Relato Institucional - RI

O presente relato tem por objetivo demonstrar a evolução do Centro Universitário da Região da Campanha de acordo com o que preceitua a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 062. O relato refere-se ao resumo das avaliações realizadas junto à comunidade acadêmica, somadas às principais reflexões da CPA junto à reitoria e aos demais colegiados (centro, *campi* e cursos). Entre os documentos analisados, destacam-se: os PPCs dos cursos de graduação; o PDI 2023-2027; os relatórios de autoavaliação e o relatório ENADE.

I – Breve histórico da ICES

Construção de uma Instituição de Ensino Superior (1953 – 1989) A história da URCAMP reserva grande proximidade com os fatos que resultaram no surgimento das Instituições de Ensino Superior no Rio Grande do Sul, em grande parte decorrente de um fluxo que teve seu auge nos anos 1950 e 1960. O fenômeno tinha por base as articulações das populações do interior, que, na ausência do Estado, percebiam no Ensino Superior sua mais relevante alternativa para garantir o desenvolvimento de suas regiões e formar agentes que pudessem permanecer em suas localidades. É nesse período que a conjunção de faculdades e cursos superiores esparsos, oriundos de instituições religiosas e públicas, acabaram sendo reunidos sob a responsabilidade da URCAMP (antiga FAT/FUnBa) dando legitimidade e objetivos à sua jornada que desde cedo reconheceu-se comunitária e regional.

O município de Bagé viu iniciar-se a caminhada pelos cursos superiores em 19 de novembro de 1953, quando a Associação de Cultura Técnica e Econômica (ABCTE) cria a Faculdade de Ciências Econômicas. Já em 1955, numa extensão da Universidade Católica de Pelotas (UCPel), surge a Faculdade Católica de Filosofia, Ciências e Letras de Bagé. Em 1960, implementam-se os cursos de Pintura e Música, no Instituto Municipal de Belas Artes, sob a administração da Prefeitura Municipal de Bagé.

Em 13 de janeiro de 1969, registra-se a criação da Fundação Universidade de Bagé (FUB), que viria a ser transformada em Fundação Attila Taborda (FAT), (Conforme ATA Nº 03, folha 2, de 7.10.1972) enquanto mantenedora da instituição Faculdades Unidas de Bagé (FunBa). Ainda em 1969, foi criada a Faculdade de Direito. Em 07 de agosto de 1970, o Presidente da então FUB, Dr. Attila Taborda,

encaminha à Universidade Católica de Pelotas (UCPel) o pedido para criação dos cursos de Engenharia Operacional Rural, Biblioteconomia, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis e Ciências Administrativas. No ano de 1972, foi criada a Faculdade de Educação Física, e, em 1976, as de Medicina Veterinária e Agronomia, que originariamente eram Extensão da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A transformação das Faculdades Unidas de Bagé em Universidade, iniciou-se em 1986, quando o então Conselho Federal de Educação aprovou a Carta Consulta. Já o reconhecimento à Universidade da Região da Campanha (URCAMP), veio pela Portaria Ministerial nº 052, de 16 de fevereiro de 1989; Parecer CFE 183/89; Processo nº. 23001.000771/86-45; continuando com sua Mantenedora, a FAT.

Ampliação do território de abrangência da URCAMP (1990-2001) Destaca-se a ampliação do território de abrangência da FAT/URCAMP, com a incorporação e a criação de novos *campi*, em grande medida acionada pelo interesse dos governos municipais em garantir o acesso ao Ensino Superior. Em 15 de fevereiro de 1989, pelo parecer CFE nº 183/89 foram implantados os *campi* de Dom Pedrito e Caçapava do Sul, com infraestrutura física cedida pelas prefeituras municipais.

A seguir, a FAT/URCAMP desenvolveu a política de absorver as iniciativas de Ensino Superior existentes nos municípios da região. Esse movimento foi marcado pela realização de comodatos com fundações já existentes, conforme segue abaixo:

Portaria nº 90/90 de 28/02/90 - Transferência dos estabelecimentos mantidos pela Fundação Educacional de São Gabriel - Faculdades Integradas de São Gabriel para a Fundação Attila Taborda.

Portaria nº 1067/92 de 14/07/92 - Transferência dos cursos superiores do Centro de Ensino Superior de Santana do Livramento para a Fundação Attila Taborda.

Portaria nº 1143/96 de 07/11/96 - Transferência dos cursos superiores da Fundação Educacional de Alegrete para Fundação Attila Taborda e a consequente incorporação dos cursos superiores do Centro Integrado de Ensino Superior de Alegrete pela URCAMP.

Período de crise institucional, financeira e acadêmica (2002-2010) Em contrapartida aos altos investimentos do processo de expansão dos anos 1990 e 2000, surge uma necessidade de recursos muitas vezes superior à capacidade

financeira da instituição. No ano de 2005, em decorrência da crise financeira, a gestão junto a políticos representantes do poder executivo e legislativo de diferentes escalas, iniciou um processo de tentativa de federalização da URCAMP, que não foi aprovado.

A seguir, a URCAMP buscou modelos para manter-se atuante através da adesão aos seguintes programas:Programa de Ensino Superior Comunitário – PROESC; Programa Porta de Entrada – PROPEN (criado pela URCAMP).

(Re)construção institucional administrativa, financeira e acadêmica (2010- 2022)

A partir de 2010, o propósito da gestão foi o de implantar mudanças que levassem a equalizar os problemas de natureza administrativa, financeira e acadêmica. Entre as estratégias de reorganização e mudanças administrativas na ICES, ocorreram várias adequações, tais como: O fechamento dos *campi*: Itaqui (2014), São Borja (2014) e Caçapava do Sul (2016); encerramento de cursos deficitários; manutenção de programas como PROUNI, PROESC; adesão ao programa PROIES (2012); opção pela readequação institucional de universidade para centro universitário.

Período de consolidação, atualização e mudança de status: em 2018, a URCAMP prepara o processo de recredenciamento com transformação de organização acadêmica recebendo visita INEP *in loco* pleiteando a transformação da organização acadêmica para Centro Universitário, obtendo ao final da avaliação nota cinco, o que gerou a Portaria MEC No 062/2019. Em 2019, já recredenciada como Centro Universitário, a URCAMP também foi credenciada com nota máxima para a oferta de cursos superiores na modalidade de Ensino a Distância - EaD, por meio da Portaria MEC nº 1.848/2019. A ICES possui atualmente duas modalidades de oferta: ensino superior no formato presencial e no formato EaD.

Cenário de mudanças (2023-2027) Em dezembro de 2022, aconteceram eleições na URCAMP, vencendo novos dirigentes, tanto na ICES e na Mantenedora. Ao assumirem a nova gestão enfrentam grandes desafios como a redução do número de alunos e troca de equipe gestora.

Em 2024, A URCAMP/FAT passam novamente por mudanças em sua Direção, assumindo o vice-reitor e vice-presidente e um novo quadro nas Pró-reitorias, que apontaram um novo contexto para este período tais como: Desafios constantes; Cenários de mudanças de gestão; Retomada da Imagem Institucional;

Dificuldades financeiras; Abordagens individualizadas – correções de estratégias gerenciais.

Quadro 01 - Recorte temporal dos principais dados da ICES

Dados	2022	2023	2024
Quantidade de Cursos oferecidos na graduação modalidades presencial e EaD	32	46	48
Quantidade de Cursos oferecidos na pós graduação	38	-	11
Número de discentes	3939	3393	3368
Número de docentes	172	206	155

Fonte: Sistema de Gestão – URCAMP

Em relação às áreas de atuação na graduação, na extensão e pesquisa, o Centro Universitário da Região da Campanha - URCAMP incorpora as áreas: Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Linguística, Letras e Artes e Engenharias.

II- Conceitos obtidos pela ICES

A CPA define o período de análise considerando um ciclo completo das áreas de conhecimento. A URCAMP obteve conceitos satisfatórios, na maioria dos cursos no que tange ao conceito de curso (CC), conceito preliminar de curso (CPC) e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 02 - Conceitos obtidos em avaliações externas

Curso/Código e-MEC	Índices - CC	Índices - CPC	Conceito Enade
Bagé			
Administração - 6808	4 (2015)	4 (2022)	4 (2022)
Agronomia - 6806	3 (2008)	3(2023)	2 (2023)
Arquitetura e Urbanismo - 6816	-	3 (2023)	3 (2023)
Ciências Biológicas - 6818	3 (2024)	3 (2021)	3 (2021)

Ciências Contábeis - 6809	-	3 (2022)	3 (2022)
Direito - 6811	3 (2015)	3 (2022)	3 (2022)
Educação Física - Licenciatura - 6805	2 (2009)	3 (2021)	2 (2021)
Enfermagem - 6848	3 (2013)	4 (2019)	3 (2019)
Engenharia Civil - 150059	4 (2018)	3 (2023)	3 (2023)
Farmácia - 43088	3 (2014)	3 (2023)	2 (2023)
Fisioterapia - 6817	3 (2011)	3 (2023)	3 (2023)
Jornalismo-24280	-	4 (2022)	5 (2022)
Medicina Veterinária- 6807	3 (2012)	3 (2023)	3 (2023)
Nutrição - 19288	4 (2016)	2 (2023)	2 (2023)
Pedagogia - 6803	4 (2024)	3 (2021)	3 (2021)
Psicologia - 23361	-	3 (2022)	3 (2022)
Sistemas de Informação - 6847	3 (2006)	2 (2021)	2 (2021)
Alegrete			
Administração - 8518	2 (2012)	3 (2022)	3 (2023)
Ciências Contábeis - 18510	-	4 (2022)	5 (2022)
Direito - 18513	3 (2014)	3 (2022)	3 (2022)
Educação Física – Bacharelado - 318511	3 (2008)	3 (2021)	3 (2021)
Medicina Veterinária - 18514	3 (2016)	3 (2023)	3 (2023)
Santana do Livramento			
Administração - 6839	-	3 (2022)	2 (2022)
Ciências Contábeis - 6837	3 (2012)	3 (2022)	3 (2022)
Direito -6842	2 (2011)	2 (2022)	2 3(2022)
São Gabriel			

Administração-6820	-	3 (2022)	4 (2022)
Direito-6850	4 (2019)	4 (2022)	3 (2022)

Fonte: Controladoria Acadêmica (2025)

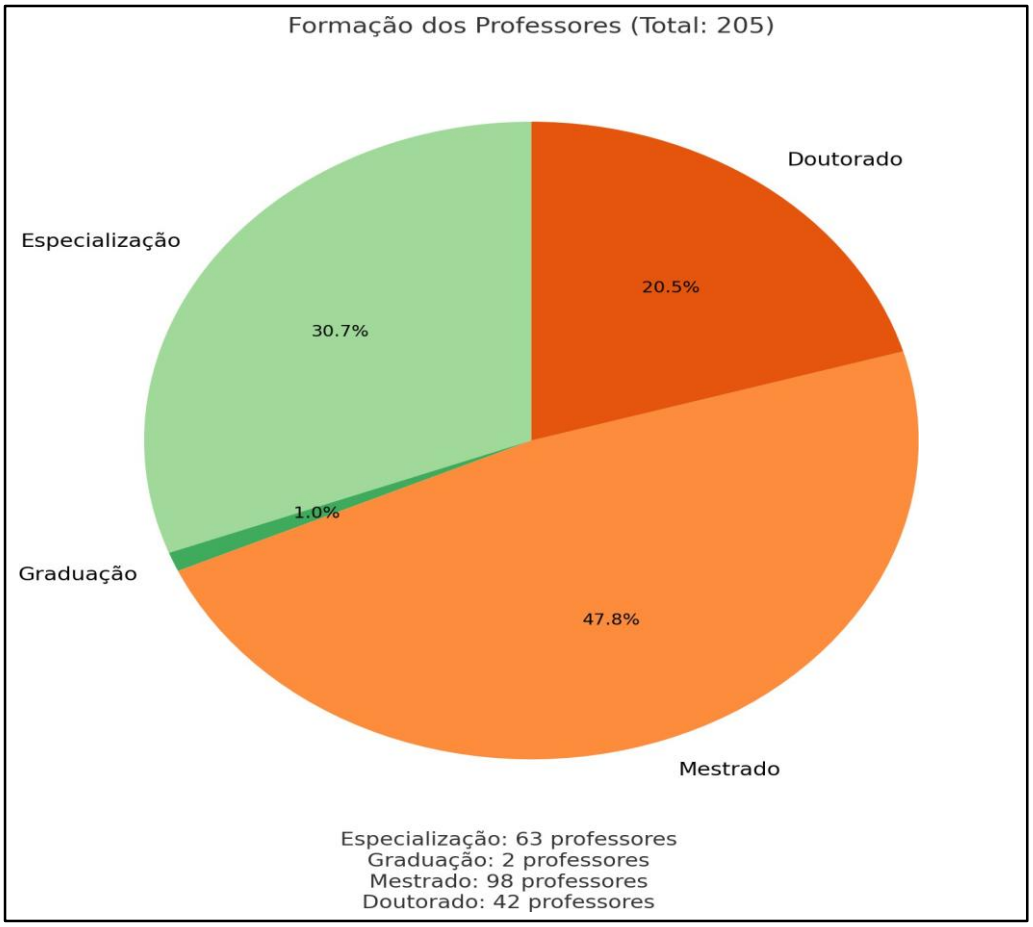
O Índice Geral dos Cursos – IGC e o Conceito Institucional (CI) estão demonstrados no quadro a seguir. Os resultados do ano de 2023 ainda não foram publicados pelo INEP:

Quadro 03 - IGC e CI da IECS

CURSOS	IGC	CI
2023	3	5
2022	3	5
2021	3	5
2020	3	5
2019	3	5

Fonte: Controladoria Acadêmica

III Número de docentes



IV Projetos e processos de autoavaliação

A URCAMP iniciou seu processo de avaliação institucional na década de 1990, período anterior à exigência dos processos avaliativos preconizados mediante princípios e diretrizes definidos pelo Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior – SINAES, nos termos da Lei Nº 10.861/2004 e documentos regulamentadores.

O processo é organizado em seis etapas: socialização e sensibilização, diagnóstico, autoavaliação, avaliação externa, reavaliação interna, realimentação e difusão. Busca-se a adesão da comunidade universitária a partir de discussões consistentes capazes de, aos poucos, conquistar a participação voluntária. Esse objetivo tem sido perseguido desde então.

A Avaliação Institucional acompanha os processos e mecanismos do MEC possibilitando adequações e aprimoramentos. O objetivo é o de garantir a interlocução dos processos de avaliação previstos pelo SINAES, sua integração com as considerações decorrentes e monitoramento das avaliações anteriores.

Em 2018, a CPA propôs ações contemplando o ciclo do PDI (2018/2022) bem como acompanhou o processo de recredenciamento com transformação de organização acadêmica. No mesmo ano a URCAMP recebeu visita Institucional *in loco* pleiteando a transformação da organização acadêmica para Centro Universitário, obtendo nota cinco, o que gerou a Portaria MEC Nº 62/2019. Em 2019, após ser recredenciada como Centro Universitário, a URCAMP também houve o acompanhamento do credenciamento com nota máxima para a oferta de cursos superiores na modalidade de Ensino a Distância - EaD, por meio da Portaria MEC Nº 1.848/2019.

A Avaliação Institucional da URCAMP busca envolver representantes de toda a comunidade acadêmica. Tem por objetivo descrever os contextos, traçar diagnósticos e desenvolver diretrizes que contribuam para o desenvolvimento da instituição, tarefa que se elevou em importância no período descrito, uma vez que a instituição passou por vários momentos de renovação, como recredenciamento, novas metodologias de ensino aprendizagem e implantação de processos semipresenciais.

A CPA procura, por meio da autoavaliação, reconhecer o papel institucional perante as comunidades que a circundam. Ao elaborar Instrumentos de Avaliação, identifica o papel comunitário da ICES. Ressalta para a comunidade interna a identidade e a história no esforço permanente pela qualidade. Analisando contextos históricos, políticos e sociais, busca adequar os instrumentos utilizados sem desrespeitar a legislação que norteia o processo de autoavaliação institucional.

O Projeto de Autoavaliação da URCAMP fundamenta-se nos princípios e nas metas constantes no PDI, e está pautado nas 10 dimensões, elencadas na Lei nº10.861, Art. 3º.

Em relação ao PDI 2023-2027, a CPA da URCAMP busca definir novos padrões de coleta dos dados e prevê uma reestruturação nos instrumentos para o ciclo 2023-2027. Desta forma, busca a integração dos processos avaliativos externos (ENADE e *in loco*), uma vez que entende que o processo de autoavaliação está em constante retroalimentação e renovação. Os relatórios elaborados estão baseados nas avaliações internas (discentes, docentes e funcionários) e externas (Enade e visitas *in loco*) e estão disponíveis no portal e- Mec.

V – Divulgação e análise dos resultados da autoavaliação

Tendo em vista o período do PDI de 2023-2027, os relatórios institucionais indicam que o entendimento da comunidade acadêmica sobre a Missão da URCAMP é “Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento empírico, filosófico, científico, artístico e tecnológico, por intermédio do ensino comunitário, buscando a formação de cidadãos socialmente responsáveis que contribuam para o exercício profissional e o desenvolvimento regional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa, democrática e com qualidade de vida.”. Sobre a forma de como a IES conduz as metas do PDI, compreende-se que a URCAMP, mantida por uma instituição sem fins lucrativos, tem seu orçamento voltado ao provento dos docentes e funcionários técnico-administrativos e à manutenção da qualidade dos cursos oferecidos.

No ano de 2021, havia 229 participantes, compondo 85,59% de um universo de 243 docentes. O total de funcionários era de 235, dentre os quais 181 participaram da pesquisa, compondo 77,02% de adesão. Com esse dado entende- se o histórico de avanço na adesão de funcionários aos levantamentos da CPA. A CPA da URCAMP encerra a autoavaliação de 2021, trazendo por rotina uma análise geral das atividades

históricas da instituição que, para efeito de avaliação, aponta a consolidação geral nos aspectos pertinentes à oferta de ensino superior e, também, de sua interação com a comunidade e ações de inclusão, proteção ao meio ambiente e proteção ao patrimônio e ações de efeito cultural. Contudo, o principal aspecto norteador do relatório diz respeito aos desafios advindos de um retorno gradual ao ensino presencial durante um período ainda inacabado de distanciamento social determinado pelos protocolos de saúde implantados no combate à pandemia da COVID-19.

No ano de 2022, o padrão da pesquisa entre os acadêmicos apresentou uma média geral de 75,68% de aprovação considerando os plenamente satisfeitos, satisfeitos e parcialmente satisfeitos. Despontam desta média as respostas positivas relativas à metodologia de ensino e de avaliação empregada (85,57%), a contribuição dos conteúdos para a aprendizagem (85,59%) e a relação professor aluno (88,42%). Por outro lado, o índice de insatisfação de maior destaque nessa categoria ficou por conta da necessidade de estímulo à pesquisa (17,02%), o que a CPA sugeriu que fosse alvo de maior discussão futura. O tema teve destaque

também nos dados destacados pelos professores. Ainda que a média geral de aprovação das respostas dos docentes aos quesitos levantados fosse de 74,25%, destacaram-se o conjunto de questões que abordaram a atenção destinada pela instituição aos programas ou incentivos à pesquisa, cuja insatisfação alcançou o maior índice entre os demais temas: 52% de professores insatisfeitos, o que comprovou a demanda por uma maior atenção futura para o assunto. Entre os funcionários da URCAMP que responderam o instrumento, o padrão de aprovação alcançou a média de 78,08% de respostas que incluem menções plenamente satisfatórias, satisfatórias e parcialmente satisfatórias. Já os registros de insatisfação ou de que os serviços não atendem às demandas ficaram na média de 10,75% das respostas. A média de funcionários que indicou não conhecer os temas abordados superou a de insatisfeitos, alcançando 11,17%. Este dado motivou a CPA a recomendar o estudo de uma modalidade de comunicação dirigida à atualização da categoria sobre ações, eventos e rotinas mantidas internamente ou oferecidas para público externo.

O relatório oriundo do instrumento aplicado à gestão trouxe uma média geral de 78,12% de respostas mencionando satisfação plena, satisfação ou satisfação parcial contra 21,87% de indicativos de insatisfação. Um tema que se destacou na divisão das opiniões versou sobre as políticas de aplicação de recursos para os programas de

ensino, pesquisa e extensão. Tema para o qual 50% dos respondentes se dividiram entre os insatisfeitos ou aqueles que declararam que as políticas não atendiam às necessidades.

Registrou-se que o relatório de 2022 trouxe pela primeira vez os dados de autoavaliação institucional dos cursos em EaD, mas percebeu-se que a participação pode ser ainda bastante ampliada, seja pela melhor divulgação de prazos e meios, seja pela disposição de informações fixas nos ambientes virtuais disponibilizados ao NEAD.

Com os resultados do ano de 2023, percebeu-se que a adesão dos acadêmicos do EaD aos instrumentos de pesquisas foi ainda menor que a do ano anterior, o que fez a CPA adotar uma estratégia de discutir com os coordenadores uma nova aplicação em prazo diferente do período de final de ano, o que será buscado ao longo de 2024. Enquanto isso, o instrumento de autoavaliação aplicado aos acadêmicos do EaD será acompanhado pela CPA e aplicado aos anexos deste documento.

Quando estes dados são confrontados percebe-se que a tendência de aprovação segue alta, embora categorias como alunos e gestão tenham diminuído sua participação na pesquisa, o que, mesmo assim, não prejudica as metas de participação propostas pela CPA. Já os grupos de professores e funcionários aumentaram os índices de respostas. A seguir, destaca-se o comportamento de aspectos como satisfação ou insatisfação tendo por base as categorias investigadas no decorrer do período do plano de avaliação.

Observa-se que, entre os 2.321 alunos matriculados em 2023-2, 752 responderam o instrumento de avaliação, o que representa 32,4% de participação dos respondentes. Comparativamente, houve redução de 5,61% de matrículas em relação ao ano anterior, havia 2.459 alunos matriculados, dos quais 1.545 responderam o instrumento de avaliação, atingindo 62,83% de participantes.

O padrão geral da pesquisa de 2023 entre os acadêmicos apresenta percentual superior a 84% de aprovação, formando uma média geral de 84,51% entre plenamente satisfeitos, satisfeitos e parcialmente satisfeitos em todos os 39 quesitos apresentados. Outro percentual com redução importante foi nas respostas que indicam não atender às necessidades, não superior a 2,63% e inferior aos 15,22% em 2022. O panorama apresentado demonstra, portanto, um aumento nos índices de satisfação e, consequentemente, redução nos índices de insatisfação e não atendimento de necessidades.

O questionário aplicado aos docentes da URCAMP no segundo semestre de 2023

compõe-se de 35 questões pertinentes às dimensões avaliativas. Os professores participantes da pesquisa foram 185, compondo 73,89 % de um universo de 249 docentes, o que supera a meta de 70% de questionários respondidos pela categoria. Comparativamente, em 2022, havia menos professores participantes da pesquisa: entre 166 professores, 153 responderam o questionário, totalizando 92,16% de participação. Já em 2021, havia 229 participantes, compondo 85,59% de um universo de 243 docentes. No universo de 244 funcionários ativos de 2023-2, 173 participaram da pesquisa, compondo 70,90% de respostas. O padrão de aprovação revela-se em uma média de 60,74% de menções plenamente satisfatórias (17,36%), satisfatórias (30,22%) e parcialmente satisfatórias (13,16%). Já os registros de insatisfação (3,28%) ou de que os serviços não atendem às demandas (1,12%) somados ficam na média de 4.40% das respostas.

A média de funcionários que indica não conhecer os temas abordados supera a de insatisfeitos, alcançando 5,45%. Já em 2022, a categoria somava 225 funcionários ativos, 113 participaram da pesquisa, compondo 50,22% de respostas. Em 2021, o total de funcionários era de 235, dentre os quais 181 participaram da pesquisa, compondo 77,02% de adesão. Com esse dado entende-se o histórico de avanço na adesão de funcionários aos levantamentos da CPA. O questionário aplicado ao grupo de cinco representantes da gestão 2023 compreende 35 questões. Cabe ressaltar que esta categoria tende a ter o valor unitário elevado em função do número reduzido de integrantes. Cada participante da análise de 2023 recebeu o peso de 20%. Nessas condições, tem-se que o índice de aprovação geral composto pelas respostas indicando satisfação plena, satisfação ou satisfação parcial chegam quase sempre aos 100%. Em 2022, o grupo era formado por seis participantes, mas um entrave técnico só permitiu a leitura de quatro respondentes, o que elevou o peso das respostas. O índice de aprovação geral composto pelas respostas indicando satisfação plena, satisfação ou satisfação parcial chegou a 78,12%. Em 2021, este grupo era de oito integrantes. Mesmo assim, considerando-se a média de respostas oferecidas, apresentaram-se 63,35% de registros de satisfação.

A CPA considera que, frente aos dados relevantes apontando uma sólida tradição de ensino superior de qualidade, restam desafios que se colocam como oportunidades de qualificar sua ação, potencializar os talentos que são lapidados na URCAMP e marcar definitivamente sua marca histórica nas regiões da Campanha e Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul.

VI– Plano de melhorias a partir dos processos avaliativos

Diversas ações foram planejadas a partir dos resultados dos processos avaliativos. O PDI (2023-2027) , acompanhado do Plano de Sustentabilidade Financeira FAT, propõe a reestruturação financeira. Neste documento, apresentamos o fluxo operacional dos períodos de 2022 a 2024 e projetamos 2025 a 2028, destacando os principais aspectos que impactam na geração de receitas, no controle de custos e na obtenção de resultados positivos. O objetivo é fornecer uma visão clara do desempenho financeiro da empresa e orientar as decisões estratégicas para o futuro.

A análise da situação financeira da Fundação Áttila Taborda - URCAMP é essencial para compreender e estruturar os mecanismos necessários ao enfrentamento dos desafios e ao aproveitamento das oportunidades planejadas.

Por meio da análise detalhada dos fatores que contribuem para esses problemas e da implementação de medidas corretivas apresentadas a seguir, buscamos não apenas restaurar a saúde financeira, mas também criar um ambiente robusto que previne futuras adversidades. Destaca algumas ações. Essas ações propõem uma série de iniciativas direcionadas à diversificação e incremento de produtos e serviços, à melhoria da experiência do acadêmico e à exploração de novos canais de receitas. Ao implementar essas ações, pretendemos não apenas aumentar a receita imediata, mas também construir uma base sólida para o futuro, garantindo a competitividade e a relevância da instituição no mercado.

A recuperação financeira da URCAMP requer um esforço conjunto da administração, comunidade acadêmica e externa. Com um plano estruturado e ações efetivas é possível reverter a situação financeira e garantir a continuidade e qualidade do ensino oferecido.

Sendo assim, a análise da situação financeira atual da URCAMP revela um cenário que demanda atenção e ações estratégicas. Identificar e implementar medidas para aumentar receitas, controlar despesas e diversificar fontes de financiamento é fundamental para garantir a sustentabilidade e a continuidade da instituição

VII– Processos de gestão

A gestão da URCAMP é orientada de maneira a proporcionar a sustentabilidade econômico-financeira da instituição e viabilizar o desenvolvimento de ações continuadas

de ensino, de pesquisa e de extensão. Para tal, busca constantemente a qualificação dos recursos humanos, a melhoria dos processos internos e novos investimentos em infraestrutura.

A filosofia que norteia o trabalho da gestão está refletida nas seguintes políticas institucionais e objetivos:

a) Gestão estratégica com visão sistêmica, que objetiva desenvolver a excelência dos serviços educacionais, tendo por objetivos específicos.
b) Manutenção de um quadro docente e técnico-administrativo qualificado e comprometido para desenvolver as atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão, tendo por objetivos específicos.
c) Garantia da política de gestão sustentável.
d) Adequação e otimização da infraestrutura.

Estas políticas de gestão impactam significativamente nos programas relacionados ao ensino, a pesquisa e a extensão listados em cada política.

Em 2023 a Pró-Reitoria de Ensino - PROEN realizou pesquisa junto aos acadêmicos de graduação da ICES (participantes 2115 acadêmicos) e desenvolveu ações a curto prazo mediante apontamento das seguintes demandas:

- A virtualização de aulas somente na sexta-feira;
- Realização da Mostra dos projetos integradores por pôsteres e no Congresso da URCAMP;
- Avaliações separadas por componentes curriculares e não mais de forma modular onde cada professor torna-se responsável por sua avaliação;
- Visualização das notas no portal acadêmico não mais por módulo e sim por componente curricular específico;
- Rever os pesos relacionados na avaliação do projeto integrador, estágios e TCCs
- Ter opções de oferecimento de componentes curriculares com horário 1,5 h (autonomia e viabilidade definidas pelo colegiado de curso).

VIII– Cursos de Pós-Graduação a serem oferecidos (2023-2027)

Campus	Denominação do Curso	Ano	Vagas /ano	Carga Horária	Período	Período cidades
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Advocacia contenciosa e extrajudicial	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Patrimônio Cultural, Identidades e Relações Étnico-Raciais	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Direitos humanos e políticas públicas	2024	20	360	2	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Conservação e restauro de bens culturais	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Forrageiras	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Cuidados Paliativos	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Contabilidade, Controladoria e gestão de negócios	2026	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do	Gestão da Construção Civil	2025	20	360	1	Anual

Livramento e São Gabriel						
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Direito Ambiental	2024	20	360	2	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Economia Criativa	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Nutrição Aplicada à Estética	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Vigilância Sanitária e Segurança Alimentar	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Diplomacia Corporativa e Compliance	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Enfermagem em Saúde da Mulher	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Gestão do terceiro Setor	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Personal Training: Metodologia do Treinamento Personalizado	2025	20	360	1	Anual
Alegrete, Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel	Fisioterapia do Transtorno do Espectro Autista e do Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade	2025	20	360	1	Anual

Fonte: Proippex, 2023

IX Demonstração de evolução institucional

Os dados apresentados neste relato apontam com clareza o esforço produzido pela IES para mudar a situação difícil enfrentada desde seu processo de expansão, na década de 90.

Em um cenário mais atualizado, no mês de dezembro do ano de 2022 houve troca de mantença e gestão da FAT. Quatorze meses após, nova troca de mantença e gestão (Março de 2024).

No contexto da troca de gestão ocorrida em março de 2024, a formação de um grupo de trabalho se tornou um passo essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento da Fundação. A justificativa para essa mudança reside na necessidade de adaptar-se aos desafios, otimizar processos e implementar práticas de gestão mais eficazes por essa nova gestão.

Quando a nova administração assume em Março de 2024, encontrou problemas como:

- Desorganização Financeira: A nova gestão herdou um sistema contábil caótico, dificultando a visualização clara das finanças.
- Dívidas Ocultas: As administrações anteriores não divulgaram todas as dívidas e obrigações financeiras, surpreendendo a nova equipe.
- Falta de Planejamento: A ausência de um planejamento financeiro estratégico resultou em gastos desnecessários e na dificuldade de priorizar investimentos.
- Recuperação da credibilidade: a nova gestão tem como principal objetivo recuperar a credibilidade da FAT e suas mantidas.
- Redução de Receitas: Diminuição do número de alunos, mudanças de currículo, resultando em uma queda nas receitas.
- Adaptação à Cultura Organizacional: A nova gestão tem dificuldades para adaptar suas práticas devido à cultura organizacional existente

Para superar esses desafios, se tornou fundamental que a nova gestão apresentasse um diagnóstico financeiro detalhado, estabelecesse prioridades claras e desenvolvimento de um plano de ação que contemplasse a reestruturação e a recuperação das finanças. A transparência e a comunicação com todas as partes interessadas também estão sendo essenciais para restaurar a confiança e garantir a sustentabilidade das atividades da FAT.

A implantação do projeto de recuperação financeira e de redimensionamento institucional teve início com a finalidade de viabilizar a Instituição, com a colaboração do setor acadêmico, administrativo, jurídico e por meio de ações políticas com alto grau de complexidade. Assim, a Instituição conseguiu permanecer em sua atividade fim, garantindo um posto avançado na promoção de desenvolvimento em uma região historicamente prejudicada.

O cenário da educação superior nos próximos anos se apresenta desafiador em vários aspectos. Como políticas positivas de desenvolvimento institucional, a URCAMP está direcionando esforços para: a) Reordenamento do ensino a distância; b) Foco na qualificação profissional; c) Maior integração instituições de ensino superior-empresa; d) Internacionalização do ensino; e) Ênfase em habilidades socioemocionais; f) Novo Plano Nacional de Educação e atualização dos instrumentos de avaliação; g) Contemplação no Edital Mais Médicos para implantação do curso de Medicina. A URCAMP está atenta a todos esses cenários para os próximos anos no intuito de intensificar as oportunidades e neutralizar as ameaças para garantir a excelência no oferecimento de cursos superiores nas regiões de abrangência dessa ICES.