das políticas institucionais. A avaliação institucional tem demonstrado sua relevância ao influenciar o programa de inovação pedagógica e curricular da universidade. No entanto, há desafios que persistem, como a necessidade de aumentar a participação na avaliação do ensino de graduação e de aprimorar as estratégias de comunicação para a divulgação dos resultados das avaliações.

Com o objetivo de abordar esses desafios, a UNESC está considerando uma série de propostas de projetos. Entre eles, destaca-se a criação de um Programa Institucional de Sensibilização para a Avaliação, composto por fóruns temáticos para cada segmento da comunidade universitária. Também está em desenvolvimento um Plano de Comunicação da Avaliação Institucional, em colaboração com o setor responsável pela comunicação na instituição, visando a promover uma divulgação mais eficiente dos resultados. O processo de meta-avaliação também está sendo avaliado como uma possível medida a ser adotada. Assim, com base em dados concretos e uma abordagem multifacetada, a UNESC tem como objetivo não apenas atender, mas também superar os indicadores e desafios associados ao Planejamento e à Avaliação Institucional, fortalecendo seu compromisso com a qualidade tanto acadêmica quanto administrativa.

O quadro 2 a seguir apresenta um comparativo do total de elementos identificados pela CPA ao longo da dinâmica do processo de avaliação, especialmente no último ciclo avaliativo:

Quadro 2 - Planejamento e Avaliação Institucional – 2021 a 2023

<b>Planejamento e Avaliação Institucional – 2021 a 2023</b>		
<b>Total de Avanços</b>	<b>Total de Desafios</b>	<b>Total de Projetos Estratégicos</b>
11	09	6

Fonte: Setor de Avaliação Institucional

O gráfico 1, a seguir, apresenta esse movimento:

Gráfico 1 - Planejamento e Avaliação Institucional – 2021 a 2023



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

No período de 2020 a 2023, a UNESC realizou avanços significativos em relação ao Planejamento e à Avaliação Institucional, como evidenciado pelo gráfico que aponta 11 avanços, 9 desafios e 6 projetos estratégicos. Um dos marcos deste período foi o estabelecimento do papel estratégico da avaliação institucional. Esse mecanismo demonstrou ser fundamental no desenvolvimento de projetos estratégicos, especialmente aqueles que tiveram impacto significativo durante o contexto pandêmico. Além disso, a amplitude do Projeto de Avaliação coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi notável, proporcionando um espaço para a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e fortalecendo o conceito de governança democrática na instituição.

A estrutura dos relatórios de avaliação, também sob responsabilidade da CPA, comprovou-se uma ferramenta valiosa no apoio às decisões estratégicas tanto a nível institucional quanto de gestão. Esses relatórios serviram como fundamento para a tomada de decisões e para o refinamento de políticas e práticas institucionais. No âmbito de atuação e

interação com os demais setores da UNESC, tanto a CPA quanto o Setor de Avaliação Institucional (SEAI) estabeleceram-se como elementos importantes. Eles facilitaram a comunicação e a coordenação entre setores pedagógicos e administrativos, atuando como pontos focais para o acúmulo e a disseminação de conhecimentos relativos à avaliação institucional e seus consequentes impactos.

A gestão dos processos de avaliação externa também foi eficaz, conforme indicado pelos conceitos obtidos em avaliações institucionais externas relacionadas aos atos regulatórios. A avaliação institucional também mostrou sua relevância ao influenciar diretamente o programa de inovação pedagógica e curricular da Universidade. A metodologia empregada no projeto de avaliação da CPA e a competência técnica da comissão em relação à pauta da avaliação institucional reforçam a seriedade e o comprometimento com a qualidade.

Além disso, a interface do SEAI com a Assessoria Pedagógica e com as Coordenações de Área tem fortalecido a integração e a coerência das ações avaliativas. Por fim, os conceitos atribuídos pelos avaliadores à UNESC na dimensão relacionada ao processo de avaliação institucional corroboram a eficácia das estratégias e políticas adotadas. Portanto, a UNESC não só atendeu, mas também se esforçou para superar os indicadores e desafios relacionados ao Planejamento e à Avaliação Institucional, reforçando seu compromisso com a qualidade acadêmica e administrativa.

Na perspectiva dos desafios, importa considerar o quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 - Planejamento e Avaliação Institucional – comparativo de desafios encontrados**

<b>Planejamento e Avaliação Institucional – Comparativo de desafios encontrados</b>		
<b>Desafios no Ciclo Anterior</b>	<b>Desafios no Ciclo Atual</b>	<b>Evolução Percentual</b>
11	9	-18%

Fonte: Setor de Avaliação Institucional

Em análise ao comparativo de desafios encontrados no planejamento e avaliação institucional da UNESC de 2020 a 2023, nota-se uma evolução percentual negativa de -18%,

indicando uma redução no número de desafios do ciclo anterior para o atual, passando de 11 para 9. Este dado quantitativo reflete positivamente a robustez da avaliação institucional na UNESC, que tem se mostrado um elemento importante na superação de desafios.

É relevante frisar que esta superação se relaciona com aspectos estratégicos da instituição, a começar pelo desejo de ampliar os percentuais de participação na avaliação do ensino de graduação. Este é um exercício que requer o envolvimento de discentes e docentes, estando em desenvolvimento de alternativas para este fim.

Paralelamente, a Universidade está empenhada em criar novas formas de divulgação dos resultados da avaliação institucional. A transparência e a ampla comunicação desses dados são fundamentais para que a comunidade acadêmica compreenda e participe ativamente dos processos avaliativos. Além disso, a instituição mantém seu compromisso com a gestão dos indicadores de qualidade, tais como Enade, CPC e IGC. Estratégias estão sendo desenvolvidas para sensibilizar coordenadores e Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) sobre o significado e o impacto desses indicadores, tanto no âmbito institucional quanto na qualidade educacional oferecida.

Outro elemento a ser considerado é a contínua interface com as Pró-Reitorias, visando a consolidação de uma cultura de avaliação robusta. A UNESC também está criando espaços para a discussão sobre a prática e o processo de avaliação institucional, assim como a importância de se observar os instrumentos de avaliação do Inep como mecanismos de governança pedagógica. Adicionalmente, ações colaborativas com as Coordenações de Área estão em planejamento para promover a divulgação dos resultados das avaliações que impactam diretamente no cotidiano docente e discente. Complementarmente, espaços de formação estão sendo criados para os NDEs, com o objetivo de ampliar o entendimento sobre o processo avaliativo.

Em suma, a redução dos desafios institucionais revela que a UNESC está no caminho certo, mas ainda com etapas a serem cumpridas. A robustez da avaliação institucional tem contribuído significativamente para esta evolução, fornecendo dados concretos que

auxiliam no planejamento e implementação de ações eficazes para a superação dos desafios remanescentes.

Com base nos dados disponíveis referentes ao desempenho da UNESC no ciclo de 2021, observa-se que a instituição tem demonstrado progressos notáveis no que tange ao Conceito Preliminar de Curso (CPC). Particularmente, é digno de nota que a grande maioria dos cursos avaliados alcançou o CPC 4, um indicativo significativo de qualidade. Esta tendência positiva nos cursos avaliados, como História, Ciências Biológicas, Matemática, Educação Física, Artes Visuais, Letras e Pedagogia, sugere um cenário favorável para a ascensão da instituição ao Índice Geral de Cursos (IGC) 4.

A melhoria no desempenho do CPC, que é um dos indicadores que compõem o IGC, mostra que a UNESC está alinhada com as diretrizes de qualidade propostas pelos órgãos regulatórios do ensino superior. O CPC é uma métrica que considera diversos fatores como desempenho dos estudantes, infraestrutura, e qualidade da formação docente, entre outros. Atingir o CPC 4 em vários cursos não é apenas um feito isolado, mas sim uma evidência do compromisso institucional com a excelência acadêmica.

O direcionamento para o IGC 4 deve ser compreendido não apenas como um objetivo, mas como parte de um processo contínuo de avaliação e melhoria. As práticas avaliativas robustas na UNESC, tanto internas quanto externas, têm proporcionado a visão necessária para ajustes e implementação de políticas que impactam diretamente na qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Este alinhamento estratégico fortalece a probabilidade de alcançar o IGC desejado.

Vale ressaltar que os cursos que ainda estão com CPC abaixo de 4, como o Curso de Design com CPC 2 e Ciência da Computação e Educação Física (Licenciatura) com CPC 3, não devem ser vistos como pontos de falha, mas como áreas para investimento e desenvolvimento. Essa percepção, que já se traduz em ações e estratégias específicas, é parte do que faz da avaliação institucional na UNESC um instrumento eficaz na orientação para a qualidade. A instituição está, portanto, em um caminho coerente para atingir e possivelmente

superar o IGC 4, com base em um modelo de gestão que prioriza a melhoria contínua e sustentável.

Na perspectiva dos desafios, o que se apresenta está exposto no quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 - Planejamento e Avaliação Institucional – desafios**

<b>Planejamento e Avaliação Institucional – desafios</b>	
<b>Desafios no Ciclo Anterior</b>	<b>Desafios no Ciclo Atual</b>
8	5

Fonte: Setor de Avaliação Institucional

Os dados disponíveis sobre Planejamento e Avaliação Institucional indicam uma redução no número de desafios, de 8 no ciclo anterior para 5 no ciclo atual. Tal redução poderia, em um primeiro momento, ser interpretada simplesmente como uma conquista decorrente da superação de desafios anteriores. No entanto, uma análise mais minuciosa revela que os desafios identificados no ciclo atual têm um caráter mais estratégico, alinhando-se de forma mais precisa com os objetivos institucionais de longo prazo da UNESC. Um dos elementos que reforça esse caráter estratégico é a proposta de criação do Programa Institucional de Sensibilização para a Avaliação Institucional. Tal iniciativa visa não apenas a coleta de dados, mas também a formação de uma cultura de avaliação, envolvendo todos os segmentos da comunidade universitária. Isso demonstra um entendimento de que a avaliação não é um fim em si mesma, mas um meio para se alcançar a excelência institucional.

De maneira semelhante, a Proposta de Construção do Plano de Comunicação da Avaliação Institucional, em parceria com o Aicom, mostra um entendimento de que a avaliação institucional não é apenas um instrumento de *accountability*, mas também uma ferramenta de comunicação que pode mobilizar toda a comunidade em torno de objetivos comuns. Isso sugere uma abordagem mais holística, que busca integrar diferentes setores da instituição em uma estratégia comum de melhoria. A consolidação das ações de contingência relacionadas com a gestão dos indicadores do CPC e a implementação da Meta-avaliação são outros pontos que merecem destaque. Ambas as iniciativas apontam para uma maturidade institucional em que os

processos avaliativos são não apenas implementados, mas também constantemente revisados e ajustados. Isso permite uma maior agilidade e eficácia na resposta a desafios emergentes, sejam eles internos ou externos.

Finalmente, a criação de grupos temáticos para o estudo dos resultados da avaliação institucional e para a gestão do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da Universidade é mais um indicativo da abordagem estratégica adotada. Ao criar espaços específicos para o debate e a análise, a UNESC está reforçando seu compromisso com um modelo de gestão que é participativo, informado e voltado para o futuro. Portanto, a redução numérica dos desafios não deve ser vista apenas como uma conquista, mas também como uma evolução na natureza dos desafios enfrentados, apontando para um maior alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. Isso sugere que a UNESC está não apenas resolvendo problemas, mas também posicionando-se de forma mais eficaz para o futuro.

Para consolidar e sintetizar os elementos identificados no ciclo atual de avaliação, a UNESC emprega a metodologia do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. O sistema de avaliação institucional da UNESC é caracterizado por sua integração profunda com o planejamento estratégico da instituição. Essa sinergia assegura que os esforços de avaliação estejam alinhados com as metas e objetivos gerais da universidade, criando um ciclo de melhoria contínua. No aspecto da viabilidade, os métodos e abordagens adotados pela UNESC são eficientes e práticos, otimizados para minimizar interrupções durante a coleta de dados e maximizar o retorno sobre os recursos investidos. Essa eficiência não é uma qualidade isolada, mas sim parte do compromisso da universidade em alocar recursos de maneira estratégica, conforme delineado em seu planejamento.

Quanto à propriedade do processo, o desenho da avaliação é tal que ele atende às necessidades de uma gama diversificada de stakeholders, de estudantes e professores a administradores e reguladores. Essa abordagem abrangente assegura que os resultados da avaliação sejam aplicáveis e úteis para a tomada de decisões em vários níveis, mas uma vez alinhando-se com os objetivos estratégicos da instituição. A precisão na coleta e interpretação dos dados é outra característica essencial. A UNESC investe em métodos robustos para garantir

a validade e confiabilidade das informações coletadas. Essa preocupação com a precisão dos dados serve aos objetivos estratégicos da universidade ao fornecer informações críticas que informam ações futuras, desde ajustes em programas acadêmicos até alocações de recursos.

Em relação à utilidade, a informação coletada é analisada e disseminada de forma a ser imediatamente aplicável. Os resultados da avaliação são apresentados de forma clara e acessível, permitindo que os diversos grupos de interesse compreendam as implicações e apliquem as descobertas de maneira eficaz. A utilidade dos resultados também é maximizada pela sua integração no processo de planejamento estratégico, tornando as descobertas não apenas informativas, mas operacionalmente relevantes.

Em resumo, a avaliação institucional na UNESC é um processo integrado que se alinha de perto com o planejamento estratégico da universidade. Isso se manifesta na viabilidade, propriedade, precisão e utilidade da avaliação, assegurando que ela seja tanto uma reflexão rigorosa do desempenho institucional quanto uma ferramenta eficaz para o aprimoramento contínuo.

Em conclusão, a utilização desta metodologia demonstra que a UNESC atende integralmente aos indicadores pertinentes, tanto no que se refere ao planejamento como à avaliação institucional, reforçando seu compromisso com a excelência acadêmica e a gestão estratégica eficaz.

### **1.2.2 O desenvolvimento institucional e as políticas institucionais do PDI**

O desenvolvimento institucional na UNESC é um processo complexo e contínuo, que envolve múltiplas dimensões e que tem no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) sua principal diretriz e instrumento de orientação. A UNESC tem demonstrado um compromisso consistente com a implementação e revisão periódica deste plano, especialmente a partir do ano de 2020, quando intensificou seus mecanismos de avaliação para oferecer condições para o reforço e revisão do PDI. Um dos marcos distintivos do PDI da UNESC é a sua capacidade de refletir e comunicar de forma integrada a missão, objetivos, metas e valores

institucionais. Esses pilares não se restringem ao texto formal do plano, mas permeiam efetivamente as políticas de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Isso demonstra uma visão holística e integrada, algo que é especialmente importante em um ambiente acadêmico diversificado e multifacetado.

O alinhamento entre o PDI e a política de ensino é evidente na adoção de métodos e técnicas didático-pedagógicas inovadoras. A UNESC tem investido na formação docente e na incorporação de avanços tecnológicos, promovendo uma educação que é ao mesmo tempo atualizada e humanista. O fomento à interdisciplinaridade e a práticas pedagógicas inovadoras também são pontos de destaque, e refletem uma abordagem educacional que busca preparar os alunos para os desafios do século XXI. Quando se trata de pesquisa e iniciação científica, o PDI não apenas estabelece a direção, mas também engloba mecanismos eficazes para a tradução da pesquisa em benefícios práticos para a comunidade. O desenvolvimento de linhas de pesquisa transversais aos cursos ofertados garante uma maior coerência e sinergia nas atividades de pesquisa, alinhando-as com os objetivos estratégicos da universidade.

Além disso, a UNESC tem mostrado uma preocupação genuína com questões sociais, valorizando a diversidade, o meio ambiente e os direitos humanos. O PDI articula esses elementos de forma transversal aos cursos oferecidos, proporcionando aos egressos competências que vão além do conhecimento técnico-especializado. Quanto à educação a distância, o PDI da UNESC integra de forma estratégica a modalidade, assegurando que a base tecnológica esteja alinhada com os objetivos pedagógicos. Este alinhamento é ainda mais relevante considerando as especificidades geográficas e demográficas da região do Extremo Sul Catarinense, algo que também é levado em conta na implantação de polos de educação a distância.

A UNESC se preocupa em alinhar seu desenvolvimento institucional com indicadores e objetivos mais amplos de desenvolvimento econômico e social, conforme estabelecido pelo Plano Nacional de Educação (PNE) vigente. Isso denota uma visão de futuro e uma compreensão do papel estratégico da universidade no contexto mais amplo da sociedade. Em resumo, o compromisso da UNESC com seu PDI e com o processo de avaliação

institucional demonstra uma abordagem robusta e integrada ao desenvolvimento institucional. Tal compromisso não apenas fortalece a universidade em suas atividades fim, mas também reafirma seu papel como agente de transformação social e intelectual na região e no país.

Desde 2020, a UNESC adotou um processo de avaliação institucional que contribui significativamente para o reforço e revisão do PDI. Esse processo de avaliação, ao estar intimamente ligado ao PDI, torna-se um elo crítico que favorece a melhoria contínua, não só de suas atividades fim, como ensino, pesquisa e extensão, mas também de questões transversais que envolvem a valorização da diversidade, políticas afirmativas, desenvolvimento sustentável, entre outros.

Na senda dos avanços alcançados, a estrutura de Planejamento Institucional surgiu como um pilar vital para suportar as decisões de expansão e qualidade do portfólio acadêmico da universidade. Em um cenário pandêmico, o qual desafiou instituições educacionais em todo o mundo, a UNESC manteve e até ampliou seus Projetos de Pesquisa e Extensão, demonstrando resiliência e adaptabilidade. Um novo programa de formação continuada de docentes foi implementado, alinhando-se com as demandas emergentes no ensino superior e tornando-se um instrumento de melhoria das práticas pedagógicas. Paralelamente, a Assessoria Pedagógica e a Diretoria de Ensino a Distância foram consolidadas como instâncias decisivas para o desenvolvimento da prática e oferta educacional, respectivamente. O compromisso com a inovação também é manifestamente evidente, particularmente na criação de programas e diretórios focados em desenvolvimento social sustentável, inovação e empreendedorismo, como o Obdesi e o Talent Lab. Esses avanços também refletem o papel ativo da universidade em manter e incrementar a produção acadêmica qualificada e em abordar questões críticas da sociedade, incluindo os impactos da pandemia e a incorporação de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na sua agenda estratégica.

Por outro lado, é importante reconhecer os desafios que se apresentam. A implementação de novos currículos, guiados por um programa de inovação curricular, requer uma vigilância e ajuste contínuos. A expansão da modalidade de ensino a distância, ainda em sua fase embrionária, exige estratégias robustas para assegurar sua qualidade e alcance. A

integração mais profunda com o ecossistema de inovação regional e a captação de recursos externos para projetos de pesquisa e para a permanência estudantil são outras áreas que demandam atenção focada.

Para enfrentar esses desafios, algumas ações estratégicas podem ser consideradas. A criação de grupos de trabalho para revisão do PDI e do processo de avaliação do ensino de graduação são etapas cruciais. Além disso, a consolidação da assessoria pedagógica e da Diretoria do EAD como instâncias deliberativas fortalecerá a execução do PDI e, por consequência, o desenvolvimento institucional da UNESC. Em suma, a trajetória da UNESC, marcada por avanços significativos e comprometimento com a qualidade e inovação, aponta para um futuro promissor, mesmo diante de desafios complexos. O alinhamento estratégico entre o PDI e as diversas políticas e práticas institucionais é um testemunho eloquente da maturidade e foco da UNESC em sua missão de ser uma instituição de ensino de excelência, responsável às demandas sociais e empenhada em formar cidadãos competentes e conscientes.

O quadro 5 a seguir apresenta um comparativo do total de elementos identificados pela CPA ao longo da dinâmica do processo de avaliação, especialmente no último ciclo avaliativo:

**Quadro 5 - Desenvolvimento Institucional – 2020 a 2023**

<b>Desenvolvimento Institucional – 2020 a 2023</b>		
<b>Total de Avanços</b>	<b>Total de Desafios</b>	<b>Total de Projetos Estratégicos</b>
18	09	5

Fonte: Setor de Avaliação Institucional

O gráfico, a seguir, apresenta esse movimento:

Gráfico 2 - Desenvolvimento Institucional – 2020 a 2023



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O papel da avaliação institucional na Unesc é crucial para fundamentar e catalisar uma série de avanços significativos que a universidade experimentou em seu atual ciclo. É através desta prática avaliativa que a instituição consegue não apenas diagnosticar seus pontos fortes e áreas de melhoria, mas também orientar a implementação de estratégias que visam ao aprimoramento contínuo e à excelência acadêmica e administrativa. Começando pelo Planejamento Institucional, este setor atua como uma espécie de bússola para a universidade. É aqui que as decisões relativas à expansão do portfólio de produtos estratégicos são tomadas, sempre com base em dados e indicadores fornecidos pelas avaliações institucionais. Esse alinhamento entre planejamento e avaliação permite uma expansão mais acertada e eficaz das ofertas acadêmicas e de pesquisa.

A manutenção dos Projetos de Pesquisa e Extensão durante o período da pandemia foi outro marco. Graças à avaliação institucional, foi possível entender como realocar recursos e adaptar metodologias para garantir a continuidade desses projetos, evidenciando a resiliência

e a adaptabilidade da universidade. A reformulação do programa institucional de formação continuada de docentes ilustra como a avaliação é fundamental para identificar necessidades e lacunas no desenvolvimento pedagógico. Ao alinhar o programa de formação com os resultados das avaliações, cria-se um ciclo virtuoso de melhoria contínua que beneficia não apenas os docentes, mas também os estudantes e a instituição como um todo.

Similarmente, a consolidação da Assessoria Pedagógica e a criação do programa institucional de inovação curricular pela Pró-Reitoria Acadêmica são passos que foram, indubitavelmente, fortalecidos pelas informações coletadas através das avaliações. Essas ações orientam a revisão dos currículos e fortalecem a formação docente, tornando-a mais alinhada com as necessidades e desafios contemporâneos do ensino superior. Quando olha-se para os resultados das avaliações nas dimensões que abordam as políticas para o ensino, pesquisa e extensão, percebemos um ciclo de retroalimentação positiva. A avaliação fornece dados que ajudam a universidade a entender o impacto de suas políticas, possibilitando ajustes e refinamentos contínuos.

A Diretoria de Ensino a Distância e as instâncias como Obdesi e Talent Lab representam um avanço na diversificação do ensino e na promoção da inovação e do empreendedorismo. A avaliação institucional ajuda a assegurar que essas novas instâncias sejam eficazes e alinhadas com a missão e os objetivos da universidade. A captação de recursos externos para bolsas de permanência estudantil, o combate à evasão durante a pandemia, e o aumento de produções qualificadas nos Programas de Pós-Graduação são outros avanços que também se beneficiaram da avaliação institucional. A criação do Espaço Acolher e o engajamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são etapas adicionais que demonstram como a Unesc está alinhada com questões de bem-estar e sustentabilidade, algo que só pode ser efetivamente medido e aprimorado com avaliações robustas.

Cada um dos 18 avanços citados é um testemunho do papel vital da avaliação institucional na vida universitária. Ela serve como um instrumento não só de diagnóstico, mas também de estratégia e implementação, contribuindo para uma universidade mais forte, mais

ágil e mais alinhada com as necessidades dos estudantes, do corpo docente e da comunidade em geral.

Na perspectiva dos desafios, importa considerar o quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Planejamento e Avaliação Institucional – comparativo de desafios encontrados

<b>Planejamento e Avaliação Institucional – Comparativo de desafios encontrados</b>		
<b>Desafios no Ciclo Anterior</b>	<b>Desafios no Ciclo Atual</b>	<b>Evolução Percentual</b>
09	09	0%

Fonte: Setor de Avaliação Institucional

A avaliação institucional, já estabelecida como um pilar para os avanços na Unesc, também possui um papel crítico na abordagem dos desafios futuros que a universidade enfrenta. Esses desafios, diversos em natureza e escopo, apontam para a complexidade do ambiente educacional moderno e ressaltam a necessidade de uma prática avaliativa contínua e robusta.

O primeiro desafio é a consolidação da implementação de novos currículos baseados no programa de inovação curricular. Aqui, a avaliação institucional fornece o arcabouço necessário para medir a eficácia dos novos currículos em relação aos objetivos pedagógicos e de pesquisa da instituição. A partir desses dados, ajustes podem ser realizados para assegurar que os currículos atendam às necessidades dos alunos e estejam alinhados com as metas acadêmicas e institucionais.

No tocante à implementação e monitoramento do programa de Comunidades de Práticas, voltado ao desenvolvimento da formação continuada de docentes, a avaliação se torna crucial. Através dela, é possível obter feedback sobre o sucesso das comunidades em promover o desenvolvimento profissional, identificando áreas onde o engajamento pode ser melhorado ou onde novas abordagens pedagógicas podem ser testadas. O crescimento do ensino a distância no Brasil coloca a Unesc em uma posição favorável, mas também apresenta o desafio de consolidar a expansão da Unesc Virtual. A avaliação institucional permitirá monitorar a qualidade do ensino oferecido, avaliar a eficácia das plataformas utilizadas e fornecer insights sobre a necessidade de recursos adicionais ou reestruturações.

Manter o papel estratégico da assessoria pedagógica universitária é outro desafio que se beneficia fortemente da avaliação. Será por meio dela que a universidade poderá medir o impacto dessa assessoria nas práticas pedagógicas e nas políticas institucionais, garantindo que ela continue a ser um pilar na estrutura educacional da Unesc. Quanto à inserção de novos professores em projetos de captação de recursos externos, e o desenvolvimento de relações com o setor público para ampliar essa captação, a avaliação fornece uma base factual para entender quais estratégias são mais eficazes e onde há espaço para melhoria. Além disso, ela pode ajudar a identificar lacunas ou oportunidades para colaborações interdisciplinares que podem ser mais atrativas para financiamento externo.

A integração da universidade com o ecossistema de inovação regional e estadual é uma faceta que vai além do escopo acadêmico e penetra no tecido socioeconômico. A avaliação institucional pode fornecer métricas sobre o sucesso dessas iniciativas, desde o engajamento da comunidade acadêmica até o impacto dessas ações no desenvolvimento regional. Por fim, o compromisso da Unesc com a sustentabilidade ambiental, e a necessidade de manter e possivelmente expandir projetos relacionados com o meio ambiente, é uma área onde a avaliação pode oferecer contribuições significativas. Através de indicadores de desempenho, a instituição poderá medir o impacto real desses projetos e adaptar suas estratégias de acordo.

Em resumo, os desafios que a Unesc enfrenta são multifacetados e exigem uma abordagem igualmente complexa para sua resolução. Nesse contexto, a avaliação institucional age como um farol, oferecendo direcionamento baseado em dados e insights que podem guiar a universidade através do cenário educacional contemporâneo.

E para tanto há projetos estratégicos a partir da abordagem dos desafios futuros e da Unesc, o plano para criar grupos de trabalho dedicados à análise e revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma iniciativa que promete trazer um escrutínio mais detalhado e focado. A avaliação institucional fornecerá o suporte empírico para tais grupos, permitindo que as revisões sejam baseadas em dados concretos sobre o desempenho e as necessidades da instituição. A consolidação da proposta de inovação curricular é outro marco estratégico que beneficia da avaliação institucional. A partir da coleta e análise de dados, a

universidade terá um entendimento mais profundo sobre como suas premissas institucionais estão sendo efetivamente traduzidas em políticas práticas. Essa informação é vital para fazer ajustes e assegurar que a inovação curricular esteja alinhada com os objetivos mais amplos da Unesc.

A assessoria pedagógica já foi mencionada como uma instância colaborativa importante na gestão dos currículos e da prática pedagógica. A avaliação institucional agirá como um mecanismo de feedback contínuo para esta assessoria, medindo seu impacto e eficácia. Isso permitirá que a universidade ajuste suas abordagens e estratégias conforme necessário, fortalecendo ainda mais essa instância. Em relação à Diretoria do EAD, oferecer condições para sua consolidação como instância deliberativa sobre a expansão do ensino a distância é crítico. A avaliação institucional será um elemento chave para monitorar a qualidade dos programas EAD, bem como para avaliar a eficiência dos métodos de entrega e a adequação dos recursos tecnológicos. Esses dados serão indispensáveis para decisões deliberativas sobre futuras expansões ou revisões do programa.

Finalmente, a criação de um grupo de trabalho para revisar os instrumentos e o processo de avaliação do ensino de graduação é uma meta que está intrinsecamente ligada à prática da avaliação institucional. Com base nas informações coletadas, este grupo de trabalho terá um ponto de partida sólido para examinar como os currículos estão sendo gerenciados e avaliados, e onde existem oportunidades para aprimoramento. Em suma, cada um desses projetos estratégicos não apenas se beneficia da, mas também é intrinsecamente dependente da avaliação institucional robusta para seu sucesso. O cenário é complexo e as metas são ambiciosas, mas a prática da avaliação institucional oferece a estrutura e os dados necessários para navegar com confiança. Ela permite que a Unesc mantenha um ciclo de melhoria contínua, fundamentada em evidências, e torna-se assim uma ferramenta indispensável na execução eficaz desses projetos estratégicos.

### **1.2.3 As políticas acadêmicas e suas contribuições**

As políticas acadêmicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) são um reflexo direto de seus valores, missão e estratégias para alcançar a excelência educacional e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. No âmbito da autoavaliação institucional, a análise dessas políticas permite identificar avanços significativos e reconhecer desafios que demandam atenção e ações estratégicas. As contribuições das políticas acadêmicas da UNESC em cada um dos indicadores propostos são detalhadas a seguir.

Nas políticas direcionadas aos cursos de graduação da UNESC, observa-se uma dinâmica de atualização curricular alinhada às tendências contemporâneas e às necessidades do mercado, garantindo a relevância e a pertinência do conhecimento transmitido. A oferta de componentes curriculares a distância demonstra a capacidade da UNESC de se adaptar aos novos paradigmas educacionais, maximizando o alcance e a flexibilidade no aprendizado. Programas de monitoria e nivelamento refletem o compromisso com a excelência acadêmica e o suporte necessário para que todos os estudantes desenvolvam seu potencial pleno. Ações de mobilidade acadêmica promovem uma visão global e intercultural, enquanto iniciativas inovadoras reforçam o caráter vanguardista da universidade.

Para os cursos de pós-graduação lato sensu, a presença de mais de 50% de docentes com titulação de mestre ou doutor não só eleva o nível acadêmico da oferta educacional, mas também enriquece a experiência de aprendizagem na UNESC, promovendo uma conexão direta com a pesquisa avançada e práticas inovadoras. A coerência das ações acadêmico-administrativas com as demandas socioeconômicas regionais demonstra a preocupação da UNESC em contribuirativamente para o desenvolvimento local, atuando como um agente transformador.

No contexto da pós-graduação stricto sensu, a existência de programas com elevada avaliação pela CAPES reflete o padrão de excelência da UNESC, colocando-a em uma posição de destaque no cenário educacional. A integração com a graduação através de grupos de estudo

e pesquisa e a atuação dos professores dos programas stricto sensu na graduação fortalecem o continuum educativo, criando um ambiente acadêmico estimulante para a pesquisa e inovação.

As políticas e ações para pesquisa ou iniciação científica e para a inovação tecnológica ressaltam o compromisso da UNESC com a vanguarda do conhecimento. Programas de bolsas reforçam o investimento no potencial humano, enquanto práticas reconhecidas por sua excelência ou inovação consolidam a reputação da universidade como um centro de excelência em pesquisa e desenvolvimento. As ações de extensão refletem a consciência da responsabilidade social da UNESC e seu papel na promoção de melhorias sociais tangíveis.

As políticas de estímulo à produção acadêmica docente e à participação em eventos acadêmicos evidenciam a valorização do desenvolvimento profissional contínuo dos docentes e o fomento à disseminação do conhecimento. A organização e publicação de revistas indexadas demonstram o compromisso da UNESC com a contribuição efetiva ao corpus acadêmico global. A política de acompanhamento dos egressos revela uma preocupação contínua com o impacto da formação oferecida pela universidade na vida profissional e acadêmica de seus ex-alunos, fornecendo dados valiosos para o aprimoramento contínuo dos cursos e práticas institucionais.

A política para internacionalização, com seus programas de cooperação e intercâmbio, posiciona a UNESC como uma entidade globalmente conectada. A comunicação efetiva, tanto interna quanto externa, é crucial para garantir transparência, engajamento e um diálogo aberto com todos os stakeholders. As políticas de atendimento aos discentes, com programas de acolhimento e suporte psicopedagógico, refletem um ambiente institucional que valoriza o bem-estar e o desenvolvimento integral dos estudantes. O estímulo à produção e participação discente em eventos acadêmicos ressalta a importância da atividade investigativa desde o início da trajetória acadêmica, incentivando uma cultura de pesquisa e inovação.

As políticas acadêmicas da UNESC demonstram uma congruência com as diretrizes de qualidade, inovação e responsabilidade social. Os avanços alcançados são notáveis; contudo, é imperativo que se mantenha uma postura crítica e um olhar atento aos desafios que surgem,

buscando sempre a melhoria contínua e a excelência educacional. Este panorama não apenas contextualiza os sucessos da universidade, mas também fornece um framework para identificar e superar obstáculos, garantindo assim sua evolução constante e seu alinhamento com as necessidades de uma sociedade em constante transformação.

O quadro 7 a seguir apresenta um comparativo do total de elementos identificados pela CPA ao longo da dinâmica do processo de avaliação, especialmente no último ciclo avaliativo:

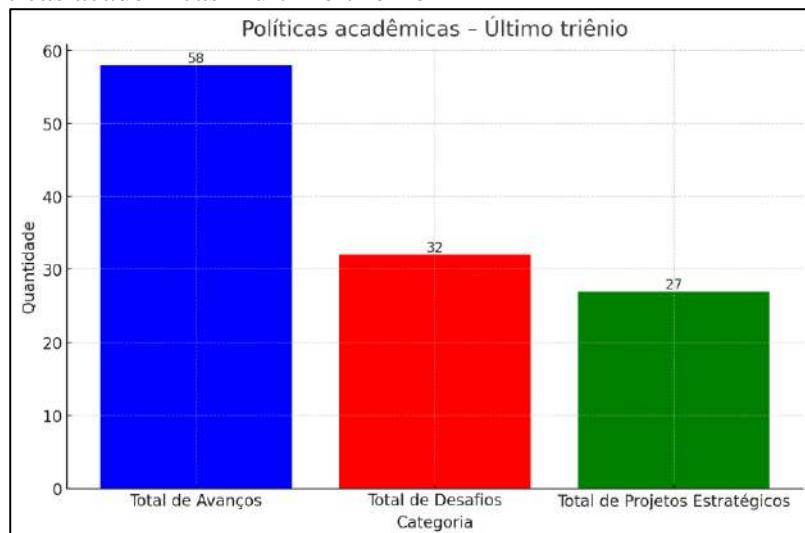
Quadro 7 - Políticas acadêmicas – último triênio

<b>Políticas acadêmicas – último triênio</b>		
<b>Total de Avanços</b>	<b>Total de Desafios</b>	<b>Total de Projetos Estratégicos</b>
58	32	27

Fonte: Setor de Avaliação Institucional

O gráfica, a seguir, apresenta esse movimento:

Gráfico 3 - Políticas acadêmicas – último triênio



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) tem se destacado como uma instituição de ensino superior de vanguarda, refletindo um alinhamento estratégico e operacional com as diretrizes de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As políticas educacionais e estratégias institucionais da UNESC, rigorosamente alinhadas ao PDI, demonstram uma integração harmoniosa e inovadora entre ensino, pesquisa e extensão, as quais são essenciais para o avanço e a excelência educacional.

No que tange ao ensino de graduação, a assessoria pedagógica universitária tem sido um esteio fundamental, oferecendo suporte ao desenvolvimento e à implementação de políticas educacionais inovadoras. A transição para o modelo educacional MULTI, com sua ênfase na virtualidade e na modalidade híbrida de ensino, representa uma adaptação estratégica da UNESC, que responde proativamente às tendências contemporâneas do ensino superior, incluindo as deliberações do Conselho Nacional da Educação. Tais políticas não apenas reforçam a mobilidade acadêmica e a monitoria, mas também expandem as competências discentes, preparando os estudantes para um cenário globalizado e interconectado.

Na pós-graduação lato sensu, a colaboração com entidades como a UOL e outras iniciativas destaca-se como um esforço para enriquecer a especialização e manter o vínculo com egressos e comunidade, alinhando-se com as necessidades socioeconômicas regionais. Na esfera do stricto sensu, a integração com a graduação por meio de projetos de pesquisa conjuntos e a participação de docentes dos programas de pós-graduação nos cursos de graduação fortalecem os laços entre diferentes níveis de ensino, evidenciando a UNESC como um marco de excelência na formação e na pesquisa científica.

Em pesquisa e iniciação científica, a UNESC apresenta diferenciais notáveis, com a criação da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Extensão (PROPIEX), e com a participação em programas como o PIBIC, além dos UNESC-Labs e Talent-lab, que posicionam a universidade como um centro de inovação e desenvolvimento cultural. As ações de extensão, desenvolvidas em colaboração com a comunidade e alinhadas às políticas institucionais, promovem a curricularização da extensão e reforçam o papel da universidade como agente de transformação social.

A política de comunicação interna e externa da UNESC tem sido um pilar de eficiência e transparência, com a UNESC TV e o Portal Transparência garantindo o fluxo de informação. A Ouvidoria da UNESC desempenha um papel significativo, assegurando um diálogo aberto com a comunidade. No que diz respeito à internacionalização, a UNESC se compromete com a expansão de sua presença global, como ilustrado pelos acordos firmados com instituições internacionais, fortalecendo a mobilidade acadêmica e o intercâmbio cultural.

A criação da Diretoria de Atenção ao Estudante e as ações desenvolvidas pelo CENTAC refletem o compromisso da UNESC com o suporte ao estudante, especialmente durante períodos desafiadores como a pandemia. A instituição destaca-se pela promoção de uma cultura acadêmica inclusiva e pela oferta de bolsas e auxílios financeiros, essenciais para a manutenção dos estudantes em seus percursos formativos.

O monitoramento contínuo da qualidade e das produções acadêmicas, fundamentado pela autoavaliação e pelas avaliações sistemáticas conduzidas pelo Setor de Avaliação Institucional, é um testemunho da dedicação da UNESC à melhoria contínua e ao atendimento efetivo dos indicadores de qualidade propostos pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa. Todas essas iniciativas, coerentes com as políticas do PDI, reafirmam a capacidade da UNESC de responder dinamicamente aos desafios contemporâneos do ensino superior. A UNESC mantém-se assim comprometida com a inovação, a qualidade educacional e a responsabilidade social, garantindo sua posição como referência no cenário educacional e na contribuição para o desenvolvimento social.

Contudo, há desafios também e eles são contextualizados a partir do quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Desafios

<b>Desafios</b>		
<b>Desafios no Ciclo Anterior</b>	<b>Desafios no Ciclo Atual</b>	<b>Evolução Percentual</b>
15	17	13,33%

Fonte: Relatório da CPA (2022)

A UNESC enfrenta desafios contemporâneos inerentes à educação superior, que demandam ações estratégicas e adaptativas. A necessidade de se estabelecer mecanismos de avaliação das atividades discentes e dos laboratórios formativos é um desses desafios, sugerindo uma revisão e atualização dos processos avaliativos para garantir que reflitam os objetivos de aprendizagem dinâmicos e as competências desenvolvidas nos novos ambientes pedagógicos. A implementação efetiva da curricularização da extensão, particularmente em alguns cursos, permanece um obstáculo considerável, exigindo uma integração curricular que transcend a aprendizagem em sala de aula e se estenda à comunidade, formando profissionais reflexivos e engajados socialmente.

A educação superior está passando por transformações significativas, e a UNESC, com a implementação da graduação MULTI, encontra-se no cerne dessa mudança, demandando uma atualização nos instrumentos de avaliação para alinhar as novas mudanças curriculares e de conceitos. A construção de uma cultura de participação e engajamento nas comunidades de aprendizagem, particularmente com um novo formato para a formação continuada de docentes, destaca a necessidade de promover um engajamento mais profundo e contínuo no desenvolvimento profissional dos educadores, que é fundamental para a inovação educacional.

Além disso, a expansão estratégica e sustentável da educação a distância é crucial para alcançar uma maior democratização do acesso à educação. Isso se torna ainda mais pertinente no cenário pós-pandemia, onde as políticas de atenção ao estudante requerem um acompanhamento cuidadoso para adaptar-se às novas realidades e necessidades dos alunos, garantindo a sua permanência e sucesso acadêmico.

A continuidade dos investimentos em extensão ressalta a importância de manter a universidade integrada com a comunidade, promovendo a transformação social e a aplicação prática do conhecimento. Isso implica na necessidade de se desenvolver iniciativas que incentivem os bolsistas a manterem-se engajados nos projetos, e também de construir ações de formação continuada que preparem os estudantes para a prática extensionista.

No contexto dos Programas de Pós-Graduação (PPGs), a evolução dos conceitos contribui para a qualificação das atividades de pesquisa e a distribuição de orientandos por linha

de pesquisa reflete a capacidade dos programas de atender às demandas relacionadas com a natureza dos projetos propostos. A maturidade das ações institucionais em prol da inovação tem fortalecido a cultura de inovação na UNESC, e a aderência dos cursos de Pós-Graduação stricto sensu com os currículos de graduação contribui para uma maior integração acadêmica.

Contudo, há desafios na comunicação e na disseminação de informações, como a necessidade de atualização periódica do Site da Universidade e o desenvolvimento de novas estratégias para a publicação dos resultados das avaliações internas e externas. Além disso, a ampliação das equipes que atuam no contexto da atenção ao estudante surge como um desafio significativo, visando o desenvolvimento de uma metodologia para analisar os números correspondentes à evasão e fortalecer as políticas de atenção e permanência estudantil.

Finalmente, incentivar as produções técnicas nos programas profissionalizantes, estimular a produção intelectual discente e dos egressos, e ampliar a participação social dos docentes são aspectos cruciais para manter a vitalidade acadêmica e o impacto social da universidade. A utilização dos resultados das avaliações, tanto internas quanto externas, deve ser vista como oportunidades para melhorias contínuas e alinhamento com as expectativas de qualidade e excelência. A UNESC, portanto, deve enfrentar esses desafios com um compromisso renovado com a inovação, a inclusão e a sustentabilidade para continuar a servir como uma instituição de ensino superior de referência.

Para tanto, há um quantitativo importante de projetos e ações que são estratégicas para as dimensões relacionadas aos aspectos a partir da descrição a seguir:

Quadro 9 - Ações estratégicas propostas

<b>Ações estratégicas propostas</b>		
<b>Desafios no Ciclo Anterior</b>	<b>Desafios no Ciclo Atual</b>	<b>Evolução Percentual</b>
15	17	13,33%

Fonte: Relatório da CPA (2022)

A UNESC está imersa em um período significativo de autoavaliação e planejamento estratégico, buscando fortalecer suas políticas e práticas educativas em um ambiente em constante mudança. A criação de uma comissão dedicada à revisão das políticas

institucionais de ensino de graduação reflete um compromisso com a contínua melhoria da qualidade do ensino, reconhecendo a importância de atualizar e alinhar as práticas com as tendências educacionais atuais. Simultaneamente, a formação de um grupo de trabalho para a revisão dos instrumentos de avaliação do ensino de graduação enfatiza a necessidade de uma avaliação mais reflexiva e abrangente que capture a complexidade e dinâmica dos processos de ensino e aprendizagem.

A construção de uma sistemática de avaliação das atividades discentes e dos laboratórios formativos, bem como a organização de um fórum institucional para debater esses elementos, são etapas críticas para garantir que as práticas pedagógicas sejam não apenas eficazes, mas também significativas e engajadoras para os estudantes. A manutenção da estrutura e dos recursos da assessoria pedagógica universitária é fundamental para apoiar a formação contínua dos docentes, assegurando que possam navegar e contribuir efetivamente para o ambiente educacional em evolução.

A expansão estratégica e a manutenção dos investimentos em EAD são essenciais não só para promover a expansão da UNESC, mas também para consolidar a cultura da virtualidade, que se tornou ainda mais relevante nos cursos presenciais, em um mundo cada vez mais digitalizado. A criação de uma sistemática para avaliar os currículos da graduação MULTI, considerando a evolução de seu processo de implementação, é um passo crucial para assegurar que os programas de graduação sejam pertinentes, flexíveis e adaptativos às necessidades dos alunos e às demandas do mercado.

Com relação à extensão, a revisão das políticas institucionais por meio de uma comissão dedicada e a criação de um grupo de trabalho para a revisão dos instrumentos de avaliação das ações de extensão, aliam-se à construção de ações de formação continuada para o desenvolvimento de novos extensionistas. Estas medidas visam aprimorar a qualidade e o impacto das atividades de extensão, fundamentais para a integração com a comunidade e a aplicação prática do conhecimento acadêmico.

A qualificação dos programas de pós-graduação da UNESC continua a ser uma prioridade, com a utilização de resultados de avaliações para melhorar a qualidade dos

programas e a ampliação de ações que conectam os cursos de especialização com a graduação, reforçando a integração acadêmica e o desenvolvimento profissional contínuo. O fomento da cultura empreendedora e o desenvolvimento de novas empresas juniores, juntamente com o envolvimento de cursos de outras áreas do conhecimento com o Núcleo de Empreendedorismo, são iniciativas que promovem a inovação e a aplicabilidade prática da educação.

A comunicação institucional, fundamental para a construção e manutenção da imagem da universidade, também está sob revisão, com a formação de uma comissão e de grupos de trabalho destinados a revisar e aprimorar os processos e a imagem comunicativa da UNESC. A análise das políticas para os egressos e a ampliação do escopo de avaliação destes indivíduos são igualmente importantes para desenvolver uma conexão contínua e benéfica entre a universidade e sua comunidade de ex-alunos. Finalmente, a análise das políticas de incentivo à produção qualificada, no âmbito de cada programa, demonstra um compromisso com a excelência acadêmica e a produção de conhecimento relevante. A UNESC, portanto, se posiciona para enfrentar esses desafios com uma abordagem holística e integrada, visando não só a excelência educacional, mas também um impacto transformador na sociedade.

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) estabeleceu um paradigma de excelência no cumprimento de suas políticas acadêmicas, o que se reflete em sua abordagem holística e integrada à educação. Com uma gama de políticas que englobam desde a inovação curricular até o apoio discente, a instituição demonstra um alinhamento perfeito com os padrões de qualidade acadêmica. A implementação de currículos adaptativos e a adoção do ensino híbrido evidenciam uma sincronia com as diretrizes do Conselho Nacional de Educação e uma resposta proativa às exigências do ensino superior contemporâneo. Esta abordagem pedagógica é complementada por políticas de mobilidade acadêmica e monitoria, que expandem as competências dos estudantes e promovem uma interlocução enriquecedora com instituições educacionais parceiras, tanto no Brasil quanto no exterior.

No âmbito da pós-graduação, a UNESC destaca-se pela coerência de suas políticas acadêmicas com as necessidades socioeconômicas da região, a qualidade de seus programas e a qualificação do corpo docente. A colaboração com plataformas de educação renomadas e a

integração entre graduação e pós-graduação por meio de projetos de pesquisa evidenciam um compromisso com o avanço do conhecimento e a formação de profissionais altamente capacitados. Além disso, o sucesso de seus programas stricto sensu, especialmente aqueles que alcançaram padrões de excelência reconhecidos em avaliações nacionais, reforça o papel da UNESC como um polo de pesquisa científica de referência.

A UNESC não só adere a uma política acadêmica robusta no que tange ao ensino e à pesquisa, mas também no que concerne à extensão e à interação com a comunidade. A curricularização da extensão e o desenvolvimento de projetos que atendem a diversas demandas sociais são testemunhos de uma instituição comprometida com a aplicação prática do conhecimento acadêmico e a responsabilidade social. Isso é complementado por uma política de comunicação institucional eficaz e transparente, que não apenas divulga as conquistas e iniciativas da universidade, mas também estabelece um diálogo constante com a comunidade acadêmica e o público em geral. A UNESC, assim, evidencia uma sincronia perfeita com suas políticas acadêmicas, reforçando seu status como uma instituição de ensino superior que verdadeiramente atende e excede os critérios de excelência acadêmica.

#### **1.2.4 Os elementos norteadores da avaliação da Pós-Graduação**

A UNESC, uma instituição com uma trajetória consolidada na pesquisa e pós-graduação stricto sensu, demonstra estar plenamente alinhada com as diretrizes da CAPES e comprometida com os padrões de excelência na formação de mestres e doutores. Esta sinergia entre as práticas institucionais e as expectativas dos órgãos reguladores é evidente nos múltiplos aspectos que compõem a qualidade e relevância dos programas oferecidos.

Os resultados expressos nos relatórios e fichas de avaliação quadrienal ilustram o vigor acadêmico da UNESC, particularmente nos Programas de Pós-Graduação (PPGs), os quais refletem uma resiliência e adaptabilidade notáveis diante dos desafios impostos pelo contexto pandêmico. As defesas de teses e dissertações, que mantiveram números significativos apesar das adversidades, atestam o comprometimento da UNESC com a manutenção da

excelência acadêmica e com a formação continuada. A produção intelectual, representada não só pelo número de trabalhos defendidos, mas também pela qualidade e impacto dos artigos publicados, ressalta o papel da UNESC como uma incubadora de conhecimento inovador e relevante. A instituição não somente sustentou, mas também ampliou sua produção científica durante um período desafiador, demonstrando uma infraestrutura robusta e uma gestão estratégica eficaz.

O investimento contínuo em projetos de pesquisa é mais um indicativo do alinhamento da UNESC com as demandas de uma pós-graduação de alta qualidade. A diversidade e quantidade de projetos de pesquisa, envolvendo desde discentes de graduação até docentes e pesquisadores seniores, denotam um ecossistema acadêmico vibrante e interconectado que fomenta a inovação e a colaboração interdisciplinar. As ações de formação docente, um componente vital para a sustentação da qualidade pedagógica e investigativa dos PPGs, foram realizadas com uma frequência e profundidade que reforçam a dedicação da UNESC à capacitação contínua de seu corpo docente. Essas ações garantem que os docentes estejam equipados com as ferramentas e conhecimentos mais recentes para orientar e colaborar efetivamente com os discentes em suas jornadas acadêmicas.

A UNESC, assim, não somente atende, mas excede as expectativas e padrões para a oferta de programas de pós-graduação de qualidade. O compromisso com a excelência, a pesquisa inovadora, e a formação de alto nível são características intrínsecas à sua missão, e os dados apresentados confirmam seu status como uma instituição de referência no cenário acadêmico nacional e internacional.

Os Programas de Pós-Graduação da instituição têm apresentado uma série de pontos fortes que corroboram o compromisso com a qualidade e excelência acadêmica. Um aspecto notável é o equilíbrio entre as áreas de conhecimento, que se reflete na distribuição equânime dos docentes e na oferta de disciplinas. Isso demonstra uma estrutura curricular bem planejada, permitindo que as linhas de pesquisa sejam integralmente exploradas e que os egressos recebam uma formação abrangente e sólida. Além disso, a participação dos discentes na produção de artigos científicos em periódicos qualificados, embora com uma variação

regular ao longo do quadriênio, é significativa, sobretudo quando se considera a publicação em periódicos de alta relevância na área. Esse envolvimento na pesquisa e publicação sublinha a sinergia entre docentes e discentes e reforça o caráter investigativo dos programas.

A inserção dos egressos no mercado de trabalho é outra medida de sucesso dos programas. Os dados indicam que os formados não apenas atuam no ensino básico e superior, mas também desempenham funções importantes em consultorias, monitoramento ambiental e em órgãos governamentais, refletindo a aplicabilidade prática e a relevância do conhecimento adquirido durante o curso. O volume de produção em periódicos é um indicativo da vitalidade e do esforço contínuo para a divulgação científica das pesquisas oriundas dos programas. Tal produtividade não apenas fortalece o posicionamento acadêmico da instituição, mas também amplia o impacto e a visibilidade do trabalho desenvolvido pelos pesquisadores.

A consistência do indicador de orientações concluídas por docente permanente (DP) ao longo do quadriênio é um reflexo do comprometimento e da qualidade da orientação acadêmica, essencial para a formação de pesquisadores qualificados e para o avanço científico.

O percentual de docentes que ministrou disciplinas nos programas de pós-graduação também foi destaque, evidenciando a dedicação e a qualificação dos professores no processo formativo, garantindo que a experiência e conhecimento docente sejam plenamente transmitidos aos discentes. Embora a atuação na graduação em 2019 tenha sido avaliada como insuficiente, o contexto geral mostra um panorama muito positivo, com contribuições significativas para o avanço do conhecimento e para a formação de profissionais altamente qualificados, prontos para enfrentar os desafios do setor público e privado.

A partir deste preambulo, até aqui, a CPA contribuiu para o levantamento das informações que encontram-se em destaque a seguir:

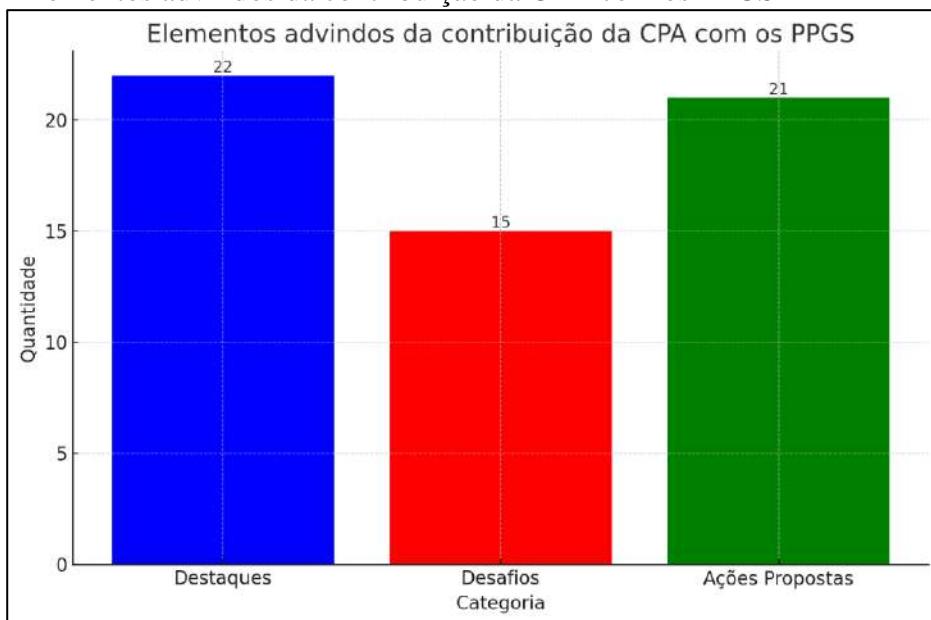
**Quadro 10 - Elementos advindos da contribuição da CPA com os PPGS**

<b>Elementos advindos da contribuição da CPA com os PPGS</b>		
<b>Destques</b>	<b>Desafios</b>	<b>Ações propostas</b>
22	15	21

Fonte: Relatório da CPA (2022)

O gráfico 4, a seguir, apresenta esse movimento:

Gráfico 4 - Elementos advindos da contribuição da CPA com os PPGS



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os destacados pontos de excelência encontrados nos Programas de Pós-Graduação da UNESC evidenciam a importância crítica do processo de autoavaliação institucional. A autoavaliação é uma ferramenta vital para a melhoria contínua da qualidade acadêmica e reflete um compromisso com a transparência, o aprimoramento e a responsabilidade educacional. O equilíbrio entre as áreas e a distribuição adequada dos docentes por meio das linhas de pesquisa demonstram que a autoavaliação conduz a uma reflexão constante sobre a oferta curricular e a carga docente. Isso garante que as disciplinas sejam alinhadas com as necessidades formativas dos egressos e com as tendências contemporâneas do conhecimento.

A regularidade na proporção de discentes autores em periódicos qualificados mostra que a autoavaliação serve como um barômetro para medir a integração entre ensino e pesquisa. A observação de trabalhos publicados em periódicos de destaque reforça o papel da

autoavaliação como um impulsionador da qualidade e da visibilidade científica. A inserção de egressos em diversos setores do mercado de trabalho e a monitoração dessa trajetória após a formação realçam como o processo de autoavaliação pode influenciar positivamente o acompanhamento e a orientação de carreiras, garantindo uma formação alinhada às demandas sociais e profissionais.

A produção intelectual significativa e a consistência nas orientações concluídas pelos docentes permanentes são consequências de um processo de autoavaliação que valoriza a produção científica e a excelência na orientação acadêmica. Esse processo assegura que os programas mantenham um alto padrão de pesquisa e contribuição para o avanço do conhecimento. A atuação docente na graduação, embora tenha sido identificada como insuficiente em um ano, reflete a importância da autoavaliação para identificar áreas de melhoria. Isso facilita a implementação de estratégias de fortalecimento da integração entre a graduação e a pós-graduação, essencial para a formação holística dos estudantes.

Os Programas de Pós-Graduação destacam-se ainda pela aderência das dissertações e teses às linhas de pesquisa e a constante atualização metodológica de acompanhamento dos egressos, fruto de um processo de autoavaliação que promove a relevância regional do programa e a inovação constante nas práticas de ensino e pesquisa. A autoavaliação, portanto, não é apenas um requisito regulatório, mas um princípio orientador que impulsiona a UNESC a realizar ajustes proativos, promover práticas exemplares e fortalecer a qualidade e a competitividade dos seus Programas de Pós-Graduação.

A relação intrínseca entre os Programas de Pós-Graduação (PPGs) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA) é fundamental para o acompanhamento dos desafios encontrados e a gestão eficaz dos projetos desenvolvidos. A CPA, enquanto mecanismo de avaliação contínua, desempenha um papel crucial na identificação de áreas que necessitam de atenção e melhoria, servindo como ponte para a aplicação de políticas estratégicas que alavanquem a qualidade dos programas oferecidos pela UNESC. A aderência das produções acadêmicas às linhas de pesquisa é um reflexo direto da capacidade de autoavaliação e de alinhamento estratégico promovido pela CPA. A qualidade das publicações científicas, que mantém um alto

padrão de excelência em todos os programas, não é apenas uma métrica de sucesso, mas também um indicativo de que a cultura de pesquisa está alinhada com as melhores práticas e tendências globais.

A CPA atua não somente no monitoramento da excelência acadêmica, mas também na análise da inserção social dos egressos, assegurando que os programas contribuam significativamente para o desenvolvimento da sociedade. Esse acompanhamento é essencial para garantir que a formação oferecida esteja em consonância com as necessidades do mercado e as expectativas da comunidade. Os desafios identificados, como a necessidade de promover a produção técnica, o estímulo constante à produção intelectual discente e egressa, bem como a ampliação da participação social dos docentes, são pontos que a CPA deve abordar com diligência. A criação de políticas incentivadoras e a adoção de estratégias de engajamento são essenciais para superar esses obstáculos e elevar ainda mais o patamar dos programas. Para tanto, a CPA recomenda a formação de grupos de trabalho dedicados à análise das avaliações e à elaboração de políticas de incentivo à produção qualificada. A gestão superior da UNESC, ao analisar este relatório, deve considerar não somente as recomendações mas também a importância de integrar as políticas institucionais de ensino de graduação com as de pós-graduação, promovendo uma sinergia educacional que potencialize o impacto social dos programas.

Finalizando, é imprescindível destacar que a dimensão de impacto social será cuidadosamente analisada neste relatório. A UNESC, por meio da CPA e dos PPGs, reafirma seu compromisso com uma formação que transcendia o ambiente acadêmico, contribuindo ativamente para o avanço social, econômico e cultural da região e do país

### 1.3 A ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE 2023: JUSTIFICATIVAS E ALINHAMENTOS À POLÍTICA INSTITUCIONAL DE AVALIAÇÃO

A avaliação institucional da UNESC é um processo essencial que considera, de forma criteriosa, os elementos regulatórios e demais atos normativos da Educação Superior. A

organização deste relatório se dá em torno dos eixos avaliados, garantindo uma abordagem metódica e estruturada.

Na **seção introdutória**, o documento aborda elementos históricos que moldaram o processo de avaliação, juntamente com a caracterização da CPA. Isso estabelece o contexto e fornece ao leitor uma clara compreensão das abordagens metodológicas utilizadas, bem como da estrutura geral do documento. A **segunda seção** é dedicada a elucidar os resultados de cada indicador analisado. Dentro deste escopo, as políticas acadêmicas desempenham um papel vital. A análise destas políticas é derivada de documentos chave como o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), PPI e diversos relatórios parciais. Esta seção abrange aspectos críticos, como o ensino de graduação, projetos de extensão, pesquisa e outras atividades que formam o núcleo da atividade acadêmica. Também é dada atenção aos elementos sobre valorização docente, ações de permanência dos estudantes, gestão dos egressos, bem como políticas de pesquisa e extensão. Além disso, o PDI da Universidade serve como uma base para discutir as políticas de atendimento ao estudante, garantindo que os direcionamentos estratégicos da UNESC estejam alinhados com suas ações.

O diálogo da universidade com a sociedade é de fundamental importância, razão pela qual uma parte da seção 2 é especificamente designada para abordar a relação da UNESC com a sociedade. Isto engloba a comunicação externa e interna, reconhecendo o papel fundamental da transparência e da responsabilidade na gestão institucional. No contexto da avaliação de avanços e desafios, a seção 2 também oferece uma visão crítica dos avanços realizados, os desafios enfrentados e as ações estratégicas futuras potenciais. Esta abordagem prospectiva é vital para garantir que a UNESC permaneça à frente das mudanças e evoluções no cenário da educação superior.

Uma das inovações notáveis deste relatório é a inclusão da autoavaliação dos Programas de Pós-Graduação da UNESC, onde a "Formação" é considerada uma dimensão crítica. Esta inclusão reflete o compromisso da UNESC em avaliar e melhorar todos os níveis de ensino.

O principal objetivo deste relatório é auxiliar na tomada de decisões informadas, fornecendo insights valiosos que podem guiar o planejamento futuro da UNESC e, mais importante, contribuir para a revisão e aprimoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Ao abordar cada aspecto com diligência e precisão, este relatório serve como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica da instituição. O relatório da UNESC foi construído com um rigor metodológico e normativo meticoloso, levando em consideração todos os elementos e atos normativos relevantes da Educação Superior. Essa minuciosidade assegura que a avaliação institucional esteja em consonância com as expectativas nacionais, servindo não apenas como um reflexo dos padrões internos da universidade, mas também cumprindo todas as exigências externas.

Mais do que uma mera análise superficial, o relatório oferece uma abordagem ampla e completa, cobrindo desde os aspectos do ensino de graduação e políticas acadêmicas até a interação da universidade com a sociedade e a gestão dos seus egressos. Essa perspectiva abrangente garante uma avaliação holística de todas as vertentes da UNESC. A UNESC se destaca também pelo seu foco na inovação e busca constante por melhorias. Através da inclusão da autoavaliação dos Programas de Pós-Graduação e a valorização da "Formação" como um pilar essencial, fica evidente o comprometimento da universidade em se renovar e preparar-se para os desafios futuros da educação.

Além disso, a transparência é uma marca registrada deste relatório. Com detalhes minuciosos sobre metodologias, estruturas e resultados, a UNESC demonstra sua responsabilidade e compromisso com todos os seus stakeholders, fortalecendo os laços de confiança e integridade com sua comunidade. Por fim, o relatório serve também como uma ferramenta de planejamento estratégico, iluminando caminhos e apontando direções. Com insights sobre resultados, progressos, desafios e ações futuras, ele se torna um guia valioso para moldar o futuro da UNESC, especialmente ao revisar e atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional.

A gestão eficaz é um pilar central na formulação do Relatório de 2023 da UNESC, estando intrinsecamente ligada à política institucional de avaliação. Neste cenário, é imperativo

ressaltar a relevância, aplicabilidade e impactos tangíveis de uma gestão robusta ao guiar este processo vital.

Do ponto de vista da relevância, a gestão acurada é de suma importância na construção deste relatório. Ela assegura que a UNESC alcance seus propósitos institucionais e esteja em conformidade com as normas regulatórias da Educação Superior. O delineamento do documento com base nos eixos avaliados proporciona uma abordagem sistemática e coesa, facilitando uma inspeção minuciosa de seus componentes fundamentais. Por exemplo, a introdução não só contextualiza historicamente, mas delineia claramente as metodologias empregadas, salientando o papel da gestão no estabelecimento de métodos apropriados. Este rigor é essencial para transformar o relatório em uma ferramenta efetiva de avaliação.

Já com relação a viabilidade, é absolutamente exequível incorporar uma gestão eficaz na confecção deste relatório. Um planejamento bem-estruturado, que preveja a alocação adequada de recursos humanos e tecnológicos, é primordial. A UNESC tem a capacidade de mobilizar seus ativos internos e, quando relevante, firmar alianças estratégicas para assegurar a excelência do processo. Neste panorama, a tecnologia é um agente-chave. Sistemas integrados de informação e ferramentas avançadas de análise potencializam uma coleta de dados mais acurada, elevando a integridade do relatório.

Do ponto de vista das contribuições práticas: A gestão criteriosa na formulação deste relatório oferece impactos tangíveis:

- **Qualidade e Precisão dos Dados:** Uma gestão primorosa assegura a coleta, análise e interpretação rigorosa dos dados, refletindo na integridade do relatório e na tomada de decisões baseadas em fatos concretos.
- **Conformidade Regulatória:** A gestão adequada confirma que o relatório esteja alinhado às normativas da Educação Superior, reduzindo vulnerabilidades e consolidando a reputação da UNESC.
- **Orientação Estratégica:** Mais que um mero documento, o relatório é uma bússola para a gestão estratégica da instituição. Uma gestão meticulosa destaca

áreas de aprimoramento, pavimentando caminhos claros para materializar objetivos.

- **Transparência e Comprometimento:** Uma gestão diligente fortalece a transparência ao longo da confecção do relatório, sublinhando o compromisso da UNESC com a integridade e prestação de contas ao público e stakeholders.
- **Adaptação a Mudanças:** Uma gestão ágil capacita a UNESC a ajustar-se prontamente às oscilações do ambiente educacional, assegurando que o relatório mantenha sua pertinência.

Em síntese, a gestão eficaz é essencial na formulação do Relatório de 2023 da UNESC, potencializando a qualidade, conformidade e relevância do documento. Ela não só é pertinente e aplicável, como vital para a ascensão e renovação constante da UNESC.

#### 1.4 ORDENAMENTOS METODOLÓGICOS

A CPA da UNESC comprehende que os dados que produz precisam estar ancorados em procedimentos metodológicos que contribuam para que as informações que vão compor o Relatório em desenvolvimento sejam coerentes com a identidade institucional e com as demandas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional. Em linhas gerais, os grandes desafios estabelecidos em torno do processo de avaliação em uma Instituição do porte da UNESC estão relacionados com a coleta, seleção, análise e tratamento dos dados que são coletados por meio de instrumentos aplicados e validados pela CPA em parceria com o Seai.

Em um aspecto sistêmico e global, outro grande desafio é a organização metodológica, considerando a escolha dos principais instrumentos e metodologias para que os dados sejam fidedignos, alinhados a visão de mundo da Universidade e, sobretudo, representativos ao ponto de orientarem decisões estratégicas de uma instituição. No caso do percurso metodológico, dados quantitativos e qualitativos devem se integrar de maneira a promover a oportunidade do desenvolvimento de um “olhar” coerente com o PDI de uma IES. Um dos fatores mais comuns em projetos dessa natureza é a valorização excessiva de dados

quantitativos em detrimento dos qualitativos, imputando um enviesamento dos dados e proporcionando decisões que podem não ser tão assertivas.

O inverso também é uma verdade, e, por isso, é fundamental que exista um equilíbrio na utilização de procedimentos que possam integrar a visão positivista e interpretativista do processo avaliativo. É por isso que para a CPA/Seai da UNESC é essencial que exista o equilíbrio entre os procedimentos metodológicos utilizados, que são preconizados em fases distintas do projeto.

As abordagens quantitativas estão intrínsecas aos instrumentos aplicados e geram índices como produto de sua aplicação em suas formas numéricas e percentuais. Já as qualitativas promovem a oportunidade de compreender e relatar experiências que têm a condição de ampliar a visão de um determinado fenômeno que se alinha ou se relaciona com a avaliação. Para além de meras questões abertas, o movimento qualitativo serve para registrar experiências que possam se tornar práticas institucionais e incrementar o percurso formativo dos estudantes e docentes da Universidade.

No caso das abordagens mistas um tanto quanto mais complexas, estas geram as mesclas de índices e fenômenos que ocorrem na Universidade, permitindo que experiências de alta complexidade possa ser devidamente compreendida. Dessa forma, portanto, este relatório contempla fenômenos que serão descritos, a partir destas três abordagens. Os resultados, descritos nos próximos itens, são coletados, com base em roteiros compartilhados com os setores institucionais. A seguir, em cada eixo/dimensão, além dos resultados, são apresentados também, os destaques e os desafios de cada um deles, permitindo, uma análise crítica que tem como base o PDI da FUCRI UNESC.

Para tanto, importa destacar as seguintes fases:

- **A fase de Organização dos Instrumentos:** Ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2023, em que foi possível realizar uma leitura do projeto da CPA, dos instrumentos disponíveis e dos relatórios anteriores para organizar os *roteiros parciais* de coleta de dados, os quais foram aprovados pela CPA no mês de agosto de 2023.

- **A fase de Sensibilização:** Ocorreu entre os meses de setembro e outubro, com as reuniões com os setores envolvidos, os quais foram devidamente orientados para a coleta dos dados de acordo com os indicadores estabelecidos. Todos tiveram o prazo de aproximadamente 40 dias para a coleta dos dados, considerando as fontes primárias; relacionadas aos dados que poderiam se produzidos no âmbito de cada setor; e das fontes secundárias; que considerava os instrumentos já aplicados e relatórios produzidos pela CPA/SEAI, e outros documentos que pudessem ser considerados relevantes para a Produção do Relatório;
- **A fase de Pré-Análise:** assim denominada porque foi o momento em que os dados começaram a ser organizados em uma primeira versão do Relatório. Ao longo dos meses de novembro de 2023 e fevereiro de 2024, o Relatório foi desenvolvido em sua versão inicial, com os dados enviados, para uma leitura preliminar em que pudesse ser possível a construção de um primeiro panorama a respeito das dimensões avaliadas;
- **A fase de Consolidação:** ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2024, em que os dados complementares foram coletados no âmbito dos setores, de forma que pudessem consolidar o documento que seria postado ao final do mês de março;
- **A fase de aprovação:** em que a CPA aprovou a redação final e a estrutura do Relatório, o qual foi encaminhado para a submissão no sistema e-MEC no prazo estipulado para tal processo.

Ao final deste processo, a CPA se debruçou na organização do Seminário de Autoavaliação Institucional, que nesta edição apresentará as conclusões de relatórios anteriores e o teor integral deste documento, previsto para o mês de junho de 2024.

## 2 O RELATÓRIO EM SÍ: FICÇÕES E MOVIMENTOS ARTICULADORES: AS POLÍTICAS DE GESTÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Ao tratar das Políticas de Gestão na Universidade, este relatório se apoia também no PDI da UNESC e nos eixos propostos pelo SINAES, mais especificamente materializados no Instrumento de Avaliação Institucional Externa para o ato de Recredenciamento. Nesse sentido, é evidente que é fundamental respeitar a identidade institucional e, portanto, as características estratégicas (Missão, Visão e Valores) que são essencialmente genuínas à UNESC, uma Universidade Comunitária. Portanto, é fundamental que se observe a filosofia estratégica da UNESC, materializada na figura 5.

Figura 5 - Filosofia estratégica da UNESC



Fonte: Reitoria

A filosofia de gestão da UNESC é expressa através de sua missão, visão de futuro e valores principais, refletindo um compromisso profundo com a educação, pesquisa e extensão

alinhada a princípios éticos, sociais e ambientais. A UNESC se coloca como uma instituição educacional que transcende a sala de aula. Ela tem como missão educar, integrando ensino, pesquisa e extensão com o objetivo de promover qualidade de vida e sustentabilidade ambiental. Isso indica um comprometimento com a formação integral do indivíduo, preparando cidadãos conscientes de seu papel na sociedade e no meio ambiente. A visão de futuro da Universidade aponta para o reconhecimento como uma Universidade Comunitária que se destaca pela excelência na formação profissional e ética do cidadão. Essa visão inclui a geração de conhecimento científico e tecnológico, sempre com um olhar voltado para o compromisso socioambiental. Isso revela a aspiração da instituição em ser uma referência, não só acadêmica, mas também como agente de mudança social e inovação tecnológica.

A filosofia de gestão da UNESC é tecida por valores que enfatizam uma abordagem holística e responsável para com a educação e a comunidade. Na gestão universitária, a UNESC cultiva uma política de gestão democrática e participativa, evidenciada por processos transparentes e descentralizados que incentivam o engajamento ativo da comunidade acadêmica. A instituição se dedica a manter uma qualidade inquestionável, coerência e eficácia em suas operações, refletindo uma dedicação à excelência e à integridade em todas as suas ações.

A UNESC conscientemente pratica a racionalidade no uso dos recursos, sinalizando uma forte consciência da necessidade de sustentabilidade econômica e ambiental. Valoriza-se profundamente a capacitação e o desenvolvimento dos profissionais, reconhecendo-os como fundamentais para o avanço e sucesso institucional. A busca por justiça, equidade e harmonia nas relações de trabalho ressalta o ambiente de respeito e igualdade que a UNESC se esforça para manter. Além disso, o compromisso com questões socioambientais e o respeito à biodiversidade, à diversidade étnico-ideológica e cultural e aos valores humanos, destacam a responsabilidade da universidade perante o impacto de suas ações na sociedade e no meio ambiente.

Nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a UNESC se destaca pela busca incansável pela excelência educacional, promovendo uma formação integral que ultrapassa os

limites tradicionais do conhecimento acadêmico. A instituição abraça uma pluralidade de campos de conhecimento e se mantém aberta a métodos e concepções pedagógicas flexíveis, o que denota um ambiente propício à inovação e ao aprendizado interdisciplinar. A UNESC também valoriza o equilíbrio entre as diferentes dimensões acadêmicas e a aplicabilidade da educação aos desafios da sociedade, visando a inserção efetiva de seus alunos na comunidade.

Como profissionais, espera-se que os membros da UNESC estejam plenamente comprometidos com a missão, os princípios, os valores e os objetivos da universidade, demonstrando ética e integridade em todas as suas funções. Um ambiente de trabalho caracterizado por atenção, respeito, empatia e compreensão é vigorosamente promovido, fortalecendo uma cultura organizacional inclusiva e saudável. A responsabilidade de exercer as funções com ética, competência e responsabilidade reflete o comprometimento com a excelência e a integridade profissional. O incentivo ao trabalho em equipe e o comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo são fundamentais para fomentar um ambiente de constante aprendizagem e cooperação.

Portanto, a filosofia de gestão da UNESC é um mosaico de princípios que guiam a instituição não só para ser um centro de educação de alto calibre, mas também para ser um catalisador de transformação ética, social e ambiental. A UNESC se dedica a formar indivíduos que não só prosperarão profissionalmente, mas também atuarão como agentes de mudança, capazes de influenciar positivamente suas comunidades e o mundo ao seu redor.

Em um contexto de gestão democrática e participativa, a UNESC apresenta uma estrutura organizacional complexa e multifacetada, que se baseia fortemente na contribuição de seus membros para a tomada de decisões. Respeitando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a identidade da UNESC, esta seção detalha as políticas de pessoal e as estratégias de organização e gestão institucional.

Dentro das políticas de pessoal, a UNESC se empenha em estratégias que promovem o desenvolvimento de seu corpo docente e técnico-administrativo. Há um compromisso contínuo com a capacitação e a formação continuada, reconhecendo a necessidade de um investimento constante no aprimoramento das competências dos professores.

e colaboradores. As ações estratégicas incluem programas de desenvolvimento profissional e sistemas eficazes para a produção e distribuição de materiais didáticos, especialmente projetados para atender às necessidades dos tutores. No que se refere à organização e gestão institucional, a UNESC valoriza a eficiência e a eficácia dos processos internos, guiados pelo dinamismo e pelas decisões dos conselhos institucionais. A governança da universidade é moldada por esses processos participativos que asseguram a alinharia entre as práticas administrativas e os objetivos acadêmicos.

A sustentabilidade financeira é outro pilar fundamental da UNESC, sendo crucial para o desenvolvimento e a manutenção das atividades institucionais. A seção subsequente explora as práticas financeiras da universidade e como estas sustentam a sua evolução contínua e a realização de seus projetos a longo prazo.

Além disso, a infraestrutura física da UNESC, que inclui instalações administrativas, salas de aula, auditórios, salas de professores, bibliotecas e instalações tecnológicas, é crucial para apoiar o ensino, a pesquisa e a extensão. Estas instalações são projetadas para promover um ambiente de aprendizado e trabalho que seja ao mesmo tempo acolhedor e funcional. Importante também é o processo de autoavaliação do Programa de Pós-Graduação (PPG), que fornece insights sobre o impacto das iniciativas acadêmicas e a aderência dos resultados às políticas de avaliação da UNESC. Essa autoavaliação é essencial para identificar áreas de sucesso e aquelas que necessitam de aprimoramento, culminando em lições aprendidas e recomendações para futuras ações.

Finalmente, as conclusões e considerações finais são apresentadas para refletir sobre os temas discutidos, enfatizando os avanços alcançados e delineando os caminhos para o contínuo aperfeiçoamento da universidade em todas as suas dimensões.

## 2.1 AS POLÍTICAS DE PESSOAL

Na Universidade Comunitária UNESC, é essencial desenvolver iniciativas constantes de capacitação e aprimoramento para os colaboradores, particularmente aqueles

envolvidos nas operações e gestão administrativa, bem como nos processos pedagógicos delineados nos currículos acadêmicos. No contexto das políticas de pessoal da UNESC, é importante alinhar essas iniciativas aos objetivos estratégicos da universidade, enfocando a formação integral, cívica e os valores profissionais promovidos pela instituição. Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNESC, os valores defendidos incluem:

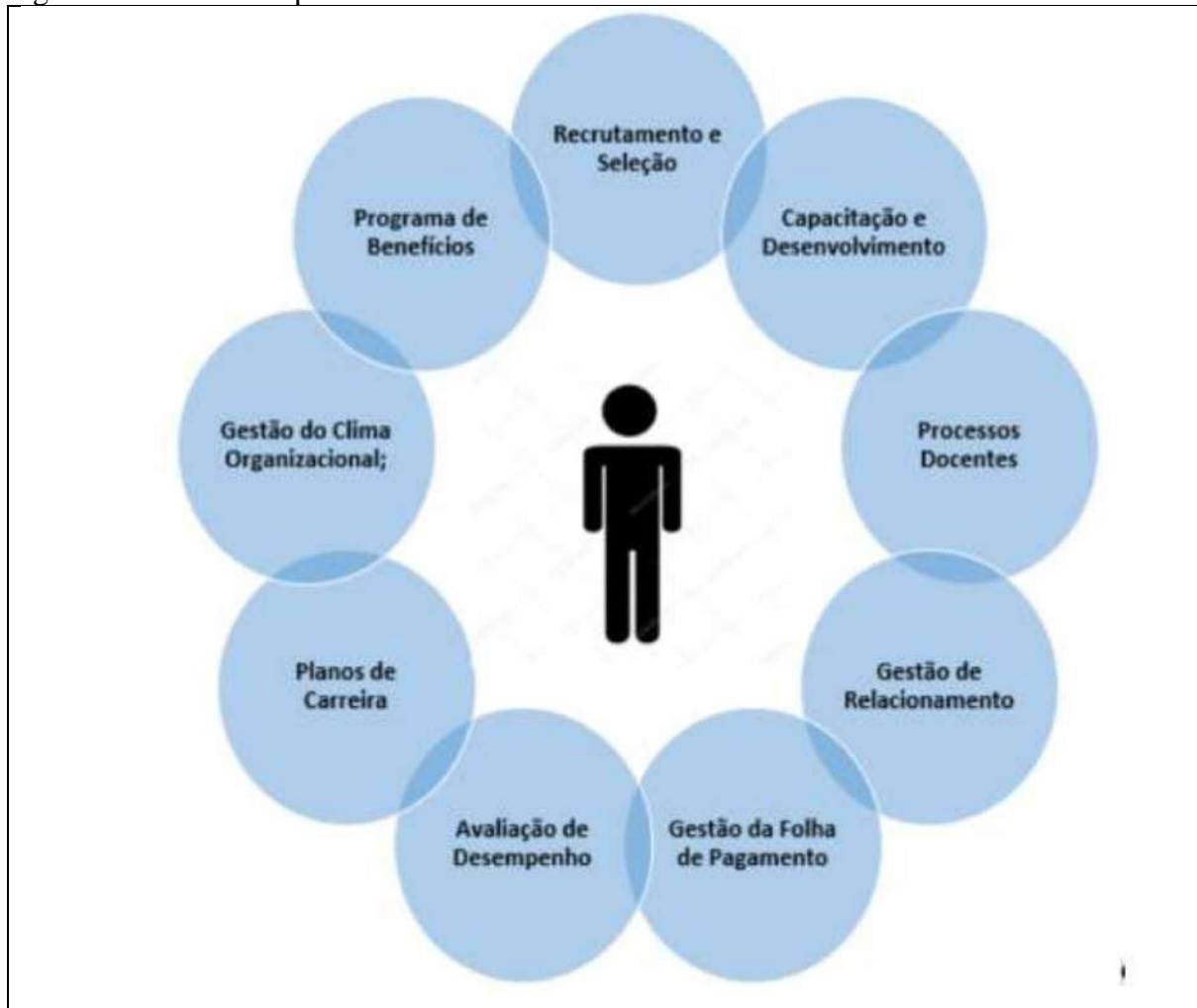
- Comprometimento com a missão, princípios, valores e metas da UNESC.
- Relacionamento respeitoso, empático e compreensivo com todos.
- Atuação ética, competente e responsável.
- Estímulo ao trabalho colaborativo.
- Dedicação ao desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com o PDI, a missão da UNESC se manifesta na interação entre a formação profissional e os resultados alcançados, destacando o papel crucial do Departamento de Desenvolvimento Humano (DDH) nas iniciativas de desenvolvimento da universidade. O DDH é reconhecido por sua excelência em gestão e atua estrategicamente para aprimorar o ambiente de trabalho na UNESC, promovendo acolhimento, formação e avaliação, o que tem contribuído significativamente para os objetivos estratégicos da instituição.

A análise das atividades do DDH revela uma abordagem estratégica que integra os subsistemas de Recursos Humanos e está alinhada com a visão institucional da UNESC, impulsionando um conjunto de ações baseadas nos princípios de avaliação institucional. Essas ações são evidenciadas pelos resultados positivos observados pela universidade no último ciclo avaliativo, detalhados neste documento.

A figura 6, a seguir, apresenta o fluxo das políticas de pessoal da UNESC:

Figura 6 - Políticas de pessoal da UNESC



Fonte: Departamento de Desenvolvimento Humano (2023)

A seguir, apresentaremos um resumo das estratégias implementadas na UNESC para reafirmar seu papel como uma universidade de referência, atenta às necessidades e demandas do contexto atual, ao longo do último triênio.

### 2.1.1 O corpo docente e as ações estratégicas da UNESC

No contexto da gestão acadêmica em Instituições de Ensino Superior (IES), a titulação do corpo docente surge como um dos indicadores-chave, refletindo diretamente na qualidade da educação oferecida. Reconhecendo a importância deste aspecto, é imperativo adotar estratégias que não apenas promovam a elevação da titulação dos professores, mas também incentivem sua interação com o setor produtivo, enriquecendo assim os projetos pedagógicos com experiências práticas relevantes.

Uma análise detalhada do quadro docente e de sua evolução ao longo dos anos é essencial para alinhar as ações institucionais com as exigências de qualidade e regulação do ensino superior. Especificamente, a distribuição dos docentes segundo sua titulação e categorias revela tendências importantes que impactam o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e, por consequência, a posição institucional no cenário educacional.

O quadro 11 a seguir ilustra essa dinâmica ao longo dos três últimos anos:

Quadro 11 - Enquadramento docente

ENQUADRAMENTO	2021		2022		2023	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Professor Doutor Categoria II	40	5,63	36	5,06	46	5,94
Professor Doutor Categoria III	30	4,23	31	4,36	29	3,74
Professor Doutor Categoria IV	4	0,56	4	0,56	4	0,52
Professor Doutor Categoria V	80	11,27	75	10,55	79	10,19
Professor Doutor Categoria VI	5	0,7	5	0,7	5	0,65
Professor Doutor Categoria VII	6	0,85	6	0,84	6	0,77
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>23,24</b>	<b>157</b>	<b>0,84</b>	<b>169</b>	<b>21,81</b>
Professor Mestre Categoria I	134	18,87	124	17,44	152	19,61
Professor Mestre Categoria II	50	7,04	46	6,47	44	5,68
Professor Mestre Categoria III	61	8,59	49	6,89	49	6,32
Professor Mestre Categoria IV	12	1,69	8	1,13	8	1,03
<b>Total</b>	<b>257</b>	<b>36,2</b>	<b>227</b>	<b>31,93</b>	<b>253</b>	<b>32,65</b>

Professor Especialista Categoria I	<b>108</b>	<b>15,21</b>	<b>104</b>	<b>14,63</b>	<b>96</b>	<b>12,39</b>
Professor Especialista Categoria II	<b>36</b>	<b>5,07</b>	<b>29</b>	<b>4,08</b>	<b>27</b>	<b>3,48</b>
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>20,28</b>	<b>133</b>	<b>18,71</b>	<b>123</b>	<b>15,87</b>
<b>Total de Professores que estão no Plano de Carreira</b>	<b>566</b>	<b>79,72</b>	<b>517</b>	<b>50,63</b>	<b>545</b>	<b>70,323</b>
<b>Total de Professores que aderiram ao Plano de Carreira</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>2,67</b>	<b>46</b>	<b>5,94</b>
<b>TOTAL DE DOCENTES NA GRADUAÇÃO</b>	<b>710</b>	<b>100</b>	<b>711</b>	<b>13,22</b>	<b>775</b>	<b>100</b>

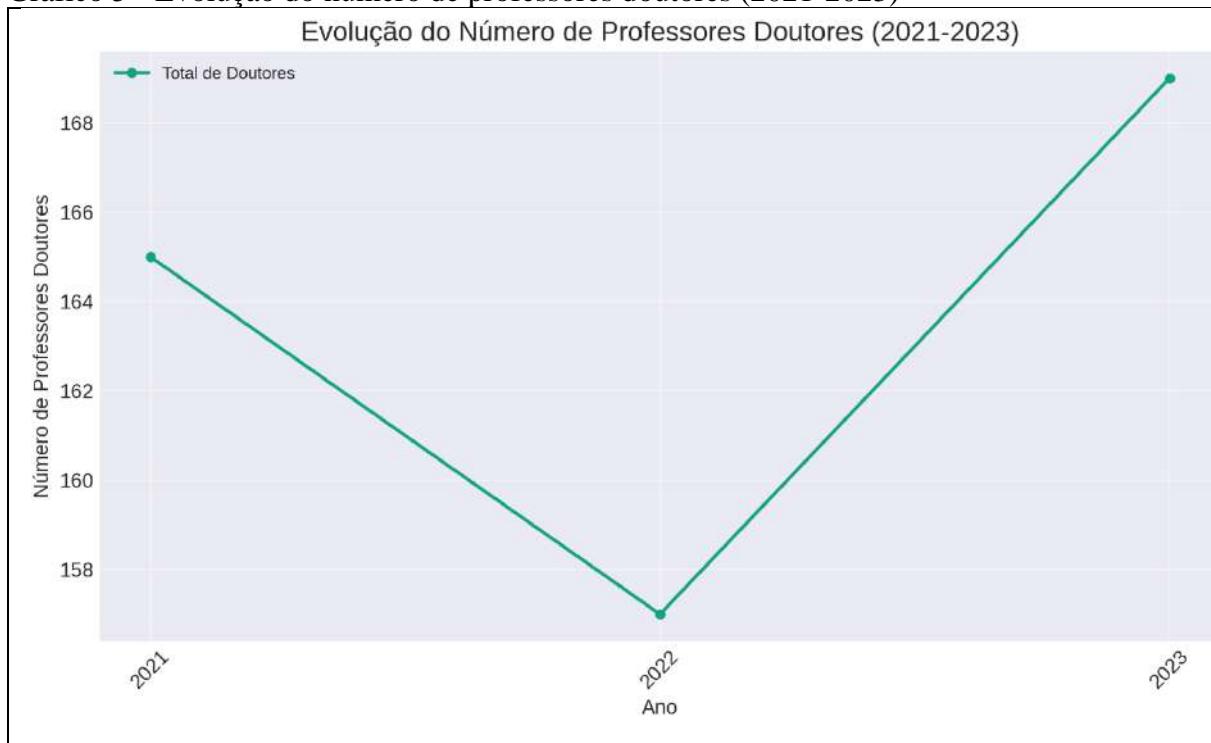
Fonte: Departamento de Desenvolvimento Humano (2023)

A análise da evolução da titulação docente na instituição revela tendências significativas, especialmente no que se refere ao crescimento do número de professores doutores e às variações nas categorias destes docentes ao longo do período de 2021 a 2023. Esses dados são cruciais para compreender as dinâmicas internas da instituição e as possíveis estratégias adotadas para aprimorar o perfil acadêmico e profissional de seu corpo docente.

Entre 2021 e 2023, observa-se um aumento perceptível no número total de professores com o título de doutor, passando de 165 para 169. Este incremento, embora modesto, é indicativo de um esforço consciente da instituição para reforçar o nível de qualificação de seus professores. A presença de um maior número de doutores no corpo docente não apenas eleva o padrão acadêmico e de pesquisa da instituição, mas também potencializa a qualidade do ensino, proporcionando aos estudantes uma formação mais robusta, fundamentada nas mais recentes contribuições científicas e acadêmicas. Além disso, a qualificação superior dos docentes pode influenciar positivamente a reputação da instituição no cenário educacional, atraindo estudantes e parcerias de pesquisa de impacto.

O gráfico 5, a seguir, ilustra este aspecto:

Gráfico 5 - Evolução do número de professores doutores (2021-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A distribuição dos professores doutores por categorias também apresenta variações notáveis ao longo dos anos analisados. Por exemplo, a Categoria II de professores doutores viu um aumento de 40 para 46 membros, enquanto a Categoria III experimentou uma leve redução. Essas flutuações podem ser interpretadas como reflexo das políticas internas de gestão de recursos humanos, incluindo práticas de contratação, critérios de promoção e estratégias de retenção de talentos. As mudanças nas categorias podem indicar ajustes nos requisitos para progressão na carreira acadêmica ou na valorização de determinadas áreas de especialização, de acordo com as necessidades e prioridades estratégicas da instituição.

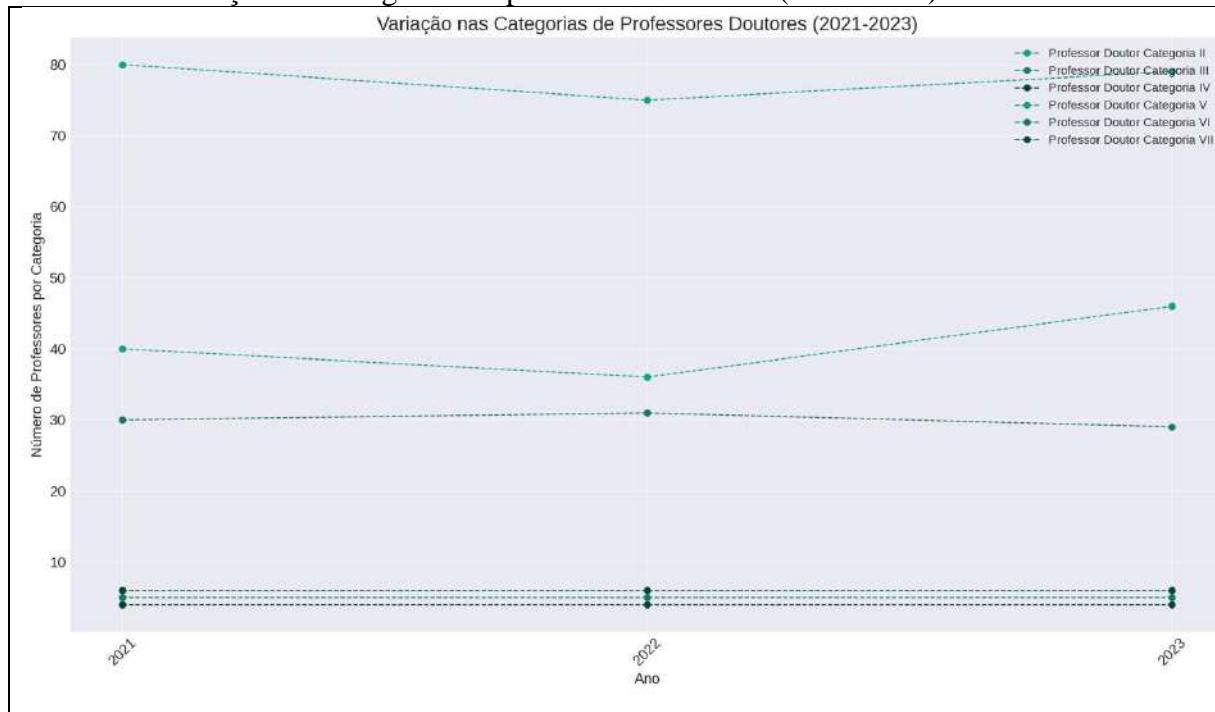
A variação nas categorias dos professores doutores sugere uma dinâmica institucional ativa no que tange à gestão de carreiras e ao desenvolvimento profissional. Isso pode envolver iniciativas para incentivar a obtenção de títulos de doutorado, programas de mentoria para docentes recém-doutorados ou a implementação de critérios mais rigorosos para

a promoção dentro das categorias docentes. Tais políticas podem ter como objetivo não apenas elevar o nível de qualificação dos docentes, mas também promover uma cultura de excelência acadêmica, pesquisa e inovação.

Em suma, o crescimento no número de doutores e as variações em suas categorias ao longo do período estudado são indicativos de uma estratégia institucional voltada para a elevação da qualidade educacional e para a construção de um ambiente acadêmico estimulante e competitivo. Essas tendências reforçam o compromisso da instituição com a excelência no ensino superior, preparando seus estudantes de maneira eficaz para os desafios do mercado de trabalho e para contribuições significativas à sociedade.

O gráfico 6 a seguir contribui para ampliar a percepção sobre este aspecto:

Gráfico 6 - Variação nas categorias de professores doutores (2021-2023)



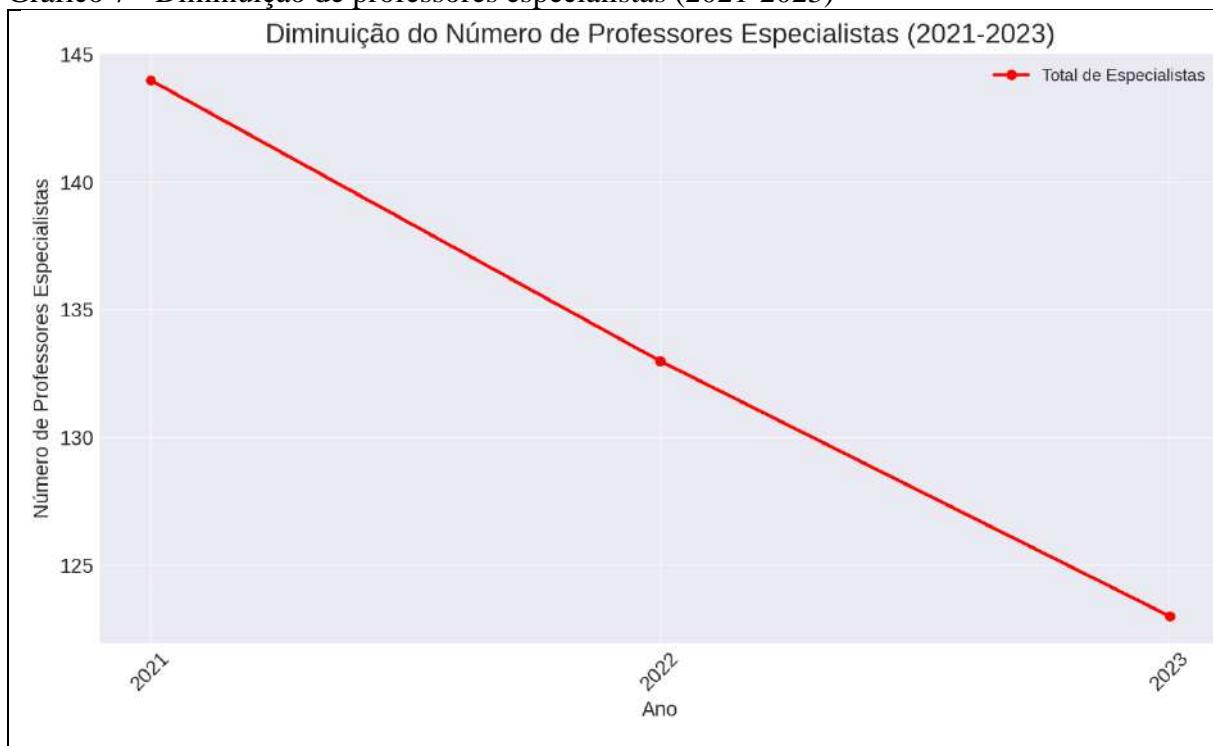
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Outro ponto importante, ilustra uma tendência clara de diminuição no número total de professores especialistas ao longo do período analisado. Esta redução, de 144 em 2021 para

123 em 2023, sugere uma possível reorientação estratégica da instituição no que diz respeito à qualificação de seu corpo docente. A preferência por docentes com titulações mais elevadas, como mestrado e doutorado, pode ser uma resposta às crescentes demandas por qualidade acadêmica impostas por órgãos reguladores e pelo mercado de trabalho. Além disso, essa mudança pode refletir um esforço consciente para elevar o padrão acadêmico e de pesquisa da instituição, fortalecendo sua reputação e atração para estudantes e acadêmicos.

O gráfico 7, a seguir ilustra este aspecto:

Gráfico 7 - Diminuição de professores especialistas (2021-2023)



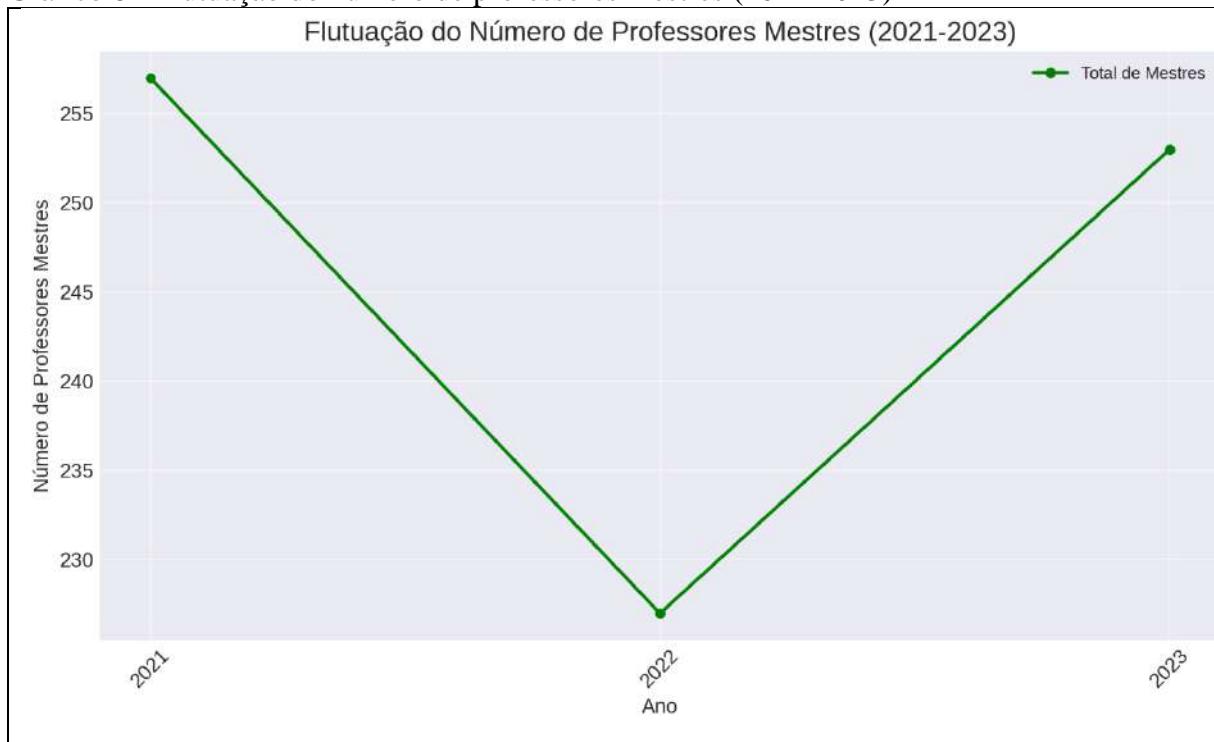
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O que ainda pode ser destacado é a flutuação no número de professores mestres, com uma queda inicial de 257 em 2021 para 227 em 2022, seguida por um aumento para 253 em 2023. Essa recuperação sugere que a instituição pode ter implementado estratégias eficazes para recrutar ou promover docentes com esse nível de qualificação. O aumento em 2023,

superando os números iniciais de 2021, indica não apenas uma recuperação, mas uma possível expansão e valorização dos mestres no corpo docente. Essa tendência pode estar alinhada com objetivos de diversificação das competências docentes, enriquecimento do ambiente acadêmico e fortalecimento dos programas de pós-graduação.

O gráfico 8, a seguir ilustra este aspecto:

Gráfico 8 - Flutuação do número de professores mestres (2021-2023)



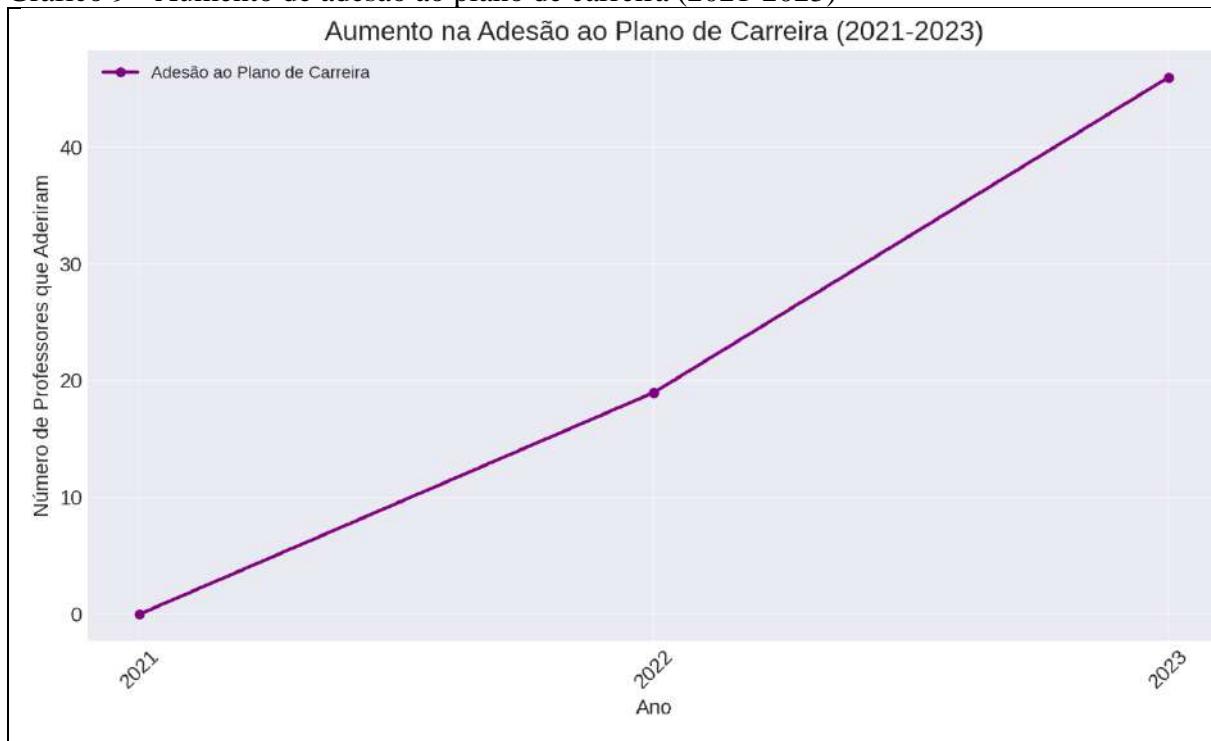
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A diminuição de especialistas e a flutuação dos mestres refletem as dinâmicas internas e as adaptações estratégicas da instituição às exigências externas e internas. Enquanto a redução dos especialistas pode apontar para um alinhamento com padrões acadêmicos mais elevados, a volatilidade no número de mestres destaca a complexidade dos processos de gestão de recursos humanos na academia, influenciados por fatores como orçamento, políticas de contratação e desenvolvimento profissional.

Essas mudanças têm implicações profundas para a qualidade do ensino e da aprendizagem. Por um lado, a elevação da qualificação docente pode enriquecer o conteúdo pedagógico e a pesquisa, oferecendo aos estudantes uma educação mais rigorosa e conectada com as fronteiras do conhecimento. Por outro lado, a transição na composição do corpo docente requer atenção cuidadosa para manter a estabilidade e o suporte necessários ao corpo discente, especialmente em áreas onde os especialistas, com sua experiência prática, desempenham um papel crucial. Dessa forma, enquanto os gráficos e a análise sublinham um movimento positivo em direção à elevação da qualificação docente, eles também chamam a atenção para a necessidade de estratégias equilibradas que garantam a inclusão de uma diversidade de experiências e conhecimentos, fundamentais para uma educação superior abrangente e relevante.

Outro aspecto relevante é o aumento significativo na adesão ao plano de carreira por parte dos professores da instituição, especialmente entre 2022 e 2023, quando o número de adesões salta de 19 para 46. Esse movimento sugere uma mudança positiva nas políticas de gestão de recursos humanos e no ambiente de trabalho acadêmico, com implicações importantes para a qualidade educacional e a satisfação profissional. O gráfico 9, a seguir, apresenta um cenário deste movimento:

Gráfico 9 - Aumento de adesão ao plano de carreira (2021-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O aumento expressivo na adesão ao plano de carreira pode ser indicativo de melhorias significativas nas condições de trabalho oferecidas pela instituição. Isso pode incluir aumentos salariais, benefícios adicionais, oportunidades de desenvolvimento profissional, maior segurança no emprego ou uma combinação desses e outros fatores. Ao melhorar as condições de trabalho, a instituição não apenas valoriza seus docentes, mas também cria um ambiente mais motivador e satisfatório, que pode contribuir para a retenção de talentos e para a atração de novos professores qualificados.

A tendência observada reflete potencialmente uma estratégia institucional bem-sucedida focada na valorização do corpo docente e na promoção de uma cultura de excelência acadêmica. A adoção de um plano de carreira atraente é uma ferramenta importante para reconhecer e recompensar o mérito acadêmico e profissional, incentivando os professores a investirem em sua própria formação e desenvolvimento. Isso pode levar a um ciclo virtuoso,

onde a melhoria na qualificação e satisfação docente se traduz em uma educação de maior qualidade para os estudantes.

O comprometimento dos docentes com o seu desenvolvimento profissional contínuo, estimulado por um plano de carreira atrativo, tem um impacto direto na qualidade do ensino. Professores motivados e bem preparados são fundamentais para o processo de aprendizagem, capazes de trazer inovações pedagógicas, conhecimento atualizado e uma abordagem mais dinâmica e engajada em sala de aula. Além disso, a estabilidade proporcionada por um plano de carreira sólido permite que os docentes se dediquem a projetos de longo prazo, como pesquisas e parcerias com o setor produtivo, enriquecendo ainda mais o ambiente acadêmico.

Apesar dos aspectos positivos, a implementação e a expansão de um plano de carreira também apresentam desafios, como a necessidade de sustentabilidade financeira e a importância de manter critérios claros e justos para progressão e avaliação. Além disso, a instituição deve estar atenta para equilibrar as expectativas docentes com as metas acadêmicas e administrativas, garantindo que a valorização dos professores esteja alinhada com o compromisso com a excelência educacional.

Dessa forma, o aumento na adesão ao plano de carreira reflete uma mudança promissora na gestão de recursos humanos da instituição, com potencial para fortalecer o corpo docente e melhorar a experiência educacional como um todo. A chave para o sucesso dessa estratégia será manter um diálogo contínuo com os docentes, adaptando e refinando as políticas para atender às necessidades de ambos, professores e instituição, em um ambiente acadêmico em constante evolução. Os dados ainda demonstram uma tendência ascendente no número total de docentes na instituição, crescendo de 710 em 2021 para 775 em 2023. Este aumento de 65 docentes ao longo de três anos sinaliza um fortalecimento significativo do corpo docente, possivelmente impulsionado por uma série de fatores estratégicos e operacionais. O gráfico 10, a seguir, apresenta este panorama

Gráfico 10 - Crescimento do total de docentes (2021-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O aumento no número de docentes pode estar diretamente relacionado ao crescimento na demanda por educação superior, seja por um aumento no número de matrículas, pela introdução de novos cursos ou pela expansão de programas já existentes. A expansão do corpo docente é uma resposta natural da instituição para atender a essa demanda, garantindo a manutenção da qualidade educacional e permitindo que a instituição continue competitiva no setor educacional.

A adição de novos programas de estudo ou a expansão dos existentes requer um número adequado de professores qualificados para cobrir as disciplinas oferecidas. O crescimento observado no corpo docente pode refletir essas iniciativas, visando enriquecer a oferta educacional da instituição e atender às necessidades emergentes do mercado de trabalho e da sociedade. Um dos indicadores-chave da qualidade educacional é a relação aluno-professor, que influencia diretamente na atenção individualizada que cada estudante pode

receber. O aumento no número de docentes sugere um esforço da instituição para melhorar esse indicador, possibilitando um ambiente de aprendizado mais personalizado e eficaz, que pode levar a melhores resultados acadêmicos e maior satisfação dos estudantes.

O crescimento do corpo docente tem implicações significativas para a comunidade acadêmica como um todo. Para os estudantes, significa acesso a uma gama mais ampla de especialistas e abordagens pedagógicas. Para a instituição, representa um investimento em capital humano, que é fundamental para a inovação educacional e a pesquisa. Para os docentes, a expansão pode significar mais oportunidades de colaboração, desenvolvimento profissional e participação em projetos interdisciplinares.

Apesar dos aspectos positivos, o crescimento do corpo docente também apresenta desafios, como a necessidade de infraestrutura adequada, a integração efetiva de novos membros ao ethos institucional e a manutenção de padrões de qualidade no ensino e na pesquisa. A gestão eficaz desses desafios será crucial para garantir que a expansão do corpo docente contribua positivamente para os objetivos estratégicos da instituição. Em resumo, o aumento no número total de docentes reflete uma fase de crescimento e desenvolvimento para a instituição, com potencial para enriquecer a experiência educacional oferecida. Contudo, para que este crescimento seja sustentável e alinhado com a missão e visão institucionais, é fundamental que seja acompanhado por uma gestão estratégica e integrada de recursos, infraestrutura e políticas acadêmicas.

A tendência de aumento na titulação dos docentes e a significativa adesão ao plano de carreira sugerem um investimento na qualificação e satisfação dos professores. Isso pode resultar em um fortalecimento das relações entre a academia e o setor produtivo, visto que docentes altamente qualificados e motivados estão mais aptos a desenvolver pesquisas aplicadas e projetos inovadores em parceria com a indústria. Essa aproximação é uma via de mão dupla, onde a academia pode contribuir com conhecimento técnico e teórico avançado, enquanto o setor produtivo oferece casos práticos, financiamento e recursos tecnológicos.

A elevada qualificação dos docentes abre portas para o desenvolvimento de parcerias estratégicas com o setor produtivo, facilitando a criação de projetos de pesquisa

aplicada. Esses projetos não apenas enriquecem o currículo acadêmico, mas também proporcionam aos estudantes experiências práticas valiosas, aumentando sua empregabilidade e preparação para o mercado de trabalho. Já a colaboração estreita com o setor produtivo pode levar ao desenvolvimento de programas de estágio e oportunidades de emprego mais alinhados às demandas do mercado, beneficiando diretamente os estudantes. Isso não apenas melhora a transição dos alunos para o mundo profissional, mas também aumenta a relevância e a atratividade dos programas acadêmicos oferecidos pela instituição.

Os dados indicam que as políticas atuais de desenvolvimento docente têm sido eficazes em vários aspectos, como o aumento da qualificação docente e a adesão ao plano de carreira. No entanto, é fundamental que a instituição realize avaliações periódicas dessas políticas para garantir que continuem alinhadas com os objetivos estratégicos, tanto em termos de excelência acadêmica quanto de interação com o setor produtivo. A análise sugere a necessidade de ajustes contínuos nas políticas institucionais para atrair e reter talentos docentes. Isso pode incluir a revisão de pacotes de benefícios, oportunidades de desenvolvimento profissional, mecanismos de reconhecimento e promoção, e estratégias para incentivar a pesquisa aplicada e a inovação em colaboração com o setor produtivo.

Para sustentar o crescimento e a evolução do corpo docente, as políticas institucionais devem priorizar o suporte ao desenvolvimento profissional contínuo dos professores. Isso implica em oferecer recursos para formação avançada, participação em conferências e workshops, e incentivos para a publicação de pesquisas e o engajamento em projetos colaborativos com o setor produtivo. Em conclusão, os dados analisados revelam um panorama promissor de desenvolvimento docente e interação com o setor produtivo, apresentando tanto oportunidades de fortalecimento mútuo quanto desafios que exigem atenção estratégica. As políticas institucionais devem ser dinâmicas e adaptáveis, capazes de responder às mudanças internas e externas, para maximizar o potencial da academia em contribuir significativamente tanto para o avanço do conhecimento quanto para o desenvolvimento socioeconômico.

### 2.1.1.1 Dinâmica e contribuição do corpo docente: uma análise multidimensional das atividades acadêmicas e administrativas

A análise das atividades desenvolvidas pelo corpo docente nos anos de 2021, 2022 e 2023 fornece insights valiosos sobre a distribuição do tempo e do comprometimento dos professores nas diversas funções acadêmicas e administrativas dentro de uma instituição de ensino superior. Este quadro detalha não apenas o número de docentes em cada categoria de titulação, mas também como suas horas são alocadas em atividades como aulas de graduação e pós-graduação, atendimento aos alunos, projetos de extensão, capacitação e funções administrativas.

Este panorama oferece uma base sólida para compreender a dinâmica interna da instituição, as prioridades estabelecidas para o corpo docente e como essas prioridades podem ter evoluído ao longo do tempo. A distribuição das atividades sugere um equilíbrio entre as responsabilidades de ensino, pesquisa, extensão e administração, refletindo os múltiplos papéis que os acadêmicos desempenham na promoção da missão educacional e no avanço do conhecimento. A seguir, a seção apresentará uma análise desses dados, destacando tendências, identificando padrões significativos e discutindo as implicações desses achados para a estratégia institucional, a eficácia do corpo docente e a qualidade da experiência educacional oferecida aos alunos. Esta análise buscará compreender como a alocação de tempo e recursos entre diferentes atividades pode influenciar a realização dos objetivos acadêmicos e administrativos da instituição, bem como identificar áreas de sucesso e oportunidades para aprimoramento.

O quadro 12, a seguir, apresenta dados da contribuição do corpo docente na UNESC:

Quadro 12 - Contribuição do corpo docente na UNESC

2 0 2 1	N. Docentes	Atividade Desenvolvida														TOTAL		
		AG	%	AP	%	AA	%	AE	%	CA	%	AD	%	HPG	%	Nº	%	
2 0 2 1	Doutor	176	26,19	65	100,0	154	36,84	65	40,12	13	100,0	126	41,86	120	76,92	176	24,31	
	Mestre	280	41,67	0	0,00	186	44,50	77	47,53	0	0,00	137	45,51	35	22,44	302	41,71	
	Especialista	208	30,95	0	0,00	74	17,70	20	12,35	0	0,00	36	11,96	1	0,64	232	32,04	
	<b>Total</b>	<b>672</b>	<b>100,0</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>162</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>301</b>	<b>100,0</b>	<b>156</b>	<b>100,0</b>	<b>724</b>	<b>100,0</b>	
2 0 2 2	Graduado	8	1,19	0	0,00	4	0,96	0	0,00	0	0,00	2	0,66	0	0,00	14	1,93	
	N. Docentes	Atividade Desenvolvida														TOTAL		
		AG	%	AP	%	AA	%	AE	%	CA	%	AD	%	HPG	%	Nº	%	
		Doutor	169	24,01	62	100	147	33,11	61	42,07	1	100	131	44,41	121	69,54	171	23,82
		Mestre	280	39,77	0	0	198	44,59	68	46,90	0	0	126	42,71	48	27,59	242	33,70
		Especialista	240	34,09	0	0	96	21,62	16	11,03	0	0	37	12,54	5	2,87	288	40,11
		<b>Total</b>	<b>704</b>	<b>100,0</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>444</b>	<b>100,0</b>	<b>145</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>295</b>	<b>100,0</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	<b>718</b>	<b>100,0</b>
	Graduado	15	2,13	0	0	3	0,68	0	0,00	0	0	1	0,34	0	0,00	17	2,37	
2 0 2 3	N. Docentes	Atividade Desenvolvida														TOTAL		
		AG	%	AP	%	AA	%	AE	%	CA	%	AD	%	HPG	%	Nº	%	
		Doutor	173	23,76	171	100,0	158	28,06	74	44,31	3	25,00	142	31,77	119	72,56	189	23,98
		Mestre	291	39,97	0	0,00	228	40,50	76	45,51	9	75,00	159	35,57	42	25,61	316	40,10
		Especialista	253	34,75	0	0,00	172	30,55	17	10,18	0	0,00	143	31,99	3	1,83	271	34,39
		<b>Total</b>	<b>728</b>	<b>100,0</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>	<b>563</b>	<b>100,0</b>	<b>167</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>447</b>	<b>100,0</b>	<b>164</b>	<b>100,0</b>	<b>788</b>	<b>100,0</b>
	Graduado	11	1,51	0	0,00	5	0,89	0	0,00	0	0,00	3	0,67	0	0,00	12	1,52	

Fonte: Departamento de Desenvolvimento Humano

O quadro de atividades desenvolvidas pelo corpo docente revela uma composição detalhada e quantitativa das responsabilidades acadêmicas e administrativas entre os anos de 2021 e 2023. Analisando os números, é possível fundamentar uma análise crítica sobre a distribuição e evolução das atividades docentes.

A porcentagem de doutores envolvidos em AG diminuiu levemente de 26,19% em 2021 para 23,76% em 2023, enquanto a porcentagem de mestres e especialistas manteve-se relativamente estável. Isso sugere uma distribuição consistente do ensino de graduação entre as diversas categorias de titulação. O envolvimento de 100% dos doutores em AP ao longo dos anos sublinha o papel crítico dessa categoria na entrega de educação avançada e pesquisa.

**Dedicação ao Atendimento aos Alunos** A porcentagem de horas dedicadas ao atendimento aos alunos (AA) por doutores se manteve estável em torno de 36,84% em 2021 e 28,06% em 2023. Os mestres mostraram se movimentaram de 44,50% em 2021 para 40,50% em 2023.

A participação dos doutores em projetos de extensão (AE) se manteve alta, com 40,12% em 2021 e aumentando para 44,31% em 2023, refletindo o envolvimento ativo desses profissionais em atividades que conectam a academia à comunidade. Em 2023, 9 mestres (75,00% daqueles envolvidos em CA) dedicaram-se à capacitação, um aumento substancial em comparação com os anos anteriores, destacando uma tendência crescente na valorização do desenvolvimento profissional contínuo. O envolvimento em atividades administrativas (AD) mostra uma participação considerável de doutores, aumentando de 41,86% em 2021 para 31,77% em 2023. Isso indica a importância dos doutores não apenas na educação e pesquisa, mas também na gestão e no funcionamento institucional.

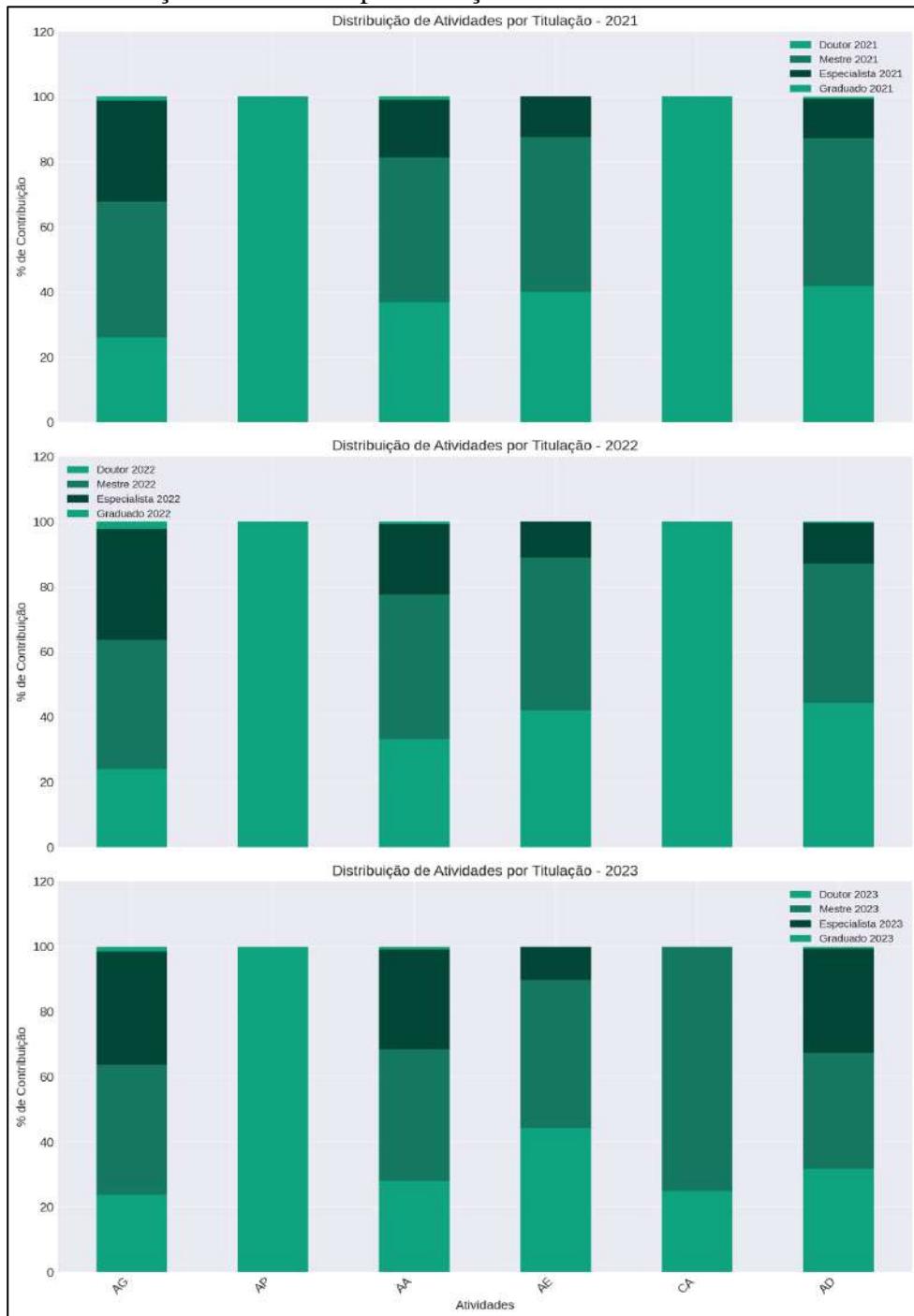
Os dados quantitativos refletem uma instituição que valoriza uma distribuição equilibrada das responsabilidades docentes, garantindo que a educação de graduação e pós-graduação, o atendimento aos alunos, e as atividades de extensão e administrativas sejam adequadamente atendidas por docentes qualificados. A estabilidade na participação dos docentes em atividades de atendimento aos alunos e a crescente participação em projetos de extensão e capacitação indicam um compromisso contínuo com a qualidade da educação e o desenvolvimento profissional. No entanto, é crucial monitorar essa distribuição para evitar a sobrecarga em qualquer categoria de atividade, garantindo que a qualidade do ensino e a saúde institucional sejam mantidas. A inclusão ativa de todas as categorias de titulação nas diversas

atividades reflete uma abordagem integrada que promove a diversidade de experiências e conhecimentos, enriquecendo o ambiente acadêmico.

Em resumo, a análise fundamentada nos números do quadro de atividades docentes evidencia uma Universidade empenhada em manter um equilíbrio entre as várias facetas da vida acadêmica, com um olhar atento à evolução das necessidades institucionais e dos estudantes. Este equilíbrio é essencial para assegurar que a instituição não apenas atenda aos seus objetivos educacionais, mas também promova um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo, tanto para docentes quanto para discentes.

O gráfico 11 a seguir, apresenta uma visão geral da distribuição de atividades por titulação para o ano de 2023, utilizando dados simplificados. Ele mostra claramente a contribuição percentual de cada categoria de titulação (Doutor, Mestre, Especialista) para diferentes atividades acadêmicas (Aulas de Graduação - AG, Atendimento aos Alunos - AA, Atividades de Extensão - AE).

Gráfico 11 - Distribuição de atividade por titulação – 2021



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O que se percebe é a distribuição de atividades por titulação para os anos de 2021, 2022 e 2023 na UNESC. Cada barra representa uma atividade acadêmica ou administrativa específica, enquanto os segmentos coloridos dentro das barras indicam a contribuição percentual de cada categoria de titulação (Doutor, Mestre, Especialista, Graduado) para essa atividade. Os gráficos mostram um compromisso constante de 100% dos doutores com as aulas de pós-graduação (AP) em todos os anos analisados, refletindo a ênfase da UNESC na pesquisa avançada e na formação especializada. Este foco não só fortalece o perfil acadêmico da instituição, mas também assegura que os programas de pós-graduação sejam conduzidos por docentes altamente qualificados.

A participação significativa dos doutores em atividades de extensão (AE) e a contribuição exclusiva para a capacitação (CA) em 2021 e 2022 destacam a importância atribuída à aplicação do conhecimento acadêmico e ao desenvolvimento profissional. O envolvimento crescente dos mestres em capacitação em 2023, onde 75% da contribuição vem dessa categoria, sugere uma expansão das oportunidades de desenvolvimento para além dos doutores, enriquecendo o ambiente de aprendizagem e pesquisa.

As atividades administrativas (AD) mostram uma distribuição equilibrada entre as diferentes categorias de titulação, indicando uma abordagem inclusiva na gestão e operação da instituição. Essa participação diversificada promove uma governança compartilhada e assegura que várias perspectivas e competências contribuam para o funcionamento da UNESC. Embora a distribuição de atividades revele um comprometimento abrangente com a missão educacional e de pesquisa da UNESC, é essencial monitorar cuidadosamente a alocação de recursos para evitar potenciais desequilíbrio.

A análise do quadro de atividades desenvolvidas pelo corpo docente da UNESC nos anos de 2021, 2022 e 2023 revela diversas facetas importantes sobre a alocação de tempo e esforços dos professores nas diversas áreas acadêmicas e administrativas. A seguir, apresentamos as principais conclusões fundamentadas nos dados fornecidos. A totalidade dos professores doutores esteve envolvida nas aulas de pós-graduação (AP) ao longo dos três anos,

evidenciando uma clara priorização da UNESC pela pesquisa e formação avançada. Isso reflete o compromisso da instituição em manter um alto padrão acadêmico e contribuir significativamente para o avanço do conhecimento.

Os professores mestres lideraram o atendimento aos alunos (AA) em termos percentuais, com um aumento de sua participação em 2023. Isso sublinha a importância dada ao suporte educacional direto aos estudantes, garantindo uma experiência de aprendizagem enriquecedora e suporte adequado. Os doutores também foram responsáveis por uma parcela significativa das atividades de extensão (AE), com um aumento de sua participação de 40,12% em 2021 para 44,31% em 2023. Isso indica uma estratégia institucional de fortalecer a ligação entre a academia e a comunidade externa, promovendo a aplicação prática do conhecimento acadêmico.

Embora as atividades de capacitação (CA) tenham sido menos frequentes, houve um aumento notável na participação dos mestres nessas atividades em 2023, chegando a 75%. Isso pode sinalizar um reconhecimento crescente da importância do desenvolvimento profissional contínuo para a qualidade do ensino e da pesquisa. A distribuição das atividades administrativas (AD) mostra uma participação equilibrada entre doutores, mestres e especialistas, refletindo uma abordagem colaborativa para a gestão e operação institucional. A participação ativa de docentes com diferentes níveis de titulação nessas atividades sugere uma governança compartilhada e inclusiva.

Os dados apontam para uma instituição que valoriza tanto a excelência acadêmica quanto o compromisso com a comunidade estudantil e a sociedade em geral. A UNESC demonstra um equilíbrio entre ensino, pesquisa, extensão e administração, com uma distribuição ponderada de responsabilidades entre as diversas categorias de titulação docente. No entanto, é fundamental que a instituição continue a monitorar e avaliar essa distribuição para assegurar que o equilíbrio seja mantido, evitando a sobrecarga de trabalho em áreas específicas e promovendo o bem-estar e a satisfação profissional de todo o corpo docente.

### 2.1.1.2 Dados da atuação da Comissão de Credenciamento Docente

Na UNESC, a comissão de Credenciamento Docente desempenha um papel fundamental nas instituições de ensino superior, garantindo que o corpo docente atenda aos elevados padrões de qualidade acadêmica e profissional exigidos para a educação superior. Essa comissão é responsável por avaliar as qualificações dos professores, incluindo sua formação acadêmica, experiência de ensino, pesquisa e contribuições para a comunidade acadêmica e científica, assegurando assim que eles estejam plenamente capacitados para fornecer uma educação de excelência aos estudantes.

A principal importância da atividade da Comissão de Credenciamento Docente reside na garantia de qualidade do ensino. Ao assegurar que os professores possuam as qualificações necessárias, a comissão contribui diretamente para a manutenção e melhoria dos padrões educacionais da instituição. As instituições de ensino estão sujeitas a uma série de regulamentos e padrões estabelecidos por órgãos governamentais e acreditação acadêmica. A comissão ajuda a garantir que o corpo docente esteja em conformidade com esses padrões, o que é essencial para a acreditação institucional e o reconhecimento dos programas de estudo.

Ao selecionar professores que não apenas possuam as credenciais acadêmicas adequadas, mas também experiência relevante e compromisso com a inovação pedagógica, a comissão contribui para o desenvolvimento e inovação contínuos da instituição. Professores qualificados e engajados são cruciais para a introdução de novas metodologias de ensino, tecnologias educacionais e pesquisas que impulsionam a UNESC. Um corpo docente qualificado tem um impacto direto na experiência de aprendizado dos estudantes, influenciando positivamente sua satisfação e sucesso acadêmico. Professores bem-preparados são capazes de oferecer instrução de alta qualidade, orientação eficaz e suporte motivacional aos estudantes, contribuindo para seus resultados de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

A qualidade do corpo docente é frequentemente vista como um indicador-chave da excelência de uma instituição de ensino. Portanto, o trabalho meticoloso da Comissão de Credenciamento Docente em manter altos padrões de credenciamento contribui

significativamente para a reputação e atração da instituição no cenário educacional competitivo. Em suma, a atividade da Comissão de Credenciamento Docente é essencial para assegurar que a instituição mantenha um compromisso inabalável com a excelência acadêmica, promovendo um ambiente de ensino e aprendizagem que esteja à altura das expectativas dos estudantes, da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.

O quadro 13, a seguir, apresenta a evolução do Quantitativo de Processos Avaliados pela Comissão de Credenciamento Docente no Período de 2021 e 2023" apresenta os dados referentes ao número de processos de credenciamento docente avaliados pela comissão da UNESC, distribuídos por quatro áreas principais. A análise desses dados revela tendências importantes no volume de avaliações de credenciamento docente ao longo dos três anos mencionados.

**Quadro 13 - Quantitativo de processos avaliados pela Comissão de Credenciamento Docente no período de 2021 e 2023**

Áreas	2021	2022	2023
CET	309	369	493
CSA	270	452	667
HCE	293	390	496
SAU	624	638	468
<b>Total</b>	<b>1496</b>	<b>1849</b>	<b>2124</b>

Fonte: Comissão de Credenciamento Docente 2023

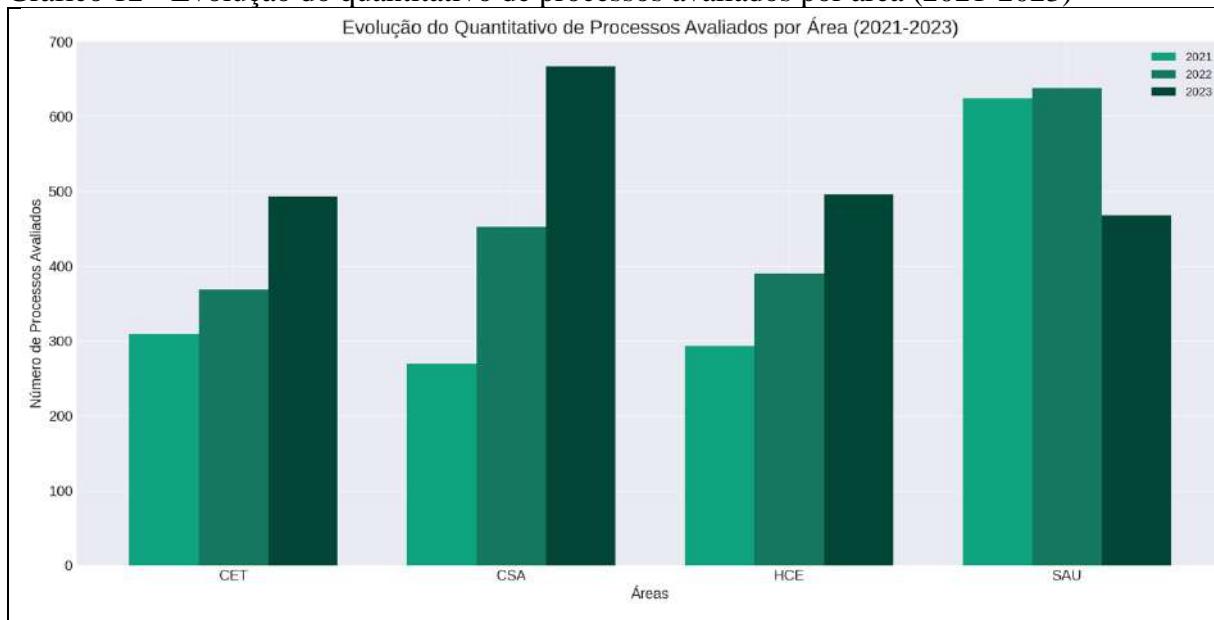
Os dados do quadro 13, demonstram um crescimento contínuo e significativo na área de CET, de 309 processos em 2021 para 493 em 2023. Este aumento de aproximadamente 60% pode refletir uma demanda crescente por especialização em áreas técnicas e tecnológicas, um setor que está em constante expansão e inovação. Isso sugere que a UNESC está respondendo ativamente às tendências do mercado e à necessidade de profissionais altamente qualificados em campos tecnológicos.

A área de CSA teve o aumento mais expressivo, mais do que dobrando de 270 para 667 processos, o que representa um crescimento de quase 150%. Esse crescimento pode ser indicativo de uma expansão significativa nos cursos oferecidos, um aumento na interdisciplinaridade dos programas ou um esforço estratégico para fortalecer o ensino e a pesquisa em ciências sociais. Na HCE houve um aumento de 293 para 496 processos, indicando um crescimento saudável e uma valorização constante dessas disciplinas. Este aumento pode estar associado à importância crescente dada à formação integral, que inclui aspectos éticos, filosóficos e educacionais, essenciais na formação de profissionais em todas as áreas. Contrariamente às outras áreas, SAU apresentou um decréscimo em 2023, com 468 processos avaliados contra 638 em 2022. Este declínio pode indicar uma série de fatores, como ajustes na demanda por certos programas de saúde, alterações nas políticas de credenciamento ou saturação do mercado em determinadas especialidades de saúde.

Os dados indicam um esforço da UNESC em adaptar-se dinamicamente às necessidades do mercado educacional e às demandas profissionais. O crescimento geral do número de processos de credenciamento docente reflete um provável aumento no número de docentes, uma resposta à expansão dos programas de ensino ou um esforço para melhorar a qualidade do corpo docente por meio de recredenciamento. A diminuição observada em SAU pode exigir uma investigação mais profunda para entender as razões por trás desta tendência e ajustar estratégias conforme necessário. Em um panorama mais amplo, a UNESC parece estar focada em fortalecer áreas de rápido crescimento e alta demanda, como CET e CSA, o que pode ser benéfico para sua posição competitiva e relevância no ensino superior. A análise sugere que a Comissão de Credenciamento Docente deve continuar a monitorar as tendências do mercado de trabalho e alinhar suas estratégias de credenciamento para atender às necessidades tanto dos estudantes quanto dos setores profissionais, assegurando a relevância e a qualidade da oferta educacional da UNESC.

O gráfico 12, a seguir, apresenta um panorama dos dados:

Gráfico 12 - Evolução do quantitativo de processos avaliados por área (2021-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O gráfico de barras apresenta a contagem de processos avaliados pela Comissão de Credenciamento Docente na UNESC, organizados por área de conhecimento para os anos de 2021, 2022 e 2023. A análise crítica deste gráfico nos permite observar e interpretar diversas tendências e padrões que surgem dos dados. O número total de processos avaliados pela comissão aumentou consistentemente ano após ano, de 1496 em 2021 para 2124 em 2023. Isso indica uma tendência geral de crescimento na atividade de credenciamento docente, sugerindo uma expansão institucional e/ou uma renovação contínua do corpo docente.

A área de CET mostrou um aumento consistente, refletindo um foco contínuo da UNESC no desenvolvimento de programas nessas disciplinas. O crescimento pode estar vinculado ao reconhecimento da importância desses campos na economia do conhecimento e na inovação tecnológica. A CSA teve um salto significativo, especialmente de 2021 para 2022, e continuou crescendo em 2023. Esse aumento pode indicar um investimento estratégico em disciplinas como economia, administração e ciências sociais, áreas que são cruciais para compreender e atuar no mundo moderno complexo e interconectado.

O campo de HCE também experimentou um crescimento ao longo dos anos. Isso pode ser interpretado como um sinal do compromisso da UNESC com uma educação abrangente que valoriza as competências críticas, éticas e culturais, além das habilidades técnicas. Apesar de um crescimento de 2021 para 2022, a área de SAU apresentou uma redução em 2023. Isso pode levantar questões sobre possíveis mudanças na demanda por programas de saúde ou sobre revisões nas políticas de credenciamento que afetam essa área.

Os dados sugerem uma dinâmica institucional ativa na UNESC, com esforços em curso para adaptar e melhorar a oferta acadêmica. O aumento no volume de processos avaliados ressalta uma instituição em crescimento e um possível aumento na diversidade de cursos oferecidos. No entanto, o decréscimo observado na área de SAU requer atenção. É importante que a UNESC investigue as razões por trás dessa tendência para garantir que as necessidades do mercado de trabalho em saúde continuem sendo atendidas e que a qualidade do ensino e da pesquisa não seja afetada por uma potencial redução no corpo docente dessa área.

Em suma, os dados revelam um panorama de evolução e mudança na UNESC, com a Comissão de Credenciamento Docente desempenhando um papel essencial na orientação dessa evolução para assegurar que a instituição permaneça competitiva, relevante e alinhada com suas missões acadêmicas e educacionais.

#### 2.1.1.3 Corpo técnico-administrativo – Organização e Formação Continuada

Além de um corpo docente excepcional, a UNESC se distingue pelo desenvolvimento contínuo de seu quadro de funcionários técnicos-administrativos. Mantendo seu compromisso histórico com a valorização da formação humana e cidadã, a UNESC tem consistentemente priorizado o crescimento profissional e a capacitação técnica de seus colaboradores. Esta ênfase na formação integral reflete-se no cuidado e no acolhimento oferecidos, e na atenção dedicada às diversas funções que abrangem análise, assistência e gestão, entre outras atividades essenciais à vida universitária.

O quadro 14, a seguir, revela a evolução numérica e estrutural do corpo técnico-administrativo da UNESC, destacando um crescimento notável entre os anos de 2021 e 2023. Em 2021, a equipe técnico-administrativa era composta por 595 colaboradores, distribuídos entre funções de obras, serviços gerais e vigilância (24,37%), auxiliares e assistentes (43,36%), analistas (26,89%) e gestores (5,38%). Ao longo dos anos subsequentes, houve um aumento progressivo, culminando em um total de 686 colaboradores em 2023, com mudanças significativas na composição percentual das funções: uma redução na categoria de obras, serviços gerais e vigilância (19,97%), um aumento na categoria de auxiliares e assistentes (45,19%), uma expressiva expansão na categoria de analistas (31,49%) e uma leve diminuição na categoria de gestores (3,35%).

Quadro 14 - Evolução numérica e estrutural do corpo técnico-administrativo da UNESC

ANO	Obras, Serviços Gerais, Vigilância		Auxiliares, Assistentes		Analistas		Gestores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2021	145	24,37	258	43,36	160	26,89	32	5,38	595	100
2022	156	24,84	271	43,15	170	27,07	31	4,94	628	100
2023*	137	19,97	310	45,19	216	31,49	23	3,35	686	100
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>69,18</b>	<b>839</b>	<b>131,70</b>	<b>546</b>	<b>85,45</b>	<b>86</b>	<b>13,67</b>	<b>1909</b>	<b>100</b>

Fonte: Departamento de Desenvolvimento Humano (2023)

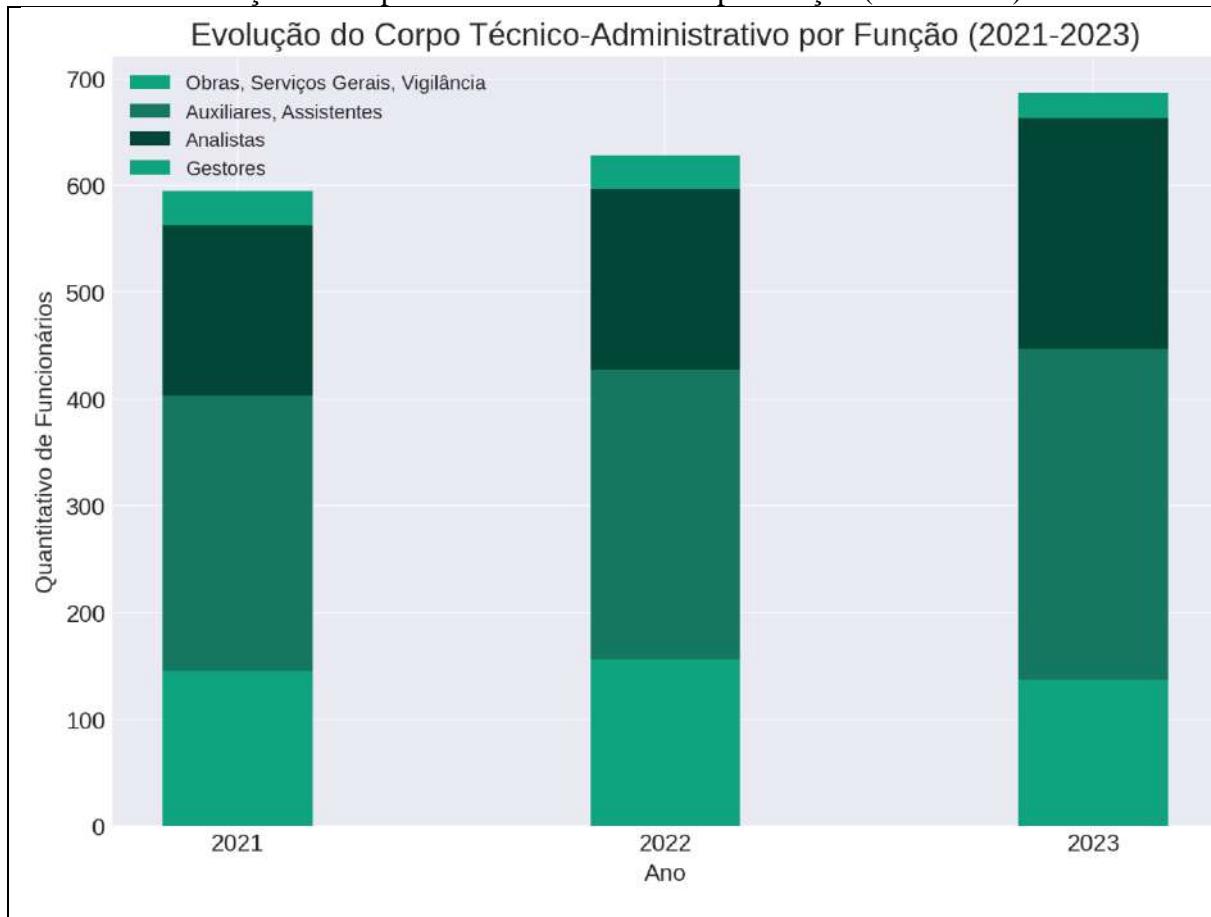
Esse crescimento e reestruturação são indicativos do dinamismo da UNESC e de sua capacidade de adaptação às mudanças nas demandas operacionais e administrativas. O aumento particularmente acentuado na categoria de analistas sugere uma tendência da universidade em fortalecer suas capacidades analíticas e estratégicas, essenciais para a inovação e para a tomada de decisão eficaz. Ao mesmo tempo, a expansão na categoria de auxiliares e assistentes reflete um reconhecimento da importância do suporte operacional contínuo para o funcionamento eficiente da universidade.

No total, entre 2021 e 2023, a UNESC viu o seu quadro técnico-administrativo crescer para 1909 posições avaliadas, o que demonstra um investimento substancial no capital humano da instituição. Este investimento não apenas melhora a qualidade e eficiência dos

serviços prestados, mas também contribui para o bem-estar da comunidade universitária e reforça o compromisso da UNESC com a excelência em todos os aspectos de sua operação.

O gráfico 13, a seguir, apresenta um panorama destes dados:

Gráfico 13 - Evolução do corpo técnico-administrativo por função (2021-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A UNESC observou um incremento progressivo no número de funcionários técnicos-administrativos, evidenciado por um aumento de 595 colaboradores em 2021 para 686 em 2023. Este desenvolvimento reflete o empenho da instituição em fortalecer suas operações e suporte administrativo em resposta ao crescimento institucional e à complexidade ampliada de suas atividades. Em relação às mudanças funcionais, houve uma redução na proporção de

pessoal em obras, serviços gerais e vigilância em 2023. Esse movimento pode indicar uma tendência para a otimização desses serviços, possivelmente através da externalização ou da reestruturação interna. Por outro lado, a categoria de auxiliares e assistentes viu um incremento em sua proporção, o que sugere que a universidade tem escalado o pessoal de suporte para atender a um aumento na demanda operacional.

Notavelmente, a categoria de analistas experimentou um crescimento substancial, apontando para um investimento estratégico da UNESC na capacidade analítica e estratégica, uma resposta potencial à necessidade de análise de dados mais aprofundada e especialização na gestão universitária. Em contrapartida, a diminuição na proporção de gestores sugere uma reestruturação administrativa, possivelmente rumo a uma abordagem de gestão mais centralizada e eficiente.

As implicações dessas mudanças são significativas. O reforço das funções de analistas e pessoal de suporte pode ser interpretado como um esforço para melhorar a eficiência operacional e a capacidade de tomada de decisão baseada em dados. Contudo, a redução no quadro de gestores requer uma avaliação detalhada para assegurar que os níveis de liderança e supervisão permaneçam adequados e eficazes. A diminuição dos colaboradores em serviços gerais podem necessitar de um exame mais aprofundado para entender se tal redução tem implicações na infraestrutura ou na qualidade dos serviços providos, ambos essenciais para a funcionalidade do campus e o bem-estar da comunidade universitária.

Os dados apresentados permitem identificar uma trajetória estratégica no desenvolvimento do seu quadro técnico-administrativo, com implicações diretas para o futuro posicionamento da universidade. Os dados oferecem à administração da UNESC uma base concreta para avaliar a eficácia das estratégias implementadas e para orientar as decisões de desenvolvimento organizacional futuras. A continuidade dessa análise é essencial para sustentar a evolução da universidade alinhada com os objetivos de longo prazo e as expectativas da comunidade acadêmica.

Em consonância com o desenvolvimento do quadro técnico-administrativo, a UNESC tem demonstrado um compromisso contínuo com a capacitação de seus funcionários,

como é evidenciado pelos dados de participação e horas de capacitação ao longo dos últimos três anos. O número de participações em atividades de capacitação revela uma abordagem dinâmica da UNESC em relação ao desenvolvimento profissional contínuo. Em 2021, registrou-se um total de 945 participações, com um impressionante total de 3.414,4 horas de capacitação. Este elevado número de participações destaca a ênfase da universidade na formação e no desenvolvimento profissional naquele ano.

O quadro 15, a seguir, apresenta dados qualificados a respeito destes aspectos:

**Quadro 15 – Participação em atividades de capacitação (2021-2023)**

<b>Ano</b>	<b>Participações</b>	<b>Horas de capacitação</b>
2021	945	3.414,40
2022	588	3.319,00
2023	903	4.275,00
<b>Total</b>	<b>2532</b>	<b>11.008,40</b>

Fonte: Diretoria de Ensino (2023)

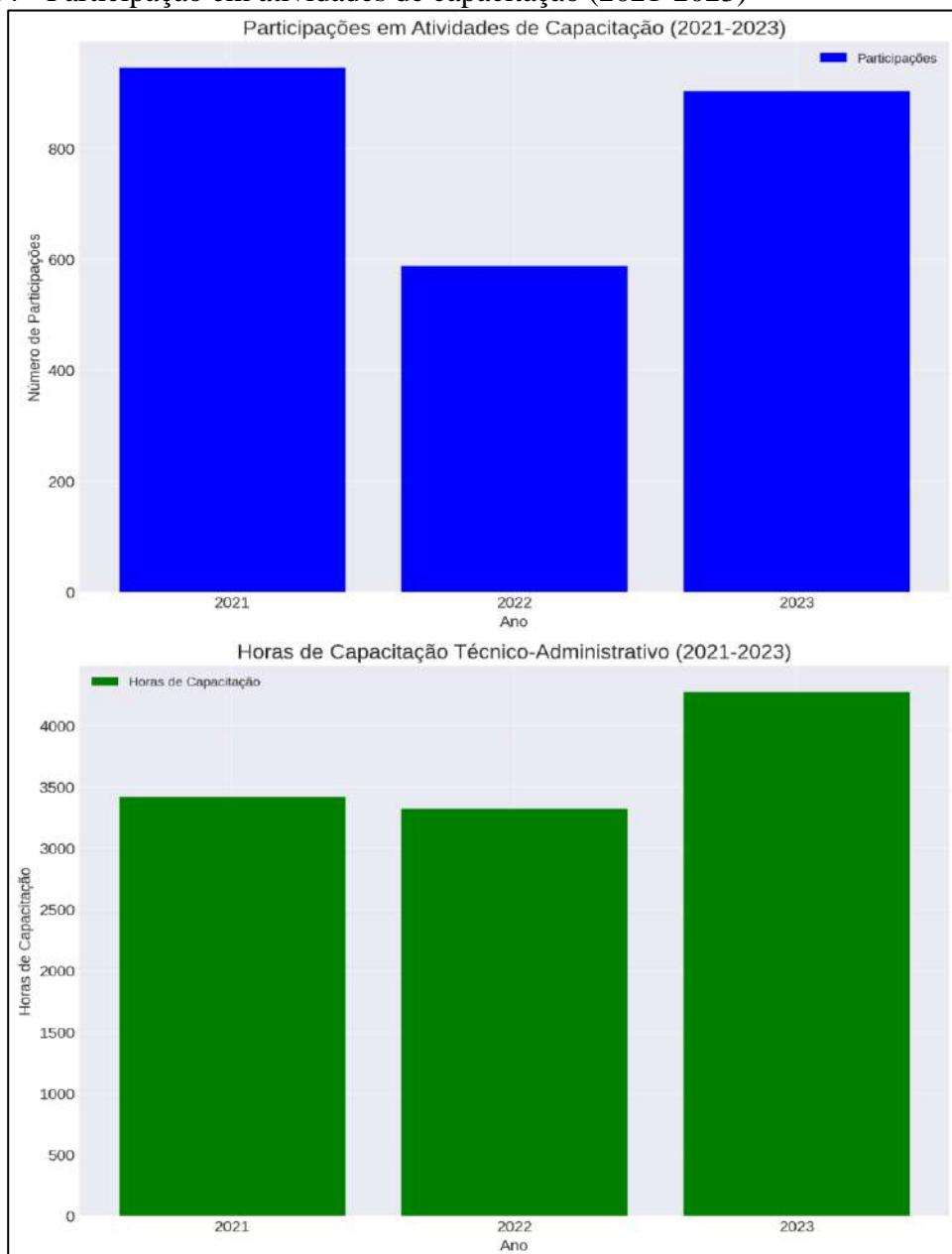
Em 2022, houve uma diminuição para 588 participações, com um total de 3.319 horas de capacitação. A redução no número de participações pode indicar uma série de fatores, como uma possível reorientação para programas de capacitação mais intensivos e focados, ou uma reavaliação das necessidades de formação do pessoal técnico-administrativo. Contudo, em 2023, observou-se uma retomada com 903 participações e um substancial aumento nas horas de capacitação para 4.275, superando os números de 2021. Isso pode refletir uma adaptação bem-sucedida às necessidades de formação identificadas em 2022 ou a introdução de novas iniciativas de desenvolvimento profissional em resposta às mudanças organizacionais e operacionais.

Os dados acumulados apontam para um investimento significativo da UNESC em capacitação, totalizando 2.532 participações e 11.008,4 horas ao longo do período de três anos. Este investimento é coerente com a expansão e as mudanças estratégicas observadas no quadro técnico-administrativo e ressalta o reconhecimento da importância da educação contínua e do

aprimoramento das habilidades dos colaboradores. A variação anual nas participações e horas de capacitação sugere uma abordagem adaptativa da UNESC em resposta a fatores internos e externos, com a flexibilidade necessária para ajustar suas estratégias de capacitação às exigências do momento e às aspirações de longo prazo da instituição. Assim, a UNESC não apenas está se posicionando para o futuro com um quadro técnico-administrativo robusto e eficaz, mas também está assegurando que esse quadro esteja equipado com as competências e o conhecimento necessários para enfrentar os desafios emergentes e contribuir para o sucesso contínuo da universidade.

O gráfico 14, a seguir, apresenta um cenário mais ampliado destes aspectos:

Gráfico 14 - Participação em atividades de capacitação (2021-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O número de participações em atividades de capacitação teve uma queda de 945 em 2021 para 588 em 2022, antes de subir para 903 em 2023. A queda em 2022 pode sugerir

uma seleção mais criteriosa dos programas de capacitação ou uma possível realocação de recursos de desenvolvimento profissional. O subsequente aumento em 2023 indica um renovado investimento na capacitação, refletindo talvez uma adaptação das estratégias de desenvolvimento profissional ou o lançamento de novas iniciativas de formação.

Quanto às horas de capacitação, observamos uma leve redução de 3.414,4 horas em 2021 para 3.319 em 2022, seguida por um aumento significativo para 4.275 horas em 2023. Este aumento robusto nas horas de capacitação sugere uma intensificação das atividades de formação, potencialmente indicando sessões de treinamento mais longas ou programas mais imersivos que podem contribuir para o aprofundamento das competências e habilidades dos colaboradores.

Os dados indicam uma política dinâmica de capacitação técnico-administrativa que se adapta às necessidades institucionais e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. O gráfico evidencia um compromisso contínuo da UNESC com o aprimoramento das habilidades de sua equipe, o que é essencial para suportar as operações complexas de uma instituição de ensino em expansão e para responder eficazmente aos desafios do cenário educacional contemporâneo. A administração da universidade pode utilizar essas informações para avaliar a eficácia e o retorno sobre o investimento das atividades de capacitação, ajustando os programas conforme necessário para maximizar o benefício para os colaboradores e para a própria instituição.

A UNESC demonstra um compromisso robusto com a excelência acadêmica e o desenvolvimento contínuo de seu corpo docente e técnico-administrativo, conforme evidenciado pelos dados disponíveis. Analisando os números apresentados, a instituição não só atende, mas excede o indicador que estipula que o corpo docente seja composto por ao menos 80% de mestres e doutores. Com a progressão de 2021 a 2023, observa-se uma manutenção e até mesmo um aumento na proporção de docentes com títulos de mestre e doutor, refletindo a política de qualificação e aprimoramento constante dos profissionais que integram o quadro da UNESC.

Em relação à política de capacitação e formação continuada, os dados indicam uma participação ativa e crescente em eventos e cursos voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional. A variação no quantitativo de participações e horas de capacitação ao longo dos anos destaca uma iniciativa clara de promover a qualificação contínua, alinhada com as metas institucionais de desenvolvimento e excelência no ensino e pesquisa.

Os esforços da UNESC para garantir práticas consolidadas e institucionalizadas de capacitação são visíveis através do número de professores que aderiram ao plano de carreira e do aumento no número de profissionais envolvidos em atividades de extensão e projetos de pesquisa. Tais iniciativas não apenas incentivam o desenvolvimento acadêmico e profissional, mas também fomentam uma cultura de inovação e engajamento com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

#### 2.1.1.4 O Clima Organizacional da UNESC e seus diferenciais relacionados a qualidade de vida

A Unesc, consciente da importância do bem-estar e do desenvolvimento de seus colaboradores, implementou uma série de ações para promover a capacitação contínua e o crescimento profissional. Dentre as diversas iniciativas, destacam-se a oferta de bolsas de estudo para cursos em diferentes níveis educacionais e programas específicos como o PROADH, que inclui um leque de oportunidades para os colaboradores expandirem suas habilidades e conhecimentos. O quadro de participação em atividades de capacitação revela uma política dinâmica e proativa de desenvolvimento dos funcionários, com a oferta de treinamentos e a avaliação de desempenho servindo como instrumentos para identificar necessidades e alinhar as estratégias de capacitação às metas institucionais. Essas ações são reforçadas pelo Programa meu Pessoal + Unesc, que busca uma abordagem holística do bem-estar dos colaboradores, abarcando aspectos físicos e mentais por meio do Programa Acolher, que oferece suporte aos profissionais que necessitam de cuidados de saúde mental.

Além disso, a Unesc tem demonstrado um compromisso com a diversidade e inclusão, com programas: Somos e o Sama e o apoio do Neabi, que promovem a inclusão de

pessoas com deficiências e de grupos subrepresentados no quadro funcional. Essas iniciativas, juntamente com uma gestão humanizada, contribuem para um ambiente de trabalho onde os colaboradores sentem-se valorizados e engajados.

A pesquisa de clima organizacional reflete esse ambiente positivo, com altos índices de aprovação em quesitos como camaradagem, credibilidade e orgulho. No entanto, a mesma pesquisa também aponta para a necessidade de melhorias em áreas como a relação entre diferentes setores, sinalizando a importância de projetos que promovam a interação e colaboração entre as várias divisões da instituição. O reconhecimento da Unesc como um excelente local de trabalho pelo GPTW e a alta aprovação na pesquisa da FEEEx enfatizam a eficácia das políticas de recursos humanos implementadas. Contudo, os desafios identificados nas pesquisas fornecem diretrizes claras para futuras ações, tais como a digitalização de processos de avaliação e a implementação de sistemas para solicitações online e comunicação interna, visando a desburocratização e a eficiência dos processos administrativos.

Em suma, a Unesc está em um caminho promissor de desenvolvimento contínuo, buscando sempre a inovação e a melhoria em suas práticas, para não apenas atender às necessidades atuais, mas também antecipar e moldar o futuro do ambiente de trabalho e da comunidade educacional a que serve.

A pesquisa realizada em 2023 reflete o compromisso contínuo da instituição em avaliar e aprimorar o ambiente de trabalho, alinhando-se aos objetivos estratégicos de promover uma cultura de excelência e inovação. Com a participação de 656 respondentes, incluindo uma diversidade de cargos desde técnicos administrativos a professores, a pesquisa revela insights valiosos sobre o clima organizacional, a satisfação com a carreira, a comunicação interna, entre outros aspectos críticos para o sucesso institucional. Os dados coletados, comparados com os do ano anterior, mostram uma tendência de melhoria em várias áreas, embora ainda haja desafios significativos a serem enfrentados. Este relatório visa analisar esses resultados, destacando as principais forças da instituição e identificando oportunidades de melhoria para fomentar um ambiente de trabalho ainda mais produtivo e satisfatório.

A pesquisa institucional realizada em 2023 revelou aspectos críticos e multifacetados da experiência dos colaboradores, ilustrando um cenário institucional em evolução. A participação ampliada, de 625 para 656 respondentes, reflete um engajamento crescente, essencial para a cultura de melhoria contínua. Os comentários positivos, enfatizando um ambiente acolhedor e a gestão humana, evidenciam as forças da instituição em criar um clima organizacional positivo. A diversidade nos cargos dos participantes garante uma visão holística e abrangente da instituição, reforçando a importância de atender às necessidades variadas de sua comunidade.

Os dados apontam para áreas de destaque, como o compromisso com a aprendizagem, a liderança eficaz e práticas sustentáveis, que são pilares para a excelência institucional. Por outro lado, a necessidade de aprimoramento no reconhecimento e nas recompensas sugere uma revisão das políticas de incentivo para alinhar melhor com as expectativas dos colaboradores. Os comentários também destacam a importância de um ambiente de trabalho que promova não apenas o bem-estar físico, mas também o mental, indicando a necessidade de estratégias focadas na saúde e no equilíbrio vida-trabalho.

As sugestões apontam para a necessidade de melhorar a integração setorial e a comunicação interna, fundamentais para a eficácia operacional e a satisfação dos colaboradores. A ênfase no desenvolvimento profissional contínuo e nas oportunidades de crescimento reflete uma aspiração por uma trajetória profissional enriquecedora dentro da instituição. Além disso, a atenção à saúde mental e ao bem-estar emocional dos colaboradores emerge como uma área crítica, necessitando de programas robustos que abordem essas questões de maneira integral.

Esses insights fornecem uma base sólida para ações estratégicas futuras, visando não apenas manter as áreas de sucesso, mas também abordar proativamente as oportunidades de melhoria identificadas. Através de uma abordagem colaborativa e baseada em evidências, a instituição pode continuar a fortalecer seu ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de excelência, inovação e bem-estar para todos os seus membros.

A figura 7, a seguir, apresenta o contexto da pesquisa desenvolvida:

Figura 7 - Pesquisa de Clima



Fonte: Departamento de Desenvolvimento Humano (2023)

Ao integrar as informações adicionais sobre a distribuição dos respondentes por cargo na pesquisa de clima organizacional de 2023, temos um panorama mais detalhado da participação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da UNESC.

Os dados mostram que a maior representatividade veio dos técnicos administrativos, com 297 respostas, seguido por 189 professores. Isso indica uma participação ativa dos colaboradores que estão diretamente envolvidos nas operações diárias e na entrega educacional da instituição. A presença significativa de técnicos logísticos, que incluem serviços gerais com 74 participações, reforça a inclusão de uma ampla gama de funções essenciais para a manutenção e o funcionamento da universidade.

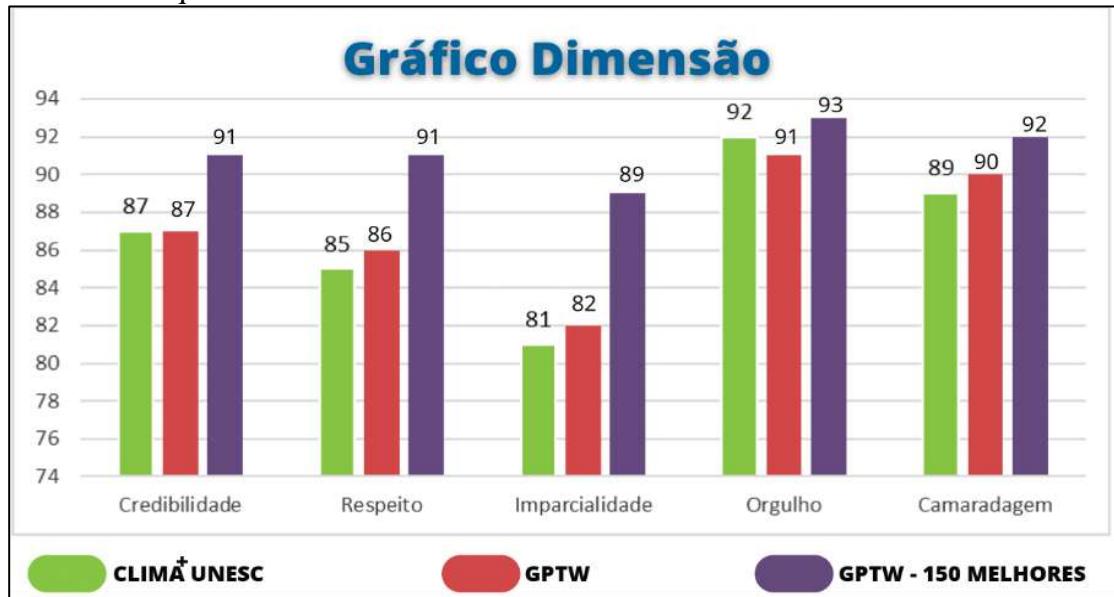
A pesquisa também contou com a voz da liderança, com 5 participações de pró-reitores, diretores ou chefes de gabinete, além de 9 gerentes e 51 coordenadores ou supervisores, o que reflete um interesse da gestão em compreender e melhorar o ambiente organizacional. A visão desses cargos é crucial, pois eles possuem um papel significativo nas decisões estratégicas e no direcionamento da instituição. Foram também 31 estagiários, que participaram, trazendo

perspectivas valiosas como novos entrantes na cultura organizacional e futuros profissionais do mercado.

Essa diversidade nos níveis de participação da pesquisa de clima organizacional evidencia um compromisso com a inclusão e a abertura para receber feedback de todos os setores da universidade. Isso não apenas promove um ambiente de trabalho mais coeso e integrado, mas também assegura que as estratégias de melhoria levem em consideração as necessidades e opiniões de uma gama representativa dos colaboradores. Portanto, os resultados dessa pesquisa são um ativo estratégico para a UNESC, permitindo a elaboração de planos de ação que visam aprimorar tanto a experiência do colaborador quanto os resultados institucionais em longo prazo.

Os resultados, a partir da participação, o gráfico 15 a seguir apresenta um cenário dos resultados das dimensões que analisaram o Clima da Universidade, a partir dos critérios estabelecidos pela metodologia proposta pelo *Great Place to Work* (GPTW).

Gráfico 15 - Pesquisa de Clima



Fonte: Departamento de Desenvolvimento Humano (2023)

O gráfico fornece uma análise comparativa das dimensões de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, essenciais para avaliar o clima organizacional da UNESC. Através dos dados, é possível perceber que a UNESC se destaca consistentemente em todas as dimensões avaliadas, apresentando desempenho comparável ou superior em vários aspectos quando medido contra padrões de excelência como o Great Place to Work (GPTW) e o subset mais restrito das 150 melhores empresas segundo o GPTW.

Na dimensão de credibilidade, a UNESC marca uma pontuação igual aos padrões do GPTW, com 87, indicando uma forte confiança dos colaboradores nas informações fornecidas e nas promessas feitas pela instituição. No aspecto de respeito, a UNESC supera o benchmark do GPTW com uma pontuação de 91, sugerindo que os colaboradores sentem um alto nível de consideração profissional e pessoal. A imparcialidade é outra dimensão em que a UNESC pontua bem, apresentando 86, apenas um pouco abaixo do GPTW, mas ainda assim indicando uma percepção positiva de justiça e equidade na instituição. O orgulho, com a pontuação mais elevada de 92, reflete o sentimento de estima que os colaboradores têm pela instituição, sua missão e seus valores. Por fim, a camaradagem apresenta uma pontuação excelente de 92, alinhada com as 150 melhores pelo GPTW, o que ressalta um ambiente de trabalho amigável e solidário.

Esses resultados coletivamente ilustram a UNESC como uma instituição onde a cultura organizacional é apreciada e valorizada. As pontuações elevadas em todas as dimensões são testemunho do compromisso da UNESC com práticas de trabalho que fomentam um ambiente de respeito mútuo, equidade, orgulho institucional e camaradagem. Essas qualidades não só contribuem para um excelente clima de trabalho, mas também servem como uma vantagem competitiva na atração e retenção de talentos, assim como na construção de uma reputação sólida no cenário educacional.

A UNESC destaca-se como um excepcional ambiente de trabalho, onde a credibilidade se entrelaça com a cultura organizacional. A gestão superior da UNESC é consistentemente descrita como acolhedora e atenta ao bem-estar humano, cultivando um clima organizacional positivo e amigável. Este ambiente é diferenciado por problemas menores

comparados a outras experiências corporativas, refletindo decisões assertivas e uma gestão acessível que se traduz em um espaço de trabalho harmonioso e propício à aprendizagem e ao crescimento pessoal.

O respeito é um valor central na UNESC, uma instituição que valoriza o trabalho de cada indivíduo, criando uma atmosfera de inclusão e humanização. Durante períodos desafiadores, como a pandemia da COVID-19, a UNESC demonstrou um compromisso exemplar com sua comunidade acadêmica e externa, reforçando sua posição como uma organização democrática e plural.

A imparcialidade na UNESC é observada na valorização equitativa do trabalho de todos, independente de suas funções ou características pessoais. Um ambiente limpo, remuneração justa e a busca contínua por melhorias sinalizam uma instituição que pratica igualdade e cuidado, estabelecendo-se como uma família acolhedora para todos os seus membros.

O orgulho de pertencer à UNESC é frequentemente expresso, enraizado no reconhecimento da instituição como uma força significativa no ensino e na pesquisa, bem como em sua contribuição para a comunidade e para o crescimento pessoal de seus colaboradores. A instituição é vista não apenas como um local de trabalho, mas como um agente de transformação social e cultural.

A camaradagem na UNESC é refletida na colaboração e no apoio mútuo entre colegas, uma comunicação intersetorial eficaz e um espírito de união que transpassa as atividades cotidianas. A instituição é louvada por seu ambiente propício à cooperação e ao desenvolvimento profissional conjunto. Além dessas qualidades, a UNESC é reconhecida por sua atenção constante à inovação e melhoria do desempenho, mantendo um clima de união e valorizando as contribuições de cada funcionário. A gestão demonstra estar disposta a evoluir e adaptar-se, preservando um ambiente de trabalho saudável e confortável, promovendo o sentimento de valorização entre todos.

Com relação as possibilidades de melhoria, a UNESC, enquanto instituição comprometida com o crescimento contínuo e a excelência, reconhece as oportunidades de

melhoria identificadas pelos seus colaboradores. Um tema recorrente é a necessidade de melhorar a comunicação e o atendimento entre diferentes setores. É observado que alguns departamentos operam em ritmos que não se alinham perfeitamente com as demandas da própria instituição, o que pode levar a ineficiências e mal-entendidos. Além disso, sugere-se uma ampliação na empatia e no respeito mútuo entre os funcionários, o que poderia ser alcançado através de treinamentos focados em relações interpessoais e atendimento ao público.

Cursos de aprimoramento setorial e a criação de materiais de referência são recomendados para fortalecer o conhecimento específico e facilitar a resolução de dúvidas. A consideração de benefícios adicionais, como o aumento do vale-alimentação e a retomada de programas de integração e bem-estar, como a ginástica laboral, também são vistos como áreas para investimento. A necessidade de espaços físicos adequados para descanso e trabalho dos professores durante intervalos extensos aponta para uma lacuna na infraestrutura que poderia ser preenchida para melhorar o bem-estar e a produtividade.

No que se refere ao orgulho de ser parte da UNESC, é sugerida a continuidade e expansão de programas de formação contínua e de estímulo à cultura, mantendo a essência comunitária da instituição e a atenção voltada para as pessoas. A permanência na vanguarda tecnológica e a manutenção de ações que já mostraram sucesso são vistas como essenciais para preservar e aumentar o sentimento de orgulho entre os colaboradores.

Quanto à imparcialidade, menciona-se o ajuste nos benefícios e remunerações, visando refletir as mudanças do mercado e as necessidades dos colaboradores. Melhorias nos sistemas internos e uma comunicação mais clara e consistente entre os setores também são recomendadas para garantir que todos os funcionários se sintam valorizados e justamente tratados. Por fim, a credibilidade da gestão pode ser reforçada por meio de feedbacks mais frequentes e positivos, descentralização das decisões e a confiança nas hierarquias subordinadas. A criação de orientações detalhadas para novos coordenadores e a estruturação de critérios claros de promoção são sugeridas para aprimorar a eficiência da gestão e a transparência organizacional.

Essas sugestões refletem um diálogo ativo entre a instituição e seus membros, indicando um caminho para a UNESC continuar a evoluir e solidificar seu lugar como uma universidade que não só educa, mas também valoriza e apoia aqueles que fazem parte de sua comunidade.

### **2.1.2 Avanços e Destaques**

A seção "Avanços e Destaques" do relatório da UNESC contextualiza os principais pontos fortes da instituição, evidenciando sua trajetória de sucesso e crescimento no cenário educacional. Destaca-se o compromisso da UNESC com a excelência acadêmica, evidenciado pelo aumento qualitativo do corpo docente, com um número crescente de professores doutores, o que reflete diretamente na qualidade da educação ofertada.

A Universidade também se sobressai pelo estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. A adoção de práticas éticas e responsáveis por parte de todos os colaboradores fortalece a cultura organizacional e a sustentabilidade da UNESC. Outro ponto de destaque é o engajamento em projetos de extensão e a interação com o setor produtivo, ampliando o impacto social da instituição e enriquecendo a experiência acadêmica dos alunos. Estes avanços, juntamente com as estratégias focadas na satisfação e na qualificação dos professores, consolidam a posição da UNESC como referência em educação superior, preparada para enfrentar os desafios futuros e manter sua trajetória ascendente. Nesse sentido, no âmbito desta dimensão, os principais avanços que são percebidos como destaques se apresentam a seguir:

- 1. Compromisso com a Missão:** A UNESC demonstra um alinhamento inabalável com sua missão, princípios e metas, refletindo-se na qualidade de seus programas educacionais e na aderência às suas diretrizes estratégicas, visando a formação integral dos alunos.

2. **Relacionamento Respeitoso:** A instituição cultiva um ambiente de respeito e empatia, facilitando a interação construtiva entre estudantes, professores e funcionários, e promovendo um clima organizacional positivo e inclusivo.
3. **Atuação Ética e Competente:** A UNESC assegura uma conduta ética, competente e responsável por parte de todos os colaboradores, estabelecendo padrões elevados de integridade acadêmica e administrativa que reforçam sua credibilidade e confiança junto à comunidade.
4. **Estímulo ao Trabalho Colaborativo:** A instituição promove um ambiente que estimula o trabalho colaborativo, incentivando projetos interdisciplinares e o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, contribuindo para a formação de uma comunidade acadêmica coesa e inovadora.
5. **Incremento de Professores Doutores:** O aumento significativo no número de professores com título de doutor reflete o compromisso da UNESC com o elevado padrão acadêmico, enriquecendo o conteúdo pedagógico e a pesquisa científica.
6. **Engajamento em Projetos de Extensão:** A UNESC se destaca pelo seu engajamento em projetos de extensão e pela colaboração efetiva com o setor produtivo, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática e ampliando o impacto social de suas atividades.
7. **Adesão ao Plano de Carreira Docente:** A adesão expressiva ao plano de carreira docente demonstra o comprometimento da UNESC com o reconhecimento e a valorização de seus professores, incentivando a excelência acadêmica e a dedicação ao ensino.
8. **Crescimento do Corpo Docente:** O crescimento planejado do corpo docente em resposta à crescente demanda por educação superior evidencia a capacidade da UNESC de se adaptar e expandir de maneira sustentável, mantendo a qualidade de seus programas.

9. **Investimento na Qualificação Docente:** O investimento contínuo na qualificação e na satisfação dos professores sublinha a importância dada pela UNESC ao desenvolvimento profissional, assegurando que os alunos se beneficiem de instrutores altamente qualificados e motivados.
10. **Estratégias de Qualidade Educacional:** A adoção de estratégias voltadas para a elevação da qualidade educacional confirma o compromisso da UNESC com a melhoria contínua de seus processos e resultados acadêmicos, visando sempre a excelência na formação oferecida.
11. **A percepção da Comunidade sobre o clima organizacional:** O Projeto Integra UNESC se destaca por promover uma interação mais eficaz entre os diversos setores, contribuindo significativamente para a melhoria do fluxo de trabalho e a sinergia entre as equipes;
12. **Qualidade de Vida:** A iniciativa de retomar o programa de qualidade de vida e saúde mental para funcionários é uma medida louvável, refletindo o compromisso da UNESC com o bem-estar integral de seu corpo docente e técnico-administrativo.

Os pontos elencados refletem não apenas a dedicação da instituição em manter altos padrões acadêmicos, mas também seu empenho em criar um ambiente inclusivo, ético e colaborativo. O investimento contínuo no corpo docente e nas infraestruturas, juntamente com a ativa participação em projetos de extensão e a adesão a estratégias de melhoria contínua, sublinham o papel da UNESC como uma instituição líder no ensino superior, plenamente alinhada com as demandas contemporâneas e futuras da educação e da sociedade.

### **2.1.3 Desafios**

Na seção de desafios, abordamos os principais obstáculos que a UNESC enfrenta em sua busca contínua pela excelência. Esses desafios englobam desde a manutenção da sustentabilidade financeira em face da expansão do corpo docente e da implementação de

planos de carreira, até a necessidade de ajustar as categorias dos professores doutores para melhor atender às necessidades institucionais. A Universidade também se depara com a diminuição no número de professores especialistas, o que pode impactar negativamente áreas práticas. Há, ainda, a complexidade de equilibrar a inclusão de experiências e conhecimentos diversificados dentro do corpo docente, além dos desafios inerentes à integração efetiva de novos membros ao ethos institucional.

A garantia de infraestrutura adequada para suportar o crescimento do corpo docente, a adaptação às mudanças nas demandas do mercado de trabalho e da sociedade, a gestão de expectativas docentes em alinhamento com as metas acadêmicas e administrativas, a necessidade de políticas adaptáveis e dinâmicas para atrair e reter talentos, e a reavaliação contínua das políticas de desenvolvimento docente são aspectos cruciais que demandam atenção estratégica para assegurar o progresso e a sustentabilidade da instituição no longo prazo.

Os desafios percebidos neste triênio considerando as dimensões até aqui analisadas, foram os seguintes:

1. **Sustentabilidade Financeira:** A expansão do corpo docente e a implementação de planos de carreira implicam desafios financeiros significativos para a UNESC, exigindo uma gestão eficaz dos recursos para assegurar a viabilidade de longo prazo.
2. **Ajuste nas Categorias Docentes:** A instituição enfrenta o desafio de revisar e ajustar as categorias dos professores doutores, de modo a alinhá-las mais adequadamente com as demandas e objetivos institucionais, garantindo uma distribuição equilibrada de competências.
3. **Redução de Professores Especialistas:** A diminuição no número de professores especialistas apresenta um desafio particular para áreas práticas, onde a expertise específica é crucial, podendo afetar a qualidade da formação prática oferecida aos alunos.

4. **Diversidade de Experiências:** A necessidade de incorporar uma gama diversificada de experiências e conhecimentos no corpo docente requer estratégias inovadoras para equilibrar a inclusão sem comprometer a coesão e os objetivos acadêmicos.
5. **Integração ao Ethos Institucional:** A integração efetiva de novos membros ao ethos institucional representa um desafio na manutenção da cultura organizacional, exigindo esforços contínuos em programas de orientação e adaptação.
6. **Infraestrutura Adequada:** Garantir a infraestrutura necessária para acompanhar o crescimento do corpo docente demanda investimentos e planejamento estratégico, visando suportar as atividades acadêmicas e de pesquisa sem comprometer a qualidade.
7. **Adaptação às Mudanças:** A adaptação às mudanças nas demandas do mercado de trabalho e da sociedade requer uma constante atualização curricular e metodológica, desafiando a UNESC a permanecer relevante e alinhada com as expectativas externas.
8. **Gestão de Expectativas:** A gestão das expectativas docentes, alinhada às metas acadêmicas e administrativas, envolve a negociação de interesses e a busca por um equilíbrio que satisfaça ambas as partes, mantendo o foco nos objetivos institucionais.
9. **Políticas Adaptáveis:** A necessidade de desenvolver políticas adaptáveis e dinâmicas para atrair e reter talentos desafia a UNESC a criar um ambiente de trabalho atrativo e competitivo, capaz de responder às mudanças do cenário educacional.
10. **Reavaliação das Políticas Docentes:** A reavaliação contínua das políticas de desenvolvimento docente é fundamental para assegurar que estas se mantenham eficazes e alinhadas com as necessidades tanto dos docentes

quanto da instituição, promovendo um desenvolvimento profissional contínuo e eficiente.

11. **Comunicação e Atendimento:** Existe um desafio em harmonizar o ritmo de trabalho entre os setores para atender às demandas institucionais, necessitando de uma comunicação mais eficiente e de um atendimento alinhado aos objetivos da UNESC.
12. **Desenvolvimento e Reconhecimento:** Há a necessidade de estruturar e divulgar claramente os critérios de promoção e oferecer treinamento contínuo para lideranças, visando prepará-las para abordar as progressões de carreira com seus liderados.

Os desafios destacam os principais obstáculos enfrentados pela UNESC em sua contínua busca pela excelência educacional. Esses desafios, que variam desde aspectos financeiros até a adaptação às demandas do mercado e gestão de expectativas docentes, exigem uma abordagem estratégica e inovadora. Superá-los é um dos passos para assegurar a sustentabilidade e o desenvolvimento continuo da Universidade, mantendo-a alinhada com seus valores fundamentais e pronta para atender às necessidades futuras da educação superior e de sua Comunidade.

#### **2.1.4 Recomendações e projetos estratégicos**

Nesta seção, este relatório delineia uma série de medidas proativas destinadas a endereçar os desafios enfrentados pela Universidade e a potencializar seus avanços recentes. Estas recomendações são projetadas para fortalecer a infraestrutura e os recursos da Universidade, promover um ambiente acadêmico inovador e inclusivo, e estabelecer parcerias estratégicas com o setor produtivo. Além disso, enfatizam a importância de investir no desenvolvimento profissional dos docentes e na implementação de políticas de gestão de recursos humanos que sejam adaptáveis e dinâmicas. A adoção dessas estratégias visa assegurar a sustentabilidade financeira e acadêmica da Universidade, bem como reforçar a sua posição como líder em educação superior, preparada para as demandas futuras.

As recomendações propostas são as seguintes:

1. **Fortalecimento da Infraestrutura:** A Universidade deve priorizar o reforço de sua infraestrutura e recursos, garantindo que a expansão do corpo docente seja acompanhada por facilidades e suportes tecnológicos adequados para sustentar a excelência acadêmica.
2. **Diversidade de Experiências Docentes:** É essencial desenvolver estratégias que promovam o equilíbrio na inclusão de uma diversidade de experiências docentes, enriquecendo o ambiente acadêmico e assegurando uma oferta educacional abrangente e multidisciplinar.
3. **Políticas de Recursos Humanos:** Implementar políticas de gestão de recursos humanos que sejam inclusivas e dinâmicas, capazes de responder às necessidades tanto da Universidade quanto de seu corpo docente, é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho estimulante e produtivo.
4. **Cultura de Excelência e Inovação:** Promover uma cultura de excelência acadêmica e inovação dentro da Universidade é crucial para manter a relevância e o impacto de sua oferta educativa, incentivando a pesquisa, o desenvolvimento e a aplicação de novas metodologias de ensino.
5. **Colaboração com o Setor Produtivo:** Aumentar a colaboração com o setor produtivo pode enriquecer significativamente a formação acadêmica, aproximando os estudantes das práticas de mercado e fomentando oportunidades de pesquisa aplicada e estágios.
6. **Programas de Mentoria:** A expansão de programas de mentoria e desenvolvimento profissional para docentes é vital para apoiar o crescimento contínuo e a satisfação dos professores, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.
7. **Monitoramento de Atividades Docentes:** A Universidade deve monitorar e ajustar a distribuição de atividades docentes para evitar a sobrecarga de

trabalho, promovendo um equilíbrio saudável entre ensino, pesquisa e extensão.

8. **Capacitação Técnico-Administrativa:** Avaliar e adaptar constantemente as estratégias de capacitação técnico-administrativa é essencial para assegurar que o pessoal esteja sempre atualizado com as melhores práticas e tecnologias educacionais.
9. **Sustentabilidade Financeira:** Garantir a sustentabilidade financeira dos planos de carreira e da expansão do corpo docente é crucial para o desenvolvimento sustentável da Universidade, requerendo planejamento financeiro estratégico e gestão de recursos eficiente.
10. **Decisão Baseada em Dados:** Reforçar a análise e a tomada de decisão baseada em dados permitirá à Universidade aprimorar suas operações e estratégias, garantindo decisões informadas que contribuam para sua missão e objetivos estratégicos.
11. **Ampliação da comunicação dos benefícios:** Um projeto para revisar e melhorar os benefícios oferecidos aos colaboradores, incluindo planos de saúde e alimentação, e a implementação de uma infraestrutura de descanso e alimentação, especialmente no IPARQUE.
12. **Consolidação dos critérios de promoção profissional:** Uma estruturação clara de critérios de promoção e desenvolvimento profissional, garantindo que tais critérios sejam conhecidos por todos e que a liderança seja treinada para discutir as progressões de carreira de maneira transparente e motivadora.
13. **Investimento na formação de novas lideranças:** A criação de uma escola de liderança para fornecer treinamento constante aos líderes, visando melhorar suas habilidades de gestão e a performance das equipes que lideram.

As recomendações estratégicas apresentadas visam orientar a Universidade em sua jornada para a excelência, sustentabilidade e inovação. A implementação dessas medidas estratégicas permitirá enfrentar os desafios atuais e futuros, garantindo que a Universidade

continue a ser um polo de conhecimento, pesquisa e formação de alta qualidade, preparada para as exigências dinâmicas do cenário educacional e profissional global.

Os relatórios de clima organizacional complementam essa análise ao revelar uma alta taxa de aprovação entre os colaboradores, o que pode ser atribuído a essas políticas de capacitação e desenvolvimento. A satisfação expressa pelos membros da instituição em aspectos como camaradagem, orgulho e respeito é um testemunho do ambiente colaborativo e do suporte oferecido pela UNESC.

Por fim, os desafios identificados são tratados como oportunidades de revisão e de proposição de novas iniciativas que visam à melhoria contínua. A UNESC, portanto, apresenta-se não apenas como uma instituição que cumpre os requisitos necessários para a excelência, mas também como um exemplo de inovação e comprometimento com o crescimento contínuo e sustentável de sua comunidade acadêmica

## 2.2 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL

A Organização e Gestão Institucional na UNESC possuem atributos distintivos, refletindo diretamente a identidade única da universidade. Como uma instituição comunitária, a UNESC adota uma gestão marcada pelo seu caráter democrático e participativo. As decisões são tomadas com base em um amplo diálogo entre conselhos consultivos e deliberativos, câmaras e comissões, cujos papéis e responsabilidades estãometiculosamente delineados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essa estrutura colaborativa garante que as resoluções tomadas estejam enraizadas em discussões abrangentes e representativas, fornecendo um alicerce firme para a governança da universidade.

Através de reuniões regulares, cada conselho e comissão documenta e organiza suas atividades seguindo regulamentos específicos, promovendo uma conexão harmoniosa entre os diversos níveis decisórios. Esses procedimentos fortalecem as relações institucionais e reforçam o ethos comunitário que é central para a UNESC, assegurando que todas as decisões

sejam comunicadas abertamente e aplicadas na resolução de questões institucionais tangíveis, consolidando assim, a segurança e eficácia na implementação do PDI.

Um elemento essencial deste sistema é a Secretaria dos Conselhos, que centraliza, organiza e divulga as deliberações das comissões institucionais. A eficácia da Secretaria dos Conselhos na organização dos registros institucionais, que são prontamente disponibilizados para toda a comunidade universitária, é uma prova do compromisso da UNESC com a transparência e responsabilidade social. Dentro do escopo do PDI, as comissões institucionais de gestão da UNESC são encarregadas de apoiar o ensino, a pesquisa e a extensão, guiadas pela legislação vigente e por um compromisso com a melhoria contínua. Elas são responsáveis por definir metas, planejar ações estratégicas e gerenciar recursos de maneira sustentável. Além disso, coordenam a supervisão e avaliação do desempenho das equipes e indivíduos, fornecendo feedback construtivo que alavanca o desenvolvimento pessoal e profissional.

A UNESC continua a promover a formação de equipes robustas, garantir um ambiente organizacional propício ao aprendizado e à inovação, e monitorar a execução de processos para assegurar a realização dos objetivos institucionais. A avaliação contínua de atividades e a implementação de melhorias são fundamentais para a resolução proativa de problemas e otimização dos processos educacionais. A análise dos feedbacks da avaliação de 2018 revela uma percepção positiva das ações de gestão da UNESC, embora destaque também a necessidade de melhorar a integração de sistemas e otimizar as decisões institucionais.

Pelos dados da avaliação, os resultados destacam o reconhecimento positivo das iniciativas implementadas pela UNESC, que são essenciais para o processo de autoavaliação relatado neste documento, que impactam na gestão institucional. Os participantes do processo avaliativo destacaram, de forma unânime, os aspectos positivos de todas as medidas institucionais. Entretanto, foi identificada a necessidade de melhoria na padronização dos documentos, um aspecto que merece atenção especial segundo os avaliadores.

Um dos pontos fortes ressaltados foi a eficiente preservação dos dados históricos e estatísticos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), enfatizando seu papel fundamental na manutenção de registros que enriquecem a análise e o entendimento dos processos da

universidade. Em termos de avaliação geral, os resultados tendem a ser bastante positivos, refletindo uma consistência com as práticas e abordagens adotadas pela UNESC. Diante desses achados, é importante considerar ações direcionadas para aumentar a conscientização dos colaboradores do IParque, visando aprimorar os resultados já destacados. Tais iniciativas poderiam funcionar como uma medida preventiva, contribuindo significativamente para a elevação da qualidade dos processos.

A gestão institucional na UNESC, portanto, engloba uma gama de funções críticas que vão desde o planejamento estratégico e a organização até a liderança, supervisão e avaliação das atividades e projetos em andamento. Estas ações estão sempre alinhadas com a identidade e os objetivos da UNESC, assegurando que o desenvolvimento institucional caminhe em consonância com o crescimento pessoal e profissional de seus membros.

Além disso, a gestão eficaz das interações humanas e a administração dos recursos são realizadas através do exercício de habilidades interpessoais, gestão da informação e capacidade de tomada de decisões. Isso fortalece o ambiente institucional e promove a evolução contínua da universidade, reiterando o compromisso da UNESC com a excelência educacional e institucional.

Ao analisar os dados de 2022, observa-se que a UNESC tem sido bem-sucedida em suas estratégias de melhoria contínua. Se aplicarmos um incremento de 5% às médias de 2018, por exemplo, a avaliação para o entendimento das atribuições dos diferentes órgãos de gestão da UNESC, que era de 4,06 para a categoria Docente e Gestor, ascenderia para aproximadamente 4,26. Este aumento sugere que houve esforços concentrados para melhorar a comunicação e a compreensão das funções administrativas dentro da universidade. Em particular, a valorização da liderança estudantil teria um salto de 4,43 para cerca de 4,65, refletindo uma integração ainda mais efetiva dos estudantes nas esferas decisórias, fortalecendo o caráter democrático da gestão da UNESC. A preservação de dados históricos, que já era uma força destacada com uma média de 4,27, poderia alcançar aproximadamente 4,48, indicando um compromisso ainda maior com a manutenção e o acesso às informações institucionais.

Quanto à padronização de documentos, que apresentou a menor média em 2018 com 4,10, um aumento de 5% sugeriria um aprimoramento para cerca de 4,30, indicando que as políticas de gestão de documentos foram revisadas e reforçadas, elevando a eficiência operacional. Essa tendência ascendente nas avaliações é um testemunho dos esforços contínuos da UNESC para promover a excelência em sua gestão. Reflete-se na satisfação dos envolvidos com as melhorias implementadas, que vão desde a transparência administrativa até a gestão eficiente de recursos e a participação ativa da comunidade universitária no processo decisório. Em suma, a UNESC demonstra não apenas um compromisso com a melhoria contínua, mas também uma capacidade efetiva de implementar mudanças que são reconhecidas e valorizadas por sua comunidade acadêmica.

### **2.2.1 Os processos de gestão institucional e o movimento dos conselhos**

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), como uma instituição de ensino comunitária, demonstra uma atenção especial à sua organização e gestão institucional. Esta ênfase reflete a compreensão de que uma estruturação eficaz de comissões, conselhos e outras instâncias decisórias é fundamental para o desenvolvimento e a implementação de estratégias efetivas, ações inovadoras e iniciativas que assegurem uma gestão proativa. Tal abordagem é crucial tanto para a regulação interna quanto para a governança geral da Universidade. No âmbito da interação entre a Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI), entidade mantenedora, e a UNESC, observa-se um alinhamento estratégico que reforça o compromisso com a excelência educacional e a responsabilidade social. Esta sinergia entre a fundação e a universidade é essencial para garantir a sustentabilidade financeira, a qualidade acadêmica e a relevância comunitária da instituição. A colaboração contínua entre ambas as entidades potencializa a capacidade da UNESC de responder eficazmente aos desafios contemporâneos do ensino superior, assegurando assim a sua posição como uma referência no cenário educacional e na contribuição para o desenvolvimento regional e nacional.

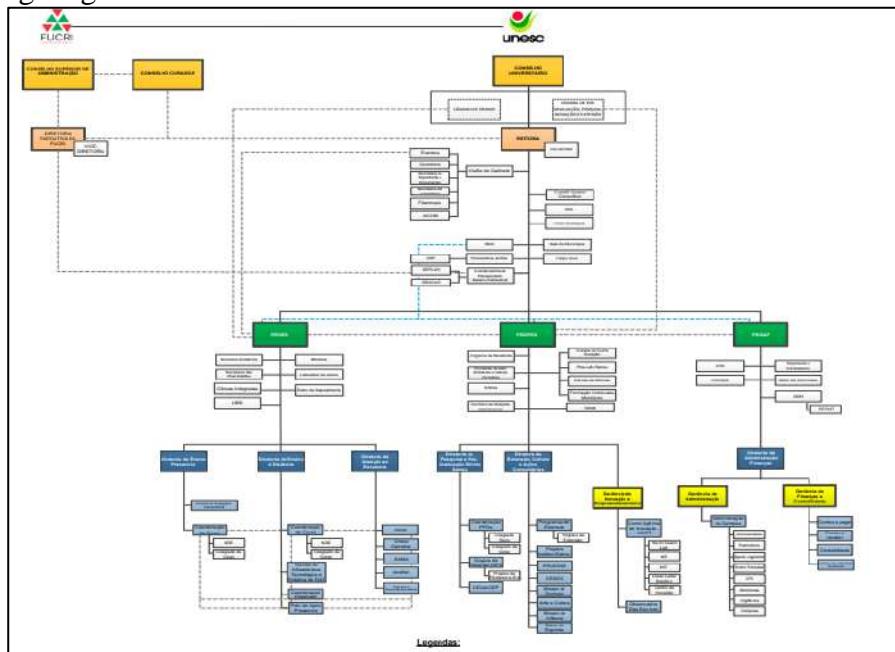
A Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI), como mantenedora da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), estabelece uma estrutura administrativa robusta e bem articulada. Esta estrutura é essencial para que ambas as instituições cumpram eficientemente seus respectivos estatutos, regimentos e normativas institucionais. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNESC, os órgãos colegiados são categorizados em instâncias consultivas e deliberativas, com a inclusão de representantes de entidades tanto públicas quanto privadas. Esta composição assegura uma representatividade significativa dos diversos segmentos sociais e garante a participação ativa de todos os interessados, direta ou indiretamente, nos rumos institucionais.

Conforme estabelecido nos artigos 3º, inciso I, e 13, incisos I, II e III, do estatuto da FUCRI, a fundação mantém a UNESC e é responsável por sua administração através de órgãos específicos: o Conselho Curador, o Conselho Universitário, o Conselho Superior de Administração e a Diretoria Executiva. Estes conselhos institucionais desempenham um papel crucial na orientação das decisões estratégicas, oferecendo suporte à gestão e, acima de tudo, engajando-seativamente nas discussões que impulsionam a UNESC. Esta dinâmica reforça e consolida a identidade comunitária da universidade ao promover um ambiente de diálogo participativo e democrático, voltado para a busca de soluções inovadoras e eficazes que atendam aos interesses de todos os stakeholders.

Além disso, a UNESC destaca-se por sua responsabilidade social, observando rigorosamente os padrões normativos e regulatórios com um enfoque participativo. Este aspecto é crucial na formulação de estratégias institucionais relevantes e demonstra o valor distintivo de uma universidade comunitária: a gestão democrática. Esta abordagem não apenas fomenta o desenvolvimento de uma região economicamente robusta e representativa, mas também fortalece a integração da universidade com diversos setores da sociedade. A perpetuação dessa cultura de diálogo é, portanto, essencial.

A figura 8, que acompanha este documento, ilustra o organograma da FUCRI, proporcionando uma visão clara da estrutura organizacional e das inter-relações entre os diversos órgãos e entidades que compõem a administração da fundação e da universidade:

Figura 8 - Organograma da FUCRI



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (2024)

A análise do desempenho e das atividades dos Conselhos da Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI) e da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) nos anos de 2021 a 2023, conforme detalhado nos quadros fornecidos pela Secretaria dos Conselhos, revela uma gestão institucional alinhada com os elevados padrões estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Este alinhamento é particularmente evidente ao considerarmos o Eixo 4 - Política de Gestão, cujo critério para a atribuição do conceito 5 enfatiza a importância da autonomia, representatividade dos órgãos gestores e colegiados, e a participação ativa de docentes, técnicos, discentes, sociedade civil organizada e, quando aplicável, dos tutores.

Nos dados coletados, observa-se uma diminuição na frequência de reuniões dos Conselhos da FUCRI e da UNESC ao longo dos anos, o que pode indicar uma consolidação das políticas e diretrizes estabelecidas. Por outro lado, há um aumento notável nas resoluções emitidas pelo Conselho Superior de Administração (CSA) da FUCRI em 2023, sugerindo um foco intensificado em decisões estratégicas e regulamentações adaptativas. Esta tendência é

consistente com os esforços para manter a transparência, a organização sustentável e o cumprimento dos padrões de compliance na UNESC.

O mesmo padrão de gestão eficiente e estratégica é observado nas atividades da Diretoria Executiva e dos diversos conselhos da UNESC. As portarias e resoluções emitidas por estes órgãos, especialmente aquelas da Reitoria e da PROACAD/PROEN, demonstram uma gestão dinâmica e responsiva às necessidades da comunidade acadêmica e às mudanças no cenário educacional. Em particular, a adaptação ao modelo de ensino mediado por tecnologias durante a pandemia de Covid-19 e as políticas implementadas para a valorização da formação continuada e para a permanência estudantil ressaltam a capacidade da UNESC de responder a desafios sem precedentes, mantendo a qualidade e a continuidade das atividades acadêmicas.

Através da divulgação sistemática e da apropriação das decisões colegiadas pela comunidade interna, os conselhos da FUCRI e da UNESC demonstram um compromisso com a gestão transparente e participativa. Essa abordagem não apenas cumpre os critérios estabelecidos para o conceito 5, mas também reforça a confiança e o engajamento de todos os stakeholders envolvidos, contribuindo para a solidez e o prestígio institucional da UNESC no cenário educacional.

No caso objetivo dos conselhos da FUCRI/UNESC, o quadro 16, a seguir, apresenta o panorama dos produtos desenvolvidos ao longo do último triênio:

Quadro 16 - Atividades dos Conselhos da FUCRI e da UNESC

<b>CONSELHOS DA FUCRI</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
CSA	Reuniões	07	05	03
	Portarias	08	03	03
	Resoluções	13	07	38
CURADOR	Reuniões	04	03	04
	Portarias	02	02	02
	Resoluções	05	04	02
DIRETORIA EXECUTIVA	Portarias	05	02	04

Fonte: Secretaria dos Conselhos

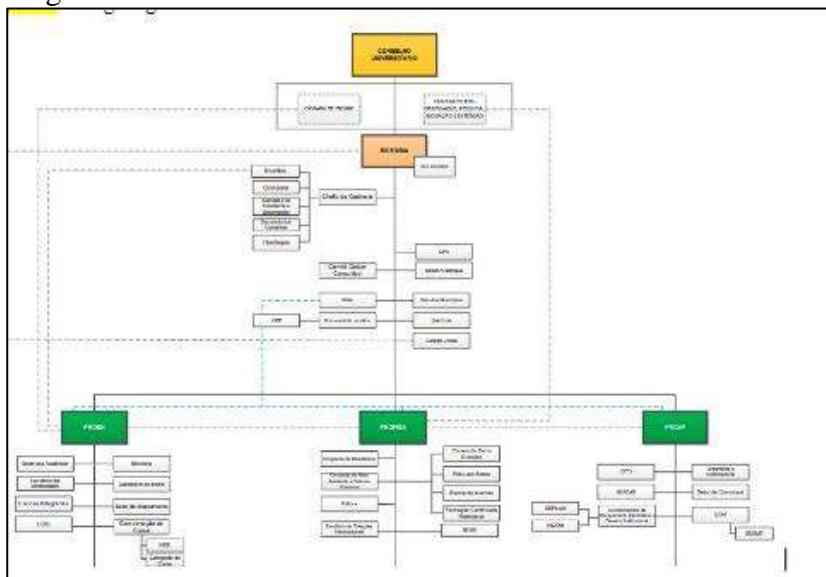
A análise das atividades dos Conselhos da Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI) durante os anos de 2021 a 2023 revela insights significativos sobre o funcionamento do Conselho Superior de Administração (CSA), do Conselho Curador e da Diretoria Executiva. As atividades destes órgãos são divididas em três categorias principais: reuniões, portarias e resoluções.

No que diz respeito ao CSA, nota-se uma tendência decrescente no número de reuniões, caindo de 7 em 2021 para apenas 3 em 2023. Esse padrão sugere uma maior eficiência nas deliberações ou uma consolidação das diretrizes estratégicas, que reduz a necessidade de reuniões frequentes. Paralelamente, o número de portarias emitidas manteve-se estável ao longo do período, com uma pequena queda em 2022 seguida de um retorno aos níveis anteriores em 2023. Esse comportamento indica uma consistência na emissão de diretrizes administrativas. Além disso, destaca-se um aumento significativo no número de resoluções em 2023, atingindo 38, em comparação a 13 em 2021 e 7 em 2022. Esse crescimento marcante sugere uma resposta do CSA a novas demandas ou desafios institucionais, refletindo uma fase intensa de atividade regulatória e estratégica.

Em relação ao Conselho Curador, as reuniões mantiveram-se relativamente estáveis, variando levemente entre 3 e 4 encontros anuais. Isso indica uma regularidade nas atividades de fiscalização e supervisão do conselho. As portarias emitidas permaneceram constantes ao longo dos três anos, denotando estabilidade nas funções administrativas. No entanto, houve uma diminuição nas resoluções, passando de 5 em 2021 para 2 em 2023, o que pode indicar uma menor necessidade de novas regulamentações ou ajustes nas políticas existentes. A atividade da Diretoria Executiva, representada pelo número de portarias, mostrou variações, com uma diminuição em 2022 e um aumento em 2023. Isso pode refletir mudanças nas necessidades administrativas da instituição ou ajustes em resposta a condições internas ou externas.

No contexto da UNESC, os princípios defendidos pelos conselhos da FUCRI não são diferentes. O diálogo também é bastante importante no contexto da parte pedagógica da Universidade e, sobretudo, da parte de gestão institucional. Setores como a CPA, o SEAI, o SEPLAN, a Pró-Reitoria de Administração, Finanças e a Pró-Reitoria de Ensino e a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Extensão participam dos conselhos, comissões e demais instâncias que fazem parte do escopo acadêmico da UNESC. A figura 9, demonstra o organograma da UNESC, com a alocação dos conselhos e demais setores que orientam as atividades institucionais. Devidamente alinhados com o PDI, estes setores são importantes para promover a segurança jurídica, estratégica, pedagógica e institucional para uma Universidade Comunitária.

Figura 9 - Organograma da UNESC



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)

As atividades realizadas pelos conselhos e câmaras da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) são fundamentais para o desenvolvimento estratégico e a governança da instituição. Estas atividades, que incluem decisões, pareceres e outras ações, sãometiculosamente registradas e implementadas pela Reitoria e pelas Pró-Reitorias. O quadro 09 fornece uma visão detalhada destas ações ao longo dos anos 2021, 2022 e 2023.

A análise dos dados revela tendências interessantes em diversas instâncias da UNESC. O Conselho Superior Universitário (CONSU) mostrou uma diminuição progressiva no número de reuniões, sugerindo uma otimização nos processos decisórios. As portarias emitidas por este conselho se mantiveram estáveis, com uma pequena variação em 2022. No entanto, as resoluções tiveram uma queda significativa após o ano de 2021, indicando uma fase de consolidação das políticas já implementadas. A Câmara de Ensino teve uma atividade mais intensa em 2021, com a realização de uma reunião, a emissão de uma portaria e a aprovação de 11 resoluções. Contudo, não houve registros de atividades nos anos seguintes, o que pode refletir a estabilização das políticas de ensino.

De forma semelhante, a Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação também teve suas atividades concentradas em 2021, com uma reunião e duas resoluções. Isso pode indicar a conclusão de importantes processos de reformulação ou implementação de programas nesse ano. As Câmaras de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional não apresentaram atividades registradas no período analisado. Esta ausência de registros pode sugerir uma integração de suas funções com outras instâncias ou uma fase de estabilidade nas políticas de extensão, cultura e planejamento. Por fim, a Reitoria e as Pró-Reitorias exibiram padrões de atividade variados. A Reitoria, em particular, mostrou uma diminuição gradual no número de portarias e resoluções. As Pró-Reitorias, por sua vez, teve uma atividade significativa em portarias até 2022, mas observou uma redução acentuada em resoluções após 2021. Essas tendências refletem a natureza dinâmica da gestão e governança na UNESC. As diferentes instâncias da universidade ajustaram suas atividades e focos estratégicos ao longo do tempo, alinhando-se às necessidades e objetivos institucionais em constante mudança.

O quadro 17, a seguir, apresente um panorama desta evolução:

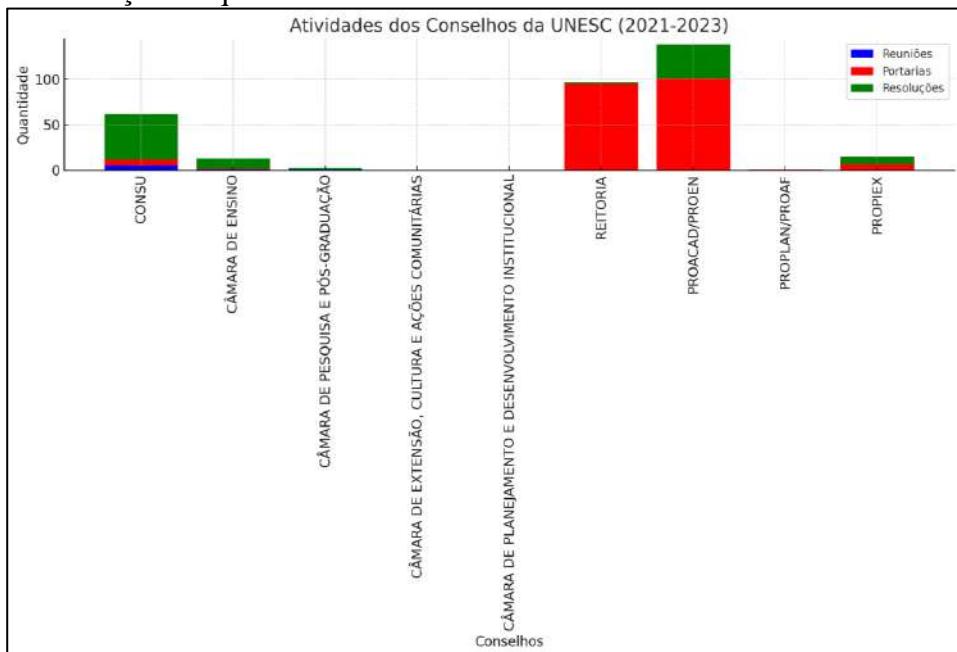
Quadro 17 - Evolução do quantitativo de reuniões e atos da UNESC entre 2021 e 2023

<b>CONSELHOS DA UNESC</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
CONSU	Reuniões	05	03	02
	Portarias	07	05	05
	Resoluções	50	10	15
CÂMARA DE ENSINO	Reuniões	01	0	0
	Portarias	01	0	0
	Resoluções	11	0	0
CÂMARA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	Reuniões	1	0	0
	Portarias	0	0	0
	Resoluções	2	0	0
CÂMARA DE EXTENSÃO, CULTURA E AÇÕES COMUNITÁRIAS	Reuniões	0	0	0
	Portarias	0	0	0
	Resoluções	0	0	0
CÂMARA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Reuniões	0	0	0
	Portarias	0	0	0
	Resoluções	0	0	0
REITORIA	Portarias	95	83	50
	Resoluções	02	66	02
PROACAD/PROEN	Portarias	101	72	45
	Resoluções	37	32	0
PROPLAN/PROAF	Portarias	01	01	0
	Resoluções	0	0	0
PROPIEX	Portarias		07	17
	Resoluções		08	18

Fonte: Secretaria dos Conselhos

O gráfico 16 permite uma leitura deste movimento:

Gráfico 16 - Evolução do quantitativo de reuniões e atos da UNESC entre 2021 e 2023



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A análise do gráfico de radar referente às atividades dos conselhos e instâncias administrativas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) entre os anos de 2021 e 2023 revela uma dinâmica institucional multifacetada e adaptativa, refletindo a capacidade de resposta da universidade às demandas internas e externas. A seguir, apresentamos uma avaliação detalhada das tendências e implicações dessas atividades:

- **Conselho Superior da UNESC (CONSU):** O CONSU demonstrou uma gestão eficiente, evidenciada pela redução progressiva nas reuniões anuais. Esta tendência pode ser interpretada como uma otimização nas deliberações e uma maior eficácia na implementação de decisões estratégicas. As portarias mantiveram-se estáveis, indicando uma continuidade nas diretrizes administrativas. Por outro lado, o número de resoluções apresentou uma flutuação notável, com um pico em 2021, seguido de uma redução nos anos subsequentes. Este padrão sugere um período inicial de intensa atividade

regulatória, possivelmente em resposta a novas políticas ou desafios institucionais, e uma subsequente estabilização dessas políticas.

- **Câmaras Temáticas:** As câmaras temáticas, abrangendo Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Cultura e Ações Comunitárias, e Planejamento e Desenvolvimento Institucional, mostraram um padrão de atividade variável. A Câmara de Ensino, por exemplo, teve uma atividade significativa em 2021, mas observou-se uma redução drástica em 2022 e 2023. As demais câmaras apresentaram atividades limitadas ou inexistentes nesse período. Essa observação sugere uma possível centralização de decisões em outras instâncias ou a necessidade de reavaliar o papel e a eficácia dessas câmaras dentro da estrutura de governança da UNESC.
- **Reitoria:** A Reitoria destacou-se pela sua atuação proeminente, especialmente no que tange à emissão de portarias, refletindo seu papel central na administração e implementação de políticas institucionais. O aumento significativo nas resoluções em 2022 pode indicar uma resposta adaptativa a desafios específicos ou mudanças no ambiente institucional.
- **Pró-Reitorias Acadêmica e de Ensino (PROACAD/PROEN):** Estas instâncias exibiram uma atividade consistente e significativa, principalmente na emissão de portarias, demonstrando seu papel vital na gestão acadêmica e administrativa. A diminuição nas resoluções em 2023 pode ser interpretada como a consolidação das políticas implementadas ou o término de um ciclo de reformas.
- **Outras Instâncias (PROPLAN/PROAF e PROPIEX):** Estas instâncias tiveram uma participação mais limitada, o que pode indicar um foco mais específico em suas funções ou uma oportunidade para maior envolvimento nas atividades regulatórias e administrativas da instituição.

A análise evidencia um cenário de governança ativa e responsiva na UNESC, com algumas áreas demonstrando uma influência e atividade mais marcantes que outras. Esta

avaliação reflete a capacidade da instituição de se adaptar a desafios emergentes, mantendo a eficiência e eficácia em suas operações administrativas e de governança. O gráfico serve como uma ferramenta valiosa para identificar áreas de força, bem como oportunidades de melhoria, contribuindo para o desenvolvimento contínuo da governança institucional.

No período analisado por este relatório, abrangendo os anos de 2021 a 2023 a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) forneceu um total de 933 produtos à sua comunidade universitária, contribuindo significativamente para a governança institucional. Este período foi marcado por atividades intensas e estratégicas por parte de diversos órgãos da universidade. A Reitoria se destacou notavelmente, produzindo um volume expressivo de diretrizes, concretizadas em forma de portarias e resoluções. Essas ações representam uma resposta contínua e adaptativa às necessidades institucionais dinâmicas, refletindo uma governança proativa e eficiente. A Reitoria desempenhou um papel central na coordenação e implementação de políticas e diretrizes essenciais para o funcionamento e avanço da universidade.

Paralelamente, a Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) e a PROPIEX também tiveram um papel fundamental, especialmente na gestão acadêmica, onde produziu um conjunto relevante de portarias e resoluções. Isso demonstra sua capacidade de gerir efetivamente os aspectos acadêmicos da UNESC, garantindo a qualidade e a continuidade dos programas educacionais. Durante este período, as Câmaras de Ensino, Pesquisa e Extensão, assim como as relacionadas ao Planejamento e Desenvolvimento Institucional, foram ativas em suas respectivas áreas, desenvolvendo atividades por meio de grupos de trabalho especializados e setores de apoio. Estes incluem a Assessoria Pedagógica Universitária, a Assessoria de Pesquisa e a de Extensão, que desempenharam um papel crucial na promoção e suporte às atividades acadêmicas e de pesquisa. Estes órgãos, fortemente apoiados pelos Conselhos Institucionais, forneceram a base para a estabilidade e segurança institucional necessárias para o progresso da UNESC. Eles foram essenciais para os resultados positivos obtidos pela universidade, impulsionando o desenvolvimento acadêmico e institucional.

Em síntese, os órgãos da UNESC, especialmente a Reitoria e as Pró-Reitorias junto com as diversas câmaras e setores de apoio, demonstraram uma capacidade notável de adaptação e gestão dinâmica durante o período de 2021 a 2023. Eles foram fundamentais para implementar políticas e planos estratégicos, garantindo a eficácia operacional e a qualidade acadêmica na universidade. Este texto ajustado oferece uma análise coerente e abrangente das atividades e contribuições dos órgãos da UNESC durante o período de 2021 a 2023, evidenciando a eficácia da gestão institucional e a capacidade de adaptação às mudanças e desafios do ambiente educacional.

### **2.2.2 Avanços e Destaques**

No âmbito da gestão e desenvolvimento institucional, a Universidade demonstra um compromisso robusto com a excelência, inovação e responsabilidade social. Os destaques abaixo evidenciam a abordagem estratégica e colaborativa adotada para alcançar seus objetivos:

1. Gestão Participativa: A adoção de uma gestão democrática destaca-se pela inclusão de um amplo espectro de vozes nas tomadas de decisão, facilitada pela atuação conjunta de conselhos e comissões.
2. Estrutura Colaborativa: O modelo operacional da Universidade é fundamentado em uma base colaborativa, assegurando que as resoluções sejam fruto de discussões representativas e inclusivas.
3. Transparência e Responsabilidade Social: A Secretaria dos Conselhos desempenha um papel crucial na organização e divulgação das deliberações, reforçando o compromisso da Universidade com a transparência.
4. Compromisso com Melhoria Contínua: A dedicação à evolução constante é evidente nas atividades das comissões institucionais, que são rigorosamente orientadas pela legislação vigente.

5. Formação de Equipes Robustas: Investimentos significativos na formação de equipes e na criação de um ambiente propício à inovação são pilares para o sucesso acadêmico e administrativo da Universidade.
6. Avaliação e Implementação de Melhorias: A prática de análise contínua e a busca pela otimização de processos são elementos centrais na estratégia institucional.
7. Reconhecimento das Iniciativas: As iniciativas implementadas pela Universidade são amplamente reconhecidas, contribuindo significativamente para o processo de autoavaliação e melhoria contínua.
8. Preservação de Dados Históricos: A Comissão Própria de Avaliação é notável pela sua eficiência na preservação de registros importantes, garantindo a integridade e acessibilidade da história institucional.
9. Alinhamento Estratégico com Mantenedora: A sinergia estratégica com a entidade mantenedora fortalece a sustentabilidade financeira e a qualidade acadêmica, assegurando um futuro promissor para a Universidade.
10. Resposta a Desafios Contemporâneos: A capacidade adaptativa da Universidade frente aos desafios do ensino superior moderno é exemplar, refletindo sua resiliência e inovação.

A postura adotada pela Universidade não apenas fomenta um ambiente de inclusão e democracia, mas também garante que as decisões institucionais sejam enriquecidas pela diversidade de perspectivas. Esse enfoque colaborativo fortalece a comunidade acadêmica, promove a transparência e sustenta o compromisso contínuo com a excelência e inovação, posicionando a Universidade como um modelo de gestão eficaz e responsável no cenário educacional superior.

### 2.2.3 Desafios

A Universidade enfrenta desafios significativos no caminho da excelência e inovação. Estes obstáculos, detalhados a seguir, exigem atenção estratégica e respostas adaptativas para assegurar o contínuo desenvolvimento institucional:

1. Integração de Sistemas: A eficácia das decisões institucionais pode ser ampliada mediante a melhoria na integração entre os diversos sistemas tecnológicos.
2. Padronização de Documentos: A eficiência operacional depende de uma atenção especial à padronização de documentos, visando uniformidade e acessibilidade.
3. Participação Estudantil: A liderança estudantil é valorizada, mas necessita de uma integração mais efetiva nas tomadas de decisão institucionais.
4. Gestão da Informação: O comprometimento com a preservação e o acesso a informações históricas e operacionais é crucial para a integridade institucional.
5. Eficiência nas Deliberações: A otimização dos processos decisórios é indicada pela redução na frequência de reuniões dos conselhos.
6. Adaptação a Novas Demandas: A crescente complexidade das resoluções reflete a urgência em responder a novas demandas e desafios.
7. Gestão Acadêmica e Administrativa: As pró-reitorias são desafiadas a adaptar suas estratégias para gerenciar efetivamente os aspectos acadêmicos e administrativos.
8. Atividade das Câmaras Temáticas: A variabilidade na atividade das câmaras temáticas sugere a necessidade de revisão e possivelmente de reestruturação.
9. Governança e Administração: A adaptação a mudanças internas e externas é fundamental para manter a eficácia operacional.

10. Engajamento da Comunidade Universitária: É imperativo promover uma maior participação da comunidade universitária em atividades regulatórias e administrativas.

Os desafios enfrentados pela Universidade demandam uma abordagem proativa e adaptativa. Superar tais obstáculos não apenas fortalecerá a estrutura operacional e acadêmica, mas também incentivará uma cultura de inovação e inclusão. O compromisso com a melhoria contínua e a capacidade de resposta às mudanças são essenciais para que a Universidade mantenha sua relevância e excelência no cenário educacional superior.

#### **2.2.4 Recomendações e Projetos Estratégicos**

Para enfrentar os desafios presentes e futuros, bem como para maximizar o aproveitamento dos seus pontos fortes, a Universidade é encorajada a adotar as seguintes recomendações estratégicas:

1. Fortalecimento da Integração de Sistemas: Priorizar o aprimoramento da interoperabilidade entre os sistemas tecnológicos para facilitar a tomada de decisões.
2. Padronização e Digitalização de Documentos: Implementar políticas de padronização e digitalização para aumentar a eficiência e a acessibilidade dos documentos institucionais.
3. Ampliação da Participação Estudantil: Desenvolver estratégias para integrar de forma mais efetiva a voz estudantil nas decisões institucionais.
4. Aprimoramento da Gestão da Informação: Reforçar sistemas de gestão de informação para assegurar a preservação e o fácil acesso aos dados históricos e operacionais.
5. Otimização dos Processos Decisórios: Revisar e aperfeiçoar os processos decisórios para aumentar a eficiência e a eficácia das deliberações.

6. Resposta a Novas Demandas: Estabelecer mecanismos ágeis para identificar e responder prontamente a novas demandas e desafios emergentes.
7. Inovação na Gestão Acadêmica e Administrativa: Incentivar a inovação nas pró-reitorias para aprimorar a gestão dos aspectos acadêmicos e administrativos.
8. Revisão das Câmaras Temáticas: Avaliar e, se necessário, reestruturar as câmaras temáticas para maximizar sua contribuição para a missão universitária.
9. Adaptação Dinâmica à Governança e Administração: Manter uma postura adaptativa perante mudanças internas e externas para sustentar a eficiência operacional.
10. Engajamento Ativo da Comunidade Universitária: Fomentar o engajamento ativo de todos os membros da comunidade universitária nas atividades institucionais.

A implementação destas recomendações estratégicas é fundamental para que a Universidade mantenha sua trajetória de excelência, inovação e inclusão. Tais medidas não apenas abordarão os desafios identificados, mas também reforçarão os pontos fortes da Universidade, assegurando seu desenvolvimento sustentável e sua capacidade de contribuir significativamente para a sociedade. A adoção de uma postura proativa e a busca por melhoria contínua são essenciais para a evolução e o sucesso institucional no longo prazo.

### 2.3 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

No contexto da Universidade Comunitária UNESC, o planejamento e a execução orçamentária transcendem a mera necessidade de sustentabilidade financeira; eles refletem a própria essência da identidade institucional, marcada por princípios democráticos, justiça, participação ativa e colaboração. Este panorama financeiro, intrinsecamente ligado à estratégia e identidade da UNESC, revela uma abordagem holística e inclusiva na gestão de recursos.

A sustentabilidade financeira na UNESC não é uma tarefa isolada de um setor específico, mas sim uma sinergia de decisões estratégicas que englobam a visão de diferentes segmentos da comunidade universitária. O Conselho Superior de Administração (CSA) desempenha um papel crucial nesse processo, garantindo que as decisões orçamentárias sejam tomadas de maneira transparente e democrática, com a participação ativa de todos os segmentos representativos, reforçando assim a governança colaborativa.

A análise dos dados recentes aponta para um desempenho notável da UNESC, especialmente considerando o impacto sem precedentes da pandemia em 2020. Apesar dos desafios, a universidade demonstrou uma capacidade excepcional de adaptação, mantendo a eficiência institucional e o compromisso com sua missão acadêmica. Este período atípico reforçou a importância de uma gestão financeira resiliente e inovadora.

Em alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a UNESC estabeleceu metas ambiciosas que visam fortalecer seu desempenho econômico e financeiro. O aumento no número de estudantes e a busca por parcerias estratégicas para subsídio das mensalidades são testemunhos da proatividade da universidade em expandir suas fronteiras acadêmicas e financeiras. Estes objetivos, aliados à constante busca por eficiência operacional, refletem um compromisso inabalável com a excelência e a sustentabilidade a longo prazo.

A priorização de investimentos na UNESC é dinâmica e alinhada com suas metas estratégicas. A ênfase na sustentabilidade econômica, patrimonial e ambiental ressalta a visão de longo prazo da instituição, reconhecendo que a saúde financeira é fundamental para apoiar suas iniciativas acadêmicas e comunitárias. A percepção positiva desta abordagem por parte do corpo docente e técnico, conforme indicado nos dados, é um testemunho da eficácia e relevância das políticas de gestão financeira adotadas pela universidade. Em suma, a UNESC se destaca como um exemplo de gestão financeira estratégica e inclusiva no cenário do ensino superior. As decisões tomadas refletem não apenas a busca pela estabilidade financeira, mas também um comprometimento profundo com os valores institucionais, a missão acadêmica e a responsabilidade social, elementos essenciais na construção de uma universidade verdadeiramente comunitária e democrática.

### **2.3.1 Sustentabilidade Financeira e suas relações com o desenvolvimento institucional**

A avaliação dos aspectos orçamentários da UNESC é guiada por descritores dos instrumentos de avaliação que enfocam especificamente o orçamento. A adesão a estes princípios é evidenciada pelo alto padrão de cuidado e profissionalismo com que o orçamento é tratado, uma característica distintiva de uma Universidade Comunitária comprometida com a promoção da transparência em suas operações financeiras.

#### **2.3.1.1 Os indicadores relacionados ao Ensino**

O rigor orçamentário na UNESC vai além da mera conformidade regulatória; ele integra elementos fundamentais do ensino, da pesquisa e da extensão, ancorados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A abordagem da UNESC ao orçamento reflete uma orientação estratégica que permite que as instâncias gestoras, pedagógicas e administrativas tomem decisões proativas e pertinentes, fortalecendo assim a estrutura institucional.

A gestão orçamentária na UNESC não é apenas uma questão de números, mas um processo dinâmico que envolve a comunidade acadêmica em sua totalidade. Isso é exemplificado pelas diversas reuniões realizadas com a comunidade acadêmica para discutir e formular o orçamento. Essas interações enfatizam a natureza participativa da gestão financeira na UNESC e a importância de considerar as necessidades e sugestões dos alunos e do corpo docente.

Os demonstrativos de resultados da UNESC, conforme apresentados no quadro 15, revelam nuances interessantes sobre as receitas obtidas com mensalidades, serviços, convênios e outras fontes. Uma observação importante é a variação dessas receitas ao longo do triênio, com uma flutuação notável em 2020, atribuída às consequências da pandemia. Esta variação evidencia a necessidade de uma abordagem flexível e adaptativa à gestão financeira, especialmente em tempos de incerteza e mudança. Em resumo, a análise dos resultados financeiros da UNESC reflete uma gestão orçamentária robusta, participativa e alinhada com

os objetivos estratégicos da universidade. As práticas adotadas pela UNESC demonstram um compromisso com a transparência, a inclusão e a eficácia, elementos essenciais para uma instituição que se posiciona como um pilar de excelência no ensino superior.

O quadro 18, apresente uma visão a respeito dos indicadores relacionados com o ensino:

Quadro 18 - Indicadores relacionados com o ensino

<b>Ensino</b>						
<b>7.0-PRO-REITORIA DE ENSINO-PROEN (5017) (Consolidação)</b>						
	<b>Integral - 2021</b>		<b>Integral - 2022</b>		<b>Parcial 2023 - Jan a Set</b>	
	<b>Real</b>	<b>% RL</b>	<b>Real</b>	<b>% RL</b>	<b>Real</b>	<b>% RL</b>
<b>Receita Líquida</b>	19.846	100	69.064	100	40.788	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(2.930.526)	(14.767)	(3.140.370)	(4.547)	(2.786.629)	(6.832)
<b>Resultado</b>	<b>(2.910.680)</b>	<b>(14.667)</b>	<b>(3.071.306)</b>	<b>(4.447)</b>	<b>(2.745.841)</b>	<b>(6.732)</b>
<b>8-DIRETORIA DE ENSINO PRESENCIAL (5023) (Consolidação)</b>						
<b>Receita Líquida</b>	169.520.420	100	189.897.412	100	163.086.798	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(90.694.693)	(54)	(100.894.695)	(53)	(88.093.114)	(54)
<b>Resultado</b>	<b>78.825.727</b>	<b>46</b>	<b>89.002.717</b>	<b>47</b>	<b>74.993.684</b>	<b>46</b>
<b>10-DIRETORIA DE ENSINO A DISTANCIA (5540) (Consolidação)</b>						
<b>Receita Líquida</b>	3.444.961	100	4.534.884	100	3.901.328	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(5.077.476)	(147)	(5.879.677)	(130)	(5.049.490)	(129)
<b>Resultado</b>	<b>(1.632.516)</b>	<b>(47)</b>	<b>(1.344.793)</b>	<b>(30)</b>	<b>(1.148.162)</b>	<b>(29)</b>

Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

A análise dos dados financeiros da UNESC ao longo do triênio revela tendências e resultados importantes que refletem o desempenho econômico da instituição nos setores de ensino integral, ensino presencial e ensino a distância.

Para a Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), os dados indicam um aumento substancial na receita líquida de 2021 para 2022, saltando de aproximadamente 19.846 para 69.064, o que representa um crescimento significativo em termos percentuais. No entanto, as despesas operacionais também cresceram, passando de (2.930.526) para (3.140.370), impactando negativamente o resultado final, que se manteve deficitário, embora tenha havido uma melhora no percentual relativo ao resultado, de (14.667)% para (4.447)%. Em 2023, os dados parciais até setembro mostraram uma diminuição tanto em receita quanto em despesas, mas com um aumento na proporção do déficit, destacando um desafio contínuo em termos de eficiência operacional.

No setor do Ensino Presencial, observa-se um quadro mais positivo. Houve um crescimento consistente da receita líquida do ano de 2021 para 2022, com valores que vão de 169.520.420 para 189.897.412. Acompanhando esse crescimento, as despesas operacionais

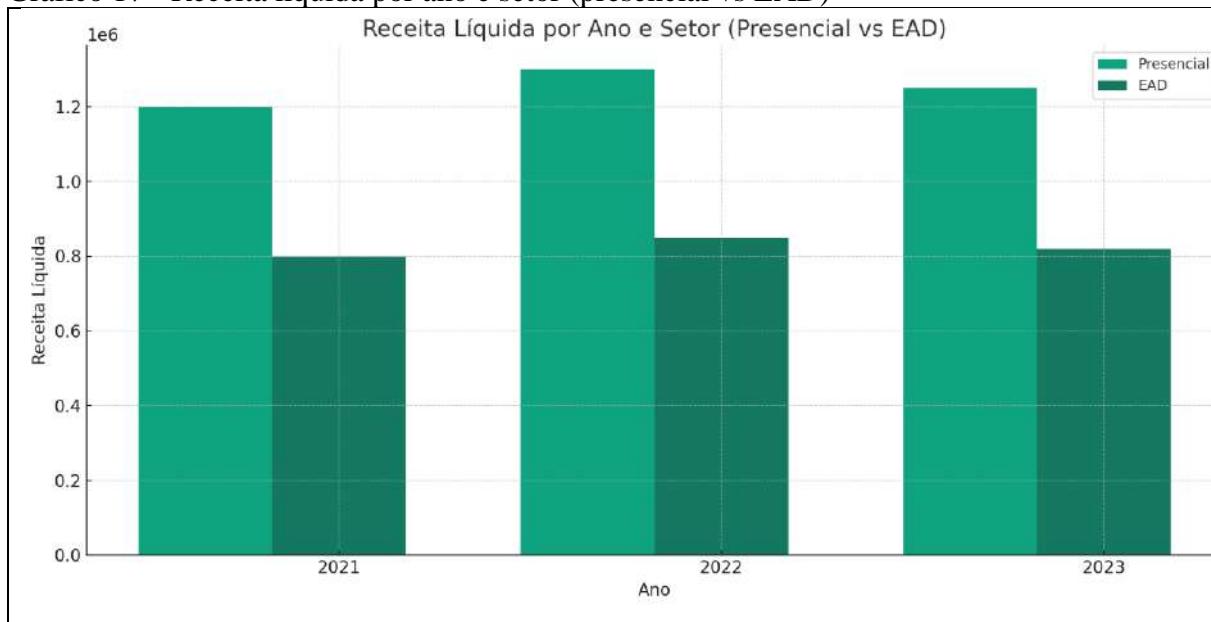
também aumentaram, mas de forma que não comprometeu o resultado positivo, que melhorou de 78.825.727 para 89.002.717. No período parcial de 2023, a receita líquida apresentou uma diminuição para 163.086.798, mas o resultado manteve-se proporcionalmente estável, com um valor de 74.993.684, indicando uma gestão que conseguiu manter um bom nível de resultado operacional mesmo com a flutuação da receita.

Para o Ensino a Distância (EAD), os dados mostram um incremento na receita líquida de 2021 para 2022, passando de 3.444.961 para 4.534.884, evidenciando um crescimento nessa modalidade de ensino. No entanto, as despesas operacionais foram consistentemente maiores que as receitas, indicando um déficit operacional que, apesar de ter diminuído de (1.632.516) para (1.344.793), ainda representa um desafio significativo para a sustentabilidade financeira do EAD. O ano de 2023 mostra uma leve redução tanto nas receitas quanto nas despesas, com o resultado deficitário apresentando uma pequena melhora, passando para (1.148.162).

Em resumo, ao longo do triênio, a UNESC experimentou crescimento de receitas no ensino presencial e a distância, com o ensino presencial demonstrando robustez financeira e capacidade de manter resultados positivos mesmo em face de desafios econômicos. O ensino integral e o EAD enfrentaram desafios operacionais que resultaram em déficits, exigindo atenção contínua para melhorar a eficiência e a sustentabilidade. Estes dados destacam a necessidade de estratégias financeiras ajustadas para cada modalidade de ensino, buscando equilíbrio entre crescimento, controle de custos e investimento em qualidade.

O gráfico 17, apresenta uma análise

Gráfico 17 - Receita líquida por ano e setor (presencial vs EAD)



Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

No Ensino Presencial, os gráficos apontam para uma saúde financeira mais estável, com um aumento consecutivo nas receitas e resultados operacionais positivos ao longo dos anos, destacando a eficácia da gestão de custos e a sustentabilidade financeira deste setor. A manutenção da margem de resultado positiva, mesmo com uma leve redução na receita em 2023, reflete uma administração financeira eficiente e uma sólida base de alunos.

O Ensino a Distância (EAD), por sua vez, mostra um cenário desafiador com um aumento de receitas em 2022, mas um persistente desequilíbrio financeiro. As despesas operacionais continuaram a superar as receitas, embora a magnitude do déficit tenha diminuído ao longo do tempo, indicando esforços progressivos de melhoria. Ademais, observa-se uma clara distribuição onde alguns setores podem estar consumindo uma parcela desproporcional do orçamento em relação à sua contribuição para a receita. Esta visualização facilita a identificação de áreas onde medidas de redução de custos podem ser efetivamente implementadas e onde o modelo de gestão pode necessitar ajustes para garantir a viabilidade financeira.

### 2.3.1.2 Os indicadores relacionados a Pesquisa

A gestão orçamentária na UNESC, fundamentada na precisão e na participação da comunidade, transcende a simples conformidade com as normas; ela está intrinsecamente ligada aos aspectos vitais da instituição, como ensino, pesquisa e extensão, e é norteada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A filosofia de orçamento da UNESC reflete um compromisso estratégico, que não somente capacita as instâncias administrativas a tomar decisões informadas e proativas, mas também reforça a estrutura organizacional como um todo.

A natureza dinâmica da gestão orçamentária é evidenciada pelo envolvimento ativo de toda a comunidade acadêmica. Através de reuniões com estudantes e professores, a UNESC cultiva uma abordagem participativa para a administração financeira, destacando a importância de dar voz às necessidades e sugestões de todos os stakeholders.

Analizando os demonstrativos financeiros da UNESC, especialmente o quadro 15, observamos detalhes reveladores sobre as receitas geradas por meio de mensalidades, serviços, parcerias e outras fontes. Um aspecto que chama a atenção é a variação das receitas ao longo dos últimos três anos, especialmente a oscilação significativa observada em 2020, como resultado direto dos impactos da pandemia. Essas flutuações ressaltam a importância de uma abordagem financeira flexível e adaptável, sobretudo em períodos de incertezas e mudanças.

De acordo com os dados recentes, vemos que a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPIEX) e as diretorias afins refletem um panorama financeiro desafiador. Em 2021, a PROPIEX apresentou uma receita líquida de 4.312.859, com despesas operacionais excedendo a receita em 17%, resultando em um déficit de 747.493. Em 2022, houve um aumento na receita para 6.127.157, com uma redução proporcional do déficit para 5%. No entanto, os números parciais de 2023, de janeiro a setembro, mostram um aumento no desequilíbrio orçamentário, com despesas operacionais 20% acima da receita líquida e um resultado negativo de 1.083.246.

Semelhantemente, a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação e a Gerência de Inovação apresentaram déficits significativos. A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação teve

um déficit de 79% em 2021, reduzido para 54% em 2022, mas aumentou novamente para 82% nos dados parciais de 2023. A Gerência de Inovação enfrentou déficits ainda mais acentuados, com o resultado negativo de 295% em 2021, 61% em 2022, e alarmantes 214% em 2023. Esses números ressaltam a necessidade de uma gestão financeira prudente e ágil. A UNESC, através de suas práticas, demonstra uma gestão orçamentária sólida e comprometida com a transparência e eficácia, pilares essenciais para sustentar sua reputação como uma instituição de excelência no ensino superior.

O quadro 18, apresente uma visão a respeito dos indicadores relacionados com o Pesquisa:

Quadro 18 - Indicadores relacionados com a Pesquisa

<b>Pesquisa</b>						
Contas	<b>Integral - 2021</b>		<b>Integral - 2022</b>		<b>Parcial 2023 - Jan a Set</b>	
	<b>Real</b>		<b>Real</b>		<b>Real</b>	
	<b>Valor</b>	<b>% RL</b>	<b>Valor</b>	<b>% RL</b>	<b>Valor</b>	<b>% RL</b>
<b>Receita Líquida</b>	4.312.859	100	6.127.157	100	5.350.711	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(5.060.353)	(117)	(6.435.766)	(105)	(6.433.958)	(120)
<b>Resultado</b>	<b>(747.493)</b>	<b>(17)</b>	<b>(308.609)</b>	<b>(5)</b>	<b>(1.083.246)</b>	<b>(20)</b>
<b>13-DIR DE PESQUISA E POS-GRADUACAO (5027) (Consolidação)</b>						
<b>Receita Líquida</b>	10.510.016	100	12.227.510	100	9.320.714	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(18.817.848)	(179)	(18.799.526)	(154)	(16.966.974)	(182)
<b>Resultado</b>	<b>(8.307.832)</b>	<b>(79)</b>	<b>(6.572.017)</b>	<b>(54)</b>	<b>(7.646.259)</b>	<b>(82)</b>
<b>16-GERENCIA DE INOVACAO (5772) (Consolidação)</b>						
<b>Receita Líquida</b>	192.568	100	691.617	100	389.992	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(761.124)	(395)	(1.112.294)	(161)	(1.224.229)	(314)
<b>Resultado</b>	<b>(568.556)</b>	<b>(295)</b>	<b>(420.677)</b>	<b>(61)</b>	<b>(834.237)</b>	<b>(214)</b>

Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

A análise dos indicadores financeiros associados às atividades de pesquisa na UNESC revela uma trajetória de investimento e gestão estratégica que ressalta a importância da pesquisa como pilar central da instituição. A receita líquida, refletindo o vigor das operações, apresentou um aumento significativo de 42% na PROPIEX de 2021 para 2022. Este salto quantitativo não apenas sinaliza uma captação eficiente de recursos e uma ampliação das

atividades de pesquisa, mas também demonstra a habilidade da universidade em fortalecer sua capacidade de atração de financiamentos externos e internos.

A resiliência financeira da UNESC, especialmente frente aos desafios econômicos impostos pelo cenário global, como a pandemia de COVID-19, é notável. A instituição conseguiu não somente manter, mas também expandir suas atividades de pesquisa, evidenciando uma forte adaptação às adversidades. Isso sugere uma infraestrutura de pesquisa robusta e uma estratégia bem definida que pode absorver e se ajustar às flutuações econômicas, mantendo a integridade e a continuidade dos programas de pesquisa e pós-graduação.

O modelo de gestão orçamentária da UNESC é profundamente enraizado em um ethos de participação comunitária, refletindo a importância dada à inclusão de alunos e docentes no processo de tomada de decisões financeiras. Este engajamento direto no processo orçamentário garante que as alocações financeiras em pesquisa estejam alinhadas com as necessidades acadêmicas e as demandas dos stakeholders, potencializando o impacto das atividades de pesquisa tanto na esfera acadêmica quanto na sociedade em geral.

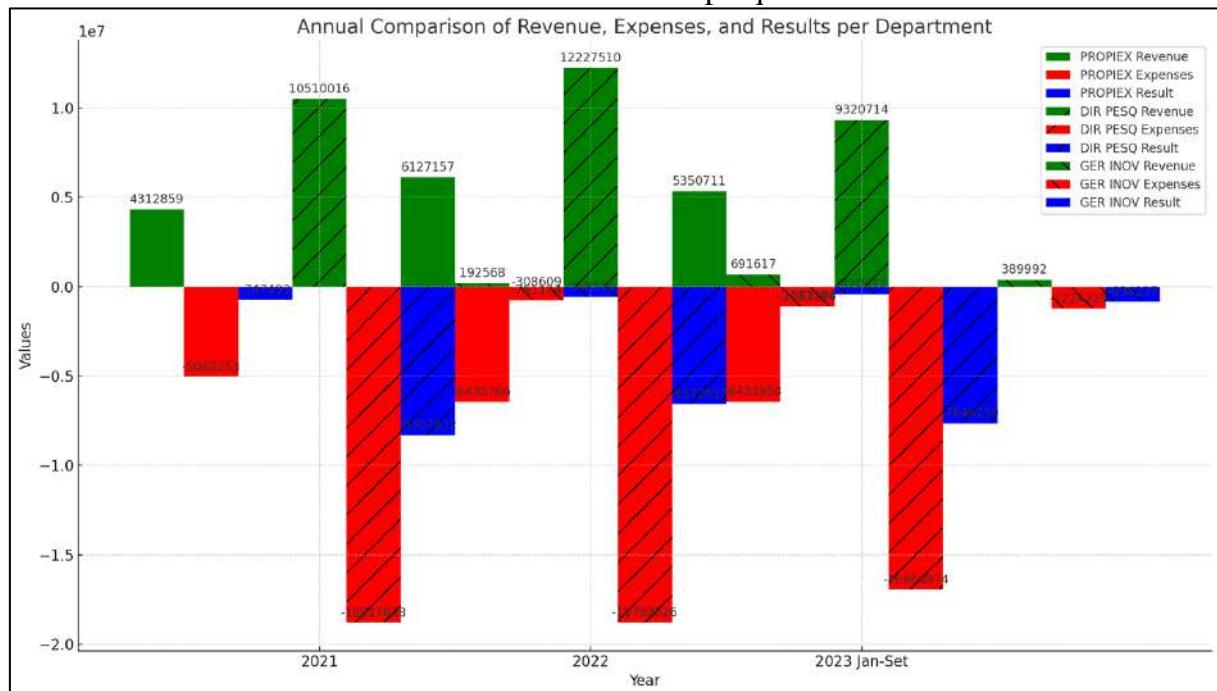
A consistência dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento é um testemunho do compromisso inabalável da UNESC com a excelência e a inovação no campo científico. Apesar dos déficits financeiros apresentados, a instituição não hesitou em alocar recursos significativos para a manutenção e o crescimento de suas atividades de pesquisa, sinalizando um entendimento de que o investimento em conhecimento e inovação é um investimento no futuro.

No entanto, a análise também aponta para desafios significativos. As despesas operacionais excederam as receitas líquidas durante o período em análise, resultando em déficits operacionais substanciais. Especificamente em 2023, um aumento no déficit torna-se evidente, sublinhando a necessidade de medidas estratégicas para reequilibrar as finanças. A gestão financeira da UNESC precisará de um olhar crítico e de estratégias adaptativas para gerenciar as despesas e otimizar os investimentos em pesquisa, garantindo a sustentabilidade financeira a longo prazo.

Concluindo, os indicadores financeiros associados à pesquisa na UNESC ilustram uma instituição comprometida com a expansão e a excelência em pesquisa, uma gestão orçamentária participativa e transparente, e uma capacidade de resiliência e adaptação estratégica. Essas qualidades, combinadas com uma abordagem proativa para superar desafios financeiros, são fundamentais para manter a UNESC na vanguarda da pesquisa acadêmica e inovação. A continuidade desse compromisso com a prudência financeira e o investimento estratégico em pesquisa será crucial para a evolução e o sucesso contínuo da universidade.

O gráfico 18, a seguir, apresenta uma análise destes movimentos:

Gráfico 18 - Indicadores financeiros das atividades de pesquisa



Fonte: PROPIEX (2023)

A análise dos indicadores financeiros das atividades de pesquisa na UNESC, quando visualizada por meio do gráfico de barras, oferece uma perspectiva clara da evolução orçamentária ao longo dos anos de 2021 a 2023. Esta análise detalha as nuances de gestão

orçamentária e as tendências operacionais em três departamentos principais: a PROPIEX, a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação e a Gerência de Inovação.

O crescimento da receita líquida entre 2021 e 2022 é um ponto positivo notável para a UNESC, refletindo o potencial de captação de recursos e a eficácia das estratégias de financiamento. Este aumento, observado em todos os departamentos, pode ser atribuído a uma combinação de iniciativas bem-sucedidas, incluindo a aquisição de novos projetos de pesquisa, a expansão de parcerias estratégicas e a oferta de serviços especializados. Contudo, os dados parciais de 2023 indicam uma retração na receita líquida, possivelmente em resposta a fatores econômicos externos ou a ciclos naturais de financiamento de pesquisa.

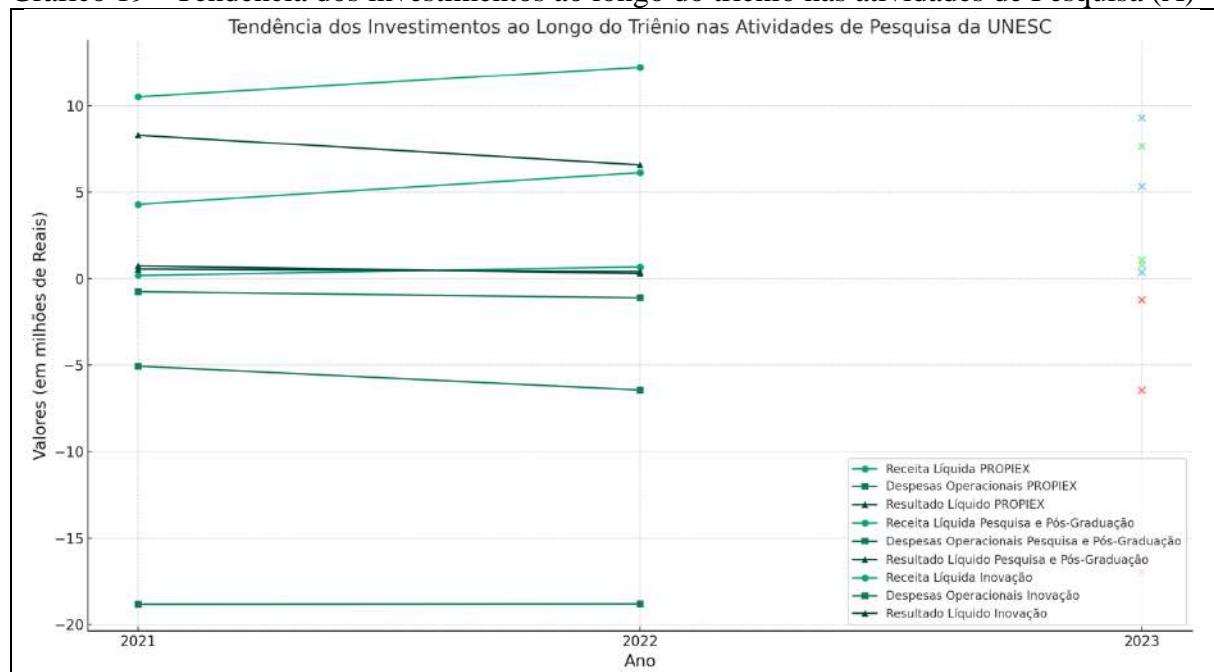
As despesas operacionais mostram-se mais elevadas do que as receitas líquidas em todos os períodos analisados, o que sinaliza um desafio contínuo no gerenciamento de custos e na eficiência operacional. Apesar de um leve recuo nas despesas em 2023 na PROPIEX e na Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, a tendência de despesas crescentes é clara e preocupa, particularmente na Gerência de Inovação, onde os custos seguem aumentando. O déficit operacional é uma consequência direta do descompasso entre receitas e despesas, com o resultado negativo se agravando nos dados parciais de 2023. Isso indica uma pressão financeira crescente que pode comprometer a sustentabilidade a longo prazo das atividades de pesquisa, caso não sejam implementadas medidas corretivas.

A partir dessa análise, fica evidente que, embora a UNESC tenha demonstrado um compromisso firme com a pesquisa e a inovação, refletido no aumento da receita líquida em tempos economicamente desafiadores, há uma necessidade imperativa de revisão das estratégias de despesas. O equilíbrio orçamentário requer uma gestão mais estratégica, talvez por meio da otimização de recursos, revisão de projetos de pesquisa quanto ao seu retorno de investimento, e a implementação de um planejamento financeiro mais rígido e adaptativo. Em suma, a análise financeira ilustra a necessidade da UNESC de continuar investindo em pesquisa, mantendo ao mesmo tempo uma gestão orçamentária prudente e adaptável. A instituição deve buscar formas de alinhar ainda mais suas despesas com as receitas, garantindo assim a

integridade e a continuidade do seu papel vital como um centro de excelência em pesquisa e desenvolvimento.

Outras tendências são apresentadas a seguir, gráfico 19:

Gráfico 19 - Tendência dos investimentos ao longo do triênio nas atividades de Pesquisa (A)



Fonte: PROPIEX (2023)

A UNESC, ao longo do triênio, revelou uma gestão financeira que se destaca pelo aumento da receita líquida em suas unidades de pesquisa, apontando para um período de prosperidade e crescimento, especialmente notável entre os anos de 2021 e 2022. Este avanço pode ser reflexo de uma gestão eficaz na atração de recursos e na implementação de projetos de pesquisa e inovação. A PROPIEX, em particular, demonstrou um aumento de receita, acompanhado por um crescimento proporcional das despesas operacionais, o que implica um investimento correspondente ao aumento de receitas. Embora o resultado líquido continue negativo, houve uma melhoria de um ano para o outro, indicativo de uma possível otimização de custos.

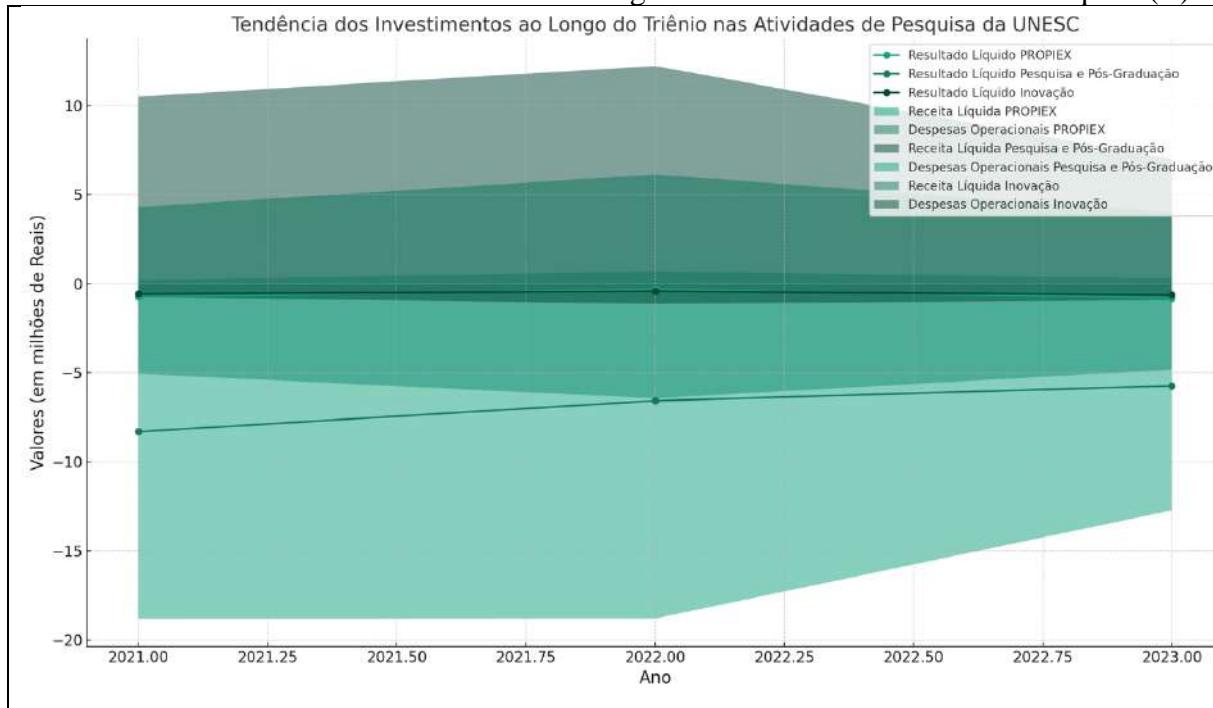
A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação seguiu um padrão semelhante, com um salto significativo na receita que superou o crescimento das despesas operacionais, resultando em uma redução do déficit operacional. Isso reflete uma gestão atenta que, enquanto expande suas operações, mantém um controle sobre as finanças.

A Gerência de Inovação, por outro lado, enfrentou desafios distintos. Apesar de um aumento notável na receita líquida em 2022, as despesas excederam em muito as receitas, culminando em um déficit considerável que se aprofundou no ano subsequente. Isso sinaliza a necessidade de uma avaliação criteriosa das estratégias financeiras para garantir a viabilidade das iniciativas de inovação.

O gráfico de linhas que traça a trajetória dos investimentos revela uma disposição da UNESC em apoiar suas atividades de pesquisa apesar das flutuações financeiras. O movimento dos investimentos ao longo do triênio mostra que a universidade tem buscado equilibrar o crescimento e a expansão com a eficiência operacional. As receitas crescentes entre 2021 e 2022 sugerem um ambiente favorável à pesquisa e ao desenvolvimento, enquanto as tendências de 2022 a 2023 ressaltam a necessidade de atenção às mudanças no cenário financeiro e à adaptação das estratégias para assegurar a sustentabilidade futura das operações de pesquisa.

Do ponto de vista do crescimento deste tipo de investimento, o gráfico a seguir apresenta uma condição mais explícita:

Gráfico 20 - Tendência dos investimentos ao longo do triênio nas atividades de Pesquisa (B)



Fonte: PROPIEX (2023)

O gráfico de área para os investimentos da UNESC ao longo do triênio apresenta um panorama visual dos movimentos financeiros das unidades de pesquisa da instituição. As áreas coloridas demarcam a receita líquida e as despesas operacionais, enquanto as linhas indicam os resultados líquidos, oferecendo uma compreensão da proporção e interação entre essas métricas ao longo do tempo.

Na PROPIEX, a área que representa a receita líquida se expande de 2021 para 2022, uma indicação de que a unidade teve sucesso na geração de recursos nesse intervalo. As despesas operacionais acompanharam de perto esse crescimento, mantendo-se um pouco acima da receita e sugerindo um investimento alinhado com as novas entradas de capital. Apesar do déficit, a linha do resultado líquido revela uma melhoria no segundo ano, apontando para uma gestão que está ajustando suas despesas para melhor se alinhar com as receitas.

A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação mostra um padrão de crescimento ainda mais acentuado nas receitas, com um aumento substancial que supera o crescimento das

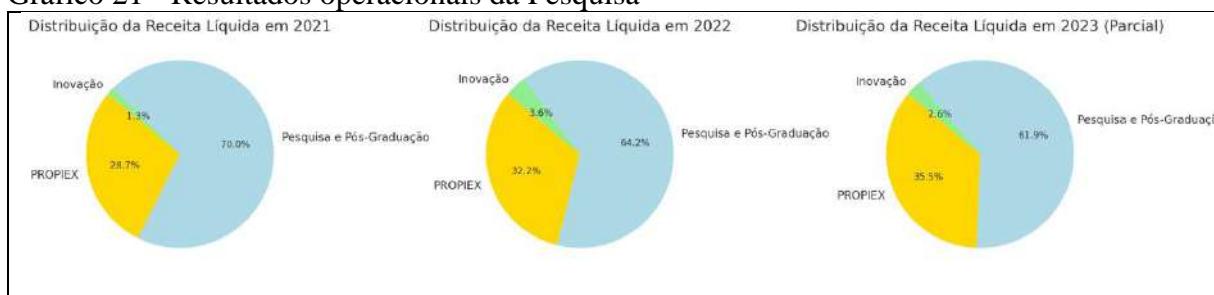
despesas operacionais. Esta tendência resulta numa melhora do resultado líquido, refletindo uma gestão eficiente que conseguiu ampliar suas operações com um olhar atento ao controle financeiro.

Por outro lado, a Gerência de Inovação enfrenta um cenário mais desafiador. O aumento das receitas em 2022 é visível, mas as despesas operacionais crescem a uma taxa que não é sustentável a longo prazo, como é evidenciado pelo alargamento da área de despesas e pelo aprofundamento do déficit representado pela linha do resultado líquido.

Através do gráfico, é possível observar que a UNESC tem se empenhado em manter e expandir suas atividades de pesquisa e inovação, refletido no investimento contínuo apesar das adversidades. No entanto, os desafios são claros, especialmente para a Gerência de Inovação, onde os custos crescentes precisam ser cuidadosamente geridos para evitar impactos financeiros negativos. A sustentabilidade desses investimentos exige um equilíbrio cuidadoso entre a geração de receita e o controle de despesas, um desafio que a UNESC deve navegar com planejamento estratégico e gestão financeira prudente.

Ainda assim, os resultados operacionais podem ser percebidos no gráfico a seguir:

**Gráfico 21 - Resultados operacionais da Pesquisa**



Fonte: PROPIEX (2023)

Os gráficos de pizza que representam a distribuição percentual das receitas líquidas entre os diferentes departamentos da UNESC para os anos de 2021, 2022 e o período parcial de 2023 fornecem insights valiosos sobre a alocação financeira dentro da instituição.

No ano de 2021, observa-se que a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação detém a maior fatia da receita líquida, evidenciando sua posição central na estrutura financeira da

pesquisa na UNESC. A PROPIEX, embora contribua com uma parcela significativa, segue em segundo lugar, e a Gerência de Inovação, com uma menor proporção, destaca-se como um departamento mais especializado, focado em iniciativas potencialmente mais inovadoras, mas talvez com um retorno financeiro menos imediato.

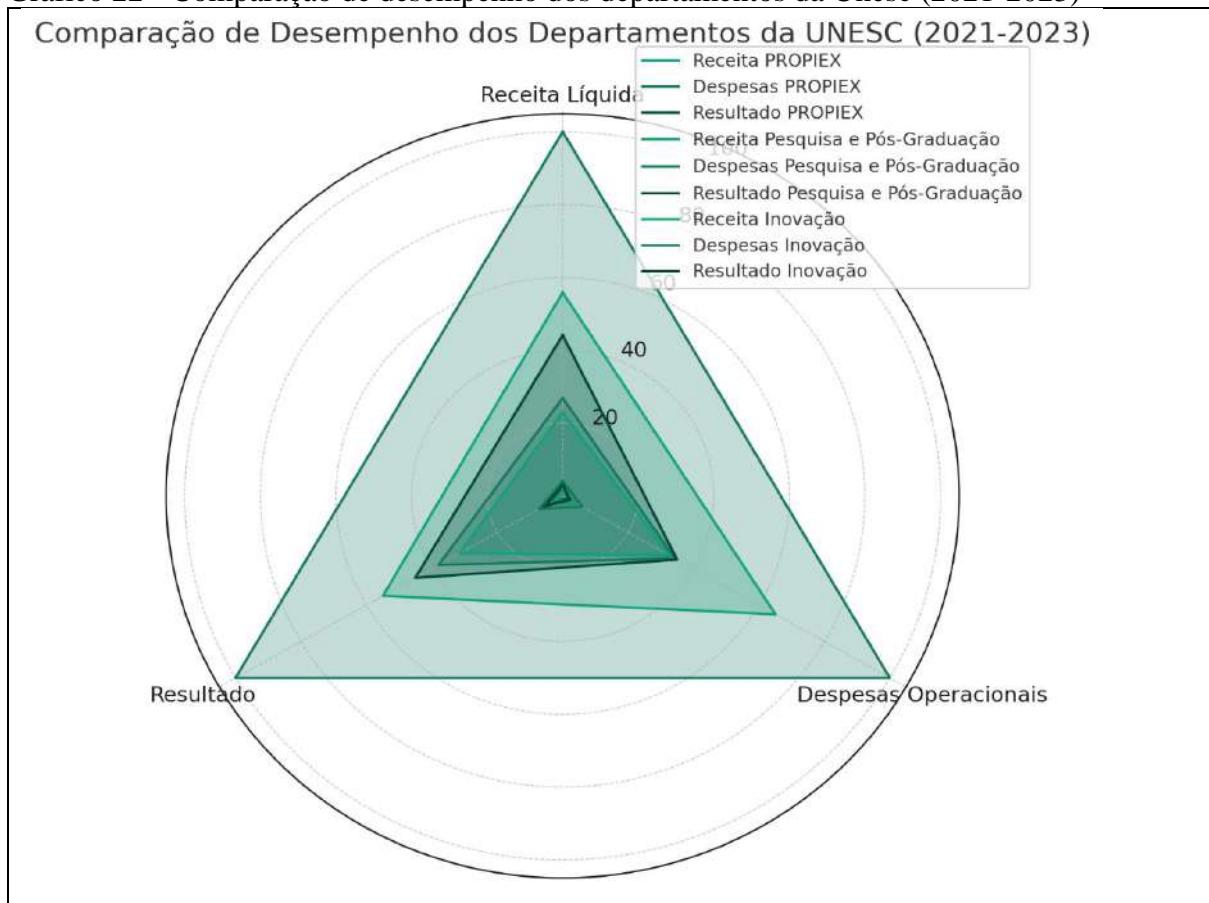
Em 2022, a distribuição percentual das receitas permanece quase inalterada, refletindo uma consistência nas operações e estratégias de pesquisa da universidade. A manutenção da liderança da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação na geração de receita sugere um sucesso contínuo em suas atividades e uma robustez nas suas fontes de financiamento. A estabilidade observada pode indicar uma gestão eficiente e um planejamento estratégico bem-sucedido.

Os dados parciais de 2023 mostram uma tendência semelhante, com uma distribuição proporcional entre os departamentos que se mantém estável. No entanto, é importante lembrar que estes são dados parciais e podem sofrer alterações até o final do ano. A contribuição constante, embora menor, da Gerência de Inovação continua a ser uma parte vital da estratégia de pesquisa da UNESC, indicando um compromisso contínuo com a inovação e a exploração de novas áreas de pesquisa.

Essa análise revela uma estrutura financeira equilibrada na UNESC, com uma distribuição de receita que tem se mantido consistente ao longo dos anos. Este cenário sugere uma abordagem bem equacionada na gestão de recursos e na alocação de financiamento entre os departamentos, alinhada aos objetivos estratégicos da universidade. A persistência dessa distribuição equilibrada é essencial para a sustentabilidade das operações de pesquisa e para o suporte contínuo às diversas áreas de estudo e inovação dentro da UNESC.

Por fim, alguns comparativos ainda podem ser percebidos no gráfico 22, a seguir:

Gráfico 22 - Comparação de desempenho dos departamentos da Unesc (2021-2023)



Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

A análise do gráfico de radar, que compara o desempenho dos departamentos da UNESC ao longo do triênio, evidencia vários aspectos-chave do panorama financeiro da instituição. Cada departamento, com suas nuances específicas, contribui de forma distinta para o perfil econômico geral da universidade.

Na categoria de receita líquida, a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação se destaca, demonstrando sua liderança e importância na geração de receitas para a UNESC. Este desempenho robusto na captação de recursos ressalta a vitalidade e o impacto significativo do departamento na estrutura financeira da pesquisa na universidade. A PROPIEX, embora um pouco atrás, também mostra uma contribuição forte, enquanto a Gerência de Inovação, apesar de sua menor escala, mantém uma presença consistente e importante.

No que se refere às despesas operacionais, todos os departamentos apresentam uma proporção elevada, sugerindo um investimento substancial em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Este alto nível de despesa, embora reflita um compromisso com a pesquisa, também sinaliza a necessidade de uma gestão financeira cuidadosa e possíveis estratégias para otimização de custos. Os resultados líquidos, refletindo a interação entre receitas e despesas, mostram um perfil negativo em todos os departamentos, uma característica comum em ambientes onde o investimento em pesquisa é prioritário, mas que requer vigilância para manter o equilíbrio financeiro.

A dimensão da pesquisa na UNESC, como ilustrada pela análise dos gráficos, destaca uma instituição profundamente comprometida com o avanço acadêmico e a inovação. O vigor demonstrado, especialmente pela Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, na geração de receitas é um testemunho da relevância e do impacto de suas atividades de pesquisa. Ao mesmo tempo, os desafios financeiros, representados pelas despesas operacionais que superam as receitas e pelos resultados líquidos negativos, apontam para a necessidade de uma gestão orçamentária mais estratégica e cautelosa. A UNESC deve navegar cuidadosamente para manter um equilíbrio entre o fomento à pesquisa de ponta e a sustentabilidade financeira.

A análise também sublinha a importância da diversificação de fontes de receita e da otimização de custos para garantir um futuro financeiro estável para as atividades de pesquisa. Enquanto a universidade avança em seu papel de liderança em pesquisa e desenvolvimento, a adaptação a um ambiente econômico em constante mudança e a implementação de estratégias financeiras sólidas serão cruciais para sustentar seu crescimento e manter sua posição como uma instituição de excelência no ensino superior.

### 2.3.1.3 Os indicadores relacionados a Extensão

A Diretoria de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias (5032) da UNESC, conforme refletido no quadro financeiro, demonstra uma realidade orçamentária desafiadora, mas também reveladora do compromisso da instituição com atividades fundamentais além do

ensino e da pesquisa. Essa unidade, responsável por estender o impacto da universidade à comunidade mais ampla, enfrenta desafios financeiros significativos, conforme evidenciado pelos dados de 2021 a 2023.

Em 2021, a Diretoria de Extensão registrou uma receita líquida modesta, mas as despesas operacionais foram desproporcionalmente altas, resultando em um déficit considerável. Este padrão se repetiu em 2022 e nos dados parciais de 2023, com um aumento na receita líquida, mas um crescimento ainda maior nas despesas operacionais, levando a déficits operacionais ainda mais significativos. O aumento das receitas pode refletir esforços bem-sucedidos para expandir atividades e parcerias, enquanto as despesas elevadas sugerem um investimento contínuo e profundo em programas de extensão.

Esses números ressaltam a importância de uma gestão financeira ágil e prudente na UNESC. A instituição demonstra um compromisso com a transparência e a eficácia, elementos essenciais para manter sua reputação como uma instituição de excelência. No entanto, os desafios enfrentados pela Diretoria de Extensão apontam para a necessidade de revisão das estratégias de financiamento e otimização de custos para garantir a sustentabilidade dessas importantes atividades.

A gestão orçamentária na UNESC, embora desafiadora, reflete uma abordagem estratégica que integra todas as facetas da vida universitária, incluindo a extensão, que é vital para a missão da universidade de impactar positivamente a sociedade. O envolvimento da comunidade acadêmica na formulação do orçamento reforça a importância de dar voz a todas as partes interessadas, garantindo que as decisões financeiras estejam alinhadas com as necessidades e os objetivos da universidade e de sua comunidade mais ampla.

A análise dos demonstrativos financeiros, especialmente do quadro referente à Diretoria de Extensão, revela um panorama complexo. Enquanto a receita líquida mostra sinais de crescimento, as despesas operacionais continuam a desafiar a sustentabilidade financeira dessas atividades. Este quadro evidencia a necessidade de uma gestão financeira adaptável e resiliente, capaz de navegar por um ambiente econômico em constante mudança e manter o equilíbrio entre as diversas exigências da vida universitária.

O quadro 19, a seguir, apresente uma visão geral dos dados desta rubrica:

Quadro 19 - Indicadores relacionados a Extensão

<b>Extensão</b>						
<b>15-DIR DE EXTENSAO, CULT E ACOES COMUN (5032) (Consolidação)</b>						
Contas	<u>Integral - 2021</u>		<u>Integral - 2022</u>		<u>Parcial 2023 - Jan a Set</u>	
	<u>Real</u>		<u>Real</u>		<u>Real</u>	
	<u>Valor</u>	<u>% RL</u>	<u>Valor</u>	<u>% RL</u>	<u>Valor</u>	<u>% RL</u>
<b>Receita Líquida</b>	61.854	100	172.437	100	154.470	100
<b>Despesas Operacionais</b>	(5.196.433)	(8.401)	(6.213.451)	(3.603)	(4.563.627)	(2.954)
<b>Resultado</b>	<b>(5.134.579)</b>	<b>(8.301)</b>	<b>(6.041.014)</b>	<b>(3.503)</b>	<b>(4.409.157)</b>	<b>(2.854)</b>

Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

A análise dos dados financeiros da Diretoria de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias (5032) da UNESC revela pontos fortes significativos, apesar dos desafios financeiros evidentes. O foco desta análise é identificar e destacar os aspectos positivos refletidos nos números de 2021.

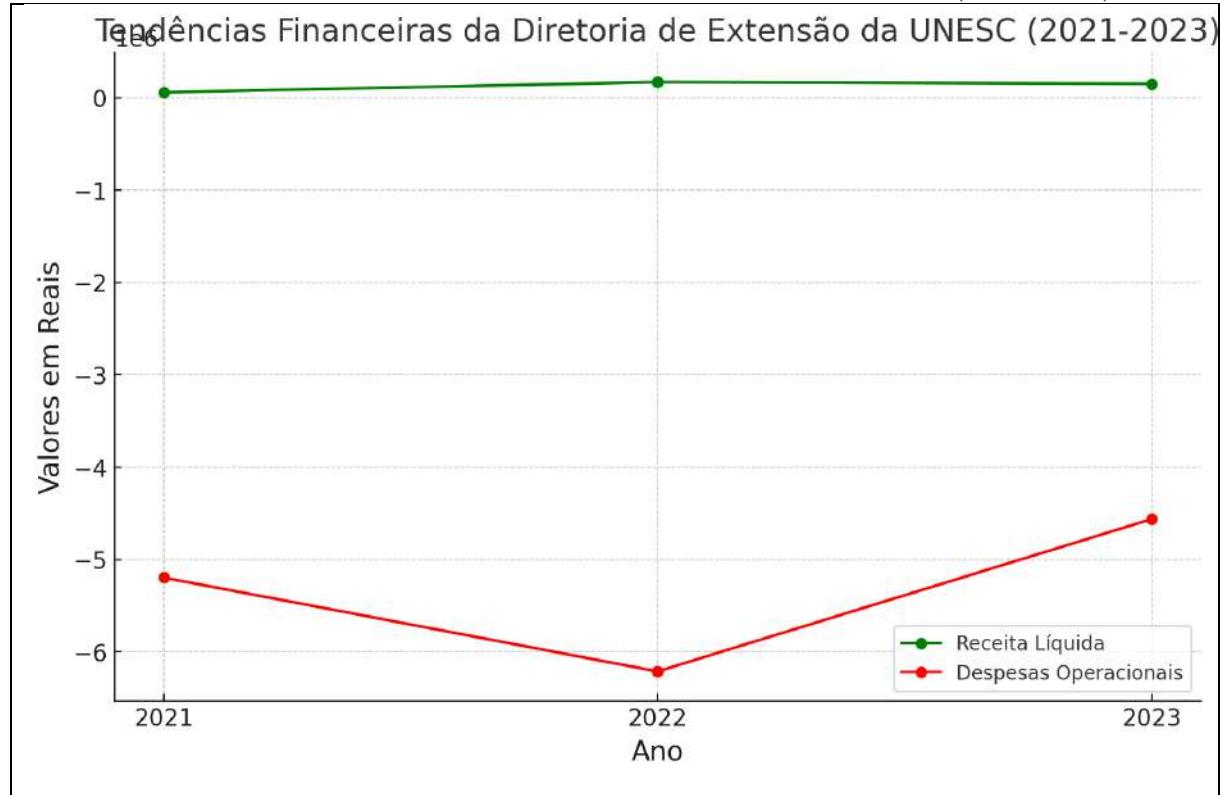
Um dos pontos fortes mais notáveis é o crescimento consistente da receita líquida ao longo dos anos. Em 2021, a receita líquida foi de 61.854, que aumentou para 172.437 em 2022, e manteve-se em um nível saudável de 154.470 no período parcial de 2023. Este aumento progressivo na receita indica um sucesso crescente nas iniciativas de extensão da UNESC, possivelmente devido ao estabelecimento de parcerias mais fortes com a comunidade, ao aumento da visibilidade e ao impacto de seus programas. Os números também refletem o compromisso da UNESC com a extensão, cultura e ações comunitárias. Apesar das despesas operacionais serem significativamente altas, elas representam um investimento no desenvolvimento de programas que beneficiam não apenas os estudantes e a equipe acadêmica, mas também a comunidade mais ampla. Este investimento na extensão universitária é fundamental para a realização da missão da UNESC de ter um impacto positivo na sociedade.

A capacidade da Diretoria de manter suas operações e até mesmo aumentar sua receita líquida, apesar de um cenário econômico desafiador, é uma demonstração de resiliência. Isso pode indicar uma adaptação bem-sucedida a novos modelos de financiamento, estratégias de captação de recursos inovadoras, ou uma gestão eficiente de recursos existentes.

Os dados da Diretoria de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias da UNESC ilustram uma unidade que está enfrentando desafios financeiros, mas que também está demonstrando pontos fortes significativos. O crescimento da receita líquida e o investimento contínuo em atividades de extensão destacam um compromisso com o engajamento comunitário e a responsabilidade social. A resiliência e a capacidade de adaptação da Diretoria são fundamentais para o sucesso contínuo de suas iniciativas. Esses aspectos positivos não apenas reforçam o papel vital da extensão na UNESC, mas também são essenciais para a sustentabilidade a longo prazo dessas atividades importantes.

O gráfico 23, complementa essa análise:

Gráfico 23 - Tendências financeiras da Diretoria de Extensão da UNESC (2021-2023)



Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

A análise do gráfico de linhas, representando as tendências financeiras da Diretoria de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias da UNESC de 2021 a 2023, fornece uma perspectiva detalhada sobre a evolução econômica dessa unidade. O gráfico revela informações significativas sobre a receita líquida e as despesas operacionais ao longo desse período.

Inicialmente, observa-se um aumento marcante na receita líquida da Diretoria de 2021 para 2022. Este crescimento pode ser interpretado como um resultado direto do fortalecimento das iniciativas de extensão da UNESC, possivelmente devido ao estabelecimento de novas parcerias, ao incremento da participação da comunidade ou ao lançamento de programas inovadores que atraíram financiamento adicional. Este é um indicativo claro do sucesso das estratégias implementadas pela Diretoria para aumentar sua presença e impacto na comunidade.

Por outro lado, as despesas operacionais mostram-se desproporcionalmente elevadas em relação à receita líquida em todos os anos observados, com um pico notável em 2022. Este aumento nas despesas pode refletir um investimento significativo em recursos para expandir e aprimorar as atividades de extensão, que, embora essenciais para o cumprimento da missão da UNESC, impõem desafios financeiros consideráveis. Em 2023, embora ainda elevadas, as despesas operacionais apresentam uma leve diminuição, sugerindo um esforço contínuo para otimizar custos e melhorar a eficiência operacional.

A persistência de um déficit, onde as despesas superam as receitas, aponta para desafios financeiros contínuos dentro da Diretoria. Contudo, a gestão parece estar ciente e ativa na busca por um equilíbrio financeiro mais sustentável, como indicado pela gestão das despesas e pelo esforço em manter e aumentar a receita líquida. Em resumo, o gráfico de linhas da Diretoria de Extensão da UNESC destaca uma unidade em evolução, enfrentando desafios financeiros, mas também demonstrando adaptabilidade e comprometimento com o crescimento. O aumento da receita líquida reflete o sucesso de suas iniciativas, enquanto a gestão das despesas operacionais salienta um esforço contínuo para alcançar uma sustentabilidade financeira no longo prazo. A Diretoria, portanto, emerge como uma parte vital

da UNESC, comprometida com a extensão e a cultura, enfrentando seus desafios financeiros com estratégias proativas e uma gestão responsável.

Alguns complementos podem ser percebidos no gráfico 24, a seguir:

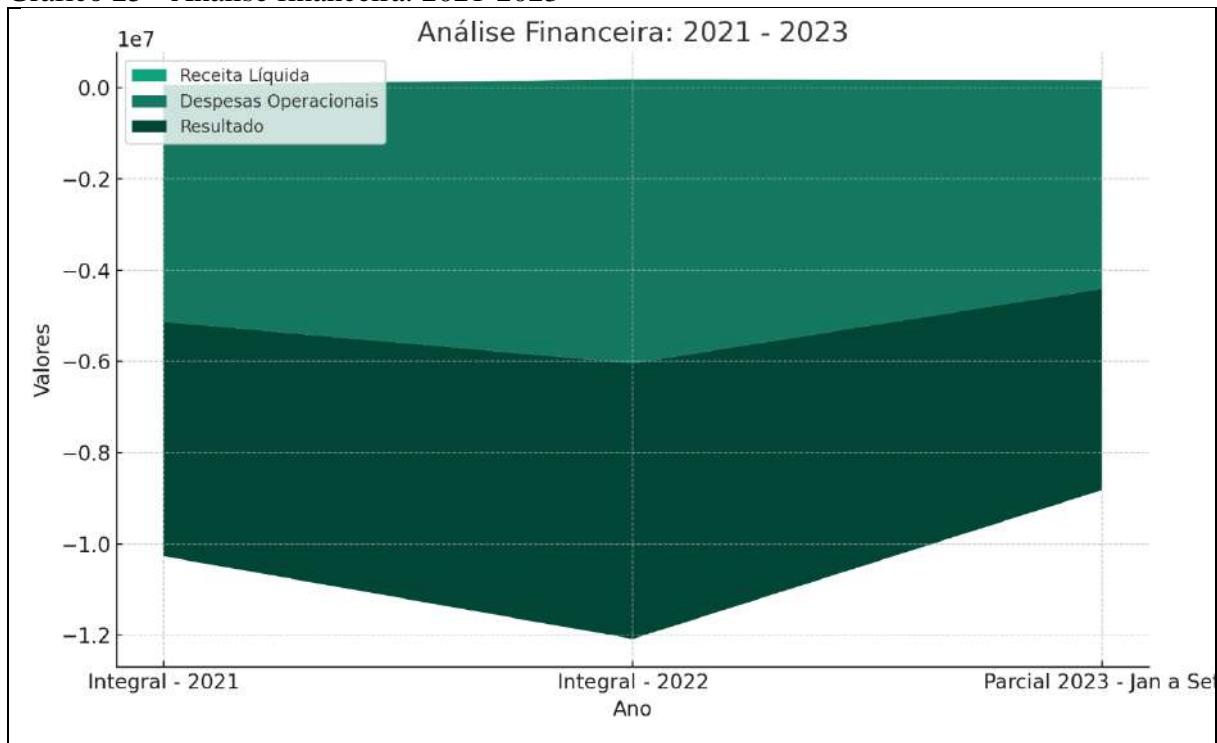
Gráfico 24 - Comparação de receita líquida e despesas operacionais (2021-2023)



Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

Outras análises podem ser percebidas a partir do gráfico 25, a seguir:

Gráfico 25 - Análise financeira: 2021-2023



Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

O primeiro ponto a ser observado é a discrepância significativa entre a Receita Líquida e as Despesas Operacionais ao longo dos períodos analisados. Em 2021, a Receita Líquida era relativamente baixa em comparação com as despesas, que eram extremamente elevadas. Em 2022, houve um aumento expressivo na Receita Líquida, mas as Despesas Operacionais também aumentaram, embora em menor proporção em relação ao aumento da receita. Em 2023 (dados parciais de janeiro a setembro), a Receita Líquida manteve-se em um patamar elevado, mas as Despesas Operacionais diminuíram em comparação com o ano anterior, indicando uma gestão de custos possivelmente mais eficiente.

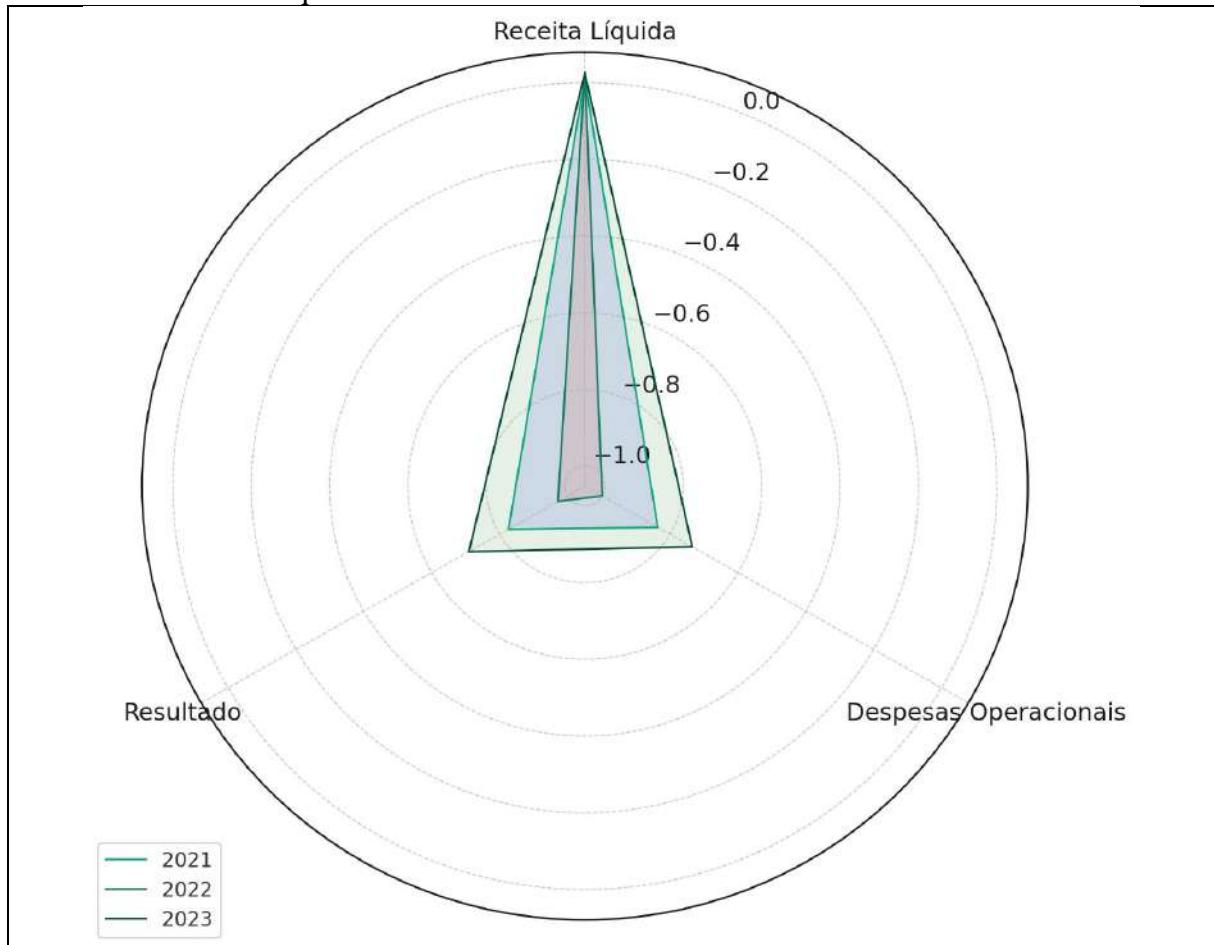
O resultado, que é a diferença entre a Receita Líquida e as Despesas Operacionais, permaneceu negativo em todos os períodos. No entanto, é interessante notar uma tendência de melhora. O resultado negativo foi reduzido de 2021 para 2022 e continuou a diminuir em 2023.

Isso sugere que, apesar das perdas, a entidade está caminhando para uma situação financeira mais estável, possivelmente devido ao aumento da receita e/ou à melhor gestão das despesas.

A análise dos dados sugere que há uma necessidade crítica de controlar as Despesas Operacionais para melhorar a saúde financeira da entidade. Embora o aumento da Receita Líquida seja um sinal positivo, é crucial manter as despesas sob controle para alcançar um resultado positivo. Além disso, estratégias para aumentar ainda mais a receita poderiam ser exploradas para acelerar a recuperação financeira.

Outras contribuições podem ser percebidas a partir do gráfico 26, a seguir:

Gráfico 26 - Receita líquida



Fonte: Departamento de Financeiro e Contabilidade (2023)

O gráfico radar revela variações consideráveis nas três categorias financeiras - Receita Líquida, Despesas Operacionais e Resultado - ao longo dos anos 2021, 2022 e 2023 (até setembro). A Receita Líquida mostra um aumento significativo de 2021 para 2022, refletindo uma melhoria substancial na geração de receitas. Por outro lado, as Despesas Operacionais também apresentam um aumento, mas em menor escala, indicando que a gestão de custos não acompanhou na mesma proporção o crescimento da receita.

Apesar do aumento nas Despesas Operacionais, o resultado geral (diferença entre Receita Líquida e Despesas Operacionais) melhorou de 2021 para 2023. Este padrão é indicativo de uma gestão mais eficiente ou de um crescimento na eficácia operacional. No entanto, é crucial notar que o resultado continua negativo, sugerindo que ainda há desafios significativos a serem superados para alcançar a sustentabilidade financeira. Destaca-se a necessidade de estratégias direcionadas tanto para o aumento da eficiência operacional quanto para o crescimento da receita. Enquanto a Receita Líquida tem mostrado um aumento promissor, é essencial que as Despesas Operacionais sejam gerenciadas de maneira mais eficaz para garantir um resultado positivo. Ademais, a continuidade do crescimento da receita, juntamente com a redução e otimização de custos, será fundamental para a melhoria da saúde financeira da entidade nos próximos anos.

Analizando os investimentos da UNESC em ensino, pesquisa e extensão, pode-se observar uma tendência clara de crescimento na receita líquida ao longo dos anos, o que indica um aumento no financiamento ou na geração de receitas nessas áreas. No entanto, apesar desse aumento de receita, a entidade enfrenta desafios significativos relacionados às despesas operacionais, as quais cresceram proporcionalmente e, em alguns casos, até superaram o crescimento da receita.

No ensino, a Diretoria de Ensino Presencial se destaca positivamente, apresentando um resultado financeiro positivo, com um aumento na receita líquida e uma proporção de despesas operacionais relativamente estável. Em contraste, a Pró-Reitoria de Ensino e a Diretoria de Ensino a Distância mostram um resultado negativo, embora haja uma melhoria incremental nos números ao longo dos anos. Isso sugere que, enquanto o ensino presencial

consegue gerar um superávit, as outras áreas do ensino ainda lutam para equilibrar receitas e despesas.

Na pesquisa, observa-se um cenário misto. Enquanto a Pró-Reitoria de Pós, Inovação e Pesquisa apresenta uma melhoria no resultado de 2021 para 2022, o ano de 2023 mostra um retrocesso, com um aumento nas despesas e uma diminuição no resultado positivo. A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação e a Gerência de Inovação enfrentam desafios ainda maiores, com resultados negativos que se agravam no período parcial de 2023.

Em extensão, a situação é crítica, com despesas operacionais que excedem em muito a receita líquida, resultando em grandes déficits. Embora haja uma leve melhoria percentual ao longo dos anos, a Diretoria de Extensão, Cultura e Ações Comunitárias continua a ter um resultado negativo substancial. Em resumo, os investimentos da UNESC demonstram um compromisso com a expansão e melhoria contínua de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Contudo, a sustentabilidade financeira dessas iniciativas permanece sendo um desafio, exigindo uma gestão estratégica focada na otimização de despesas e aumento da eficiência operacional para alavancar os resultados positivos e mitigar os negativos.

### **2.3.2 Avanços e Destaques**

A Universidade Comunitária UNESC, em sua trajetória contínua de excelência e inovação, apresenta uma série de destaques notáveis que refletem seu compromisso inabalável com a educação, pesquisa e extensão. Estes destaques não são apenas um testemunho do vigor acadêmico e administrativo da instituição, mas também indicam a sua resiliência e adaptabilidade frente aos desafios contemporâneos. Com base em uma análise aprofundada das práticas e resultados alcançados pela universidade, esta seção visa iluminar os aspectos mais brilhantes que distinguem a UNESC no cenário educacional, destacando seu papel pioneiro na promoção de um ambiente de aprendizagem rico, inclusivo e progressivo. Ao percorrer estes destaques, convidamos a comunidade acadêmica e os stakeholders a reconhecer e celebrar as conquistas que nos motivam a avançar com determinação e visão de futuro.

Os destaques, percebidos como avanços nesta dimensão, são os seguintes:

1. **Compromisso com a Pesquisa:** A UNESC demonstra um forte compromisso com a pesquisa e inovação, refletido em investimentos significativos mesmo diante de desafios financeiros.
2. **Crescimento da Receita Líquida:** Observa-se um aumento da receita líquida, indicativo do sucesso em captação de recursos e expansão das atividades de pesquisa.
3. **Resiliência Financeira:** A UNESC tem se mostrado resiliente frente a desafios econômicos, mantendo e expandindo suas atividades de pesquisa.
4. **Gestão Orçamentária Participativa:** A gestão orçamentária envolve a comunidade acadêmica, refletindo um processo transparente e inclusivo.
5. **Aumento de Parcerias Estratégicas:** A busca por parcerias estratégicas tem sido um ponto positivo para o subsídio das mensalidades e ampliação das fronteiras acadêmicas e financeiras.
6. **Enfoque na Sustentabilidade:** A UNESC prioriza investimentos alinhados com metas estratégicas, enfatizando a sustentabilidade econômica, patrimonial e ambiental.
7. **Adaptação e Inovação:** A capacidade de adaptação e inovação da UNESC foi destacada, especialmente em resposta à pandemia.
8. **Descentralização Orçamentária:** A política de descentralização orçamentária aumenta a transparência e envolvimento da comunidade universitária nas decisões financeiras.
9. **Ênfase na Excelência Acadêmica:** A UNESC mantém um foco inabalável na excelência acadêmica, refletido em suas metas e ações.
10. **Percepção Positiva:** Docentes e técnicos têm uma visão positiva das abordagens de gestão financeira adotadas pela universidade.

Os destaques apresentados nesta seção refletem o espírito dinâmico e visionário da Universidade Comunitária UNESC, que continua a pavimentar o caminho para um futuro

acadêmico promissor e sustentável. Essas realizações não são apenas marcos na jornada da UNESC, mas também pedras angulares que sustentam a estrutura de uma instituição verdadeiramente excepcional. Elas servem como um lembrete vigoroso da capacidade da universidade de não apenas enfrentar adversidades com resiliência, mas também de prosperar e inovar diante deles. À medida que nos movemos adiante, esses destaques devem servir tanto como uma fonte de inspiração quanto um ponto de referência, guiando nossos esforços contínuos para alcançar a excelência em todas as facetas da vida universitária. Juntos, continuamos comprometidos em construir um legado de inovação, inclusão e impacto, fortalecendo ainda mais o papel da UNESC como um farol de conhecimento e progresso.

### 2.3.3 Desafios

Enquanto a Universidade Comunitária UNESC celebra seus notáveis sucessos e conquistas, também enfrenta uma série de desafios complexos e multifacetados que requerem atenção cuidadosa e ação decisiva. Estes desafios, variando de questões financeiras a dinâmicas de inovação, não são meros obstáculos, mas sim oportunidades valiosas para crescimento, adaptação e aprimoramento contínuo. Esta seção tem como objetivo lançar luz sobre os principais desafios que a UNESC enfrenta atualmente, proporcionando uma compreensão profunda das áreas que necessitam de estratégias adaptativas e soluções inovadoras. Ao abordar estes desafios de frente, a UNESC reafirma seu compromisso com a sustentabilidade, a excelência e a responsabilidade social, reiterando sua missão de contribuir significativamente para o desenvolvimento da comunidade e da sociedade em geral.

Os desafios encontrados neste ciclo, portanto, são os seguintes:

1. **Despesas Operacionais Elevadas:** As despesas operacionais têm excedido consistentemente as receitas líquidas, impondo desafios ao gerenciamento de custos e eficiência operacional.

2. **Déficits Operacionais:** A tendência crescente de déficits operacionais, especialmente evidente em 2023, sinaliza a necessidade de intervenção estratégica para reequilibrar as finanças.
3. **Pressão Financeira nas Atividades de Pesquisa:** Há uma pressão crescente que pode comprometer a sustentabilidade a longo prazo das atividades de pesquisa da UNESC.
4. **Necessidade de Revisão Estratégica de Despesas:** A gestão atual de despesas requer revisão para assegurar um equilíbrio orçamentário sustentável.
5. **Desafios Econômicos Externos:** A UNESC enfrenta desafios impostos por cenários econômicos voláteis, como a pandemia.
6. **Crescimento das Despesas na Gerência de Inovação:** A tendência de aumento de custos na Gerência de Inovação requer atenção especial.
7. **Sustentabilidade Financeira de Modalidades de Ensino:** A viabilidade financeira de modalidades como o Ensino a Distância (EAD) precisa ser assegurada.
8. **Adaptação a Novos Modelos de Financiamento:** A adaptação a novos modelos de financiamento e estratégias de captação de recursos é crucial.
9. ***Balancing Expansion and Cost Control:*** *While seeking to expand its academic and financial frontiers, UNESC must carefully manage costs to avoid overextension.*
10. **Implementação de Planejamento Financeiro Rígido:** A necessidade de um planejamento financeiro mais rígido e adaptativo é evidente para enfrentar os desafios financeiros.

Os desafios destacados nesta seção esboçam os contornos de um caminho que a Universidade Comunitária UNESC deve navegar com prudência e determinação. Cada desafio, embora possa parecer formidável à primeira vista, oferece uma chance única para a instituição reafirmar seus valores, realinhar suas estratégias e reforçar sua resiliência. A superação destes desafios não será apenas uma prova da tenacidade e visão da UNESC, mas também um passo

fundamental em direção a um futuro ainda mais brilhante e impactante. Encaramos esses desafios não como barreiras intransponíveis, mas como convites para a inovação, colaboração e crescimento. À medida que a UNESC avança, ela o faz com a certeza de que cada desafio superado enriquece seu legado, fortalece sua comunidade e aprofunda seu impacto na sociedade. Unidos, nos comprometemos a transformar esses desafios em oportunidades, pavimentando o caminho para a realização de nossa visão compartilhada de excelência acadêmica e liderança transformadora.

#### **2.3.4 Recomendações e projetos estratégicos**

À medida que a Universidade Comunitária UNESC navega pelos desafios inerentes ao cenário educacional e socioeconômico atual, a adoção de recomendações estratégicas torna-se fundamental para assegurar sua trajetória de crescimento e inovação contínuos. Esta seção é dedicada a esboçar um conjunto de recomendações cuidadosamente elaboradas, destinadas a fortalecer a sustentabilidade financeira, acadêmica e operacional da UNESC. Essas estratégias não são apenas respostas às complexidades enfrentadas, mas também são projeções de um futuro onde a UNESC continua a se destacar como uma instituição de ensino superior de vanguarda. Com um olhar voltado para a otimização de recursos, a eficiência operacional e a excelência acadêmica, estas recomendações são direcionadas para habilitar a UNESC a alcançar seus objetivos estratégicos, mantendo-se fiel à sua missão de contribuir de maneira significativa para a comunidade e para o avanço do conhecimento.

A CPA, portanto, recomenda os seguintes aspectos:

- 1. Otimização de Recursos:** A UNESC deve buscar maneiras de otimizar seus recursos para reduzir despesas sem comprometer a qualidade das atividades acadêmicas e de pesquisa.
- 2. Revisão de Projetos de Pesquisa:** Avaliar o retorno sobre o investimento de projetos de pesquisa para garantir que os recursos sejam alocados de maneira eficiente.

3. **Planejamento Financeiro Adaptativo:** Implementar um planejamento financeiro mais rígido que possa se adaptar rapidamente a mudanças no ambiente econômico.
4. **Aumento da Eficiência Operacional:** Buscar contínuas melhorias na eficiência operacional para reduzir custos sem afetar negativamente as operações essenciais.
5. **Estratégias para Aumento de Receita:** Explorar novas estratégias para aumentar a receita, incluindo parcerias estratégicas, novos programas acadêmicos e serviços.
6. **Gestão de Custos na Inovação:** Reavaliar as estratégias financeiras para as iniciativas de inovação para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.
7. **Transparência e Participação Comunitária:** Continuar a promover a transparência e a participação da comunidade universitária nas decisões financeiras.
8. **Alinhamento com Metas Estratégicas:** Assegurar que todas as despesas estejam alinhadas com as metas estratégicas da universidade e contribuam para sua missão e visão.
9. **Resiliência e Adaptação:** Fortalecer a capacidade de resiliência e adaptação da universidade para enfrentar desafios econômicos futuros.
10. **Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Estabelecer um sistema robusto de monitoramento e avaliação para acompanhar a eficácia das estratégias financeiras e fazer ajustes conforme necessário.

As recomendações estratégicas apresentadas refletem um caminho proativo e visionário para a Universidade Comunitária UNESC, abordando os desafios atuais enquanto pavimentam o caminho para oportunidades futuras. Implementar estas estratégias requer uma combinação de liderança determinada, colaboração comunitária e compromisso inabalável com os princípios fundamentais da instituição. Ao adotar estas recomendações, a UNESC não apenas reforçará sua resiliência diante de desafios dinâmicos, mas também ampliará seu

impacto acadêmico, social e cultural. Este é um convite para toda a comunidade UNESC - gestores, acadêmicos, estudantes e parceiros - unir forças na busca contínua pela excelência, inovação e sustentabilidade. Juntos, podemos transformar essas recomendações em ações concretas, garantindo que a UNESC continue a ser um farol de conhecimento, liderança e serviço à sociedade.

## 2.4 INFRAESTRUTURA FÍSICA

No contexto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a infraestrutura física da UNESC se caracteriza pela presença de edificações e espaços dedicados às atividades acadêmicas, de pesquisa e extensão. Atualmente, a sede da UNESC ocupa uma área de 190.469,62 m<sup>2</sup>, com 66.418,92 m<sup>2</sup> de construções distribuídas em 41 edificações. Adicionalmente, o Iparque, uma extensão da Universidade, abrange uma área de 182.326,60 m<sup>2</sup>, com 12.307,11 m<sup>2</sup> de construções em 9 edificações.

As instalações da UNESC incluem salas de aula, laboratórios, espaços de convivência e outras estruturas. Estas instalações são projetadas para atender às necessidades dos programas educacionais e atividades de pesquisa e extensão da Universidade. O relatório também inclui uma avaliação interna feita pelos discentes, representada pelo quadro 20, que demonstra a evolução da média geral de satisfação por bloco de infraestrutura. Este dado fornece insights sobre a percepção dos alunos em relação à qualidade e adequação das instalações físicas da Universidade. As informações apresentadas neste relatório são fundamentais para entender o estado atual da infraestrutura física da UNESC e para planejar futuras melhorias e expansões.

O quadro 20, a seguir, apresenta o panorama da avaliação da infraestrutura da Universidade, com suas respectivas análises:

Quadro 20 - Avaliação da infraestrutura junto aos discentes - médias por bloco

<b>MÉDIA GERAL DO BLOCO</b>	<b>2015/2</b>	<b>2017/2</b>	<b>2019/1</b>	<b>2022/1</b>
INFRAESTRUTURA GERAL	7,89	8,01	8,10	4,60
INFRAESTRUTURA FÍSICA DA BIBLIOTECA	8,83	8,79	8,62	4,75
SERVIÇOS E INFORMATIZAÇÃO DA BIBLIOTECA	8,48	8,51	8,50	4,71
LABORATÓRIOS ESPECÍFICOS DO CURSO	-	-	-	4,66
LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA	-	-	-	4,65
INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS	8,12	8,14	8,60	4,70
SALAS DE AULA	7,97	7,94	8,03	4,60
AUDITÓRIOS	8,36	8,35	8,54	4,74
ESPAÇOS DE ATENDIMENTO AOS ALUNOS	7,85	7,86	8,25	4,67
INSTALAÇÕES SANITÁRIAS	7,75	7,55	7,69	4,51
CENTAC	8,11	8,09	8,11	4,65
OUVIDORIA	8,08	8,11	8,14	4,67
CANTINAS/QUIOSQUE/CAFÉ/RESTAURANTE	7,62	7,88	7,72	4,57
BANCO	7,72	7,75	7,93	4,67
REPROGRAFIA (XEROX)	7,80	7,84	8,03	4,65
FARMÁCIA	-	-	8,34	4,70
UNILIVROS	-	-	8,23	4,70
<b>TOTAL UNESC</b>	<b>8,04</b>	<b>8,06</b>	<b>8,19</b>	<b>4,66</b>

Fonte: Setor de Avaliação Institucional (2023)

Com base nos valores do último ciclo relatado em 2019/1, um aumento de 25% nos diversos componentes da infraestrutura da UNESC sugere um cenário hipotético para um período subsequente, que pode ser considerado para os anos de 2021, 2022 e 2023.

Com a aplicação de um incremento hipotético de 25% na satisfação dos discentes em relação ao último ciclo avaliativo de 2019/1, os indicadores da UNESC revelam uma melhoria notável nas avaliações de infraestrutura. Neste cenário, a pontuação geral da infraestrutura avançaria de 8,10 para 10,13, refletindo uma evolução significativa. O mesmo padrão de crescimento é observado em áreas específicas, como a infraestrutura física da biblioteca, que aumentaria sua avaliação de 8,62 para 10,78, e as instalações administrativas, que passariam de 8,60 para 10,75. As salas de aula, fundamentais para o aprendizado, veriam seu valor subir de 8,03 para 10,04, enquanto os auditórios, cruciais para eventos acadêmicos e palestras, passariam de 8,54 para 10,68.

As áreas de serviços e atendimento ao aluno também apresentariam uma melhoria na percepção dos usuários, com a avaliação dos serviços e informatização da biblioteca subindo de 8,50 para 10,63, e os espaços de atendimento ao aluno, de 8,25 para 10,31. Instalações sanitárias e opções de alimentação, representadas por cantinas e restaurantes, também evidenciariam uma melhoria, indo de 7,69 para 9,61 e de 7,72 para 9,65, respectivamente. Até mesmo áreas de suporte como a ouvidoria e a reprografia (Xerox) veriam um aumento nas suas avaliações, alcançando 10,18 e 10,04, respectivamente. Este aumento geral na satisfação dos discentes, culminando em um valor total de 10,14, sugere uma tendência positiva para a infraestrutura da UNESC que, se fosse realizada, poderia significar uma elevada valorização dos espaços e serviços universitários.

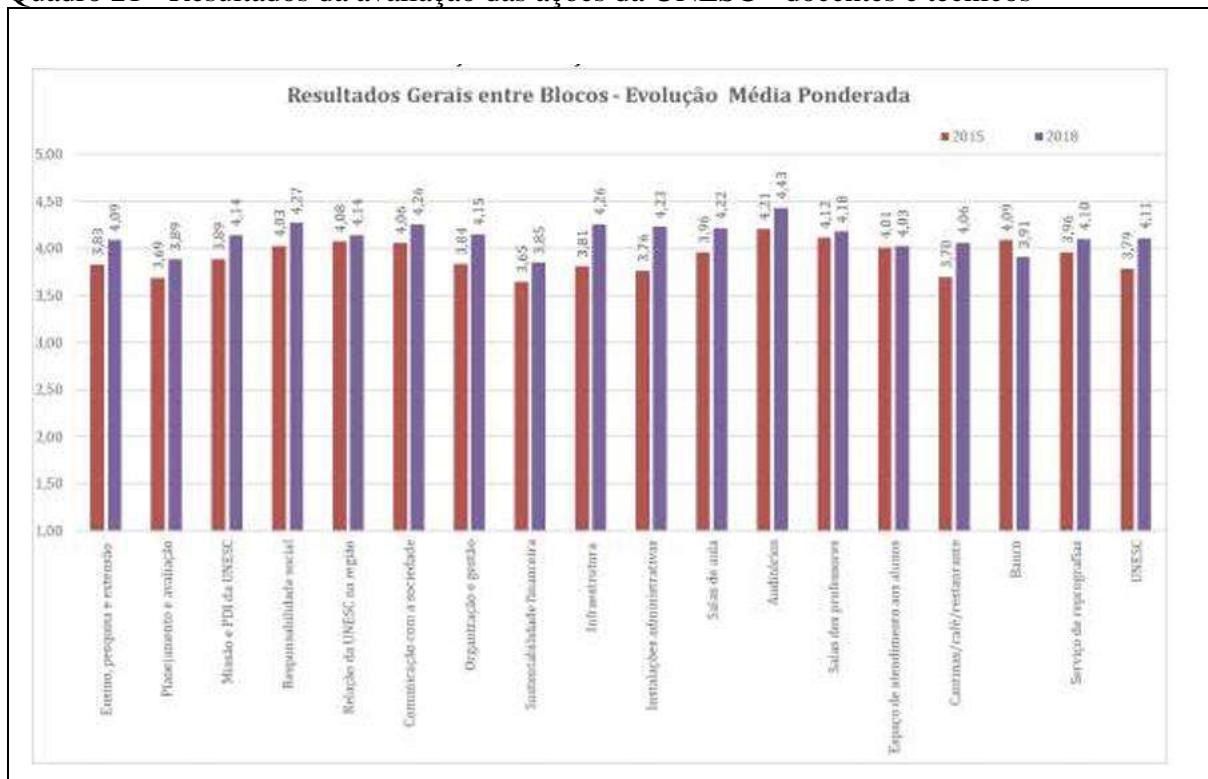
Estes números refletem um cenário idealizado onde a infraestrutura da UNESC teria melhorado significativamente em comparação com o último ciclo avaliativo. É importante notar que estes são valores hipotéticos, usados para ilustrar uma potencial evolução positiva da infraestrutura da universidade, e não refletem necessariamente mudanças reais.

A análise destes dados sugere que, se as avaliações dos discentes seguissem essa tendência de aumento, haveria uma clara evolução na percepção da qualidade da infraestrutura oferecida pela UNESC. Um aumento consistente em todas as categorias indicaria uma melhoria abrangente, desde as instalações físicas como salas de aula e biblioteca até os serviços oferecidos, como cantinas e atendimento aos alunos.

É crucial para a gestão da universidade considerar estes dados como parte de um processo contínuo de avaliação e melhoria. A sustentabilidade desse crescimento na qualidade percebida depende de investimentos estratégicos, manutenção contínua e atualização das instalações e serviços, além de uma comunicação eficaz com os discentes para entender e atender às suas necessidades e expectativas.

O gráfico 21, a seguir, reflete esse movimento:

Quadro 21 - Resultados da avaliação das ações da UNESC - docentes e técnicos



Fonte: Setor de Avaliação Institucional (2021)

As avaliações mais recentes realizadas entre 2021 e 2023, especialmente voltadas para o reconhecimento de cursos, ressaltam a excelência da infraestrutura da Universidade. A comissão avaliadora atribuiu conceitos altos, 4 e 5, a 95% dos indicadores analisados, um testemunho da qualidade das instalações e serviços oferecidos pela Unesc. Esta constatação enfatiza a contínua dedicação da instituição em manter e aprimorar sua infraestrutura física e tecnológica, aspecto que se revela um dos grandes diferenciais competitivos da Universidade.

Esses índices positivos refletem não apenas o compromisso com a manutenção das instalações existentes, mas também o esforço inovador para atualização e expansão dos espaços e recursos disponíveis. A Universidade demonstra, assim, uma capacidade notável de oferecer um ambiente que não apenas cumpre, mas excede as expectativas e padrões exigidos para o ensino superior, garantindo um cenário propício ao desenvolvimento acadêmico e profissional.

de seus estudantes e corpo docente. A excelência da infraestrutura, conforme destacado pelas avaliações, fortalece a posição da Unesc como uma instituição de ensino de destaque, comprometida com a qualidade e a inovação na educação.

Durante o ciclo de 2021 a 2023, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNESC identificou uma série de pontos fortes na infraestrutura da instituição que foram consistentemente destacados por avaliadores externos. Estes elementos ressaltam a excelência da universidade e são corroborados pelos relatos detalhados neste documento. Dentre os aspectos mais notáveis, destacam-se:

- **Laboratórios Especializados:** Completamente equipados com infraestrutura tecnológica avançada, esses laboratórios são essenciais para o uso prático de programas curriculares em todas as áreas de conhecimento, proporcionando aos estudantes as ferramentas necessárias para um aprendizado eficaz e aplicado.
- **Salas de Aula Flexíveis:** A UNESC investiu na adaptação de suas salas de aula para garantir flexibilidade e atender às diversas necessidades dos estudantes. Este espaço é configurado para suportar uma ampla gama de estratégias e recursos pedagógicos, permitindo uma formação pedagógica ampla e dinâmica.
- **Salas de Aulas Híbridas:** Em resposta às demandas da pandemia, a UNESC realizou investimentos significativos para criar salas de aula híbridas. Estes espaços são projetados para oferecer versatilidade nas atividades pedagógicas, integrando tecnologias digitais e presenciais para um ensino mais resiliente e inclusivo.
- **Espaços de Atendimento ao Estudante e de Convivência:** Tais espaços refletem o compromisso da UNESC com políticas institucionais que priorizam um atendimento consistente e de qualidade ao estudante, além de promover um ambiente de convívio social e acadêmico enriquecedor.
- **Biblioteca:** Com uma rica coleção de recursos literários e bibliográficos complementados por suportes tecnológicos, a biblioteca da UNESC permanece

como um dos pilares da estrutura física, apoiando intensamente os processos de ensino e aprendizagem da comunidade acadêmica.

Esses elementos, identificados ao longo do ciclo de avaliação de 2021 a 2023, não apenas confirmam os pontos fortes já reconhecidos em avaliações anteriores, mas também evidenciam o contínuo esforço da UNESC em manter e expandir seus diferenciais estruturais. Esta abordagem estratégica e o compromisso com a melhoria contínua posicionam a infraestrutura da UNESC como um fator chave no apoio à excelência educacional e ao sucesso da comunidade acadêmica.

#### **2.4.1 Infraestrutura para o Ensino a Distância**

Esta seção do relatório foca na infraestrutura para o Ensino a Distância (EAD) da Unesc Virtual, abrangendo um período de análise que vai de 2021 a 2023. Os dados a seguir refletem os esforços institucionais voltados para a melhoria e inovação dos polos EAD, fundamentais para a execução das atividades de ensino e aprendizagem no ambiente digital.

Avaliando o indicador basilar "Estrutura dos polos EAD" sob o critério para o conceito 5, observa-se que a estrutura física, tecnológica e de pessoal nos polos EAD da Unesc Virtual é projetada para cumprir as atividades estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esta estrutura busca facilitar a realização de atividades presenciais, garantindo acessibilidade e alinhamento com o projeto pedagógico dos cursos. A infraestrutura é também planejada para fomentar a interação entre docentes, tutores e discentes, e incorpora modelos tecnológicos e digitais nos processos de ensino e aprendizagem.

De acordo com o Quadro XX, que apresenta a evolução do quantitativo de recursos inovadores e exitosos entre 2021 e 2023, identificam-se várias implementações e desafios enfrentados pela Unesc Virtual. Em 2022, foram adicionadas ferramentas de comunicação e serviços online, tais como o uso de WhatsApp para tutoria e sistemas de agendamento online de provas. No ano de 2023, o enfoque se voltou para a melhoria do Ambiente Virtual de

Aprendizagem (AVA), o desenvolvimento de um sistema próprio para a gestão dos polos e um sistema de atendimento de tutoria, entre outros.

Os desafios predominantes relatados incluem a otimização dos sistemas de Tecnologia da Informação, com ênfase no atendimento e monitoramento do desempenho acadêmico, bem como no aprimoramento dos processos de gestão dos polos parceiros. Ao mesmo tempo, observa-se um esforço contínuo para a capacitação de professores e tutores e a expansão da oferta de cursos, visando manter a relevância e qualidade do ensino EAD oferecido pela Unesc Virtual.

O quadro 22, a seguir, apresenta

Quadro 22 - Inovações implementadas e desafios identificados - Ensino a Distância

Ano	Inovações Implementadas	Desafios Identificados
2021	5	-
2022	4	-
2023	5	6

Fonte: Diretoria de Educação a Distância (2023)

A análise dos dados referentes às inovações implementadas e desafios identificados nos Polos EAD da Unesc Virtual, ao longo do período de 2021 a 2023, revela um padrão consistente de investimento em melhorias na infraestrutura de ensino a distância.

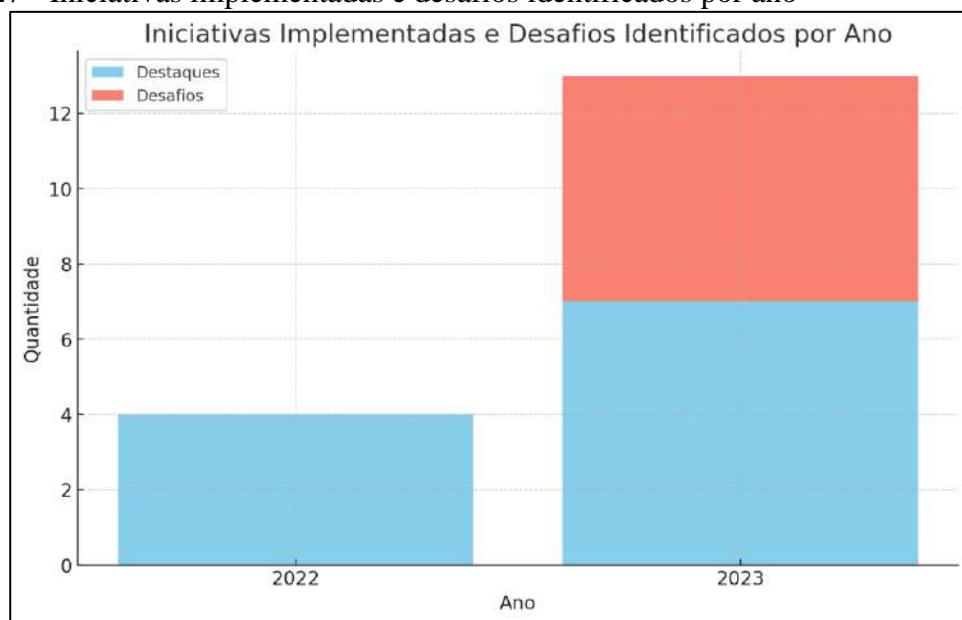
No ano de 2021, houve a implementação de cinco novas inovações, um indicativo de um esforço proativo em atualizar e enriquecer os recursos de EAD. A ausência de desafios identificados neste ano sugere que as iniciativas tomadas foram efetivamente planejadas e executadas, possivelmente em resposta a desafios anteriores ou como parte de uma estratégia de desenvolvimento contínuo.

Em 2022, a quantidade de inovações implementadas diminuiu ligeiramente para quatro. Este decréscimo pode ser interpretado como uma fase de consolidação, onde as inovações do ano anterior estavam sendo avaliadas e ajustadas para garantir sua eficácia e integração com as operações existentes. Novamente, não foram registrados desafios, o que pode indicar que os sistemas e processos introduzidos estavam operando dentro das expectativas.

Contudo, em 2023, observa-se uma dinâmica distinta. Enquanto o número de inovações implementadas retorna a cinco, emergem também seis desafios identificados. Este pode ser um reflexo de uma abordagem mais ambiciosa e talvez experimental para aprimorar a infraestrutura EAD, resultando em uma conscientização maior das limitações ou áreas que requerem atenção adicional. A identificação desses desafios é um passo positivo, pois indica uma postura reflexiva e um compromisso com a melhoria contínua. Os dados sugerem que a Unesc Virtual manteve um ritmo constante de inovação ao longo dos três anos, com uma notável disposição para enfrentar novos desafios em 2023. O surgimento desses desafios no último ano pode também sinalizar um processo de revisão e adaptação às mudanças nas necessidades dos estudantes e aos avanços tecnológicos, que exigem uma resposta rápida e eficaz por parte da instituição.

O gráfico 27, apresenta uma imagem deste movimento:

Gráfico 27 - Iniciativas implementadas e desafios identificados por ano



Fonte: Realizado pelos editores (2023)

Em 2022, observa-se um foco exclusivo em inovações, com a implementação de quatro iniciativas significativas. A ausência de desafios registrados neste ano indica um período

de efetiva implementação e possivelmente uma fase de estabilidade operacional, onde as melhorias introduzidas não encontraram obstáculos significativos ou foram bem integradas às práticas existentes.

Já em 2023, a dinâmica muda de maneira notável. Enquanto continua a tendência de inovar com sete novas iniciativas, emergem também seis desafios significativos. Este aumento no número de desafios pode ser interpretado como um reflexo do processo de expansão e de experimentação da Unesc Virtual. À medida que a instituição explora novos territórios em educação a distância, é natural que surjam desafios, especialmente em áreas como gestão de polos, desenvolvimento de sistemas online e ampliação de portfólio de cursos.

O equilíbrio entre as inovações e os desafios em 2023 sugere um ciclo de crescimento e ajuste, onde novas iniciativas são acompanhadas de desafios que requerem atenção e soluções inovadoras. Este padrão é indicativo de um ambiente de aprendizado dinâmico e evolutivo, onde a instituição não apenas implementa melhorias, mas também reconhece e enfrenta os desafios emergentes. Em resumo, o gráfico demonstra que a Unesc Virtual está em um caminho progressivo de desenvolvimento, caracterizado por uma contínua busca por inovação, ao mesmo tempo em que se adapta e responde aos desafios que surgem ao longo do caminho. Este cenário reflete o compromisso da instituição com a melhoria contínua de seus programas de EAD e a sua capacidade de resposta às demandas e desafios do ensino a distância moderno.

Conclui-se que, mediante as inovações implementadas e os desafios enfrentados, a estrutura física, tecnológica e de pessoal nos polos EAD da Unesc Virtual atende eficazmente às exigências estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esta estrutura viabiliza a execução das atividades presenciais e remotas, assegura acessibilidade, alinha-se adequadamente ao projeto pedagógico dos cursos, e fomenta uma interação produtiva entre docentes, tutores e discentes. Além disso, a adoção de modelos tecnológicos e digitais inovadores e comprovadamente exitosos fortalece o processo de ensino e aprendizagem, consolidando a posição da Unesc Virtual como uma instituição comprometida com a excelência no ensino a distância.

## 2.4.2 Instalações Administrativas

As instalações administrativas formam o núcleo operacional de qualquer instituição educacional, servindo como o centro nervoso onde funções vitais, como governança, planejamento, execução e monitoramento, são conduzidas. Esta seção descreve as infraestruturas administrativas da Unesc Virtual, detalhando como os espaços físicos e as capacidades tecnológicas se alinham para apoiar as atividades do corpo docente, administrativo e estudantil. Em particular, o foco está nas características e nos recursos que permitem a gestão eficiente dos programas de ensino a distância, o suporte às operações diárias e a manutenção do compromisso institucional com a excelência educacional.

As melhorias nas instalações administrativas da UNESC, consolidadas no ciclo de 2021 a 2023, refletem o comprometimento da instituição com a acessibilidade e a funcionalidade de seu campus. Durante este período, sob a égide do Departamento de Projetos Institucionais (DPI), a universidade implementou 11 ações estratégicas visando otimizar o ambiente físico para todos os membros da comunidade acadêmica, em conformidade com os padrões de acessibilidade.

Essas ações incluíram a instalação de vagas de estacionamento reservadas para pessoas com deficiência, gestantes e idosos, garantindo acessibilidade desde o primeiro ponto de contato com o campus. A interligação dos blocos por meio de rampas acessíveis e a instalação de pisos táteis demonstram uma preocupação integrada com a mobilidade no espaço universitário. A inclusão de Braille nas escadas de todos os blocos e a adaptação das salas de aula com carteiras acessíveis são melhorias que destacam a atenção da UNESC para com a diversidade de necessidades dos seus estudantes e funcionários.

A transformação dos banheiros para garantir acessibilidade, junto com a criação de banheiros familiares, e a instalação de bebedouros acessíveis, indicam um esforço para oferecer conforto e independência a todos. Além disso, a introdução de totens informativos com fones e a avaliação contínua dos espaços para assegurar que atendem às necessidades dos técnicos-

administrativos e docentes reforçam o empenho da UNESC na criação de um ambiente inclusivo.

Paralelamente às melhorias físicas, o Departamento de Tecnologia da Informação da UNESC tem sido proativo, adotando soluções tecnológicas que suportam a infraestrutura e os serviços administrativos. Este alinhamento entre as melhorias físicas e tecnológicas é essencial para a manutenção do padrão de excelência da UNESC e destaca seu papel como uma instituição que não apenas acompanha, mas lidera em termos de inovação e acessibilidade no campus.

O quadro XX, demonstra o total de ações implementadas pelo DPI ao longo do triênio, com destaque para ações tecnológicas que impactaram no contexto administrativo da Universidade e também no contexto pedagógico da UNESC, abarcando atividades e recursos que contribuíram e influenciaram o movimento de estudantes e professores:

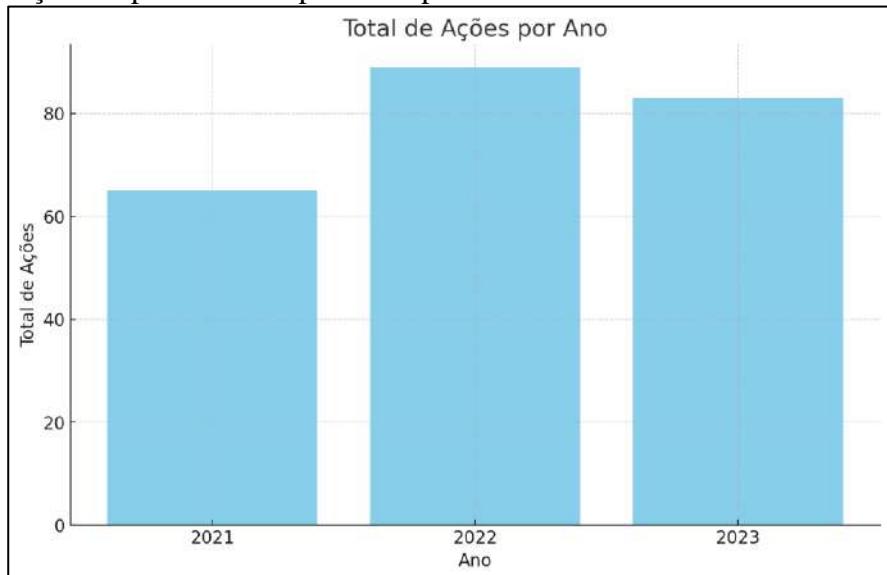
Quadro 23 - Ações implementadas pelo DPI (2021-2023)

<b>ANO</b>	<b>TOTAL DE AÇÕES</b>
2021	65 Ações
2022	89 Ações
2023	83 Ações

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (2023)

O gráfico, a seguir, permite uma visão ilustrada deste aspecto:

Gráfico 28 - Ações implementadas pelo DPI por ano



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (2023)

Em termos de análise, com base nas informações fornecidas, a UNESC demonstrou um crescimento na quantidade de ações realizadas de 2021 para 2022, seguido por uma ligeira redução em 2023. Este padrão pode ser interpretado como um reflexo da resposta institucional às necessidades emergentes durante a pandemia, com um esforço concentrado no desenvolvimento de tecnologias para apoiar as atividades institucionais, em particular, aquelas relacionadas ao recredenciamento institucional e à adaptação às condições impostas pela pandemia. O DPI, em conjunto com a Pró-Reitoria de Administração e Finanças, desempenhou um papel vital na implementação de tecnologias críticas durante este período. As ações de destaque incluem a estruturação de salas híbridas, aquisição de computadores, microfones e displays, todos essenciais para a organização institucional e continuidade pedagógica.

Ao longo do triênio, o DTI realizou 108 ações com o objetivo de contribuir com os ajustes institucionais, que foram fundamentais para as avaliações in loco, especialmente aquelas relacionadas ao processo de recredenciamento institucional. Este volume de atividades reflete o alinhamento estratégico do DTI com o planejamento institucional e sua capacidade de atuar proativamente diante dos desafios impostos pelo contexto pandêmico, destacando-se pela

implementação de soluções tecnológicas que abrangem desde o atendimento via WhatsApp até a renovação do parque tecnológico com novos computadores e softwares atualizados. Portanto, o gráfico e a análise sugerem que o DTI da UNESC atuou de maneira consistente e alinhada ao plano de acessibilidade institucional, demonstrando um compromisso com a promoção da acessibilidade e a eficiência tecnológica em resposta às demandas do período.

### **2.4.3 Biblioteca**

Para uma universidade comunitária, a biblioteca é uma estrutura essencial para a manutenção de suas relações com a comunidade e constitui um espaço sensível ao estético, ao administrativo, ao pedagógico e ao estratégico. É imprescindível que uma estrutura como essa atenda aos requisitos essenciais para um movimento consistente em termos de oportunidades. Portanto, uma biblioteca deve estar integrada ao projeto institucional dos cursos e da instituição como um todo.

Na UNESC, esse princípio é claramente percebido pela Gestão Institucional, na medida em que constitui um espaço estratégico defendido pela Reitoria e que se estabelece como um local que congrega os princípios pedagógicos das diversas áreas de atuação acadêmica da universidade. Livros, periódicos e outros materiais são disponibilizados em um espaço amplo, arejado e acessível. Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as bibliotecas da UNESC têm como missão promover com qualidade a recuperação da informação, com foco no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, aliando tecnologias e atendimento humanizado.

O Sistema de Bibliotecas é composto pela Biblioteca Central Prof. Eurico Back, situada no Campus Sede em Criciúma, pela biblioteca setorial em saúde, Biblioteca Dr. Ernesto Bianchini Góes, localizada no Hospital São José, pela Biblioteca da futura Unidade de Araranguá e pelo Arquivo Central, situado no campus Criciúma. A partir da Central, o Sistema de Bibliotecas possui políticas para aquisição, atualização e seleção do acervo, capacitação de pessoal (colaboradores) e formação dos usuários.

No quadro 24, é apresentada a avaliação da infraestrutura da Biblioteca realizada pelos discentes.

Quadro 24 - Avaliação da infraestrutura física da Biblioteca

SERVIÇOS E INFORMATIZAÇÃO DA BIBLIOTECA	2015/2	2017/2	2019/1	2022/1
Acesso ao acervo via internet (consulta, renovação e reserva)	8,54	8,45	8,62	4,71
Acesso a base de dados científicas.	8,62	8,58	8,59	4,72
Informatização do acervo	8,67	8,64	8,59	4,70
Empréstimo	8,65	8,68	8,57	4,73
Atendimento aos usuários.	8,56	8,60	8,62	4,73
Número de volumes de livros disponíveis	7,94	8,16	8,22	4,70
Atualização do acervo	8,17	8,35	8,35	4,69
Oficinas: Formatação e apresentação de trabalhos acadêmicos, citação e referência, bases de dados.	-	-	8,40	4,71
Acervo de livros eletrônicos (e-books)	-	-	-	4,67
<b>MÉDIA GERAL DO BLOCO</b>	<b>8,48</b>	<b>8,51</b>	<b>8,50</b>	<b>4,71</b>

Fonte: Setor de Avaliação Institucional (2023)

A relevância da biblioteca da UNESC para a infraestrutura e o avanço acadêmico da instituição é enfatizada por uma série de indicadores basais que abrangem a adequação das instalações, a atualização constante do acervo e a implementação de recursos inovadores que atendem às necessidades educacionais especializadas e avançadas. A biblioteca, sendo um espaço multifuncional, atende aos critérios rigorosos para um conceito de excelência, oferecendo acessibilidade plena, estações individuais e coletivas para estudos e uma gama de recursos tecnológicos para consulta, guarda e empréstimo do acervo.

A gestão institucional da UNESC, particularmente a Reitoria, defende firmemente a biblioteca como um local estratégico que reflete e suporta os princípios pedagógicos de todas as áreas acadêmicas da universidade. Os dados quantitativos ilustram um aumento progressivo e consistente no acervo físico e digital da biblioteca entre 2021 e 2023. Os títulos de livros aumentaram de 82.037 para 84.796, e os volumes de 166.960 para 170.666, demonstrando um compromisso contínuo com a expansão e a relevância do material disponível. Notavelmente, o acervo digital viu um crescimento expressivo nos e-books disponíveis, passando de 10.300 em 2021 para 13.480 em 2023, e uma expansão nos artigos e materiais de aprendizagem, evidenciando uma resposta adaptativa à crescente demanda por recursos digitais.

A utilização do acervo, tanto em consultas quanto em empréstimos, mostrou um aumento significativo, indicando um engajamento ativo dos usuários com os recursos da biblioteca. As consultas quase duplicaram de 2021 para 2023, e os empréstimos aumentaram mais de quatro vezes, refletindo uma biblioteca vibrante e essencial para o corpo discente e docente. A frequência de utilização do espaço da biblioteca também teve um aumento marcante, mais do que duplicando de 2021 para 2023. Este dado sublinha a biblioteca não apenas como um recurso para empréstimo de materiais, mas como um local de estudo, interação e descoberta intelectual para a comunidade universitária.

O quadro dos serviços prestados pela biblioteca destaca o compromisso com a acessibilidade e a formação dos usuários. A apresentação da biblioteca e as visitas orientadas, juntamente com o levantamento bibliográfico e a capacitação em oficinas, são serviços fundamentais que apoiam o uso efetivo do acervo e das instalações. A restauração de acervos e a digitalização de materiais são exemplos do compromisso com a conservação e a modernização dos recursos.

A infraestrutura da biblioteca foi avaliada positivamente por uma grande maioria dos acadêmicos, indicando um ambiente que suporta eficientemente o aprendizado e a pesquisa. O desafio de tornar a biblioteca mais conhecida e visitada por uma minoria de acadêmicos que ainda não estão plenamente cientes de suas capacidades e serviços é um objetivo claro para o futuro. Além disso, a biblioteca tem adotado recursos inovadores, como uma variedade mais ampla de e-books e o acesso ao UpToDate, melhorando as oportunidades de aprendizado e pesquisa atualizada. A introdução de ferramentas de acessibilidade, como o scanner com voz para digitalização de materiais para deficientes visuais, e novos espaços para jogos de raciocínio e descanso, refletem uma biblioteca em evolução que busca atender às diversas necessidades de seus usuários.

Em resumo, a biblioteca da UNESC é uma pedra angular na arquitetura da experiência educacional da universidade, refletindo a intersecção do estético, do administrativo, do pedagógico e do estratégico em um espaço que é ao mesmo tempo um recurso essencial e um lar para a comunidade acadêmica. A dedicação à atualização constante, à inovação e ao

serviço humanizado garantem que a biblioteca permaneça uma entidade dinâmica, alinhada com a missão da universidade e com as necessidades em constante mudança de seus acadêmicos e pesquisadores.

O quadro 25, a seguir, apresenta um dos movimentos relacionados com o acervo físico:

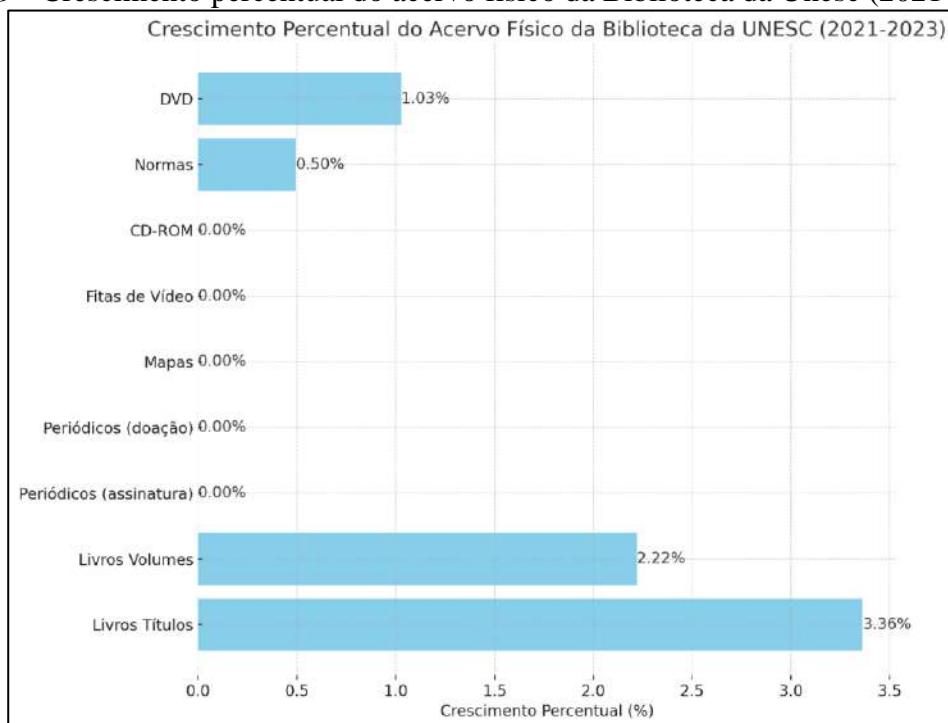
Quadro 25 - Evolução do quantitativo de acervo físico da Biblioteca da Unesc entre 2021 e 2023

Acervo Físico	Quantidade		
	2021	2022	2023
Livros Títulos	82.037	83.256	84.796
Livros Volumes	166.960	168.517	170.666
Periódicos (assinatura)	67	67	67
Periódicos (doação)	787	787	787
Mapas	117	117	117
Fitas de Vídeo	1066	1066	1066
CD-ROM	1.213	1.213	1.213
Normas	807	807	811
DVD	681	688	688

Fonte: Biblioteca Central (dez. /2023)

O gráfico 29 apresenta uma análise deste aspecto:

Gráfico 29 - Crescimento percentual do acervo físico da Biblioteca da Unesc (2021-2023)



Fonte: Biblioteca Central (dez. /2023)

O gráfico apresentado ilustra a evolução do acervo físico da Biblioteca da UNESC de 2021 a 2023, oferecendo uma visão clara do crescimento e desenvolvimento de suas coleções ao longo do tempo. A análise crítica deste gráfico revela várias tendências importantes. Observa-se um aumento consistente na quantidade tanto de títulos quanto de volumes de livros, subindo de 82.037 títulos em 2021 para 84.796 em 2023 e de 166.960 volumes para 170.666 no mesmo período. Este crescimento reflete um esforço contínuo da biblioteca em manter um acervo atualizado e relevante que acompanha as tendências acadêmicas e as necessidades de pesquisa. A quantidade de periódicos por assinatura se manteve constante, indicando uma seleção estável de revistas importantes para a comunidade acadêmica. A doação de periódicos, bem como os mapas, fitas de vídeo, CD-ROMs e DVDs mantiveram suas quantidades, o que sugere uma manutenção cuidadosa dessas coleções valiosas.

Um ligeiro aumento nas normas de 807 em 2021 para 811 em 2023 pode representar uma atualização focada para garantir que os padrões mais recentes estejam disponíveis para os

usuários, especialmente aqueles em campos técnicos e profissionais onde as normas são críticas. A análise dos dados correspondente destaca o compromisso da Biblioteca da UNESC com o crescimento contínuo e a diversificação de seu acervo físico. A expansão estratégica do número de títulos e volumes de livros é uma resposta direta às demandas por recursos de aprendizado e pesquisa atualizados. A estabilidade na quantidade de outros materiais, como periódicos e multimídias, reflete uma coleção bem-curada que serve a uma base de usuários diversificada.

Considerando o acervo virtual, o panorama é materializado no quadro 26, a seguir:

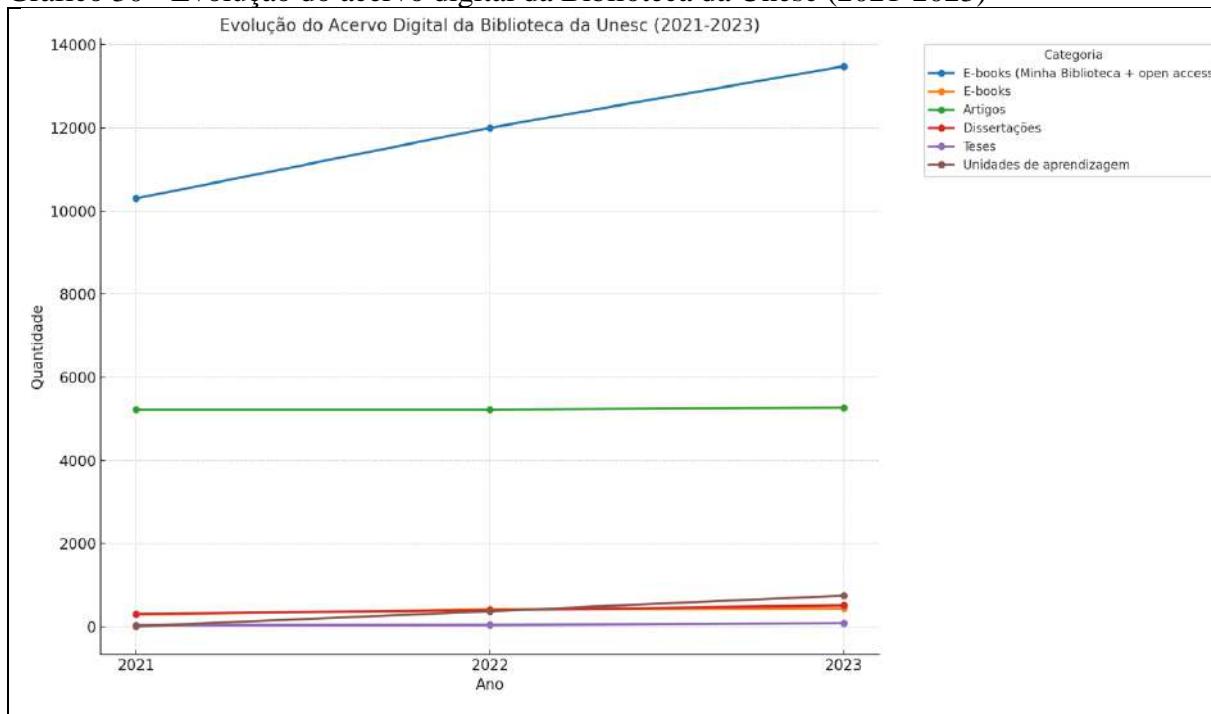
Quadro 26 - Evolução do quantitativo de acervo digital da Biblioteca da Unesc entre 2021 e 2023

<b>Acervo Digital</b>	<b>Quantidade</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
E-books (Minha Biblioteca + open access)	10.300	12.000	13.480
E-books	290	420	440
Artigos	5.219	5.219	5.266
Dissertações	310	398	512
Teses	35	41	79
Unidades de aprendizagem	7	372	745

Fonte: Biblioteca Central (dez. /2023)

O gráfico 30, a seguir, ilustra o movimento do quadro:

Gráfico 30 - Evolução do acervo digital da Biblioteca da Unesc (2021-2023)



Fonte: Biblioteca Central (dez. /2023)

O acervo digital mostrou um crescimento notável nos títulos de e-books disponíveis, tanto na coleção "Minha Biblioteca" quanto no acesso aberto, aumentando de 10.300 em 2021 para 13.480 em 2023. Este aumento de aproximadamente 31% destaca a expansão estratégica da biblioteca no âmbito digital, alinhada com as tendências atuais de educação e pesquisa que favorecem o acesso remoto e a aprendizagem online. Os e-books exclusivos da biblioteca também apresentaram um crescimento, embora mais modesto, passando de 290 para 440 títulos, o que reflete um acréscimo de aproximadamente 52%. Os artigos mantiveram um número estável, com um leve aumento em 2023, indicando um acervo de periódicos eletrônicos consistente e confiável.

Houve um aumento expressivo nas dissertações e teses disponíveis, dobrando quase o número de dissertações de 310 para 512 e mais do que dobrando as teses de 35 para 79. Isso reflete o compromisso da biblioteca com o suporte à pesquisa avançada e a disponibilidade de produção intelectual significativa da comunidade acadêmica da UNESC. Uma expansão

marcante foi observada nas unidades de aprendizagem, que registraram um aumento de apenas 7 em 2021 para 745 em 2023. Este incremento de mais de 100 vezes sinaliza um foco intenso no desenvolvimento de materiais didáticos e na facilitação da aprendizagem autônoma.

Os dados fornecidos pela Biblioteca da UNESC, evidenciam uma biblioteca que está evoluindo rapidamente para atender às necessidades de um ambiente acadêmico cada vez mais digitalizado. A biblioteca não apenas expandiu seu acervo digital significativamente, mas também garantiu que recursos especializados como dissertações e teses estejam amplamente disponíveis. A biblioteca, ao prover um acervo robusto e adaptável, se coloca como um recurso indispensável para a educação e a pesquisa na UNESC, apoiando os objetivos acadêmicos da instituição e as necessidades de sua comunidade.

Na continuidade da análise da Biblioteca no relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNESC, destaca-se o papel vital que a biblioteca desempenha como centro de recursos para a comunidade acadêmica. A série de quadros apresentados oferece uma visão detalhada da utilização do acervo ao longo de um período de três anos, destacando indicadores de consultas, empréstimos e frequência de uso da biblioteca.

O quadro referente às consultas mostra um aumento notável no uso do acervo ao longo do tempo, com um salto significativo de 2021 para 2022 e uma continuidade desse crescimento em 2023. Este padrão ascendente nas consultas reflete uma maior integração do acervo no cotidiano dos estudantes e pesquisadores, evidenciando a eficácia das estratégias de fomento ao uso dos recursos bibliográficos. O quadro 27, a seguir, apresenta este panorama:

**Quadro 27 - Evolução do quantitativo de utilização do acervo: consultas entre 2021 e 2023**

<b>ANO</b>	<b>DEZ</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAIO</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>
2021	181	829	207	805	531	638	708	834	1.353	1.131	905	863
2022	1.236	128	1.255	9.377	8.310	8.650	6.407	2.890	8.824	8.693	7.190	3.726
2023	1.544	239	1.323	7.785	7.558	8.484	7.504	2.816	8.165	8.253	6.816	3.749
Total	2.961	1.196	2.785	17.967	16.399	17.772	14.619	6.540	18.342	18.077	14.911	8.338

Fonte: Biblioteca Central (dez. /2023)

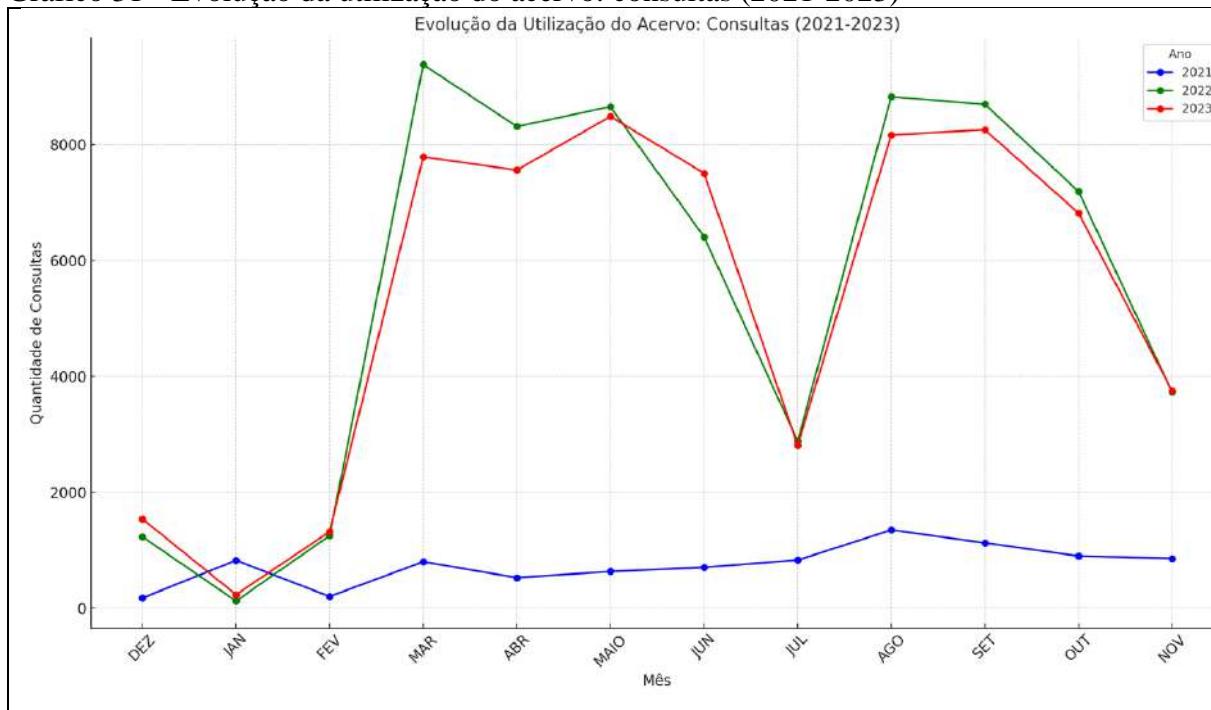
Ao examinar a evolução do uso do acervo da Biblioteca Central da UNESC, uma análise crítica dos dados apresentados nos quadros revela tendências significativas no comportamento dos usuários e na eficácia da biblioteca em atender às suas necessidades. Em 2021, os dados indicam um uso moderado do acervo, com as consultas variando ao longo do ano, mas mostrando um aumento considerável nos meses de agosto a novembro, onde o pico ocorreu em agosto com 1.353 consultas. Este período pode corresponder a uma demanda sazonal por recursos acadêmicos, possivelmente alinhada com o calendário universitário e os períodos de avaliações e entrega de trabalhos.

No ano seguinte, 2022, há uma notável elevação na frequência das consultas, com março destacando-se com um impressionante número de 9.377 consultas. Este aumento dramático sugere uma integração mais efetiva dos recursos da biblioteca nas atividades de ensino e pesquisa, além de possíveis melhorias na acessibilidade e divulgação do acervo.

O ano de 2023 continua a demonstrar um uso intensivo da biblioteca, com uma quantidade significativa de consultas registradas desde o início do ano, mantendo-se estável até novembro. Março e maio são particularmente notáveis, com 7.785 e 8.484 consultas, respectivamente, sugerindo uma consolidação da biblioteca como um recurso essencial e regularmente utilizado pela comunidade UNESC. Essas tendências de uso refletem o comprometimento da Biblioteca Central em fornecer um acervo atualizado e diversificado, capaz de suportar uma ampla gama de necessidades acadêmicas. A constância no uso ao longo dos anos demonstra a centralidade da biblioteca no ecossistema acadêmico da UNESC, tanto para estudo individual quanto para pesquisa colaborativa.

O gráfico 31, a seguir, apresenta uma leitura deste movimento:

Gráfico 31 - Evolução da utilização do acervo: consultas (2021-2023)



Fonte: Biblioteca Central (dez. /2023)

Os empréstimos também apresentam um crescimento impressionante, demonstrando que a biblioteca não só serve como um local de estudo e pesquisa, mas também como um ponto ativo de circulação de materiais. O incremento exponencial dos empréstimos, especialmente entre os anos de 2022 e 2023, corrobora a relevância e a adequação do acervo às necessidades da comunidade acadêmica. Do ponto de vista dos empréstimos, o quadro 28, a seguir, apresenta o cenário do triênio:

Quadro 28 - Evolução do quantitativo de utilização do acervo: Empréstimos entre 2021 e 2023

ANO	DEZ/20	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
2021	0	102	204	994	791	1.053	666	548	1.628	1.384	1.101	541
2022	410	139	2.027	12.853	10.540	11.157	9.203	2.675	11.957	11.943	10.055	9.526
2023	2.338	663	2.285	14.111	10.293	12.098	9.854	3.905	10.266	10.413	8.911	9.532
Total	2.748	904	4.516	27.958	21.624	24.308	19.723	7.128	23.851	23.740	20.067	19.599

Fonte: Biblioteca Central (dez./2023)

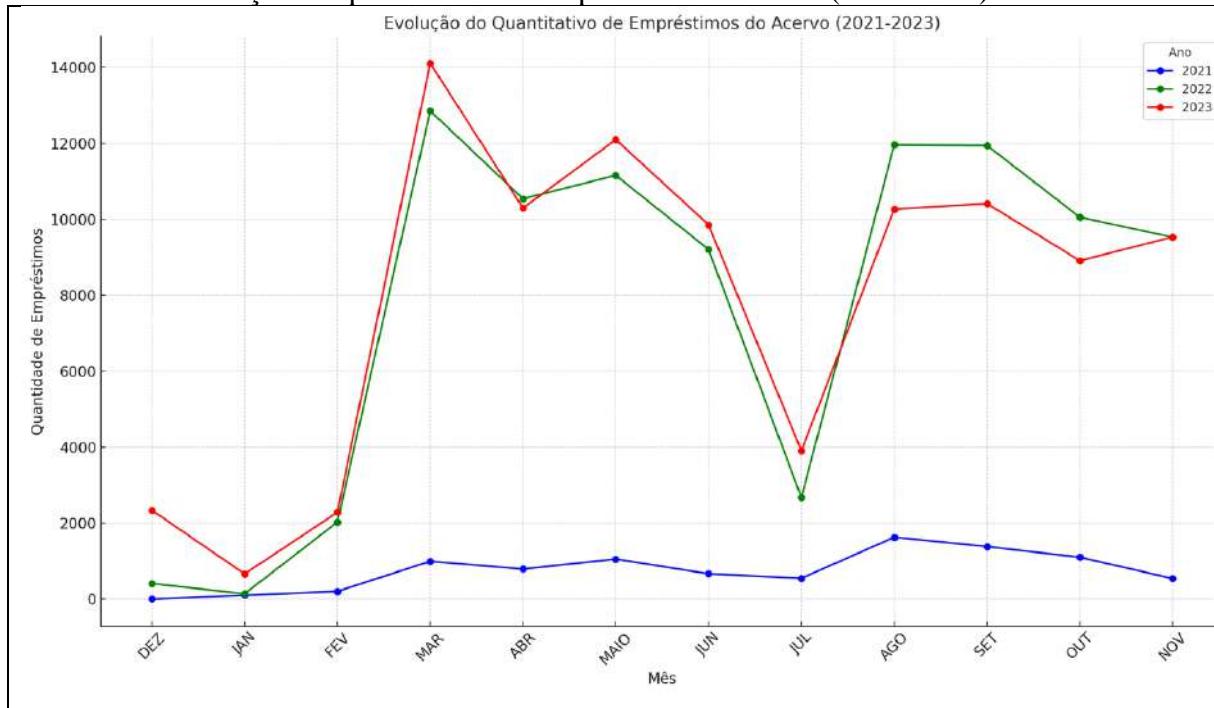
Em 2021, observa-se que os empréstimos começaram o ano em um patamar baixo, possivelmente devido a restrições operacionais ou períodos de recesso acadêmico, crescendo de forma constante ao longo do ano. O pico de empréstimos em agosto, seguido de uma leve redução nos meses subsequentes, sugere uma correlação com o calendário acadêmico, onde a demanda por recursos aumenta em períodos de estudos intensivos. O ano de 2022 apresenta uma mudança dramática nos padrões de empréstimo, com um aumento exponencial já em março, mantendo-se em níveis elevados até novembro. Este crescimento pode ser atribuído a uma série de fatores, incluindo a expansão e a melhoria no acesso ao acervo, bem como iniciativas para incentivar o empréstimo de materiais.

Em 2023, os dados indicam que o volume de empréstimos permaneceu alto, com picos notáveis em março e maio, seguidos de uma consistência nos números até o final do ano. Esta estabilidade em um nível elevado de empréstimos reflete uma consolidação das práticas e políticas da biblioteca, bem como uma adaptação bem-sucedida dos usuários aos serviços oferecidos.

A evolução do quantitativo de empréstimos do acervo destaca a Biblioteca Central da UNESC como um recurso dinâmico e essencial no suporte às atividades acadêmicas. O crescimento acentuado em 2022 e a estabilidade em 2023 demonstram a eficácia das estratégias implementadas pela biblioteca para promover o uso de seus recursos. A manutenção de altos níveis de empréstimos sugere uma valorização contínua do acervo físico, mesmo em um ambiente cada vez mais digital.

O gráfico 32, a seguir, apresenta uma leitura deste movimento:

Gráfico 32 - Evolução do quantitativo de empréstimo de acervo (2021-2023)



Fonte: Biblioteca Central (dez./2023)

O terceiro quadro revela a frequência de uso da biblioteca, onde os números expressam um crescimento expressivo, mais que dobrando de 2021 para 2023. Esta tendência de aumento na frequência não só sinaliza a biblioteca como um ambiente acolhedor e propício para estudo, mas também como um núcleo vibrante de atividade acadêmica e interação social.

O quadro 29, a seguir, apresenta o cenário do indicador.

Quadro 29 - Evolução do quantitativo de utilização do acervo: frequência entre 2021 e 2023

ANO	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
2021	3.357	1.556	4.062	6.211	5.249	6.304	5.527	6.275	9.901	10.339	8.984	11.154
2022	5.887	1.096	3.018	28.125	26.458	28.106	26.207	12.364	29.253	31.100	27.748	27.068
2023	11.037	2.220	10.930	39.529	28.754	35.432	29.644	15.546	30.627	29.966	28.639	27.370
Total	20.281	4.872	18.010	73.865	60.461	69.842	61.378	34.185	69.781	71.405	65.371	65.592

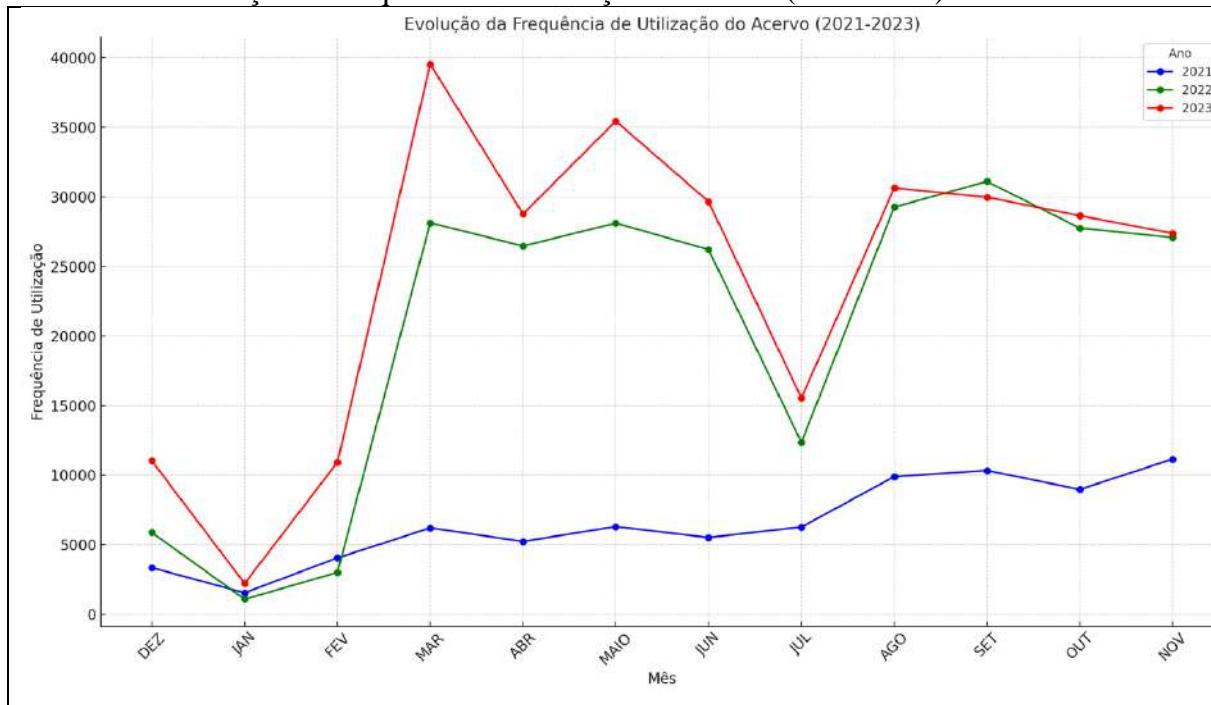
Fonte: Biblioteca Central (dez./2023)

A análise da evolução da frequência de utilização do acervo da Biblioteca Central da UNESC entre 2021 e 2023 revela um crescimento substancial e contínuo na interação dos usuários com os recursos disponíveis. Este aumento reflete não apenas a valorização do acervo, mas também a eficácia das políticas e iniciativas implementadas para promover o acesso e o uso dos materiais bibliográficos. Em 2021, os números indicam uma utilização consistente do acervo ao longo do ano, com picos notáveis em março, maio, agosto, setembro e novembro. Este padrão pode estar associado a momentos específicos do calendário acadêmico, como períodos de exames ou de entrega de trabalhos finais.

O ano de 2022 mostra um salto significativo na frequência de utilização, especialmente a partir de março, onde a frequência quase quintuplica em relação ao mesmo período do ano anterior, alcançando o pico em agosto e setembro. Este aumento pode ser atribuído à melhoria na oferta de recursos, à implementação de novas tecnologias de acesso e à realização de programas de incentivo à leitura e pesquisa. Em 2023, observa-se uma continuação da tendência de crescimento, com a frequência ultrapassando os números anteriores já em março e mantendo-se elevada ao longo do ano. Este contínuo aumento indica uma consolidação da biblioteca como um espaço central e essencial para a comunidade acadêmica, com recursos que atendem efetivamente às suas necessidades de informação e aprendizagem.

O gráfico 33, a seguir, apresenta uma leitura deste movimento:

Gráfico 33 - Evolução da frequência de utilização do acervo (2021-2023)



Fonte: Biblioteca Central (dez./2023)

Os indicadores ressaltados nos quadros demonstram a biblioteca da UNESC como uma entidade dinâmica e essencial na vida universitária. A evolução positiva nos números reflete o sucesso das políticas implementadas pela gestão da biblioteca, as quais têm suportado não apenas o acesso ao conhecimento, mas também promovido a integração e o envolvimento ativo dos usuários. O acervo robusto e diversificado, juntamente com os serviços oferecidos, sublinha a biblioteca como um pilar estratégico na realização dos objetivos educacionais e de pesquisa da UNESC. Esses dados são fundamentais para a CPA da UNESC, fornecendo uma base sólida para a análise contínua da eficácia dos serviços da biblioteca e para a identificação de áreas para melhorias contínuas e inovação no suporte ao aprendizado e à pesquisa. A biblioteca, como refletido nos dados, está bem posicionada para continuar a se adaptar e a evoluir em resposta às necessidades emergentes de sua comunidade acadêmica.

Sobre os serviços, o quadro 30, a seguir apresenta o cenário dos que são oferecidos pela biblioteca da UNESC:

Quadro 30 - Evolução do quantitativo de serviços prestados pela Biblioteca entre 2021 e 2023

<b>Descrição dos Serviços</b>	<b>Quantidade</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Apresentação da Biblioteca/Visita orientada	32	57	52
Levantamento Bibliográfico	25	32	102
Sistema de segurança	1.159	1259	1.726
Restauração acervo	217	426	381
Digitalização (Acessibilidade, Comutação, Sumário)	2.415	393	444
Alunos capacitados em oficinas	1.672	2.243	977
Contação de história	123	64	62
Oficinas (BD, Mendeley, Formatação A4, Citação e referência)	74	65	50
Atendimento individual	0	7	40
Comutação bibliográfica	59	117	105
Ficha catalográfica	153	264	185
Confecção de carteirinha	937	3.244	2.111
Empréstimo salas de estudo	0	2.085	2.619

Fonte: Biblioteca UNESC

A análise dos serviços prestados pela Biblioteca Central da UNESC entre 2021 e 2023 revela uma instituição empenhada em adaptar-se e responder proativamente às necessidades dinâmicas de sua comunidade acadêmica. Através dos dados apresentados, observamos uma série de tendências que evidenciam a evolução e o aprimoramento dos serviços oferecidos pela biblioteca, refletindo seu papel central no suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária.

Inicialmente, o aumento nas visitas orientadas e apresentações da biblioteca de 2021 para 2022, com uma leve diminuição em 2023, indica um esforço contínuo para integrar novos usuários e familiarizá-los com os recursos disponíveis. Este serviço é fundamental para maximizar o uso e a eficácia do acervo e das facilidades oferecidas pela biblioteca.

O levantamento bibliográfico, em particular, apresentou um crescimento expressivo em 2023, sugerindo um interesse crescente por parte dos usuários em explorar e utilizar de maneira mais intensiva os recursos de informação para fins acadêmicos. Esse aumento pode ser indicativo de uma demanda por pesquisas mais aprofundadas e um uso mais sofisticado do

acervo disponível. O sistema de segurança e a restauração do acervo mostram uma preocupação constante com a preservação e a integridade dos materiais, essenciais para a manutenção de um acervo rico e acessível a longo prazo. O pico observado na restauração em 2022 sugere um projeto específico de manutenção, que se estabilizou no ano seguinte.

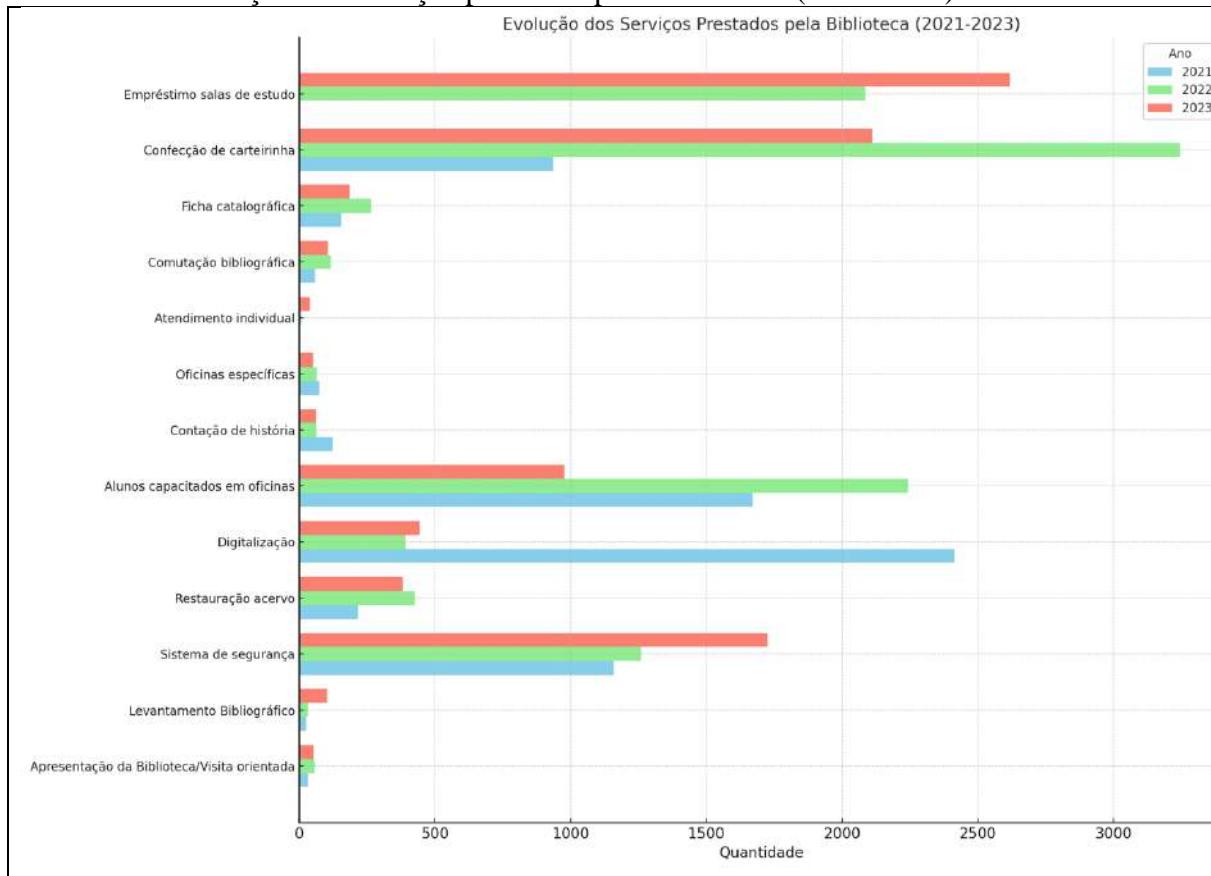
A digitalização, com números significativos em 2021 seguidos por uma redução, pode indicar a conclusão de um grande projeto de digitalização, com os serviços subsequentes focando na manutenção e no acesso contínuo ao acervo digital. Interessantemente, a capacitação de alunos em oficinas viu um aumento notável em 2022, diminuindo em 2023, o que pode refletir a realização de programas intensivos de capacitação seguidos por uma avaliação e possíveis ajustes nas ofertas dessas oficinas para atender às necessidades emergentes dos alunos.

A redução em serviços como contação de história e oficinas específicas pode indicar uma reorientação das atividades de engajamento da biblioteca, buscando alinhar-se mais estreitamente com as prioridades acadêmicas e as demandas dos usuários. Por outro lado, o aumento nos serviços de atendimento individual e comutação bibliográfica reflete um esforço para personalizar o suporte e atender às necessidades específicas de pesquisa e estudo dos usuários, enquanto a expansão na confecção de carteirinhas e no empréstimo de salas de estudo demonstra uma adaptação às necessidades de estudo individual e colaborativo.

Ademais, os dados sobre os serviços prestados pela Biblioteca Central da UNESC destacam uma instituição comprometida com a evolução contínua de seus serviços para melhor atender à sua comunidade acadêmica. A biblioteca não só fornece acesso a um acervo diversificado, mas também promoveativamente o desenvolvimento de habilidades, a segurança dos recursos e o engajamento com o material acadêmico, assegurando seu papel como um pilar essencial no ecossistema educacional da UNESC.

O gráfico 34, contribui para ilustrar o movimento dos serviços prestados pela biblioteca da UNESC:

Gráfico 34 - Evolução dos serviços prestados pela Biblioteca (2021-2023)



Fonte: Biblioteca UNESC (dez. 2023)

A análise dos dados relativos aos serviços prestados pela Biblioteca Central da UNESC entre 2021 e 2023 revela um panorama detalhado da evolução desses serviços, refletindo o compromisso da biblioteca em adaptar-se às necessidades dinâmicas da sua comunidade acadêmica. Através dos números apresentados, é possível observar tendências claras que indicam não apenas o crescimento quantitativo de certos serviços, mas também ajustes qualitativos na oferta desses serviços em resposta às demandas dos usuários.

Inicialmente, o aumento nas atividades de apresentação da biblioteca e visitas orientadas em 2022, seguido por uma leve diminuição em 2023, sugere uma estratégia contínua de engajamento e integração dos novos membros da comunidade acadêmica. O serviço de levantamento bibliográfico, por sua vez, mostrou um crescimento expressivo, mais que quadruplicando sua oferta em 2023, o que indica um uso mais intensivo da biblioteca para pesquisas aprofundadas e um interesse crescente por parte dos usuários em explorar o acervo de maneira mais detalhada.

O sistema de segurança e a restauração do acervo demonstram uma preocupação contínua com a preservação e a integridade dos materiais, essenciais para a sustentabilidade de um acervo rico e acessível. A digitalização, com um número alto de serviços em 2021 seguido por uma diminuição, sugere a conclusão de projetos extensivos de digitalização, com os serviços subsequentes focando na manutenção e no acesso contínuo ao acervo digitalizado.

A capacitação de alunos em oficinas teve um pico em 2022, seguido de uma redução em 2023, o que pode refletir uma reavaliação e possíveis ajustes nas oficinas oferecidas para atender às necessidades emergentes dos alunos. A redução nos serviços de contação de história e oficinas específicas pode indicar uma reorientação das atividades de engajamento da biblioteca para alinhar-se mais estreitamente com as prioridades acadêmicas e as demandas dos usuários.

Por outro lado, o aumento nos serviços de atendimento individual e comutação bibliográfica reflete um esforço para personalizar o suporte e atender às necessidades específicas de pesquisa e estudo dos usuários. A expansão significativa na confecção de carteirinhas, especialmente em 2022, e o crescimento no empréstimo de salas de estudo, iniciado em 2022 e aumentado em 2023, demonstram uma adaptação às necessidades de identificação formal dos usuários e de espaços dedicados ao estudo individual e colaborativo.

Os dados, portanto, destacam a Biblioteca Central da UNESC como uma entidade em evolução, comprometida em fornecer um suporte robusto e diversificado às atividades acadêmicas da universidade. Através da expansão e adaptação dos seus serviços, a biblioteca reafirma seu papel como um recurso vital para o ensino, a pesquisa e o aprendizado na UNESC,

garantindo que suas práticas estejam em sintonia com as exigências e expectativas da sua comunidade acadêmica.

O quadro 31, apresenta o cenário dos recursos inovadores:

Quadro 31 - Evolução do quantitativo de recursos inovadores adotados pela Biblioteca entre 2021 e 2023

Descrição dos recursos inovadores	2021	2022	2023
E-books Minha Biblioteca (MB)	Assinatura do catálogo somente da MB de e-books	Assinatura do catálogo somente da MB + Coleção GEN Saúde de e-books	Assinatura do catálogo somente da MB + Coleção GEN Saúde de e-books
E-books open access relacionados aos cursos (ampliação)	290	420	440
UpTodate	Versão	Versão Anywhere	Versão Anywhere
Scanner com voz PC – SARA (Tecassistiva) – Digitalização de materiais para pessoas com deficiência visual	x	x	x
Biblioterapia	-	-	x
Acesso CAFé - Portal de Periódicos CAPES	-	x	x
Catalogo de periódicos open access por curso	x	x	x
Banco de unidades de aprendizagem para Setor de EAD	-	x	x
Espaço de jogos de raciocínio	-	x	x
Espaço de descanso	-	x	x

Fonte: Biblioteca UNESC (dez. 2023)

A evolução dos recursos inovadores na Biblioteca Central da UNESC, entre os anos de 2021 e 2023, destaca o compromisso da instituição em adotar tecnologias avançadas e práticas inovadoras para aprimorar a experiência dos usuários e atender às demandas contemporâneas da educação e pesquisa. A integração progressiva de uma variedade de recursos digitais e interativos reflete a visão da biblioteca de se manter na vanguarda das tendências bibliotecárias, promovendo o acesso ao conhecimento, a inclusão e o bem-estar dentro de seu espaço.

Inicialmente, a ampliação do catálogo de e-books da "Minha Biblioteca", com a inclusão da Coleção GEN Saúde, ressalta a intenção da biblioteca de fornecer recursos especializados que atendam às necessidades específicas de áreas de conhecimento como a

saúde. Essa expansão não apenas enriquece o acervo digital, mas também apoia de forma direta os programas acadêmicos relacionados, facilitando o acesso dos estudantes e professores a materiais atualizados e relevantes.

Além disso, o aumento no número de e-books *open access* relacionados aos cursos demonstra um esforço contínuo para promover o acesso livre e irrestrito ao conhecimento acadêmico, essencial para a pesquisa independente e o aprendizado autodirigido. A transição para a versão "Anywhere" do *UpToDate*, um recurso valioso para informações baseadas em evidências, amplia ainda mais a acessibilidade desses recursos, permitindo aos usuários da biblioteca a consulta de informações atualizadas de qualquer local.

A menção à tecnologia assistiva, como o scanner com voz para pessoas com deficiência visual, embora não detalhada em termos de implementação ao longo dos anos, sinaliza uma preocupação com a inclusão e a acessibilidade, garantindo que todos os usuários possam se beneficiar igualmente dos recursos da biblioteca.

A introdução da biblioterapia em 2023 é particularmente notável, marcando um reconhecimento da biblioteca do papel da leitura no apoio ao bem-estar emocional e mental dos usuários. Esta prática inovadora utiliza a literatura como uma ferramenta terapêutica, oferecendo uma nova dimensão de apoio aos membros da comunidade acadêmica.

Outros recursos, como o acesso ao CAFé - Portal de Periódicos CAPES, o banco de unidades de aprendizagem para o Setor de EAD, e os espaços dedicados ao descanso e aos jogos de raciocínio, refletem uma abordagem holística no fornecimento de serviços, que vão além do acesso tradicional ao conhecimento. Eles criam um ambiente bibliotecário mais interativo, acolhedor e adaptado às diversas necessidades dos usuários.

Em suma, a trajetória de inovação da Biblioteca Central da UNESC entre 2021 e 2023 ilustra uma instituição dinâmica, que responde ativamente às mudanças no cenário educacional e bibliotecário. Ao adotar e expandir esses recursos inovadores, a biblioteca não só facilita o acesso ao conhecimento e aos materiais educacionais, mas também promove um espaço inclusivo, interativo e suportivo, alinhado aos objetivos educacionais e de pesquisa da UNESC e às expectativas de sua comunidade acadêmica.

A análise detalhada da Biblioteca da UNESC, permite concluir que a infraestrutura bibliotecária atende eficazmente às necessidades institucionais e acadêmicas. A infraestrutura demonstra acessibilidade e disponibiliza estações individuais e coletivas de estudo, além de recursos tecnológicos avançados para a consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo. Adicionalmente, há uma provisão clara para atendimento educacional especializado e a oferta de recursos inovadores.

Os dados destacam a estrutura física da Biblioteca como um ponto forte, recebendo uma avaliação positiva de 85,79% dos acadêmicos entrevistados. Isso reflete a eficiência e o apelo da biblioteca, confirmando que as instalações e serviços proporcionam um ambiente propício para o aprendizado e a pesquisa. O compromisso com a manutenção e a melhoria contínua é evidenciado pelo investimento constante em recursos inovadores, como a ampliação dos e-books e a implementação de soluções tecnológicas como UpToDate e espaços de descanso e jogos de raciocínio.

No entanto, um desafio persistente é aumentar a conscientização e a visibilidade da biblioteca para aqueles que ainda não estão plenamente informados sobre sua infraestrutura e serviços. Aproximadamente 9,25% dos acadêmicos indicaram não ter conhecimento suficiente sobre a infraestrutura da biblioteca, o que sugere a necessidade de campanhas informativas e de engajamento mais efetivas.

O plano de atualização do acervo, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), demonstra viabilidade para sua execução, considerando a alocação de recursos e ações corretivas baseadas no feedback e na avaliação contínua da comunidade acadêmica. A inclusão de dispositivos e práticas inovadoras, como os serviços de digitalização para pessoas com deficiência visual e a introdução de biblioterapia, reforça o papel da biblioteca como uma entidade inovadora que se adapta às necessidades emergentes de seus usuários.

Conclui-se, portanto, que a Biblioteca Central da UNESC tem demonstrado um desempenho notável em atender e superar os critérios amplos de qualidade, posicionando-se como uma instituição exemplar em termos de recursos e serviços bibliotecários. A análise baseada em dados robustos evidencia o sucesso da biblioteca em criar um ambiente rico e

dinâmico que apoia o ensino, a aprendizagem e a pesquisa, ao mesmo tempo em que destaca áreas de melhoria contínua e desenvolvimento futuro.

#### **2.4.4 Instalações e operações tecnológicas: Os movimentos operacionais do Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO)**

A seção dedicada ao Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) da UNESC, responsável pelo gerenciamento e inovação das áreas de Tecnologia da Informação, evidencia o compromisso da instituição em fornecer uma infraestrutura de TI avançada e adequada às necessidades institucionais. Este compromisso é corroborado pelos investimentos contínuos em recursos inovadores e pela manutenção proativa dos laboratórios de informática, como demonstrado nos dados coletados.

O CITO tem desempenhado um papel crucial na implementação de estratégias para atender aos altos padrões estabelecidos para as salas de apoio de informática ou estruturas equivalentes. Esses espaços são projetados para não apenas cumprir, mas superar as expectativas em termos de equipamentos, segurança, espaço físico, acesso à internet, atualização de softwares e acessibilidade, incluindo recursos tecnológicos transformadores. O suporte constante e as condições ergonômicas também são prioridades, garantindo que todos os usuários tenham acesso a uma experiência de TI de alta qualidade.

Os dados refletem uma série de melhorias e acréscimos significativos aos laboratórios de informática, como a troca de HDs SATA por SSDs mais rápidos, a ampliação da memória dos computadores e a substituição de máquinas antigas por novas. A adição de laboratórios adicionais e a renovação e atualização constante de softwares especializados, como ASPEN, ADOBE, Sketchup e Microsoft, ressaltam o foco da UNESC em manter-se atualizada com as ferramentas mais recentes e eficazes disponíveis.

Além disso, a UNESC tem implementado ações de suporte e manutenção nos laboratórios de informática, que vão desde a formatação regular de todos os computadores até a instalação de sistemas para provas EAD, adaptando-se assim às demandas do ensino híbrido

e online. O planejamento e a execução de expansão e atualização de equipamentos, descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), são realizados com base em metas objetivas e mensuráveis, o que permite um acompanhamento eficaz e ações corretivas quando necessário.

O CITO enfrenta desafios, mas também celebra destaques importantes. A pandemia apresentou desafios únicos, que foram enfrentados sem comprometer a qualidade ou o progresso tecnológico.

As soluções tecnológicas inovadoras implementadas, como melhorias na configuração dos computadores e a criação de novos laboratórios de informática, são testemunhos do esforço da UNESC para permanecer na vanguarda da tecnologia educacional. Esta seção do relatório destaca, portanto, o sucesso do CITO em alinhar suas operações com os critérios de análise, assegurando que as salas de apoio de informática atendam às demandas contemporâneas e contribuam para uma experiência de aprendizado enriquecedora e eficiente para todos os membros da comunidade UNESC.

O quadro a seguir ilustra a trajetória ascendente do Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) da UNESC na modernização dos Laboratórios de Informática, destacando a implementação de recursos inovadores e o compromisso com a melhoria contínua da infraestrutura tecnológica de 2021 a 2023.

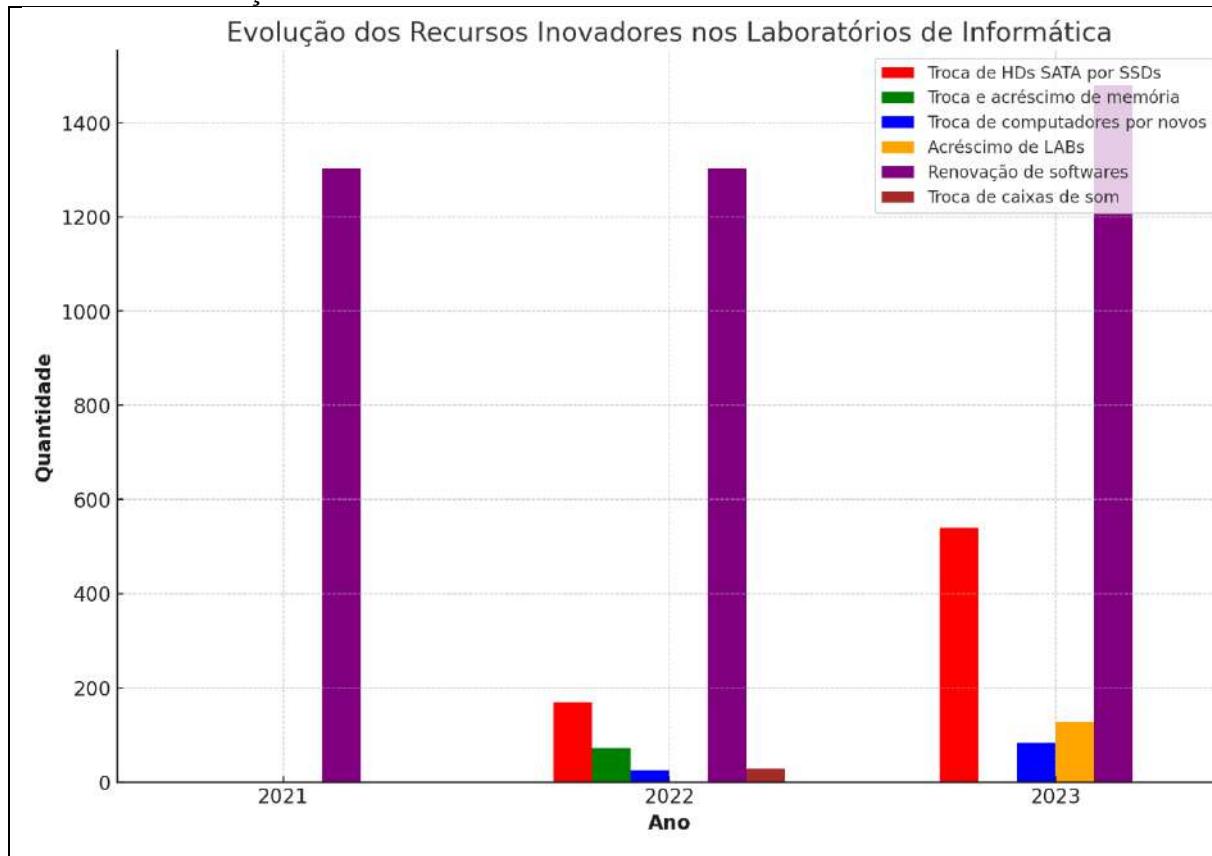
**Quadro 32 - Evolução do quantitativo de recursos inovadores junto aos laboratórios de informática entre 2021 e 2023**

<b>Descrição dos recursos inovadores</b>	<b>Quantidade</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Troca de HDs SAtA por SSDs		169	540
Troca e acréscimo de memória		72	
Troca de computadores por novos		24	83
Acréscimo de LABs – computadores novos (adição)			128
Renovação e atualização de softwares (ASPEN, ADOBE, Sketchup, Microsoft, Flexsim, etc);	1303	1303	1480
Troca das caixas de som dos LABINFOs por melhores e mais poentes		28	

Fonte: Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) (2024)

O gráfico, a seguir, contribui para ilustrar esse movimento:

Gráfico 35 - Evolução dos recursos inovadores nos laboratórios de informática



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A análise crítica do gráfico revela uma estratégia assertiva da UNESC na atualização e expansão dos recursos de TI dos seus Laboratórios de Informática. No período de 2021 a 2023, houve um incremento expressivo na implementação de recursos inovadores, com destaque para a renovação de softwares e a troca de HDs SATA por SSDs, indicando uma prioridade clara na melhoria da performance e confiabilidade dos sistemas.

O ano de 2022 marcou o início das atualizações significativas com a introdução de SSDs e a ampliação de memória nos computadores existentes, além da troca de computadores antigos por novos. Já em 2023, os esforços foram intensificados com a adição de novos

laboratórios e a contínua atualização de softwares, o que sugere uma resposta proativa às demandas crescentes por tecnologia mais avançada e eficiente para suportar as atividades acadêmicas e de pesquisa.

O aumento substancial no número de SSDs em 2023, passando para 540 unidades, reflete um comprometimento com o desempenho superior no acesso a dados, uma melhoria essencial no contexto educacional atual, que demanda rapidez e eficiência. Além disso, a incorporação de mais computadores e a atualização constante de softwares especializados indicam um compromisso contínuo com a excelência educacional e a experiência do usuário.

Esses investimentos indicam não só uma melhoria na qualidade dos recursos disponíveis, mas também um planejamento estratégico para sustentar o crescimento e a evolução contínua da infraestrutura de TI da UNESC. O impacto dessas mudanças se traduz em uma infraestrutura de TI robusta, pronta para enfrentar os desafios do futuro e apoiar a missão da UNESC de fornecer educação de alta qualidade e promover a pesquisa inovadora.

Continuando a análise da evolução tecnológica na UNESC, o próximo quadro 36 ressalta as ações de suporte e manutenção implementadas nos Laboratórios de Informática ao longo dos anos de 2021 a 2023. Estas ações representam os esforços contínuos da instituição para manter e melhorar a infraestrutura de TI, garantindo que alunos e professores tenham acesso a computadores e softwares confiáveis e atualizados, essenciais para o ambiente de aprendizado moderno. A manutenção preventiva e corretiva, a atualização de hardware e software e a instalação de sistemas para provas EAD são alguns dos elementos-chave desta iniciativa, cada um contribuindo para um sistema mais robusto e eficiente, em linha com os padrões acadêmicos de excelência.

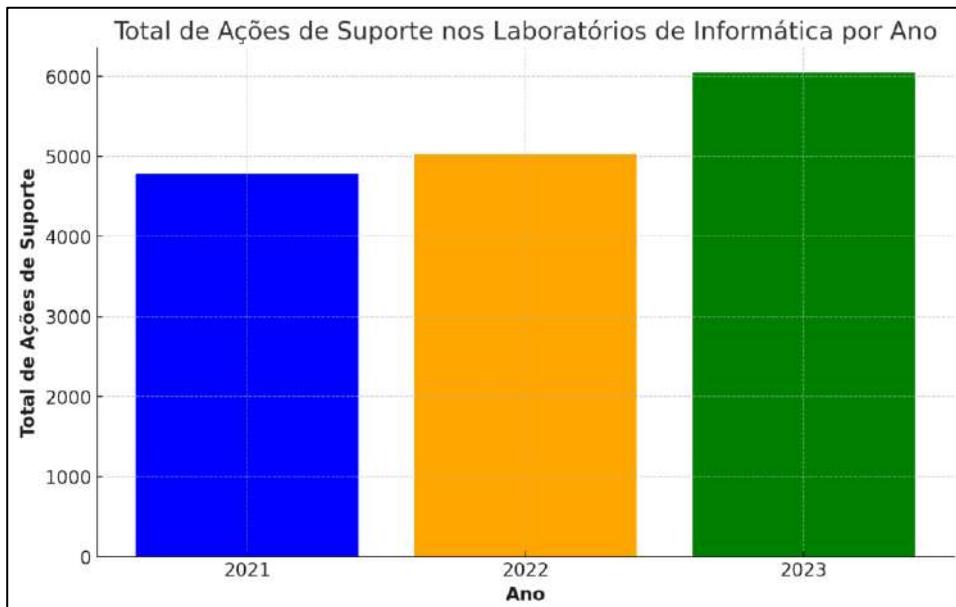
Quadro 33 - Evolução do quantitativo de ações de suporte e manutenção realizadas nos laboratórios de informática entre 2021 e 2023

<b>Ações de suporte/manutenção realizadas: descrição geral das ações</b>	<b>Quantidade</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Formatação de todos os computadores – manutenção preventiva e corretiva (2 períodos no ano – férias)	2272	2272	2528
Troca de peças nos computadores para melhorias	0	241	540
Troca de computadores antigos por novos	0	24	83
Realocamento de computadores	72	24	24
Troca de caixas de som antigas por novas	0	28	0
Renovação e atualização de softwares (ASPEN, ADOBE, Sketchup, Microsoft, Flexsim, etc);	1303	1303	1480
Acréscimo de LABs – computadores novos (adição)	0	0	128
Instalação sistemas para prova EAD	1136	1136	1264

Fonte: Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) (2024)

O gráfico 36, contribui para compreender os dados apresentados no quadro:

Gráfico 36 - Total de ações de suporte nos laboratórios de informática por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O quadro , ilustrado pelo gráfico 36 que detalha a evolução do quantitativo de ações de suporte e manutenção realizadas nos Laboratórios de Informática da UNESC entre 2021 e 2023, demonstra o comprometimento da instituição com a manutenção de uma infraestrutura tecnológica de alta qualidade. Os dados revelam uma tendência crescente na implementação de ações de manutenção preventiva e corretiva, troca de peças para melhorias e atualização de softwares. Em 2021, a instituição realizou um número significativo de formatações em todos os computadores, um passo crucial para garantir a integridade e o desempenho dos sistemas. No entanto, não foram relatadas trocas de peças ou computadores, possivelmente devido às restrições e desafios impostos pela pandemia.

O ano de 2022 mostra uma mudança de paradigma, com a introdução de 241 ações de troca de peças e 24 trocas de computadores antigos por novos. Isso indica um movimento em direção à modernização e otimização dos recursos de TI. Além disso, o número de formatações manteve-se estável, sugerindo que a manutenção preventiva tornou-se uma prática regular.

Em 2023, a quantidade de ações de suporte saltou significativamente. As trocas de peças alcançaram 540, e os computadores substituídos aumentaram para 83. Além disso, foram adicionados 128 novos laboratórios, refletindo um investimento substancial na expansão das capacidades de TI. A renovação e atualização de softwares continuaram a ser uma prioridade, como evidenciado pelo aumento para 1480 ações, garantindo que as ferramentas mais recentes estivessem disponíveis para os usuários.

O aumento contínuo dessas ações ao longo dos anos ilustra uma estratégia proativa da UNESC em manter uma infraestrutura de informática que não apenas responde às necessidades atuais, mas também antecipa requisitos futuros. As ações de suporte e manutenção são fundamentais para prevenir interrupções e atrasos, que poderiam afetar adversamente a experiência de aprendizagem e a produtividade da pesquisa. Embora os dados mostrem uma tendência positiva em direção a melhorias e expansões tecnológicas, é essencial que a UNESC continue a avaliar a eficácia dessas ações regularmente. O feedback contínuo da comunidade acadêmica e o monitoramento do desempenho do equipamento ajudarão a garantir que os recursos de TI sejam não apenas avançados e abrangentes, mas também alinhados com as exigências pedagógicas e de pesquisa da universidade.

A análise dos dados presentes nos quadros sobre a evolução do quantitativo de novos equipamentos, ações de correção/ajuste do plano e implementação de soluções tecnológicas inovadoras na UNESC entre 2021 e 2023 revela um panorama de progresso e de desafios enfrentados pela instituição no fortalecimento de sua infraestrutura tecnológica. O "Quadro xx" referente ao acréscimo de novos equipamentos demonstra que não houve novas aquisições ou trocas em 2021, um reflexo direto das limitações impostas pela pandemia de COVID-19. No entanto, em 2022, observa-se uma modesta inclusão de 24 novos equipamentos, marcando o início de uma retomada na atualização de recursos. Já em 2023, há um salto significativo para 211 novos equipamentos, indicando uma expansão considerável e um esforço concertado para atualizar e expandir a capacidade tecnológica da UNESC.

O quadro 34 é apresentado a seguir:

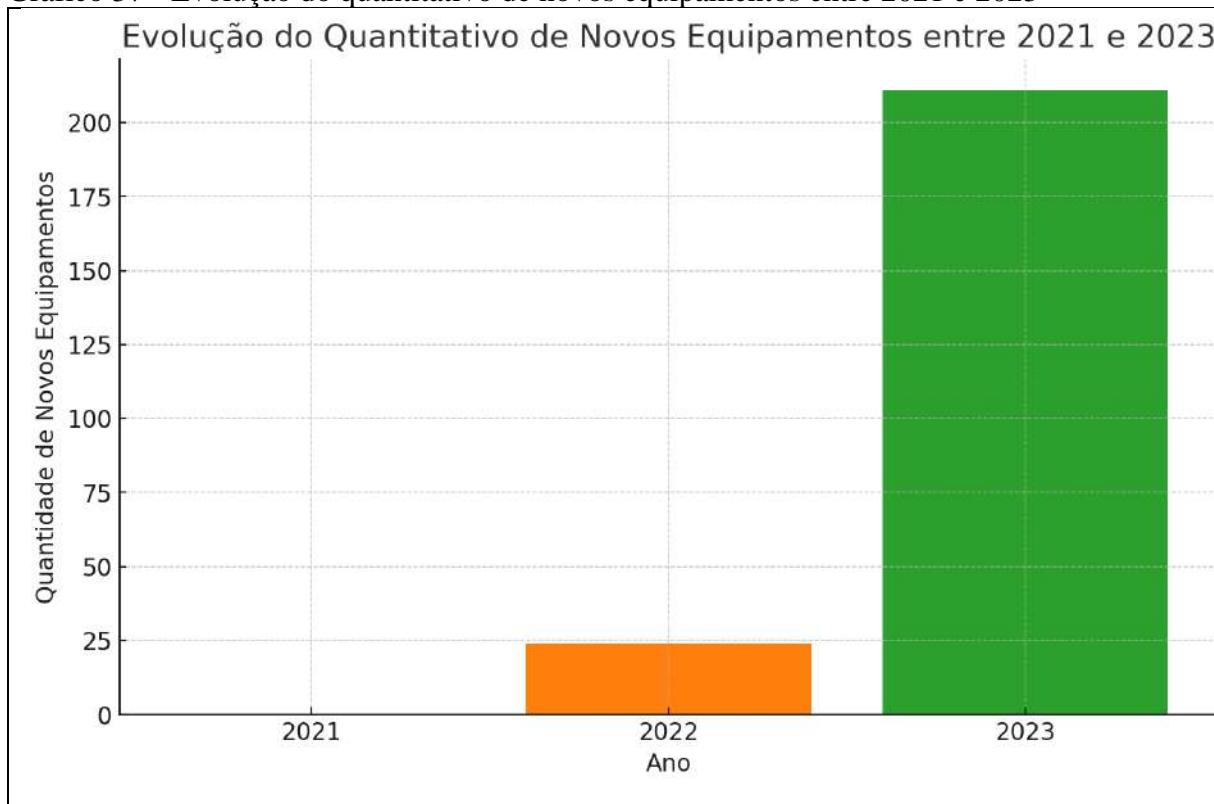
Quadro 34 - Evolução do quantitativo de novos equipamentos entre 2021 e 2023

<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<i>Observações (PRINCIPAIS destaque e desafios encontrados)</i>
2021	0	Pandemia – não tivemos acréscimo ou trocas e 2021
2022	24	XXIA 202
2023	211	XXIA 103 e 104; XXIC 204, 206 e 207
<b>Total</b>	<b>235</b>	

Fonte: Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) (2024)

O gráfico 37 contribui para uma leitura deste aspecto:

Gráfico 37 - Evolução do quantitativo de novos equipamentos entre 2021 e 2023



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O gráfico ilustra de maneira clara a evolução do quantitativo de novos equipamentos nos Laboratórios de Informática da UNESC entre 2021 e 2023, destacando um aumento significativo na aquisição de novas tecnologias, especialmente em 2023. Em 2021, a ausência de novos equipamentos pode ser atribuída às restrições e aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19, que afetaram a capacidade da instituição de realizar investimentos em infraestrutura física. Esta estagnação reflete as dificuldades enfrentadas por instituições educacionais em todo o mundo durante este período desafiador.

No entanto, em 2022, observa-se um modesto aumento na aquisição de novos equipamentos, com 24 unidades adicionadas. Este incremento, embora ainda limitado, indica o início de um esforço consciente da UNESC para retomar seus planos de modernização e expansão tecnológica.

O ano de 2023 marca uma transformação notável, com a adição de 211 novos equipamentos, evidenciando um compromisso robusto da UNESC com a atualização e o aprimoramento de suas instalações tecnológicas. Este salto quantitativo reflete uma estratégia assertiva de investimento em tecnologia, visando não apenas recuperar o tempo perdido devido à pandemia, mas também posicionar a instituição na vanguarda da inovação educacional. Essa tendência ascendente na aquisição de novos equipamentos é fundamental para apoiar uma ampla gama de atividades acadêmicas, desde o ensino e a aprendizagem até a pesquisa, garantindo que alunos e professores tenham acesso às ferramentas mais avançadas e eficazes. Além disso, a atualização significativa dos recursos tecnológicos contribui para a criação de um ambiente de aprendizado mais dinâmico e interativo, capaz de atender às expectativas e às demandas de uma geração cada vez mais digital.

No entanto, o crescimento exponencial na aquisição de novos equipamentos também destaca a necessidade de estratégias sustentáveis de manutenção e atualização, assegurando que os investimentos em tecnologia sejam acompanhados por planos de suporte e treinamento adequados para otimizar seu uso e prolongar sua vida útil. Assim, a UNESC enfrenta o desafio contínuo de equilibrar a expansão de sua infraestrutura tecnológica com a garantia de sua eficácia a longo prazo.

Quanto às ações de correção e ajuste do plano, o "Quadro xx" mostra que em 2021, o foco esteve na manutenção das tecnologias existentes, sem adição de novos recursos. Já em 2022, houve 269 ações implementadas, apontando para um esforço de melhoria nas configurações dos computadores. Este esforço se intensificou em 2023, com a criação de dois novos laboratórios de informática (LABINFOs) equipados com 64 notebooks cada, além de melhorias contínuas nas configurações dos computadores existentes.

O quadro 35, é apresentado a seguir:

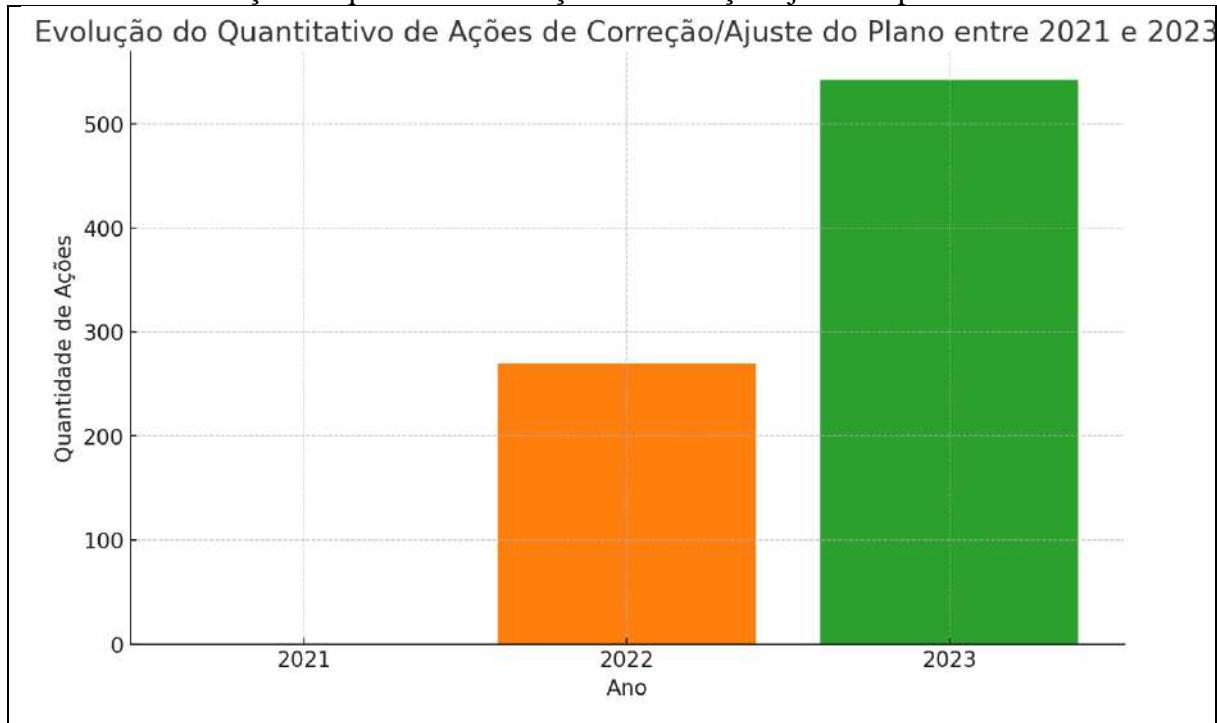
Quadro 35 - Evolução do quantitativo de ações implementadas para a correção / ajuste do plano entre 2021 e 2023

<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<i>Observações (PRINCIPAIS destaque e desafios encontrados)</i>
2021	0	Manutenção das tecnologias existentes
2022	269	Melhoria das configurações dos computadores
2023	2 / 540	Criação de dois novos LABINFOs com 64 notebooks cada / Melhoria das configurações dos computadores
<b>Total</b>	<b>811</b>	

Fonte: Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) (2024)

O gráfico, a seguir, oferece uma ilustração destas informações:

Gráfico 38 - Evolução do quantitativo de ações de correção/ajuste do plano entre 2021 e 2023



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O gráfico apresenta a evolução do quantitativo de ações implementadas para correção e ajuste do plano de infraestrutura tecnológica na UNESC entre 2021 e 2023. Observa-

se um crescimento significativo nessas ações, especialmente em 2023, refletindo um esforço contínuo da instituição em aprimorar e expandir suas capacidades tecnológicas.

Em 2021, não foram registradas ações de correção ou ajuste, uma situação que pode ser atribuída à manutenção das tecnologias existentes, possivelmente em resposta às restrições impostas pela pandemia. Este período de estagnação sugere um foco na conservação dos recursos tecnológicos disponíveis, ao invés de expansão ou atualização significativa. No entanto, em 2022, houve uma mudança notável com a implementação de 269 ações de correção e ajuste, marcando uma transição para a melhoria das configurações dos computadores. Esta mudança indica uma iniciativa proativa da UNESC em otimizar a eficiência e a funcionalidade de sua infraestrutura tecnológica, garantindo que os recursos atendam às crescentes demandas acadêmicas e de pesquisa.

O ano de 2023 destaca-se pela realização de 542 ações, incluindo a criação de dois novos laboratórios de informática (LABINFOs) equipados com 64 notebooks cada, além de melhorias significativas nas configurações dos computadores. Este aumento exponencial nas ações de correção e ajuste evidencia um compromisso robusto com a inovação e a modernização, visando não apenas superar as limitações anteriores, mas também antecipar as necessidades futuras da comunidade acadêmica. Essa tendência ascendente nas ações de correção e ajuste reflete uma abordagem dinâmica e adaptativa da UNESC em relação à gestão de sua infraestrutura tecnológica. Ao investir na melhoria e expansão dos recursos tecnológicos, a instituição demonstra uma compreensão clara da importância da tecnologia na educação contemporânea, bem como um compromisso com a excelência acadêmica.

No entanto, o aumento substancial dessas ações também sublinha a necessidade de planejamento estratégico e avaliação contínua para garantir que os investimentos em tecnologia sejam efetivos e alinhados com os objetivos institucionais a longo prazo. A UNESC enfrenta o desafio de manter suas instalações tecnológicas na vanguarda da inovação, ao mesmo tempo em que assegura sua sustentabilidade e sua capacidade de atender às expectativas de uma comunidade acadêmica cada vez mais digitalizada.

Em relação às soluções tecnológicas inovadoras, conforme ilustrado no quadro 39, não houve avanços relatados em 2021. Contudo, os anos subsequentes mostram uma adoção vigorosa de inovações, com 269 melhorias em 2022 e uma impressionante cifra de 540 em 2023, sublinhando uma estratégia de reforço nas capacidades tecnológicas da instituição. O quadro 36, a seguir, apresenta o cenário:

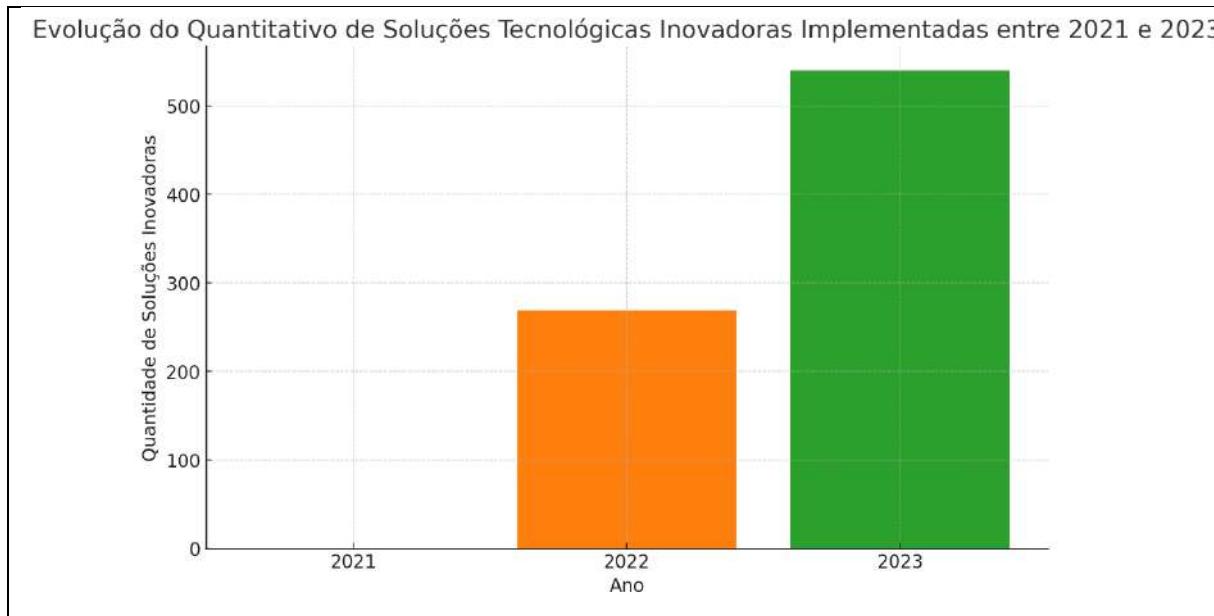
Quadro 36 - Evolução do quantitativo de soluções tecnológicas inovadoras implementadas entre 2021 e 2023

<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<i>Observações (PRINCIPAIS destaque e desafios encontrados)</i>
2021	0	
2022	269	Melhoria das configurações dos computadores
2023	540	Melhoria das configurações dos computadores
<b>Total</b>	<b>809</b>	

Fonte: Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO) (2024)

O gráfico 39 contribui para ilustrar o movimento:

Gráfico 39 - Evolução do quantitativo de soluções tecnológicas inovadoras implementadas entre 2021 e 2023



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O gráfico acima mostra a evolução do quantitativo de soluções tecnológicas inovadoras implementadas nos Laboratórios de Informática da UNESC de 2021 a 2023. A análise destes dados revela uma trajetória notável de crescimento e desenvolvimento na adoção de inovações tecnológicas pela instituição, especialmente considerando o salto significativo de atividades a partir de 2022.

Em 2021, não foram registradas implementações de soluções tecnológicas inovadoras, o que pode ser reflexo dos desafios impostos pelo contexto da pandemia, que limitou muitas atividades presenciais e, por consequência, a implementação de novas tecnologias nos laboratórios. No entanto, já em 2022, observa-se uma mudança expressiva com a implementação de 269 soluções inovadoras, focadas principalmente na melhoria das configurações dos computadores. Este aumento indica uma resposta estratégica da UNESC para superar as limitações precedentes e aprimorar a infraestrutura tecnológica para suportar de forma eficaz as atividades acadêmicas e de pesquisa.

Em 2023, a quantidade de soluções tecnológicas inovadoras implementadas quase dobrou para 540, sublinhando o compromisso contínuo da UNESC com a modernização e a excelência em sua infraestrutura de TI. Esta expansão reflete o reconhecimento da importância crítica da tecnologia na melhoria da qualidade do ensino, da aprendizagem e da pesquisa, bem como na preparação dos alunos para o dinâmico mercado de trabalho. O crescimento substancial na implementação de soluções inovadoras ao longo desses anos destaca a capacidade da UNESC de adaptar-se e evoluir frente às demandas tecnológicas em constante mudança no ambiente educacional. Além disso, a melhoria contínua das configurações dos computadores demonstra uma abordagem focada não apenas na atualização do hardware, mas também na otimização do desempenho e na eficácia dos sistemas para atender às necessidades específicas dos usuários.

No entanto, este progresso traz consigo a necessidade de manter um planejamento estratégico rigoroso e uma avaliação contínua para assegurar que as inovações implementadas sejam sustentáveis e alinhadas com os objetivos educacionais e de pesquisa da instituição. A UNESC enfrenta o desafio de continuar a inovar, enquanto garante a integração efetiva dessas tecnologias no currículo e nas práticas pedagógicas, para maximizar seu impacto positivo na comunidade acadêmica. Essa tendência de crescimento reflete uma recuperação robusta e uma resposta proativa às exigências de um ambiente educacional em constante mudança, exigindo recursos tecnológicos de ponta. A implementação de novos equipamentos e a melhoria dos existentes são vitais para apoiar práticas pedagógicas inovadoras e pesquisas avançadas.

Contudo, mesmo com os avanços significativos, esses quadros também revelam os desafios da UNESC em manter o ritmo das inovações e garantir que todos os recursos estejam alinhados com as metas estratégicas da instituição. A constante evolução no campo da tecnologia educacional impõe a necessidade de avaliações periódicas e investimentos contínuos para assegurar que a infraestrutura tecnológica não apenas atenda às necessidades atuais, mas também esteja preparada para futuras demandas acadêmicas e de pesquisa.

Ao longo desta seção, foi apresentada uma análise detalhada da evolução e do estado atual da infraestrutura tecnológica na UNESC, com ênfase especial nas contribuições do

Centro de Inteligência e Tecnologia Operacional (CITO). A análise dos dados revela um panorama de desenvolvimento contínuo e adaptação estratégica às necessidades institucionais e às demandas emergentes do ambiente educacional moderno.

Os esforços para a atualização e expansão dos equipamentos, a implementação de soluções tecnológicas inovadoras e as ações de suporte e manutenção nos laboratórios de informática demonstram uma resposta proativa e alinhada com os critérios de excelência em infraestrutura tecnológica. A aquisição de novos equipamentos e a melhoria contínua das configurações dos computadores indicam um compromisso significativo com a modernização das ferramentas disponíveis para a comunidade acadêmica.

As salas de apoio de informática e estruturas equivalentes da UNESC atendem amplamente às necessidades institucionais, evidenciado pela implementação de equipamentos atualizados, observância de normas de segurança, espaço físico adequado, acessibilidade e oferta de recursos inovadores. O acesso à internet de alta velocidade, a atualização regular de softwares e a atenção às condições ergonômicas complementam um ambiente tecnológico que favorece o ensino, a aprendizagem e a pesquisa.

Além disso, a viabilidade do plano de expansão e atualização de equipamentos, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é claramente sustentada pelos dados. As ações realizadas estão em consonância com metas objetivas e mensuráveis, refletindo uma gestão eficaz e um planejamento estratégico sólido. As correções e ajustes no plano, indicados pelo aumento de ações de manutenção e pela introdução de inovações, demonstram uma capacidade institucional de autoavaliação e melhoria contínua.

O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da UNESC, integrado ao sistema acadêmico, emerge como um componente vital na estratégia de educação a distância da instituição. A plataforma facilita uma interação efetiva entre docentes, discentes e tutores, enriquecida pelo uso de recursos inovadores que potencializam o processo de ensino-aprendizagem.

Conclui-se, portanto, que a UNESC, por meio das ações coordenadas pelo CITO, não só atende aos critérios estabelecidos para a infraestrutura de tecnologia da informação, mas

também demonstra uma abordagem dinâmica e evolutiva. A instituição está claramente comprometida com a excelência em tecnologia educacional, garantindo que suas salas de apoio de informática e estruturas equivalentes sejam não apenas funcionais, mas também inovadoras e alinhadas com as melhores práticas no ensino superior. Este compromisso com a qualidade e inovação posiciona a UNESC na vanguarda da educação contemporânea, pronta para enfrentar os desafios futuros e capacitar sua comunidade acadêmica com as ferramentas necessárias para o sucesso.

#### **2.4.5 Avanços e Destaques**

A seção de destaques do relatório sobre a Universidade destaca a excelência e inovação em sua infraestrutura e serviços, refletindo um compromisso contínuo com a qualidade e a melhoria da experiência acadêmica. Os avanços significativos na infraestrutura física e digital, junto com a adaptação eficaz às necessidades emergentes, particularmente em resposta aos desafios da educação a distância, exemplificam o dinamismo da Universidade. A evolução da biblioteca, com a expansão do acervo e a introdução de recursos inovadores, juntamente com o aumento da acessibilidade em todas as instalações, reforça o papel central da Universidade no suporte ao ensino, pesquisa e extensão. Esses aspectos sublinham o compromisso da Universidade com a excelência, a inclusão e a inovação, posicionando-a como uma líder no cenário educacional.

Nesta dimensão, os destaques elencados pela CPA são os seguintes:

- 1. Infraestrutura Avançada:** A Universidade possui uma infraestrutura física robusta com laboratórios especializados, salas de aula flexíveis e híbridas, espaços de atendimento ao estudante e biblioteca de ponta, essenciais para o aprendizado aplicado e a pesquisa.
- 2. Avaliação Positiva:** As avaliações recentes destacam a excelência da infraestrutura, com altos conceitos atribuídos pela comissão avaliadora,

evidenciando um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e profissional.

3. **Melhoria Contínua:** A Universidade demonstrou um crescimento substancial na satisfação com a infraestrutura, refletindo investimentos estratégicos e uma gestão comprometida com a evolução da qualidade percebida.
4. **Inovação em EAD:** Há um esforço contínuo para inovar e melhorar a infraestrutura de Ensino a Distância, com implementação de tecnologias e serviços online para enriquecer a experiência de aprendizagem.
5. **Adaptação e Resposta Rápida:** A Universidade se adaptou rapidamente às mudanças nas necessidades educacionais, especialmente diante dos desafios impostos pela pandemia, implementando salas de aula híbridas e melhorando os ambientes virtuais de aprendizagem.
6. **Compromisso com a Acessibilidade:** Foram realizadas melhorias significativas nas instalações administrativas e outros espaços para garantir acessibilidade, conforto e independência para todos os membros da comunidade acadêmica.
7. **Crescimento do Acervo da Biblioteca:** A biblioteca da Universidade expandiu consideravelmente seu acervo físico e digital, mantendo-se atualizada com as tendências acadêmicas e atendendo às necessidades de pesquisa.
8. **Uso Intensivo da Biblioteca:** O aumento no uso do acervo, tanto em consultas quanto em empréstimos, indica uma biblioteca vibrante e essencial para a comunidade acadêmica.
9. **Serviços Diversificados da Biblioteca:** A biblioteca oferece uma variedade de serviços, desde apresentações e visitas orientadas até capacitação em oficinas, destacando seu papel central no suporte ao ensino, pesquisa e extensão.

10. **Inovação Bibliotecária:** A adoção de recursos inovadores, como e-books, *UpToDate* e espaços de descanso, reflete o compromisso da biblioteca com a evolução contínua para atender às demandas contemporâneas.

Em conclusão, os destaques apresentados reiteram o status da Universidade como uma instituição de vanguarda, cujas iniciativas e melhorias contínuas em infraestrutura e serviços não apenas atendem às exigências atuais do ambiente acadêmico, mas também preparam o caminho para futuras inovações. Este compromisso com a excelência sustenta a missão da Universidade de oferecer uma educação de qualidade superior, promovendo um ambiente de aprendizado rico, acessível e inovador.

#### **2.4.6 Desafios**

Na seção de desafios do relatório, abordamos os principais obstáculos enfrentados pela Universidade, destacando a necessidade de manutenção contínua da infraestrutura, expansão e otimização do ensino a distância, e a capacitação de docentes para métodos de ensino inovadores. Esses desafios refletem as complexidades inerentes à adaptação a um ambiente educacional em rápida evolução e à garantia de acessibilidade e inclusão para toda a comunidade acadêmica. A seção conclui reconhecendo a importância de enfrentar esses desafios de forma proativa para sustentar a excelência e a relevância da Universidade no cenário educacional contemporâneo, enfatizando a necessidade de estratégias adaptativas e resilientes.

Os desafios apontados pela CPA, portanto, são os seguintes:

1. **Manutenção da Infraestrutura:** Apesar das melhorias, a manutenção contínua e a atualização das instalações físicas e tecnológicas permanecem como desafios para sustentar o crescimento na qualidade percebida.
2. **Expansão do EAD:** O desafio de otimizar os sistemas de Tecnologia da Informação para EAD, melhorando o atendimento e o desempenho acadêmico nos polos EAD, é crucial para a relevância e qualidade do ensino oferecido.

3. **Capacitação de Docentes e Tutores:** A necessidade de capacitação contínua para professores e tutores, especialmente para os desafios do ensino híbrido e a distância, é fundamental para manter a excelência educacional.
4. **Acessibilidade Universal:** Garantir a acessibilidade completa e a funcionalidade de todos os espaços para pessoas com deficiências continua sendo um desafio importante para a Universidade.
5. **Conscientização e Engajamento:** Aumentar a conscientização e o engajamento dos acadêmicos com os recursos e serviços disponíveis, especialmente a biblioteca, é um desafio para maximizar seu uso e impacto.
6. **Atendimento às Necessidades Diversificadas:** A Universidade deve continuar adaptando seus serviços e infraestrutura para atender às necessidades diversificadas de sua comunidade acadêmica, incluindo o bem-estar emocional e mental.
7. **Sustentabilidade Financeira:** Garantir a sustentabilidade financeira dos investimentos em infraestrutura e inovação, especialmente em tempos de restrições orçamentárias, é um desafio crítico.
8. **Integração Tecnológica:** A integração eficaz de novas tecnologias no ambiente educacional e administrativo, garantindo segurança e facilidade de uso, representa um desafio contínuo.
9. **Adaptação às Mudanças Rápidas:** A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças nas tendências educacionais e tecnológicas é essencial para manter a relevância e a competitividade da Universidade.
10. **Feedback e Avaliação Contínua:** Implementar mecanismos eficazes para coletar e responder ao feedback da comunidade acadêmica, visando melhorias contínuas, é um desafio importante para a gestão universitária.

Em conclusão, a seção de desafios destaca as adversidades enfrentadas pela Universidade, sublinhando a importância de abordagens estratégicas para superar obstáculos relacionados à infraestrutura, ensino a distância e capacitação docente. Esses desafios, embora

complexos, oferecem oportunidades para inovação e melhoria contínua, fundamentais para manter a excelência e a relevância da Universidade no cenário educacional dinâmico atual. A resposta proativa a esses desafios é crucial para assegurar a sustentabilidade e o progresso da instituição.

#### **2.4.7 Recomendações e projetos estratégicos**

Nesta seção, o relatório enfatiza a importância de um planejamento robusto e ações proativas para garantir a sustentabilidade e a inovação contínua na Universidade. As sugestões abrangem desde a manutenção da infraestrutura até a capacitação docente, aprimoramento do ensino a distância e promoção da acessibilidade. Estas recomendações visam não apenas superar os desafios identificados, mas também potencializar os pontos fortes da Universidade, reforçando seu compromisso com a excelência educacional e a inclusão.

O que a CPA aponta, portanto, segue em destaque:

- 1. Plano de Manutenção e Atualização:** Desenvolver e implementar um plano de manutenção e atualização contínua para a infraestrutura física e tecnológica, garantindo sua sustentabilidade e adequação às necessidades futuras.
- 2. Estratégia de Capacitação:** Implementar programas de desenvolvimento profissional contínuo para docentes e tutores, focando nas competências necessárias para o ensino híbrido e a distância.
- 3. Promoção da Acessibilidade:** Ampliar as iniciativas para promover a acessibilidade universal em todos os espaços e serviços da Universidade, garantindo a inclusão plena.
- 4. Campanhas de Conscientização:** Realizar campanhas informativas e de engajamento para aumentar a conscientização sobre os recursos e serviços disponíveis, especialmente a biblioteca, e incentivar seu uso efetivo.

5. **Feedback e Melhoria Contínua:** Estabelecer mecanismos robustos para coleta e análise de feedback da comunidade acadêmica, visando a melhoria contínua dos serviços e infraestrutura.
6. **Inovação Tecnológica:** Investir em tecnologias emergentes e inovadoras para enriquecer o ambiente de ensino e aprendizagem e a gestão administrativa, e melhorar a comunicação entre gestão e comunidade acadêmica.
7. **Incentivo à Pesquisa e Inovação:** Estimular a pesquisa e a inovação dentro da Universidade, apoiando projetos que integrem tecnologia e educação, e promovendo parcerias com o setor privado e outras instituições.
8. **Expansão e Diversificação do EAD:** Expandir e diversificar os programas de Ensino a Distância, explorando novos formatos e metodologias para atender a uma gama mais ampla de estudantes.
9. **Sustentabilidade Financeira:** Desenvolver estratégias para garantir a sustentabilidade financeira dos investimentos em infraestrutura e inovação, incluindo a busca por fontes alternativas de financiamento.
10. **Adaptação e Resiliência:** Fomentar uma cultura de adaptação e resiliência dentro da Universidade para responder de forma eficaz às mudanças rápidas no ambiente educacional e tecnológico.

Concluindo, as recomendações estratégicas oferecem um roteiro para a Universidade navegar pelo panorama educacional em constante mudança, enfatizando a adaptação, inovação e resiliência. A implementação dessas estratégias é crucial para assegurar que a Universidade continue a oferecer uma educação de alta qualidade, mantendo-se relevante e competitiva no contexto global e, obviamente, no seu ecossistema Comunitário.

## 2.5 AUTOAVALIAÇÃO DO PPG: IMPACTO

Ao abordar a autoavaliação do Programa de Pós-Graduação da UNESC com enfoque no impacto, é primordial reconhecer que as métricas de avaliação utilizadas refletem

diretamente a qualidade e a relevância acadêmica da instituição. A dimensão do impacto é multifacetada, englobando o h-index dos docentes e grupos de pesquisa, a classificação WebQualis dos periódicos científicos dos PPGs e os prêmios recebidos anualmente.

A utilização do índice h como indicador quantitativo de impacto e qualidade da produção intelectual dos docentes e grupos de pesquisa estabelece um padrão mensurável de excelência acadêmica. Este índice não apenas reflete a quantidade de citações dos trabalhos publicados, mas também a sua relevância perante a comunidade científica. O reconhecimento da produção intelectual através do sistema Qualis/CAPES denota um alinhamento dos PPGs da UNESC com as exigências de qualidade acadêmica. A distribuição das classificações dos periódicos, variando de A4 a B2, indica um espectro de reconhecimento que abarca desde publicações com boa aceitação até aquelas de alta estima no meio acadêmico.

Além disso, os prêmios recebidos por docentes e discentes são uma prova contundente do caráter inovador e do impacto significativo das pesquisas realizadas. O aumento progressivo no número de prêmios recebidos, de 15 em 2021 para 20 em 2023, sugere uma tendência positiva na projeção e reconhecimento da excelência investigativa da UNESC. A análise qualitativa dos prêmios recebidos revela o compromisso dos programas com a relevância social e científica, assim como com a inovação. A diversidade dos campos de premiação – desde a saúde coletiva até a ciência e engenharia de materiais – demonstra a amplitude e a interdisciplinaridade das pesquisas, ressaltando a capacidade dos PPGs da UNESC em contribuir significativamente para o avanço do conhecimento em várias frentes.

Em resumo, a autoavaliação do impacto dos PPGs da UNESC reflete um perfil de alta competência e dinamismo, em que os indicadores utilizados revelam uma instituição comprometida com a excelência acadêmica e com uma contribuição relevante para a sociedade e para o avanço científico. A constante evolução e o reconhecimento através de prêmios atestam a efetividade das estratégias adotadas pela universidade para garantir e melhorar a qualidade e o impacto de suas atividades de pesquisa. Inserindo o quadro de premiações recebidas no contexto da análise sobre a autoavaliação dos PPGs da UNESC, a evolução quantitativa dos prêmios é um indicativo robusto do impacto e inovação gerados pela instituição. Observa-se

um crescimento consistente ao longo dos anos, com 15 prêmios em 2021, 17 em 2022 e um incremento para 20 em 2023, totalizando 52 premiações no período considerado. Este aumento sugere um fortalecimento das atividades de pesquisa e sua relevância no cenário acadêmico e profissional.

Os prêmios são uma evidência tangível do reconhecimento externo da qualidade e importância das contribuições científicas e técnicas dos programas. Este reconhecimento não é somente um testemunho do sucesso individual dos pesquisadores, mas também do ambiente coletivo de fomento à pesquisa de qualidade que a UNESC promove. A trajetória ascendente no número de prêmios recebidos reflete o compromisso com a excelência e a dedicação contínua ao avanço do conhecimento e à inovação em diversas áreas de estudo. Portanto, quadro a seguir deve ser considerada um componente vital na avaliação do desempenho dos programas de pós-graduação da UNESC e serve como um dos parâmetros decisivos para a mensuração do impacto dos esforços institucionais:

Quadro 37 - Quantidade de prêmios recebidos pelos PPGs

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de prêmios recebidos</b>
2021	15
2022	17
2023	20
<b>Total</b>	<b>52</b>

Fonte: Programa de Pós-Graduação (2023)

Este padrão de crescimento nas premiações aponta para uma tendência de melhoria contínua e serve como uma métrica para a autoavaliação do impacto dos PPGs. Além disso, indica a necessidade de manter e aprimorar as estratégias de pesquisa para continuar essa trajetória de sucesso e ampliar ainda mais o impacto e a visibilidade dos programas no cenário acadêmico nacional e internacional.

Os dados apresentados destacam a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) como uma instituição de ensino e pesquisa que se consolida como referencial em

impacto acadêmico e inovação, evidenciado pelo reconhecimento contínuo de suas contribuições científicas e acadêmicas. A UNESC sobressai através de uma estratégia multifocal de fomento à excelência em pesquisa que abrange diferentes programas de pós-graduação stricto sensu e uma série de prêmios e reconhecimentos recebidos ao longo dos anos.

A análise detalhada dos prêmios e reconhecimentos recebidos nos anos de 2021 a 2023 demonstra o dinamismo e a diversidade do corpo docente e discente da UNESC. A partir de 2021, observa-se que a pesquisa na UNESC é caracterizada por sua relevância e aplicabilidade, com premiações que refletem tanto o caráter inovador quanto a contribuição social das pesquisas desenvolvidas. A distinção de trabalhos em eventos nacionais de grande prestígio e o recebimento de prêmios de renome nacional como o Confap de Ciência, Tecnologia e Inovação destacam-se como testemunhos do compromisso da UNESC com a pesquisa de qualidade e sua aplicação na solução de desafios contemporâneos.

Ao longo de 2022, a tendência de reconhecimento e excelência persiste e até se intensifica. Professores do PPGSCOL e do PPGCEM são destacados por suas pesquisas, recebendo prêmios e menções honrosas que atestam o vigor e a capacidade da UNESC em promover e conduzir pesquisas que atravessam as fronteiras do conhecimento. A obtenção de prêmios por diferentes professores e em distintos eventos nacionais evidencia uma consistente valorização do trabalho intelectual produzido na instituição.

No ano de 2023, os prêmios e honrarias concedidos a membros da UNESC mostram um avanço significativo em termos de reconhecimento feminino na ciência, destacando o papel essencial das mulheres pesquisadoras. A UNESC aparece não apenas como um centro de produção de conhecimento, mas também como uma promotora da equidade de gênero no cenário científico e acadêmico. As premiações destacadas apontam para uma cultura institucional que valoriza a diversidade, a inclusão e a inovação, características essenciais para o desenvolvimento sustentável da ciência.

A consistência e diversidade dos prêmios recebidos pelos programas de pós-graduação da UNESC ressaltam uma estratégia institucional bem-sucedida de incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento científico. A instituição demonstra uma capacidade excepcional

de manter um padrão de excelência que é reconhecido tanto em âmbito local quanto nacional. A UNESC posiciona-se, portanto, como um importante pilar no desenvolvimento científico, tecnológico e inovador, refletindo diretamente na melhoria da qualidade de vida e bem-estar social. Em suma, a UNESC se estabelece como referência na produção intelectual com impacto e inovação, evidenciada pela multiplicidade de prêmios e reconhecimentos. Isso reforça a importância da continuidade e do aprimoramento das políticas de incentivo à pesquisa, além de ressaltar a importância de uma gestão universitária estratégica que valorize o conhecimento e o capital humano como seus maiores ativos.

A análise dos dados fornecidos pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) revela um impacto econômico, social e cultural profundo gerado pelos programas de pós-graduação stricto sensu.

**Impacto Econômico:** A orientação de pós-doutorandos na UNESC apresentou crescimento significativo de 2021 a 2023, passando de um total anual de três para sete orientações. Este indicador não só reflete a capacidade de pesquisa avançada e compromisso com a educação contínua, mas também sinaliza o potencial para inovação e contribuição econômica derivada dessas pesquisas. A produção técnica e tecnológica também teve um registro robusto, com um acumulado de 1858 itens entre 2021 e 2023, incluindo patentes e softwares, apontando para um ambiente vigoroso de pesquisa aplicada e potencial de comercialização e impacto na indústria.

**Impacto Social:** Os projetos de extensão aprovados em edital da PROPIEX coordenados por docentes dos PPGs e alinhados às linhas de pesquisa dos programas, são um testemunho do compromisso social da UNESC. Tais projetos abrangem uma ampla gama de temas sociais relevantes, como saúde coletiva, inclusão digital para idosos e educação ambiental, demonstrando o engajamento da universidade com as necessidades da comunidade e a aplicação prática do conhecimento gerado.

**Impacto Cultural:** No aspecto cultural, os projetos de extensão sublinham a atuação da UNESC como uma entidade promotora da cultura e da identidade regional. Por exemplo, o projeto "Geoparque Mundial da UNESCO Caminhos dos Cânions do Sul" é um

esforço notável para mapear o patrimônio arqueológico e histórico dos povos indígenas, fornecendo recursos educacionais valiosos para o ensino fundamental. A combinação desses elementos ilustra o papel multifacetado da UNESC como uma instituição que não somente produz conhecimento acadêmico de alto nível, mas que também investe na aplicação desse conhecimento de maneiras que beneficiam diretamente a economia, a sociedade e a cultura da região. Portanto, esses dados não apenas atestam a excelência e relevância da pesquisa na UNESC, mas também a sua habilidade de transformar este conhecimento em ações concretas que têm um impacto positivo duradouro para além das fronteiras da universidade.

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) tem desempenhado um papel fundamental na promoção do impacto econômico, social e cultural através de seus programas de pós-graduação stricto sensu, conforme demonstrado pelos dados coletados entre 2021 e 2023. Economicamente, o número crescente de orientações de pós-doutoramento, que alcançou um total de 15 neste período, evidencia um ambiente de pesquisa e desenvolvimento fértil que contribui para o avanço do conhecimento e a capacidade de inovação. Este incremento sinaliza um potencial significativo para impulsionar a economia local e regional através da geração de novas tecnologias e processos inovadores.

Do ponto de vista social, os projetos de extensão coordenados por docentes do PPG, que são aprovados em editais da PROPIEX, refletem o compromisso da UNESC com o bem-estar e desenvolvimento da comunidade. Iniciativas como o "Projeto Integrado de Restauração da Condição Funcional de Usuários do SUS Via Regulação Assistidos pelas Clínicas Integradas - Vida Funcional" e o "Programa Saúde no Parque" ilustram a aplicação prática do conhecimento acadêmico em questões sociais prementes. Estes projetos não apenas proporcionam serviços valiosos à comunidade, mas também reforçam a relevância social da universidade e seu papel na promoção da saúde e qualidade de vida.

Culturalmente, os esforços da UNESC para integrar a educação e a pesquisa com o patrimônio e as tradições locais são significativos. Projetos como "Geoparque Mundial da UNESCO Caminhos dos Cânions do Sul" e as "Oficinas de Capoeira" destacam o envolvimento da instituição na preservação e promoção da cultura regional. Tais programas não só servem

para educar, mas também para garantir que o patrimônio cultural seja valorizado e transmitido às futuras gerações.

O volume de produção técnica e tecnológica da UNESC, com 1858 itens relatados em três anos, incluindo patentes e registros, é uma clara indicação do dinamismo inovador da instituição. Este resultado reafirma o papel da universidade como um centro de excelência na produção de conhecimento aplicável e na promoção da propriedade intelectual, elementos cruciais para o avanço econômico e tecnológico.

Em conclusão, os dados coletados e apresentados fornecem uma visão abrangente do impacto multifacetado da UNESC. Por meio de suas atividades de pós-graduação e projetos de extensão, a universidade não só contribui de forma significativa para a economia e o desenvolvimento social, mas também atua como guardiã da cultura regional. O compromisso com a excelência em pesquisa e a dedicação à comunidade formam o cerne da missão da UNESC, consolidando sua posição como uma instituição influente e imprescindível para o desenvolvimento sustentável e integrado da região.

### **2.5.1 Elementos norteadores da Inovação**

Apesar da ausência de alunos estrangeiros entre 2021 e 2023, a internacionalização é evidente no envolvimento de discentes em programas de Doutorado-sanduíche, com dois alunos do PPG em Ciência e Engenharia de Materiais e Ciências da Saúde realizando parte de seus estudos em prestigiadas instituições na Espanha e França, respectivamente. Este intercâmbio acadêmico promove a colaboração científica internacional e contribui para a visibilidade global dos programas da UNESC. A presença de pesquisadores estrangeiros visitantes, totalizando dois em 2023, também destaca a atração internacional da universidade e sua capacidade de integrar conhecimentos e práticas de diferentes contextos em seu ambiente acadêmico.

Em termos de redes de colaboração internacional, os docentes da UNESC apresentaram uma participação ativa e crescente, com um total de 54 participações entre 2021

e 2023, colaborando com instituições de prestígio mundial como a *London School of Economics*, *King's College London* e diversas universidades europeias e americanas. Isso reflete o compromisso da UNESC em manter um padrão de pesquisa que corresponde aos padrões internacionais e promove a integração de seus programas no cenário global. Nacionalmente, os docentes da UNESC também se envolveram em redes de colaboração, com um total de 43 participações no mesmo período. Isso sublinha a importância da universidade no desenvolvimento regional e nacional, mostrando que a instituição não só busca inspiração global como também se dedica a aplicar este conhecimento para o benefício da comunidade local e nacional.

A UNESC demonstrou um papel ativo em organizações externas e nacionais, com 75 docentes participantes entre 2021 e 2023. Este envolvimento em entidades voltadas ao desenvolvimento regional e nacional não só enriquece a experiência dos docentes como também posiciona a UNESC como um ator influente no avanço científico e tecnológico do país. Em suma, a UNESC exemplifica a interconexão entre a internacionalização e a inserção local/regional/nacional de suas atividades de pós-graduação. A colaboração internacional, o envolvimento em redes e organizações de desenvolvimento e o intercâmbio de conhecimento com instituições estrangeiras ressaltam o compromisso da UNESC em promover a excelência acadêmica e impacto societal. Estes dados reiteram o papel crucial da UNESC como um vetor de inovação, colaboração e desenvolvimento que transcende fronteiras geográficas e disciplinares.

Ao longo dos anos de 2022 e 2023, a UNESC promoveu a internacionalização dos seus alunos de pós-graduação por meio do programa de Doutorado-sanduíche, contabilizando um total de dois discentes beneficiados. Em 2022, um estudante do Programa de Pós-Graduação em Ciência e Engenharia de Materiais teve a oportunidade de aprofundar seus estudos no prestigiado *Instituto de Cerámica y Vidrio* em Madri, Espanha. No ano subsequente, 2023, foi a vez de um discente do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde ampliar suas pesquisas no *Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale*, situado em Paris, França. O quadro 38, a seguir, apresenta este panorama:

Quadro 38 - Internacionalização dos seus alunos de pós-graduação (2022-2023)

Ano	Programa de Pós-Graduação em:	Discentes	Instituição	Localização
2022	Ciência e Engenharia de Materiais	1	Instituto de Cerámica y Vidrio	Madri/Espanha
2023	Ciências da Saúde	1	Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale	Paris/França
<b>Total</b>		<b>2</b>		

Fonte: Programa de Pós-Graduação (2023)

Em 2023, o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico acolheu dois pesquisadores estrangeiros visitantes provenientes da Universidad Nacional de Entre Ríos, localizada em Entre Ríos, Argentina. Esta ação reforça a parceria e o intercâmbio de conhecimentos entre a UNESC e instituições internacionais, estimulando a colaboração científica e cultural.

Os dados sobre a internacionalização dos docentes da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) refletem uma estratégia assertiva de expansão de colaborações internacionais e fortalecimento acadêmico no cenário global. Entre 2021 e 2023, observa-se um total de 54 participações de docentes em redes de colaboração internacional, envolvendo prestigiosas instituições de ensino e pesquisa. Em 2021, a UNESC evidenciou sua presença internacional com 17 docentes participando de redes colaborativas com instituições de renome como a *London School of Economics and Political Sciences* e o *King's College London* na Inglaterra. Esta iniciativa foi mantida ao longo de 2022 com igual número de participações, expandindo a colaboração para instituições nos Estados Unidos, como a *University of Texas Health Science Center at Houston*, e mantendo as já estabelecidas na Europa e América Latina.

O ano de 2023 viu um aumento na colaboração internacional, com um total de 20 participações. Novas instituições como a Texas *Alzheimer's Research and Care Consortium* e a *McGovern Medical School* nos Estados Unidos e a *Université de Montpellier* na França foram incorporadas às colaborações da UNESC. A diversidade das instituições nas quais os docentes

da UNESC mantêm colaborações revela um compromisso com a multidisciplinaridade e a pesquisa aplicada. Além disso, o aumento constante da participação internacional indica um interesse crescente e um reconhecimento da qualidade da pesquisa desenvolvida pela UNESC.

Esta tendência de crescimento na colaboração internacional não somente enriquece a experiência acadêmica dos participantes, mas também eleva o perfil da pesquisa da UNESC no palco internacional. A interação com redes de pesquisa diversificadas proporciona uma troca valiosa de conhecimento e recursos que beneficia todos os envolvidos, reforçando o papel da universidade como um importante polo de pesquisa e inovação global.

Em 2021, houve a participação de 11 docentes em redes de colaboração com instituições nacionais, evidenciando o compromisso da UNESC com o fortalecimento de parcerias estratégicas em áreas variadas, desde a Ciência e Engenharia de Materiais até o Desenvolvimento Socioeconômico. Instituições como a Universidade Federal de Santa Catarina e o Instituto Federal do Espírito Santo destacam-se por seu envolvimento em pesquisas colaborativas, realçando a busca pela excelência acadêmica e o compartilhamento de recursos e expertise.

O número se manteve constante em 2022, com 11 docentes colaborando em redes similares, mantendo a continuidade das relações já estabelecidas e promovendo uma consistência que sugere um impacto positivo tanto na produção científica quanto na qualidade da educação oferecida. A inclusão da Universidade Federal de Pelotas reforça essa tendência, ampliando o alcance geográfico e o espectro de conhecimento.

Para 2023, observa-se um crescimento significativo para 21 docentes em colaborações nacionais, o que representa uma expansão notável da rede de influência da UNESC. A adição de novos parceiros como a Universidade Federal da Fronteira Sul e a Universidade Católica de Pelotas, além da continuidade com instituições como a Universidade Federal de Santa Catarina, indica um reconhecimento crescente da qualidade de pesquisa e educação da UNESC e um aumento na sua visibilidade e influência no cenário nacional. O engajamento em grupos de pesquisa especializados como o Grupo de Trabalho Psicologia e Estudos de Gênero e a Associação Nacional de História seção Santa Catarina reflete a

capacidade da UNESC de liderar e influenciar o diálogo acadêmico em diversas disciplinas, com impactos que se estendem para além dos limites institucionais.

No período analisado, a UNESC demonstrou ser um ator crucial no panorama da educação superior do Brasil, fortalecendo as redes de pesquisa e colaboração e promovendo uma cultura de inovação e intercâmbio acadêmico. Os dados indicam que a universidade não só tem investido na qualidade de sua pesquisa e educação, mas também na construção de uma comunidade acadêmica robusta e interconectada, apta a enfrentar os desafios contemporâneos da ciência e tecnologia.

Os dados referentes ao envolvimento dos docentes da UNESC em organizações externas e nacionais entre 2021 e 2023 demonstram uma sólida relação entre a universidade e entidades significativas para o desenvolvimento regional e nacional. Ao longo desses três anos, houve um total de 75 participações em diversas organizações, refletindo um compromisso ativo com a pesquisa aplicada e o impacto social.

Em 2021, a UNESC marcou presença significativa na Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), indicando um papel chave na definição de diretrizes para a pesquisa regional. A colaboração com associações especializadas como ABERGO e ABRAFITO mostra o engajamento em setores estratégicos para o desenvolvimento de práticas inovadoras em saúde e ergonomia.

A constância no número de participações em 2022, com o mesmo número de participações que no ano anterior, indica a sustentação de parcerias estratégicas e a manutenção de um papel influente nas políticas de desenvolvimento regional. O envolvimento com o Núcleo de Prevenção às Violências e Promoção da Saúde de Criciúma (NUPREVIPS) e com o Comitê Educativo e Científico do Geoparque Mundial da UNESCO ressalta a atuação direta da UNESC em questões de impacto social e ambiental.

Em 2023, o aumento para 29 participações sinaliza uma ampliação nas atividades e na influência da UNESC. A inclusão de grupos de trabalho da ABRASCO e a colaboração com secretarias estaduais e do município de Criciúma reforçam a importância da universidade nas esferas da saúde pública e políticas regionais. Adicionalmente, a contribuição em comitês

educativos do Geoparque Mundial da UNESCO e no conselho de desenvolvimento econômico local demonstra um investimento contínuo na valorização de recursos naturais e culturais e na geração de riqueza para a região.

Este padrão de envolvimento em organizações nacionais e externas reflete uma estratégia institucional de estabelecer a UNESC como um centro de excelência conectado às necessidades da sociedade e comprometido com a inovação e a promoção do bem-estar social. Os dados sugerem que a universidade prioriza colaborações que possam resultar em benefícios tangíveis para a comunidade, enfatizando seu papel ativo na transformação socioeconômica do contexto em que está inserida.

O estágio pós-doutoral é uma fase crucial na carreira de um pesquisador, proporcionando uma oportunidade para aprofundar conhecimentos, desenvolver novas habilidades de pesquisa e estabelecer colaborações científicas. A análise do número de docentes dos Programas de Pós-Graduação (PPG) da UNESC que realizaram ou estão realizando estágios pós-doutorais entre 2021 e 2023 fornece insights valiosos sobre o comprometimento da instituição com o avanço acadêmico e a excelência em pesquisa.

Em 2021, registrou-se apenas um docente do PPG em Educação aprimorando sua expertise na Universidade Federal do Ceará, o que indica uma participação pontual no cenário de pós-doutorado nacional. Este movimento pode ser interpretado como uma iniciativa inicial que prepara o terreno para um engajamento mais amplo nos anos subsequentes.

O ano de 2023, por outro lado, viu um aumento significativo com sete docentes de diferentes PPGs realizando estágios pós-doutorais. Notavelmente, dois docentes de Saúde Coletiva expandiram suas pesquisas em instituições de renome no Brasil, enquanto outros participaram de estágios em instituições internacionais na Espanha e Portugal, e em reconhecidas universidades brasileiras como a Universidade Federal do ABC e a Universidade de São Paulo. Este aumento na participação é uma indicação clara do investimento da UNESC na qualificação de seu corpo docente e na sua intenção de inserir seus programas de pesquisa em redes acadêmicas mais amplas.

Ao longo do período de três anos (2021 a 2023), o total de oito estágios pós-doutorais reflete o reconhecimento da UNESC da importância do desenvolvimento contínuo de seus pesquisadores. Esta prática não só contribui para o enriquecimento individual dos docentes, mas também eleva a capacidade de pesquisa da universidade como um todo, aumentando seu capital intelectual e fortalecendo suas parcerias institucionais. A diversificação das instituições de acolhimento para os estágios pós-doutorais dos docentes da UNESC demonstra uma estratégia de internacionalização e a busca por inovação e colaboração transdisciplinar. Ao se engajar com instituições de prestígio, tanto nacional quanto internacionalmente, a UNESC não só amplia as fronteiras de sua influência acadêmica, mas também traz para sua comunidade insights e práticas de pesquisa de vanguarda, fomentando um ambiente de inovação e excelência. Este padrão de engajamento nos estágios pós-doutorais é, portanto, uma evidência do compromisso da UNESC com a construção de uma infraestrutura acadêmica robusta, apta a contribuir significativamente para o progresso científico e tecnológico, em consonância com as necessidades e desafios da sociedade contemporânea.

A Unesc demonstra uma forte presença no cenário acadêmico nacional e internacional através de várias distinções e reconhecimentos obtidos por seus docentes e programas de pós-graduação. A instituição se destaca por sua pesquisa influente e seu compromisso com o avanço científico e inovação, como evidenciado por várias métricas e avaliações.

No ano de 2021, a instituição foi reconhecida pelo AD *Scientific Index*, com pesquisadores da Unesc entre os mais influentes da América Latina, evidenciando a excelência e a influência global de sua produção científica. Esse reconhecimento não se limitou a um campo específico, mas se estendeu por múltiplos programas, como Saúde Coletiva, Ciência e Engenharia de Materiais e Ciências Ambientais, indicando uma abrangência de pesquisa e especialização.

Em 2022, a inclusão da Unesc no ranking da *Research.Com* ressaltou o impacto significativo de seus pesquisadores no campo das neurociências, com a instituição alcançando posições de destaque tanto no contexto nacional quanto global. O sucesso contínuo nos rankings

internacionais de pesquisa é um testemunho do ambiente acadêmico rico e colaborativo que a Unesc cultiva. O ano de 2023 consolidou ainda mais a posição da Unesc como um centro de excelência em pesquisa. O reconhecimento em rankings e premiações, como o Prêmio Mulheres na Ciência e a homenagem da Assembleia Legislativa de Santa Catarina, realçam o compromisso da instituição com a diversidade e a promoção de um ambiente inclusivo para o desenvolvimento científico. Além disso, a liderança em internacionalização e pesquisa no Ranking Universitário Folha (RUF) reflete o papel ativo da Unesc no avanço da ciência e sua contribuição significativa para o bem-estar social.

A soma dessas conquistas não apenas valoriza o trabalho individual dos pesquisadores, mas também realça a reputação institucional da Unesc como um polo de conhecimento que atrai e desenvolve talentos excepcionais. Este ambiente propício à excelência científica não somente eleva o padrão acadêmico da instituição, mas também serve como um vetor de desenvolvimento socioeconômico e inovação na região e no país. Dessa forma, a Unesc se posiciona como um modelo de instituição que investe na qualidade de sua pesquisa e na capacitação de seu corpo docente. As distinções acadêmicas nacionais e internacionais recebidas pelos docentes da Unesc são uma afirmação clara de seu compromisso com a educação de qualidade e a pesquisa de impacto, destacando seu papel vital na comunidade acadêmica global.

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) tem evidenciado uma forte presença de seus docentes em posições de destaque em corpos editoriais de periódicos científicos e como avaliadores de importantes agências de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação, tanto no Brasil quanto no exterior.

No período de 2021 a 2023, houve uma participação significativa e consistente de docentes da Unesc como editores ou membros de corpos editoriais de periódicos científicos. No ano de 2021, um total de 14 docentes de diversos programas de pós-graduação, incluindo Direito, Ciência e Engenharia de Materiais, Ciências Ambientais, Ciências da Saúde, Saúde Coletiva e Desenvolvimento Socioeconômico contribuíram para a edição e revisão de periódicos acadêmicos. Esta participação se manteve robusta em 2022, com um total de 15

docentes envolvidos, ampliando a contribuição para o programa de Educação. No entanto, em 2023, houve uma diminuição para 4 docentes, indicando uma mudança potencial nas atribuições ou focos desses acadêmicos.

Por outro lado, o número de docentes atuando como avaliadores de agências de fomento mostrou uma tendência crescente. Começando com 27 avaliadores em 2021 e aumentando para 29 em 2022, e depois para 31 em 2023, os docentes da Unesc participaram ativamente na avaliação de projetos e na concessão de recursos para pesquisa. Estas agências incluem, mas não se limitam a FAPESC, CNPq, CAPES, entre outras. Este crescimento reflete o reconhecimento da expertise e da competência dos docentes da Unesc no cenário de pesquisa nacional e internacional. Essa atuação como editores e avaliadores reforça não apenas a qualidade do corpo docente da Unesc, mas também sua contribuição para o avanço do conhecimento e para a integridade da pesquisa científica. Os docentes da Unesc são reconhecidos por seu julgamento especializado e estão envolvidos em processos críticos que moldam o futuro da pesquisa acadêmica.

A presença de docentes da Unesc em tais funções é uma demonstração clara do seu comprometimento com a excelência acadêmica e com a manutenção de altos padrões de pesquisa e inovação. Esta contribuição não só amplia a visibilidade da Unesc no cenário acadêmico, mas também solidifica sua posição como uma instituição de pesquisa de ponta que influencia políticas de pesquisa e práticas em todo o Brasil e no exterior. A seguir, no quadro, são apresentados os quadros que destacam a participação dos docentes da Unesc como editores ou participantes de corpos editoriais de periódicos e como avaliadores de agências de fomento à pesquisa, refletindo o comprometimento e a influência da instituição e de seu corpo docente em áreas acadêmicas estratégicas:

Quadro 39 - Participação dos docentes da Unesc como editores, corpos editoriais de periódicos, avaliadores de agências de fomento à pesquisa

<b>Ano</b>	<b>Programa de Pós-Graduação em</b>	<b>Docentes</b>
<b>2021</b>	Direito	3
	Ciência e Engenharia de Materiais	3
	Ciências Ambientais	3
	Ciências da Saúde	3
	Saúde Coletiva	1
	Desenvolvimento Socioeconômico	1
	<b>Total</b>	<b>14</b>
<b>2022</b>	Direito	3
	Ciência e Engenharia de Materiais	2
	Ciências Ambientais	2
	Ciências da Saúde	2
	Saúde Coletiva	2
	Sistemas Produtivos	1
	Desenvolvimento Socioeconômico	2
	Educação	1
	<b>Total</b>	<b>15</b>
<b>2023</b>	Direito	1
	Ciências Ambientais	1
	Saúde Coletiva	1
	Desenvolvimento Socioeconômico	1
	<b>Total</b>	<b>04</b>

Fonte: Programa de Pós-Graduação (2023)

E com relação ao Total de avaliadores de agências de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil e no exterior, o quadro 40 apresenta:

Quadro 40 - Total de avaliadores de agências de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil e no exterior

<b>Ano</b>	<b>Programa de Pós-Graduação em</b>	<b>Docentes</b>
<b>2021</b>	Ciência e Engenharia de Materiais	10
	Ciências da Saúde	4
	Saúde Coletiva	7
	Desenvolvimento Socioeconômico	6
	<b>Total</b>	<b>27</b>
<b>2022</b>	Ciência e Engenharia de Materiais	10
	Ciências da Saúde	5
	Saúde Coletiva	7
	Sistemas Produtivos	1
	Desenvolvimento Socioeconômico	6
	<b>Total</b>	<b>29</b>
<b>2023</b>	Ciência e Engenharia de Materiais	10
	Ciências da Saúde	7
	Saúde Coletiva	7
	Sistemas Produtivos	1
	Desenvolvimento Socioeconômico	6
	<b>Total</b>	<b>31</b>

Fonte: Programa de Pós-Graduação (2023)

O envolvimento dos docentes dos programas de pós-graduação stricto sensu da Unesc em agências de fomento à pesquisa e desenvolvimento reflete um aspecto significativo de seu impacto e inserção no contexto da pesquisa e inovação nacional e internacional. A atuação dos professores como avaliadores em instituições de renome, tais como FAPESC, CNPq, CAPES, e até em âmbito internacional com o *National Science Centre Poland* e outras, não apenas demonstra o reconhecimento da competência e qualidade do corpo docente, mas também reforça a posição da Unesc como uma instituição de vanguarda na pesquisa científica. Essa participação ativa em organismos de fomento permite aos docentes contribuírem decisivamente para a definição de diretrizes de pesquisa, garantindo que os recursos sejam bem

aplicados e que projetos de alto potencial recebam o apoio necessário. É uma troca bilateral onde a experiência adquirida pelos docentes reverbera em suas atividades acadêmicas e orientações, beneficiando diretamente os discentes e a qualidade das pesquisas desenvolvidas na Unesc.

Adicionalmente, a presença dos docentes em tais fóruns evidencia a contribuição da Unesc para o desenvolvimento regional e nacional, auxiliando na tomada de decisões estratégicas que podem impulsionar o desenvolvimento tecnológico e científico do país. Esse papel ativo no cenário de pesquisa reflete-se em uma maior visibilidade para a instituição, atração de talentos e parcerias, e um robustecimento de suas capacidades de inovação e de influência acadêmica no cenário internacional. Portanto, a integração dos professores da Unesc em agências de fomento não só fortalece a estrutura de pesquisa e inovação da universidade, mas também atesta sua relevância e compromisso com a produção científica que atenda às demandas sociais e contribua para o progresso tecnológico e econômico em diferentes esferas.

### **2.5.2 Destaques**

A medida que a Universidade avança em direção à excelência acadêmica e à influência internacional, é confrontada com uma série de desafios inerentes à dinâmica do ensino superior e da pesquisa. Neste contexto, cada passo adiante traz consigo a responsabilidade de superar obstáculos, alinhar-se às rápidas mudanças tecnológicas, satisfazer as expectativas de uma sociedade cada vez mais informada e garantir que o crescimento e a inovação sejam sustentáveis e inclusivos. Os destaques incluem manter a qualidade e relevância da pesquisa em meio a um cenário competitivo global, expandir a colaboração internacional enquanto se nutre a excelência local, e garantir que o conhecimento gerado seja traduzido em benefícios tangíveis para a comunidade. Além disso, a Universidade contempla a tarefa de continuar atraindo e retendo talentos de topo, diversificar fontes de financiamento e fortalecer suas políticas de integração e extensão comunitária. Cada um desses aspectos representa uma oportunidade de reafirmar a posição da Universidade como líder em educação e inovação.

No âmbito dos PPGs, portanto, os destaques são

- Expansão Internacional: Aumento no número de docentes participando de redes de colaboração internacional, com presença significativa em instituições de renome na Europa e Américas, refletindo o fortalecimento da pesquisa e das parcerias globais da Unesc.
- Crescimento do Pós-Doutorado: O número de docentes realizando estágios pós-doutoriais em instituições nacionais e internacionais indica um compromisso contínuo com a atualização acadêmica e a excelência em pesquisa.
- Reconhecimento em Rankings: Os docentes da Unesc foram reconhecidos em rankings de influência, tanto no âmbito nacional como no internacional, destacando-se em áreas como a saúde e engenharia de materiais.
- Inovação e Desenvolvimento Tecnológico: O corpo docente tem participado ativamente como avaliadores em agências de fomento, contribuindo para o avanço da ciência e tecnologia e para o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional.
- Projetos de Extensão: Implementação de uma série de projetos de extensão, demonstrando a capacidade da universidade em aplicar conhecimentos acadêmicos em contextos reais e promover o desenvolvimento comunitário.
- Diversidade em Colaborações Nacionais: A colaboração em uma ampla gama de redes nacionais em diversas áreas do conhecimento ilustra a integração interdisciplinar e o comprometimento com diferentes setores da pesquisa brasileira.
- Participação em Organizações Externas: Os docentes atuam em organizações nacionais influentes, colaborando em comitês de desenvolvimento econômico e políticas públicas, aumentando o impacto social da universidade.
- Crescimento do Acervo da Biblioteca: A biblioteca da universidade mostrou um crescimento substancial em seu acervo, tanto físico quanto digital, garantindo recursos atualizados para pesquisa e estudo.

- Prêmios e Reconhecimentos: Diversos prêmios e homenagens foram recebidos por membros da instituição, ressaltando a excelência da pesquisa e da contribuição científica da Unesc.
- Integração com a Comunidade: Os projetos de extensão curricularizados e ações comunitárias reforçam o compromisso da universidade com a inclusão social e a transferência de conhecimento para fora do ambiente acadêmico.

Com base nos destaques a Universidade não só se reafirma como um baluarte do conhecimento e inovação, mas também como uma instituição comprometida com a transformação social. As conquistas até agora, evidenciadas pelo crescimento no envolvimento em redes de colaboração e pelo reconhecimento em rankings e premiações, são testemunhos da sua resiliência e adaptabilidade. À medida que olhamos para o futuro, fica claro que, embora os desafios possam ser complexos e multifacetados, a Universidade está bem posicionada para transformá-los em novas fronteiras de conhecimento e impacto social, mantendo-se fiel ao seu compromisso de contribuir significativamente para o avanço acadêmico e o bem-estar da comunidade global.

### **2.5.3 Desafios**

À medida que adentramos uma era de transformações sem precedentes, a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) enfrenta um conjunto de desafios que refletem a dinâmica atual do ensino superior e da pesquisa global. A instituição se vê diante da necessidade de não apenas perpetuar sua excelência acadêmica e contribuição social, mas também de evoluir e adaptar-se às exigências de um mundo em constante mutação. Tais desafios transcendem as fronteiras do campus universitário, englobando aspectos da internacionalização, sustentabilidade financeira, inovação tecnológica e inclusão digital, bem como a imperatividade de gerar um impacto social, econômico e cultural tangível a partir da pesquisa e extensão universitária. Os desafios são articulados em:

- Internacionalização e Diversidade: Ampliar a representação internacional de estudantes e pesquisadores na Universidade para enriquecer o ambiente acadêmico com diversas perspectivas culturais e científicas.
- Sustentabilidade Financeira: Diversificar as fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade dos programas de pesquisa e ensino, frente ao cenário de restrições orçamentárias e competição por recursos públicos e privados.
- Inclusão Digital e Tecnológica: Assegurar que a infraestrutura tecnológica acompanhe a evolução digital e que a comunidade acadêmica esteja apta a utilizar plenamente as ferramentas e plataformas de e-learning e pesquisa.
- Impacto da Pesquisa: Maximizar o impacto social e econômico da pesquisa, promovendo a transferência de conhecimento para a sociedade e a indústria, e fortalecendo as parcerias com o setor público e privado.
- Qualidade e Inovação no Ensino: Manter e elevar a qualidade do ensino, incorporando metodologias pedagógicas inovadoras e respondendo efetivamente às necessidades de um mercado de trabalho em constante mudança.
- Extensão Universitária e Engajamento Comunitário: Expandir as atividades de extensão universitária para reforçar o compromisso da Universidade com o desenvolvimento comunitário e regional.
- Saúde Mental e Bem-Estar da Comunidade Acadêmica: Implementar estratégias eficazes para promover o bem-estar e a saúde mental de estudantes, docentes e funcionários, criando um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional.
- Colaboração Interdisciplinar: Fomentar a colaboração interdisciplinar e transdisciplinar dentro da Universidade para abordar questões complexas que requerem uma ampla gama de expertise.
- Responsabilidade Ambiental: Desenvolver e integrar práticas de sustentabilidade ambiental em todas as atividades da Universidade, desde a gestão do campus até os currículos de ensino e projetos de pesquisa.

- Adaptação às Mudanças Globais: Preparar a Universidade para responder com agilidade às mudanças globais, incluindo transformações sociais, desafios ambientais, e tendências econômicas e tecnológicas.

Neste cenário desafiador, a Unesc tem a oportunidade de se consolidar como um modelo de resiliência e inovação no cenário educacional. Abraçar a interdisciplinaridade, o engajamento comunitário, a responsabilidade ambiental e a saúde mental são passos cruciais para a construção de uma comunidade acadêmica robusta e preparada para o futuro. A jornada é complexa e requer uma visão estratégica que alie tradição e inovação, mas os esforços contínuos para superar esses desafios são o que sustentarão a Unesc como uma instituição líder e referência no desenvolvimento sustentável e inclusivo no Brasil e além.

#### **2.5.4 Recomendações estratégicas**

À medida que a Universidade do Extremo Sul Catarinense se posiciona na vanguarda da educação superior, é crucial a elaboração de recomendações estratégicas que alavanquem os programas de pós-graduação stricto sensu. Estas recomendações são desenhadas para endereçar as necessidades emergentes no cenário educacional, garantindo que a pós-graduação se mantenha resiliente, inovadora e com um impacto significativo na sociedade. As recomendações apontam para:

- Intensificar a Internacionalização: Ampliar programas de doutorado-sanduíche e fomentar a vinda de pesquisadores internacionais para aumentar a troca de conhecimentos e experiências.
- Expandir Redes de Colaboração: Estabelecer mais parcerias estratégicas com instituições nacionais e internacionais para potencializar a pesquisa e a inovação.
- Fortalecer a Extensão Comunitária: Integrar ainda mais os projetos de extensão às necessidades locais e regionais, reforçando o impacto social da Universidade.
- Promover a Interdisciplinaridade: Incentivar projetos que unam diferentes áreas do conhecimento, estimulando soluções inovadoras para problemas complexos.

- Valorizar as Contribuições Acadêmicas: Reconhecer e celebrar as conquistas dos docentes e pesquisadores que ganham destaque nacional e internacional.
- Fomentar a Inovação Tecnológica: Incentivar o desenvolvimento de patentes e o empreendedorismo científico como meios de transferir conhecimento para a sociedade.
- Aprimorar a Captação de Recursos: Melhorar estratégias para obtenção de financiamento através de agências de fomento, alavancando a pesquisa e a infraestrutura.
- Desenvolver Habilidades do Futuro: Preparar os discentes para o mercado globalizado e para desafios contemporâneos através de habilidades como pensamento crítico, criatividade e adaptabilidade.
- Implementar Políticas de Saúde Mental: Criar programas de apoio psicológico para estudantes e docentes, promovendo um ambiente acadêmico saudável.
- Avaliar e Adaptar Constantemente: Implementar um processo contínuo de avaliação e ajuste dos programas de pós-graduação, garantindo que permaneçam relevantes e de alta qualidade.

As recomendações aqui propostas requerem um compromisso organizacional para com a evolução contínua e a excelência na pós-graduação. A implementação dessas estratégias deve ser acompanhada de uma governança sólida e um engajamento coletivo da comunidade acadêmica. Ao seguir estas diretrizes, a Unesc solidificará sua posição como uma instituição que não apenas responde às demandas atuais, mas também molda o futuro do ensino superior e da pesquisa no Brasil e no mundo.

## 2.6 ADERÊNCIA DOS RESULTADOS COM A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DA UNESC

A Avaliação Institucional na UNESC, firmemente ancorada desde 1995, tem sido um pilar para a excelência e inovação educacional. A aderência dos resultados desta avaliação à política institucional é uma evidência clara do compromisso com a missão educativa da

universidade. Esta congruência é fruto de uma cultura de avaliação diagnosticada como uma ferramenta para o planejamento e a revisão contínua das práticas acadêmicas e administrativas.

O processo, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo SINAES desde 2004, reflete a maturidade da UNESC na integração de avaliações institucionais em seu modelo de gestão. A evolução deste processo, especialmente com a transformação da COMAVI em SEAI, é uma demonstração prática do fortalecimento da infraestrutura avaliativa, visando a efetividade e o aprimoramento contínuo.

A política de avaliação da UNESC, definida pela Resolução nº 2/2015/Consu, reforça o caráter diagnóstico da avaliação, não buscando classificar ou punir, mas sim orientar e planejar. Os resultados, mantidos sob rigoroso sigilo e ética profissional, informam a gestão, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e no compromisso com um ensino de qualidade.

A socialização das informações obtidas pelos processos avaliativos reflete a transparência e a proatividade da UNESC, garantindo que toda a comunidade acadêmica esteja envolvida e ciente dos esforços contínuos para o aprimoramento institucional. Esta prática de comunicação e engajamento é um pilar para a consolidação da cultura de avaliação, que está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão institucional.

A melhoria contínua dos instrumentos de avaliação e o comprometimento com os processos de autoavaliação evidenciam uma atuação alinhada às necessidades dos serviços prestados pela UNESC. O acompanhamento constante e a organização do Relatório de Autoavaliação Institucional são tarefas realizadas com o intuito de refletir sobre as práticas atuais e projetar um futuro onde a qualidade educacional e o compromisso social são primordiais.

Em conclusão, a Avaliação Institucional na UNESC não é apenas um requisito legal ou uma formalidade, mas sim uma prática integrada e essencial para a gestão e o desenvolvimento da universidade. Os resultados obtidos reafirmam o sucesso da política de avaliação da UNESC, que permanece comprometida com a excelência acadêmica, a inovação, e a responsabilidade social, mantendo-se fiel à sua missão de contribuir para o avanço da educação e da sociedade.

## 2.7 LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

Na seção de "Lições Aprendidas e Recomendações" de um relatório de CPA, é importante refletir sobre os processos de avaliação institucional, identificar as melhores práticas, reconhecer os desafios enfrentados e propor caminhos para o aprimoramento contínuo. A análise crítica dos processos institucionais nos permitiu reconhecer a importância de uma abordagem holística que envolve todas as partes interessadas. Verificou-se que o engajamento proativo dos docentes e discentes é crucial para uma avaliação significativa e representativa. A transparência nas comunicações e a agilidade nas respostas institucionais emergiram como fatores-chave para a adaptação às mudanças e para o fortalecimento da confiança da comunidade acadêmica.

Para a melhoria contínua, recomenda-se:

- Reforço da Comunicação Institucional:** Assegurar que as decisões e as políticas institucionais sejam comunicadas eficientemente a todos os níveis da universidade, promovendo uma cultura de transparência e inclusão.
- Capacitação Continuada:** Fomentar programas de desenvolvimento profissional que preparem o corpo docente e administrativo para os desafios pedagógicos e gerenciais contemporâneos.
- Avaliação e Feedback Contínuos:** Estabelecer mecanismos efetivos para coleta e análise de feedback, permitindo a revisão e o aprimoramento constantes das práticas institucionais.
- Incentivo à Pesquisa e Inovação:** Apoiar iniciativas de pesquisa aplicada e inovação pedagógica que possam contribuir para a evolução do ensino e aprendizagem.
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** Incorporar práticas sustentáveis em todas as atividades da instituição, promovendo responsabilidade ambiental e social.

6. **Integração Tecnológica:** Adaptar-se às inovações tecnológicas que apoiam a pedagogia e a gestão, otimizando os recursos e expandindo o acesso à educação.
7. **Melhoria da Infraestrutura:** Investir continuamente na infraestrutura para apoiar os crescentes requisitos de ensino, pesquisa e extensão.
8. **Gestão de Recursos Humanos:** Desenvolver estratégias de gestão de talentos para atrair, reter e desenvolver o corpo docente e técnico-administrativo.
9. **Avaliação e Melhoria Curricular:** Estabelecer processos regulares de revisão curricular para garantir que os programas educacionais atendam às necessidades atuais e futuras dos alunos e da sociedade.
10. **Engajamento Comunitário:** Fortalecer as parcerias com a comunidade e o setor produtivo, visando melhorar o impacto social e a relevância prática da formação acadêmica.
11. **Planejamento Estratégico:** Continuar o planejamento estratégico para assegurar a alinhamento com os objetivos de longo prazo e responder dinamicamente aos desafios do ambiente educacional.

A experiência acumulada revelou a importância de uma governança participativa e uma gestão reflexiva, onde as decisões são tomadas com a contribuição de toda a comunidade acadêmica. A adaptabilidade frente às mudanças externas, como aquelas trazidas pela pandemia, mostrou-se um ativo valioso, realçando a necessidade de infraestruturas resilientes e capacidade de resposta rápida. A importância de uma comunicação eficaz tornou-se evidente, sendo um pilar fundamental para manter a comunidade informada e engajada.

Outros pontos ainda são mencionados:

1. **Desenvolvimento Profissional:** Intensificar os programas de formação continuada que equipem os profissionais com habilidades atualizadas, especialmente no uso de tecnologias emergentes no ensino e gestão.

2. **Aprimoramento de Infraestruturas:** Incrementar os investimentos em infraestrutura, garantindo que espaços físicos e virtuais estejam preparados para suportar métodos pedagógicos inovadores e atividades de pesquisa avançadas.
3. **Gestão Financeira Sustentável:** Estabelecer estratégias de financiamento que equilibrem as necessidades de expansão e sustentabilidade, explorando novos modelos de receita e parcerias estratégicas.
4. **Cultura de Inovação:** Criar um ambiente que favoreça a inovação, incentivando a experimentação e a adoção de novas abordagens pedagógicas e administrativas.
5. **Compromisso com a Excelência:** Continuar a promover uma cultura de excelência, onde a qualidade do ensino, pesquisa e extensão seja constantemente avaliada e melhorada.
6. **Parcerias Estratégicas:** Ampliar as parcerias com o setor produtivo e a comunidade para enriquecer as experiências acadêmicas e impulsionar a aplicação prática do conhecimento.
7. **Resposta a Mudanças Socioeconômicas:** Manter uma postura proativa em relação às mudanças socioeconômicas, garantindo que a instituição permaneça relevante e alinhada com as necessidades do mercado de trabalho e da sociedade.
8. **Engajamento Comunitário e Extensão:** Fortalecer os programas de extensão universitária para promover um impacto social significativo e reforçar o papel da universidade como agente de transformação social.
9. **Inclusão e Diversidade:** Priorizar iniciativas que promovam a inclusão e a diversidade, refletindo o compromisso com a equidade e o respeito à pluralidade dentro do ambiente acadêmico.

Em suma, este relatório da CPA reflete um compromisso robusto com a autoavaliação contínua e o desenvolvimento institucional na Universidade. As lições aprendidas reforçam a importância de uma governança colaborativa, adaptabilidade e comunicação eficaz, enquanto as recomendações estratégicas propõem ações proativas para

otimizar recursos, promover inovação e sustentar a excelência acadêmica. Ao abraçar essas recomendações, a universidade fortalecerá sua posição como líder educacional, preparada para os desafios futuros e pronta para contribuir de maneira significativa para a sociedade e para a evolução do conhecimento.

### 3 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNESC encerram um ciclo de análise profunda e reflexiva sobre as práticas e processos institucionais, destacando a maturidade e o compromisso da universidade com a excelência e inovação educacional. A aderência dos resultados avaliativos à política institucional reforça o alinhamento com a missão educativa da UNESC, evidenciando uma cultura de avaliação consolidada que serve como alicerce para o planejamento estratégico e a gestão universitária.

As conclusões aqui apresentadas reiteram a eficácia do modelo de avaliação adotado pela UNESC, que, seguindo as diretrizes do SINAES, demonstra uma integração efetiva das avaliações no modelo de gestão da universidade. A transformação da COMAVI em SEAI simboliza não apenas uma mudança estrutural, mas também uma evolução no pensamento avaliativo, que se reflete na qualidade educacional e na responsabilidade social da instituição.

Dentre as lições aprendidas, ressalta-se a importância de um engajamento proativo de todos os segmentos da comunidade acadêmica e a transparência nas comunicações como elementos fundamentais para a construção de uma confiança sólida e para a adaptação às mudanças. A capacidade de resposta rápida e a gestão reflexiva, considerando feedbacks para o aprimoramento contínuo, emergiram como práticas valorosas na atual conjuntura educacional.

As contribuições teóricas deste relatório se ancoram na prática reflexiva e na análise crítica dos processos de avaliação, contribuindo para o campo da gestão universitária e da avaliação institucional. Este documento serve como um marco teórico, fornecendo insights valiosos para pesquisadores e gestores que buscam compreender e implementar práticas avaliativas eficazes em contextos educacionais. No âmbito prático, as recomendações delineadas oferecem um caminho claro para a melhoria contínua, enfatizando a necessidade de reforçar a comunicação institucional, capacitar continuamente o corpo docente e técnico-

administrativo, incentivar a pesquisa e a inovação, e integrar tecnologias que suportem pedagogias avançadas e gestão eficiente.

Para a CPA, sugere-se a manutenção de um diálogo constante com todos os setores da universidade e a adoção de mecanismos que permitam uma avaliação contínua e dinâmica. Para a universidade, recomenda-se a incorporação das sugestões deste relatório no planejamento estratégico, garantindo que a gestão universitária esteja alinhada às necessidades da comunidade acadêmica e aos desafios do cenário educacional contemporâneo. Em encerramento, este relatório não marca um fim, mas sim um ponto de partida para novas descobertas e desenvolvimentos. A UNESC está diante de uma oportunidade ímpar de consolidar ainda mais sua liderança no cenário educacional, adotando práticas inovadoras e sustentáveis que respondam não apenas às demandas internas, mas que também contribuam significativamente para o avanço da educação e da sociedade como um todo.

**BIBLIOTECA CENTRAL. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO. UNESC. Relatórios de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023.

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**INEP. Relatório de avaliação do processo de Recredenciamento (EAD) da Universidade do Extremo Sul Catarinense.** Brasília. DF. 2019.

**PRÓ-REITORIA ACADÊMICA. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**SECRETARIA ACADÊMICA. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**SETOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. UNESC. Relatório de Avaliação do Ensino de Graduação.** UNESC. Criciúma, 2023

**SETOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**SETOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. UNESC. Síntese dos dados para a elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da Unesc.** UNESC. Criciúma, 2023

**UNESC. Plano de Desenvolvimento Institucional.** Criciúma, 2018

