

REITOR

Rafael Henn

vice-reitora **Andréia** Valim

Inovar para **crescer**,
juntos para **avancar**



**Plano de Gestão
2026-2029**

A portrait of Prof. Rafael Frederico Henn, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt and dark jeans. He is standing outdoors with his hands in his pockets, against a background of warm, out-of-focus lights.

Prof. **Rafael Frederico Henn**

Atual Reitor da Unisc (2022/2025), Presidente da Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul - APESC e Presidente do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - Comung. Administrador, Engenheiro Mecânico, especialista em Gestão Empresarial e Mestre em Administração e Negócios. Com ampla atuação na prospecção de políticas públicas para a Educação Superior junto aos agentes públicos, tem forte representação no cenário gaúcho e nacional, contribuindo para o fortalecimento da essência comunitária. É professor do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação em cursos de graduação, especializações e MBA. Na Unisc, já atuou como Coordenador do Curso de Administração, Coordenador de Orçamento e Finanças, da Pró-Reitoria Administrativa e Vice-Reitor. Sua atuação profissional e acadêmica engloba as áreas de sistemas de informações gerenciais, planejamento estratégico, gestão de pessoas e marketing.

grafias

Prof^a.

Andréia Rosane de Moura Valim

Atual Vice-Reitora da Unisc (2022/2025). Integrante do Conselho Superior da Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grandedo Sul - FAPERGS, representante da Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ABRUC no Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia, participando ativamente da definição de temas estratégicos para a pauta do governo federal em ciência e tecnologia. Farmacêutica, Mestre em Ciências Biológicas: Bioquímica e Doutora em Biologia Celular e Molecular. Sua trajetória é marcada pela representação em importantes órgãos consultivos em nível estadual e nacional, na defesa do papel estratégico da pesquisa e da inovação para o desenvolvimento das regiões. Professora do Departamento de Ciências da Vida e do Programa de Pós-Graduação em Promoção da Saúde. Atuou como Coordenadora do Curso de Farmácia, Coordenadora de Pesquisa, Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretora de Inovação e Empreendedorismo.



Palavras Iniciais

A UNISC nasceu da força e da união da comunidade e é assim que queremos seguir avançando. É uma longa e linda história, construída dia a dia, por muitas mãos. Os últimos quatro anos foram marcados por conquistas, inovação e crescimento. Agora, contamos contigo para escrevermos juntos o próximo capítulo dessa história.

Nosso Plano de Gestão emerge de uma construção coletiva, alicerçada na experiência de gestão acadêmica da Universidade e na ousadia de abrir novos caminhos sonhados e percorridos em conjunto, com diálogo, escuta, respeito, empatia e humanidade. Combinando solidez institucional e inovação, o processo de elaboração do Plano de Gestão 2026–2029 expressa cada voz que compõe a UNISC: estudantes, docentes, técnicos administrativos e as comunidades onde atuamos.

Honrando nossa história e projetando um futuro sustentável, o trabalho foi concebido a partir de três macrodimensões que se complementam: fortalecimento institucional, expansão com qualidade acadêmica e impacto regional. Todas integram os ambientes interno e externo, reconhecendo que o êxito das ações está intrinsecamente ligado ao bem-estar das pessoas, ao cuidado com o meio ambiente e à relevância social de nossas entregas.

O Plano de Gestão 2026–2029, que embasa nossa candidatura (Professor Rafael Frederico Henn - Reitor e Professora Andréia Rosane de Moura Valim - Vice-Reitoria) é resultado de um movimento de escuta e reflexão coletivo. Esse processo alinhou os perfis e as trajetórias dos candidatos às necessidades estratégicas da Universidade para os próximos quatro anos, consolidando as melhorias e as inovações identificadas. Os eixos estratégicos derivam de encontros presenciais e virtuais, de rodas de



conversas, de vivências de dinâmicas e de análises técnicas conduzidas por equipes acadêmicas e administrativas, em diálogo com marcos regulatórios nacionais e demandas da região.

Diante da responsabilidade de conduzir uma Universidade comunitária do porte da UNISC, a definição do Plano de Gestão não se limitou a um rito simplificado ou a um grupo restrito. A riqueza do processo resultou em um documento robusto, coerente com o compromisso assumido com quem participou e com quem será beneficiado por suas diretrizes.

O conteúdo está organizado em **12 eixos estratégicos que orientam objetivos, ações, metas e projetos:**

1) Qualidade Acadêmica; 2) Vida Estudantil; 3) Gestão de Processos e Efetividade Operacional; 4) Comunicação e Identidade Comunitária; 5) Pessoas, Desenvolvimento e Reconhecimento; 6) Inclusão, Equidade e Acesso; 7) Inovação e Tecnologia; 8) Inserção Regional, Extensão e Parcerias; 9) Sustentabilidade Econômica e Novas Receitas; 10) Infraestrutura e Ambiente; 11) Governança, Informação e Transparência; 12) Agenda 2030. A formulação e a análise das contribuições foram coordenadas por um Comitê de Elaboração do Plano de Gestão, composto por representantes de diferentes áreas acadêmicas e administrativas, assegurando diversidade de conhecimentos e vivências e integrando as demandas em um plano exequível para 2026–2029.



O resultado é um documento vivo, que traduz os sonhos e as prioridades da comunidade universitária e aponta caminhos para novas realizações com ética, responsabilidade social e trabalho colaborativo. Ao reafirmar a vocação comunitária da UNISC, o Plano de Gestão 2026–2029 organiza recursos e iniciativas para entregar valor acadêmico, científico, cultural e socioeconômico à região, fortalecendo a permanência e o sucesso estudantil, a valorização das pessoas, a eficiência institucional e a inovação.

Os Eixos Estratégicos

Os eixos estratégicos a seguir resultam dos diálogos com a comunidade acadêmica e sintetizam prioridades para 2026–2029, orientando decisões e investimentos da Reitoria. Integram ensino, pesquisa, extensão e inovação, com foco em qualidade acadêmica, experiência estudantil, impacto regional, Agenda 2030 da ONU, inclusão, sustentabilidade econômico-financeira, modernização de processos, infraestrutura e gestão baseada em dados — servindo como mapa de ação para transformar contribuições coletivas em resultados concretos. A partir deles, organizamos recursos e iniciativas em torno de resultados institucionais, como um “guarda-chuva” para objetivos, metas e projetos. A seguir, cada eixo é apresentado com **palavras-chave, objetivos e ações gerais com legenda dos públicos** a serem impactados: **TA** = Técnicos Administrativos; **D** = Docentes; **E** = Estudantes de todos os campi; **C** = Comunidade:

1º Eixo estratégico: Qualidade Acadêmica

Palavras-chaves: *excelência, atualização curricular, inovação didática*

Objetivos: Assegurar, na graduação e na pós-graduação, currículos atualizados e coerentes com a legislação educacional vigente e com as premissas institucionais, em todos os formatos (presencial, semipresencial e a distância), com arquiteturas curriculares modulares, metodologias intencionalmente planejadas (síncronas e assíncronas), avaliação consistente e programas permanentes de desenvolvimento de docentes e equipes acadêmicas.

Ações:

- 1) Atualização dos projetos pedagógicos, planos de ensino e das arquiteturas curriculares com foco em excelência, permanência, internacionalização e inserção profissional; (E)
- 2) Implantação e consolidação de novos formatos de cursos — semipresencial modular alinhados às DCNs e ao marco regulatório da EaD, garantindo qualidade acadêmica, acessibilidade e pertinência ao mundo do trabalho na graduação e na pós-graduação; (E)
- 3) Formação continuada de docentes, contemplando a inovação didática-pedagógica, avaliação, acessibilidade, uso qualificado das tecnologias educacionais e do ambiente virtual de aprendizagem institucional; (D/E)
- 4) Potencializar a iniciação científica, tecnológica e a extensão visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da inovação, da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; (E)
- 5) Fomentar a qualificação permanente junto à comunidade acadêmica por meio da formação continuada (cursos de curta duração, pós-graduação *lato* e *stricto sensu*). (E, D e TA)

2º Eixo estratégico: Vida Estudantil

Palavras-chave: *excelência, permanência, protagonismo estudantil*

Objetivos: Potencializar a permanência, o bem-estar e a empregabilidade dos estudantes de graduação e pós-graduação, por meio de programas integrados (tutoria acadêmica, cuidado psicológico, saúde mental, assistência social, desenvolvimento de carreira, entre outros).

Ações:

- 1) Implantação de um percurso integrado de acolhida, orientação acadêmica e acompanhamento contínuo do estudante com alertas para risco de evasão e de desempenho; (E)
- 2) Ampliação das oportunidades de práticas e vivências em contexto real ou simulado (projetos, estágios, monitorias laboratórios) e certificações de curta duração vinculadas às competências do curso; (E)
- 3) Promoção de um ecossistema de formação continuada para estudantes e egressos (cursos de curta duração, técnicos, de graduação, pós-graduação e trilhas profissionais), conectando oportunidades regionais e ampliando o alcance nacional, com incentivo ao protagonismo estudantil em pesquisa, extensão e inovação; (E)
- 4) Implantação de uma rede integrada de permanência e protagonismo: tutoria acadêmica e de pares, apoio psicossocial, mentoria de carreira, auxílios/bolsas e trilhas de liderança estudantil; uso de monitoramento preditivo (frequência, notas, engajamento) para intervenções rápidas e assertivas; (E)
- 5) Manutenção de programas de bolsas e financiamentos estudantis visando facilitar o acesso e a permanência dos estudantes na Unisc; (E)
- 6) Estímulo a intercâmbios nacionais e internacionais como caminho para construção de uma sociedade melhor, oportunizando aprimoramento de idiomas, o desenvolvimento de habilidades pessoais como independência e resiliência, o enriquecimento do currículo profissional e a imersão em novas culturas. (E)

3º Eixo estratégico: Gestão de Processos e Efetividade Operacional

Palavras-Chave: *eficiência, padronização, agilidade*

Objetivos: Padronizar, digitalizar, organizar processos com prazos, metas, responsabilidades e rastreabilidade, reduzindo retrabalho, ampliando a eficiência institucional e a satisfação da comunidade acadêmica e externa.

Ações:

- 1) Revisão dos processos tornando-os mais ágeis com monitoramento do tempo de resposta e da satisfação de usuários; (TA/D/E/C)
- 2) Consolidação da Central de Serviços para a comunidade, com registro, triagem e acompanhamento das solicitações; (C)
- 3) Manutenção e ampliação dos processos de avaliação docente, discente, de gestores, da infraestrutura e dos serviços oferecidos; (E/D/TA/C)
- 4) Desenvolvimento de um sistema de “inteligência institucional” a fim de integrar dados de desempenho, finanças e satisfação para prever riscos de evasão; (D/TA/E)
- 5) Implantação de um programa contínuo de capacitação em gestão de processos, com oficinas práticas, manuais padronizados e certificação interna para equipes e gestores, assegurando adoção dos novos fluxos e melhoria permanente. (TA/D/E/C)

4º Eixo estratégico: Comunicação e Identidade Comunitária

Palavras-chave: *visibilidade, pertencimento, reputação*

Objetivos: Fortalecer a identidade institucional da Unisc e intensificar sua presença pública — na comunidade, nos canais de comunicação e nas regiões de atuação — com campanhas e escuta ativa, elevando o sentimento de pertencimento.

Ações:

- 1) Implementação de uma estratégia de posicionamento que destaque a vocação comunitária e os resultados acadêmicos; (E/D/TA/C)
- 2) Qualificação da política de relacionamento com o egresso buscando viabilizar comunicação precisa e segmentada, reforçando o senso de identidade e de pertencimento à comunidade Unisc; (E/C)
- 3) Criação de estratégias comunicacionais mais ativas com a comunidade acadêmica; (E/D/TA/C)
- 4) Fortalecimento da presença da Unisc nos territórios por meio de ações com escolas, setor público e privado, organizações locais e meios de comunicação; (E/D/TA/C)
- 5) Desenvolvimento de um plano de comunicação institucional que oriente as ações e mensagens da universidade, garantindo uma abordagem coesa e alinhada aos seus objetivos. (E/D/TA/C)

5º Eixo estratégico: Pessoas, Desenvolvimento e Reconhecimento

Palavras-chave: valorização, carreira, engajamento

Objetivos: Promover a gestão de pessoas com foco em formação continuada, desenvolvimento de talentos e lideranças, avaliação constante e políticas de bem-estar, reconhecendo desempenho, inovação e resultados.

Ações:

- 1) Criação de oportunidades de qualificação para docentes e técnicos administrativos, valorizando as pessoas e estimulando o desenvolvimento de lideranças; (D/TA)
- 2) Implantação de um novo modelo integrado de avaliação de pessoas com *feedbacks* contínuos; (TA)
- 3) Estímulo para o desenvolvimento de projetos colaborativos promovendo maior interconexão entre setores, inovação e integração entre colegas; (TA/D/E)
- 4) Criação de um comitê voltado para o desenvolvimento de ações em saúde mental; (TA/D/E)
- 5) Ampliação e manutenção do Programa Asas visando promover qualidade de vida dos funcionários técnicos administrativos, docentes e estagiários sob o aspecto bio-físico-psico-social, através de diversas atividades físicas e de lazer que oportunizam a integração com colegas. (TA/D/E)

6º Eixo estratégico: Inclusão, Equidade e Acesso

Palavras-chave: *diversidade, oportunidades, justiça*

Objetivos: Promover o fortalecimento das ações afirmativas, com o objetivo de ampliar o acesso ao ensino superior, garantir a permanência estudantil por meio de apoios acadêmicos e financeiros, e consolidar políticas de acessibilidade, diversidade e acolhimento.

Ações:

- 1) Manutenção das políticas de bolsas e apoios acadêmicos e socioeconômicos, priorizando perfis de maior vulnerabilidade; (E)
- 2) Implementação de planos de acessibilidade em todos os cursos, incorporando princípios da Agenda 2030; (TA/D/E/C)
- 3) Criação de estratégias para acompanhamento de estudantes em maior vulnerabilidade social, participantes de programas de bolsas de estudos; (E)
- 4) Construção de uma agenda permanente de ações do Comitê de Direitos Humanos; (TA/D/E/C)
- 5) Consolidar uma política institucional de neurodiversidade e fortalecer o Núcleo de Apoio ao Acadêmico (NAAC) como unidade articuladora de acessibilidade, acolhimento, mediação, orientação e suporte acadêmico, garantindo condições equitativas de estudo e de trabalho para estudantes e colaboradores neuro divergentes. (E)

7º Eixo estratégico: Inovação e Tecnologia

Palavras-chave: *criatividade, transformação, digitalização*

Objetivos: Impulsionar as ações acadêmicas com novos recursos digitais, adoção responsável de ferramentas de IA e maior integração com laboratórios e os ambientes de inovação da universidade.

Ações:

- 1) Incentivo do uso de tecnologias educacionais de forma a qualificar o aprendizado dos estudantes; (TA/D/E)
- 2) Aprimoramento das ferramentas e dashboards institucionais para qualificar a tomada de decisão baseada em dados; (TA/D/E)
- 3) Uso de IA de forma consciente, crítica, ética e responsável, sem perder competências, habilidades e atitudes necessárias para o senso humanitário, democrático e comunitário; (TA/D/E)
- 4) Fortalecimento dos ambientes de inovação na graduação e na pós-graduação, buscando ampliar a sinergia com a comunidade regional; (TA/D/E/C)
- 5) Desenvolvimento de programas de apoio ao intraempreendedorismo, empreendedorismo social e de impacto socioambiental. (TA/D/E/C)

8º Eixo estratégico: Inserção Regional, Extensão e Parcerias

Palavras-chave: *impacto, colaboração, desenvolvimento*

Objetivos: Conectar ensino, pesquisa, extensão e inovação à solução de problemas das regiões de atuação da UNISC, com convênios público-privados, parcerias com escolas e organizações sociais, gerando impacto mensurável e visibilidade.

Ações:

- 1) Priorização de projetos institucionais orientados a resultados sociais e econômicos; (D/E/C)
- 2) Articulação entre setor público, empresas e organizações sociais para o desenvolvimento de projetos conjuntos com vistas ao desenvolvimento regional; (D/E/TA/C)
- 3) Ampliação da inserção regional por meio da escuta dos atores da comunidade para entendimento das demandas nos territórios de atuação da Unisc; (D/E/TA/C)
- 4) Colaboração com o poder público para o desenvolvimento de políticas públicas que visem qualificar a atuação dos municípios; (D/TA/C)
- 5) Fortalecimento de parcerias para oferta de estágios nos diversos cenários de práticas que promovam a qualificação da formação profissional. (D/E/TA)

9º Eixo estratégico: Sustentabilidade Financeira e Novas Receitas

Palavras-chave: equilíbrio, expansão, investimentos

Objetivos: Ampliar receitas com novos cursos e projetos educacionais, ampliando parcerias e fontes de financiamento, serviços e gestão financeira, além de otimizar gastos e despesas.

Ações:

- 1) Acompanhamento do portfólio de cursos (presenciais, semi-presenciais e a distância) e ampliação da oferta de formação continuada; (D/TA)
- 2) Manutenção de baixos níveis de inadimplência, com ações preventivas, negociação responsável e observando as condições mais apropriadas para a realidade de cada estudante e sua família; (D/TA/E)
- 3) Desenvolvimento de serviços tecnológicos, consultorias e projetos financiados com parceiros, diversificando fontes de receita; (D/TA)
- 4) Ampliação da participação em licitações públicas visando atuação em consultorias nas diversas áreas do conhecimento como saúde, engenharias, educação, jurídica, gestão e assistência; (C/TA/D)
- 5) Ampliação da educação corporativa e de cursos sob medida para organizações regionais, com metas de receita por unidade. (D/TA/E)

10º Eixo estratégico: Infraestrutura

Palavras-chave: *modernização, acessibilidade, conforto*

Objetivos: Manter e modernizar espaços físicos e digitais (salas, laboratórios, redes, bibliotecas, áreas de convívio), assegurando conforto, segurança, acessibilidade e adequação tecnológica.

Ações:

- 1) Elaboração de plano diretor para os *campi* levando em conta espaços existentes e novos; (D/TA/E)
- 2) Qualificação de espaços de ensino (laboratórios, espaços para videoconferências, internet, projeção e áudio); (D/E/TA)
- 3) Qualificação dos espaços de convivência em todos os *campi*; (D/E/TA)
- 4) Promoção da acessibilidade física nos *campi*: rotas acessíveis, sanitários adaptados, sinalização tátil e visual, mobiliário ergonômico e protocolos de segurança. (D/E/TA)

11º Eixo estratégico: Governança, Dados e Transparência

Palavras-chave: *integridade, evidências, confiabilidade*

Objetivos: Tomar decisões baseadas em indicadores confiáveis e qualificar os conselhos.

Ações:

- 1) Implantação da política de Inteligência Artificial; (E/D/TA)
- 2) Criação de um código de cultura e ética (*compliance*); (E/D/TA)
- 3) Capacitação da comunidade acadêmica sobre Política Segurança da Informação; (E/D/TA)
- 4) Revisão do funcionamento dos conselhos acadêmicos e colegiados de curso de graduação e pós-graduação; (E/D/TA)
- 5) Estímulo ao uso da Ouvidoria e de canais oficiais de comunicação, com prazos de resposta, indicadores e devolutivas regulares à comunidade. (E/D/TA)

12º Eixo estratégico: Agenda 2030

Palavras-chave: *Eficiência, resiliência, direitos humanos*

Objetivos: Promover ações numa abordagem integrada aos princípios norteadores para a preservação do Planeta, a garantia dos direitos fundamentais das populações e a promoção da justiça e da paz social.

Ações:

- 1) Integração transversal da Agenda 2030 nos cursos, projetos e programas, mapeando e incorporando, nos documentos dos cursos, as contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e incentivando projetos alinhados às respectivas metas e indicadores. (E/D/TA)
- 2) Estabelecimento de uma matriz de materialidade sobre as ações de sustentabilidade envolvidas nos processos institucionais, para aprimoramento das ações ambientalmente sustentáveis; (E/D/TA)
- 3) Fortalecimento dos módulos de Laboratório de Empreendedorismo e Práticas Comunitárias (LEPC) para que estudantes e docentes de diferentes áreas desenvolvam, junto à comunidade, soluções para problemas reais com base nos ODS; (E/D)
- 4) Promoção de ações educativas, campanhas e políticas internas de valorização da diversidade, da equidade e da justiça social, integrando esses temas à formação cidadã e profissional do estudante; (E/D/TA)
- 5) Estímulo à incubadora tecnológica e fomento de projetos de laboratórios vivos (“living labs”) para desenvolver soluções que contribuam para a resolução de desafios locais e que considerem as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. (E/D/TA)



Encerramento e Compromissos

Com este Plano de Gestão 2026–2029, reafirmamos um compromisso público: transformar a força comunitária da UNISC em resultados mensuráveis para a qualidade acadêmica, para a vida estudantil, para a inclusão, para a inovação e para o desenvolvimento regional, guiados por governança, transparência e pela Agenda 2030 da ONU. É um documento vivo, que estará em constante atualização por meio da escuta ativa e do diálogo permanente com estudantes, docentes, técnicos administrativos, egressos e comunidade. Convidamos cada pessoa e cada setor a assumir responsabilidades na execução dos projetos, no monitoramento dos resultados e na prestação de contas, para que a UNISC siga relevante, sustentável, justa e humana. Juntos, honraremos nossa história e abriremos novos caminhos — com excelência acadêmica, integridade e impacto social — para escrever o próximo capítulo desta Universidade que sempre será construída, por muitas mãos.



REITOR

RafaelHenn

vice-reitora **Andréia**Valim

Inovar para **crescer**,
juntos para **avançar**