



UNISINOS

MISSÃO E PERSPECTIVAS: 2024-2028

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI UNISINOS

APROVADO PELA RESOLUÇÃO DO CONSUN Nº 49/2024, DE 30 DE AGOSTO DE 2024

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

MANTENEDORA: ASSOCIAÇÃO ANTÔNIO VIEIRA – ASAV

REITORIA

Reitor: Prof. Dr. Pe. Sérgio Eduardo Mariucci, SJ

Vice-Reitor: Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus

Pró-Reitor de Administração: Prof. Dr. Cristiano Richter

Pró-Reitor Acadêmico e de Relações Internacionais: Prof. Dr. Guilherme Trez

DIRETORES

Diretora de Graduação: Profa. Dra. Paula Dal Bó Campagnolo

Diretora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: Profa. Dra. Maura Corcini Lopes

Diretora de Administração, Pessoas e Finanças: Profa. Ma. Silvana Cristina da Silva Model

Diretor de Marketing e Relacionamento: Prof. Me. Denis Alessandro Azevedo da Silva

DECANOS DAS ESCOLAS

Escola de Direito: Prof. Dr. Miguel Tedesco Wedy

Escola de Gestão e Negócios: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Escola de Humanidades: Prof. Dr. Luiz Rohden

Escola de Indústria Criativa: Prof. Dra. Laura Habckost Dalla Zen

Escola Politécnica: Prof. Dr. Sandro José Rigo

Escola de Saúde: Profa. Dra. Denise Zaffari

GRUPO DE TRABALHO DO PDI

Profa. Ma. Anete Petrusch do Nascimento – Diretoria de Graduação

Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus – Reitoria

Prof. Me. Carlos Alberto de Oliveira Cruz – Procuradoria

Ma. Cátia Fröhlich – Diretoria de Marketing e Relacionamento

Profa. Dra. Cristiane Maria Schnack – Diretoria de Graduação

Profa. Ma. Cristina Pimentel Damim – Diretoria de Graduação (Coordenadora)

Esp. Débora Silveira Quadrado – Comissão Própria de Avaliação

Esp. Edita Movsisyan – Diretoria de Marketing e Relacionamento

Me. Felipe de Assunção Soriano – Memorial Jesuíta

Profa. Ma. Karla Faccio – Comissão Própria de Avaliação

Dra. Kelim Bernardes Sprenger – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças

Ma. Mônica Metz – Tecnologia da Informação Corporativa

Me. Nestor Pilz – Diretoria de Graduação

Esp. Priscila Finkler – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças

Esp. Raquel Ruschel Franck – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Ma. Sandra Teresinha Lissot – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças

COLABORADORES DO PDI

Profa. Dra. Adriane Brill Thum – Diretoria de Graduação

Bel. Alessandro Dietrich – Diretoria de Marketing e Relacionamento

Prof. Me. Alexandre Pinto Wolffenbüttel – Diretoria de Graduação

Esp. Andrelle Giongo Mielczarski – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças

Lda. Anelise Nunes Xavier – Diretoria de Graduação

Esp. Angela Cristiane dos Santos – Diretoria de Graduação

Esp. Angélica da Costa – Diretoria de Marketing e Relacionamento

Bela. Carla Slaifer Lang Gonçalves – Diretoria de Marketing e Relacionamento

Profa. Dra. Caroline Medeiros Martins de Almeida – Diretoria de Graduação

Bela. Claudia Cristina Schuster – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Esp. Débora Ferreira Padilha – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Bela. Deise Cristina Carvalho – Diretoria de Graduação

Ma. Fernanda Bonotto – Tecnologia da Informação Corporativa

Ma. Fernanda Meirelles Borges – Diretoria de Graduação

Profa. Dra. Fernanda Pacheco – Diretoria de Graduação

Profa. Ma. Franciele Lemos Reche – Diretoria de Graduação

Esp. Gisele Brito Coelho – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças

Profa. Dra. Gisele Spricigo – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Profa. Dra. Graziela Hoerbe Andrighetti – Diretoria de Graduação
Espec. Jessica Lima da Rosa – Diretoria de Graduação
Profa. Dra. Josiane Brietzke Porto – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Profa. Ma. Juliana Fátima da Silva Chaves – Diretoria de Graduação
Me. Lenon Pinheiro da Silva – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças
Esp. Letícia Stangherlini da Cunha – Diretoria de Graduação
Me. Marcos Knewitz – Tecnologia da Informação Corporativa
Bela. Mariana Machado Lourenco – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Prof. Dr. Marcelo Arioli Heck – Diretoria de Graduação
Bela. Mariane Oliveira – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Ma. Maricéia Machry – Diretoria de Marketing e Relacionamento
Esp. Marlise Teresinha Horn da Silva – Reitoria
Prof. Dr. Micael Vier Behs – Diretoria de Graduação
Profa. Ma. Monica Py – Tecnologia da Informação Corporativa
Esp. Natássia Wolfart – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças
Bela. Patrícia Flores Teixeira Oliva – Diretoria de Marketing e Relacionamento
Profa. Ma. Priscila Provin – Diretoria de Graduação
Profa. Dra. Raquel Von Hohendorff – Diretoria de Graduação
Bel. Rodrigo de Bona – Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças
Esp. Róger José dos Santos Marcos – Diretoria de Marketing e Relacionamento
Profa. Dra. Rosemary Francisco – Diretoria de Graduação
Esp. Sandra Elena Gehlen Inhoqui – Procuradoria
Ma. Sara Rudnicki – Diretoria de Graduação
Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva – Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Esp. Silvio Fratti Grotto – Tecnologia da Informação Corporativa
Profa. Dra. Tatiana Louise Avila de Campos Rocha – Diretoria de Graduação
Prof. Dr. Tiago Lopes – Reitoria
Me. Valter Pavoni – Tecnologia da Informação Corporativa
Esp. Vanessa Borges Nunes – Diretoria de Marketing e Relacionamento
Profa. Dra. Viviane Ines Weschenfelder – Diretoria de Graduação

APRESENTAÇÃO

Quando as primeiras universidades surgiram, durante a Idade Média, refletindo o *ethos* daquele tempo, seu olhar era mais voltado para o passado, para saberes já estabelecidos, quase cristalizados, que deviam ser apropriados e reproduzidos. Com o passar dos séculos, essa postura em relação ao conhecimento foi mudando, aflorando-se gradualmente a visão de que os saberes humanos jamais se acabam, mas estão em constante evolução. As universidades se tornaram, então, não apenas os espaços propícios para a sistematização e a disseminação do conhecimento já produzido, mas também as embarcações em que a sociedade navega em direção a novas fronteiras do pensamento humano. Hoje, a universidade é fortaleza que resiste à passagem dos séculos, mas também é esse barco que parte em direção ao desconhecido, atravessando as ondas do tempo cronológico em busca de novos saberes.

A Unisinos é, simultaneamente, uma dessas fortalezas e um desses barcos. Aqui se alimenta a paixão pelo conhecimento que a humanidade já produziu, mas também pelo sabor da descoberta e pela possibilidade de aplicar todos esses saberes para resolver os problemas da sociedade e construir novas oportunidades de as pessoas terem vidas plenas e dignas. É por isso que, na Unisinos, encontra-se tanto a solidez de uma missão histórica como a flexibilidade necessária para navegar num mar que é mutante por natureza. Este documento expressa a nossa missão, os nossos princípios, as nossas crenças. Ao mesmo tempo exhibe o caráter de constante transformação de uma organização que está inserida numa sociedade que evolui no tempo, gerando novas perguntas, novas demandas, novas perspectivas. A Unisinos que foi criada em 1969 e a Unisinos deste 2024 têm a mesma essência, mas, inseridas que estão no fluxo do tempo, não são exatamente iguais.

Há exatos 30 anos, a Unisinos compartilhou com sua comunidade acadêmica a primeira edição deste documento: “Missão e Perspectivas”. Em 1994, ele refletia o entendimento que a instituição havia alcançado por meio do processo de planejamento estratégico conduzido ao longo do ano anterior. Servia, pois, de bússola, guiando os passos de gestores, professores e funcionários no final do século passado. Nesses 30 anos, novas edições foram sendo produzidas, testemunhando a contínua evolução da Universidade. A partir de 2004, com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação (SINAES), o documento “Missão e Perspectivas” passou a exercer também o

papel de Plano de Desenvolvimento Institucional, ferramenta que se tornou obrigatória para a avaliação das instituições de ensino superior brasileiro.

Esta é a sétima edição do documento “Missão e Perspectivas”. Tendo por referência a natureza jesuíta da instituição, as aprendizagens decorrentes da sua trajetória dos últimos 55 anos e a sensibilidade ao tempo presente, a Unisinos reafirma aqui sua missão, seu credo, seus valores e define novas estratégias. As perspectivas aqui apresentadas para o futuro da instituição respondem aos avanços tecnológicos, às novas demandas da sociedade e à criação e aproveitamento de novas oportunidades de tornar a Universidade ainda mais relevante. Trata-se de um movimento construído coletivamente, com a participação de professores e funcionários e com uma escuta atenta aos alunos e egressos. Este documento, fruto do concerto de tantas vozes, serve ao duplo propósito de atualizar discursivamente a fortaleza da missão da Unisinos como universidade jesuíta e de afirmar quais são as novas trajetórias que se pretende seguir nos mares do tempo que se vislumbra à frente. Portanto, os leitores perceberão que aqui se combinam tradição e inovação: o orgulho pelas conquistas alcançadas por gerações de jesuítas, educadores e funcionários ao longo desses 55 anos de história da Unisinos, mas também o brilho nos olhos daqueles a quem cabe enfrentar com coragem os desafios do presente e do futuro.

São Leopoldo, 29 de agosto de 2024.

Prof. Dr. Pe. Sérgio Mariucci, SJ
Reitor da Unisinos

LISTA DE SIGLAS

AA.....	Atividade Acadêmica
ABRUC.....	Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior
ACNUR.....	Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados
Adisinos.....	Associação dos Diplomados da Unisinos
Adunisinos.....	Associação de Docentes da Unisinos
ANEC.....	Associação Nacional de Educação Católica do Brasil
APGU.....	Associação de Pós-Graduandos
ASAV.....	Associação Antonio Vieira
AUSJAL.....	Associação das Universidades Confiadas à Companhia de Jesus na América Latina
AVA.....	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BRA.....	Província dos Jesuítas do Brasil
CAC.....	Centro Alternativo de Cultura
CAPES.....	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAs.....	Centros Acadêmicos
CDU.....	Classificação Decimal Universal
Cebas.....	Certificado de Entidade Beneficente e de Assistência Social
Cedope.....	Centro de Documentação e Pesquisa
CEL.....	Centro de Esporte e Lazer
CNPq.....	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Consun.....	Conselho Universitário
Comung.....	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
COREDE.....	Conselho Regional de Desenvolvimento
CPA.....	Comissão Própria de Avaliação
CPC.....	Conceito Preliminar de Curso
CST.....	Curso Superior de Tecnologia
DAPF.....	Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças
DA.....	Diretório Acadêmico
DCE.....	Diretório Central de Estudantes
DCNs.....	Diretrizes Curriculares Nacionais
DGRAD.....	Diretoria de Graduação
DMR.....	Diretoria de Marketing e Relacionamento
DPPGI.....	Diretoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

EaD.....	Educação a Distância
EAIE.....	European Association for International Education
EDUCAS.....	Projeto de Educação e Ação Social
EGT.....	Escritório de Gestão e Tecnologia
EMAU.....	Escritório Modelo de Arquitetura e Urbanismo
EMGE.....	Escola de Engenharia
Enade.....	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ERP.....	Enterprise Resource Planning
ESG.....	Ambiental, Social e Governança
FAJE.....	Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia
FAPERGS.....	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FAUBAI.....	Associação Brasileira de Educação Internacional
FEI.....	Fundação Educacional Inaciana
Finep.....	Financiadora de Estudos e Projetos
FORIES.....	Fórum de Reitores das Instituições de Educação Superior
IAJU.....	Associação Internacional das Universidades Jesuítas
ICP.....	Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira
IES.....	Instituição de Educação Superior
IESALC.....	Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América
IGC.....	Índice Geral de Cursos
IHU.....	Instituto Humanitas Unisinos
INEP.....	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
itt.....	Instituto de Tecnologia
LDB.....	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
Libras.....	Língua Brasileira de Sinais
LGPD.....	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MBA.....	Master of Business Administration
MBE.....	Master of Business Engineering
Mercosul.....	Mercado Comum do Sul
NAE.....	Núcleo de Atenção ao Estudante
NAFSA.....	Association of International Educators
NDE.....	Núcleo Docente Estruturante
Neabi.....	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
NITT.....	Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia
ObservaSinós.....	Observatório da Realidade e das Políticas Públicas do Vale do Rio dos Sinós

OCA.....	Oficinas Culturais Anchieta
ODS.....	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU.....	Organização das Nações Unidas
PA.....	Professor Assistente
PAIUB.....	Programa Institucional de Avaliação das Universidades Brasileiras
PARFOR.....	Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PASEC.....	Programa de Ação Socioeducativa na Comunidade
PDI.....	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI.....	Programa Esporte Integral
PET.....	Programa Especial de Treinamento
PIB.....	Produto Interno Bruto
PIBIC.....	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBID.....	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
PIBITI.....	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação ao Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
PIEA.....	Programa de Inclusão Educacional e Acadêmica
PJ.....	Professor Adjunto
PJSA.....	Marco de Orientação da Promoção da Justiça Socioambiental
PL.....	Professor Auxiliar
PPG.....	Programa de Pós-Graduação
PRAEx.....	Programa de Prática Acadêmica de Extensão Universitária
PRASJUR.....	Programa de Práticas Sociojurídicas
PRO-MAIOR.....	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Pessoa Idosa
PROSUP.....	Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Superior Particulares
PT.....	Professor Titular
PUC-Rio.....	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RDBU.....	Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos
RMPA.....	Região Metropolitana de Porto Alegre
RS.....	Rio Grande do Sul
RSU.....	Responsabilidade Socioambiental Universitária
SERES.....	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SESMT.....	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SESU.....	Secretaria de Educação Superior
SGA.....	Sistema de Gestão Ambiental
SIGA.....	Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo

SINAES.....	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SJMR.....	Serviço Jesuíta de Migrantes e Refugiados
SJSE.....	Secretariado de Justiça Social e Ecologia
SPRM.....	Serviço de Proteção, Risco e Mobilidade
Tecnosinos.....	Parque Tecnológico de São Leopoldo
Tecnosociais.....	Programa de Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários
UAEO.....	Unidade Acadêmica de Educação <i>Online</i>
UAOS.....	Unidade de Apoio de Operações e Serviços
UNAI.....	United Nations Academic Impact
Unicap.....	Universidade Católica de Pernambuco
Unilínguas.....	Instituto de Línguas da Unisinos
Unisinos.....	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Unitec.....	Unidade de Desenvolvimento Tecnológico

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1 PERFIL INSTITUCIONAL.....	14
1.1 HISTÓRICO, DESENVOLVIMENTO E IDENTIDADE DA UNISINOS	14
1.2 VALORES INSTITUCIONAIS	26
1.2.1 MISSÃO, VISÃO E CREDO	26
1.2.2 VALORES E PRINCÍPIOS	27
1.2.3 OBJETIVOS PERMANENTES	29
1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2025	30
1.4 REGIÕES DE INSERÇÃO DA UNISINOS	32
1.5 ÁREAS DE ATUAÇÃO ACADÊMICA	35
2 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	41
2.1 FUNDAMENTOS DA CONCEPÇÃO JESUÍTA DE EDUCAÇÃO	41
2.1.1 OS EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS, AS CONSTITUIÇÕES E A RATIO STUDIORUM	42
2.1.2 A ATUAL CONCEPÇÃO JESUÍTA DE EDUCAÇÃO	44
2.1.3 DESDOBRAMENTO DA ATUAL CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	46
2.2 FORMAÇÃO INTEGRAL COMO CONCEPÇÃO PEDAGÓGICA	49
2.3 PERFIL DO EGRESSO: O IDEAL FORMATIVO DA UNISINOS	51
2.4 PERFIL DO PROFESSOR DA UNISINOS: DIVERSIDADE E PLURALIDADE	54
2.5 DIRETRIZES PEDAGÓGICAS E PLANO PARA SEU ATENDIMENTO	56
2.5.1 ATUALIZAÇÃO CURRICULAR SISTEMÁTICA	58
2.5.2 INDISSOCIABILIDADE ENTRE TEORIA E PRÁTICA	58
2.5.3 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	60
2.5.4 FLEXIBILIDADE DOS COMPONENTES CURRICULARES	61
2.5.5 OPORTUNIDADES DIFERENCIADAS DE INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR	62
2.5.6 CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO	62
2.5.7 INCORPORAÇÃO DE AVANÇOS TECNOLÓGICOS E METODOLÓGICOS	63
2.5.8 DESENVOLVIMENTO E UTILIZAÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS	64
2.5.9 INTERNACIONALIZAÇÃO	64
2.6 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNISINOS	65
2.6.1 OFERTA DE COMPONENTES CURRICULARES A DISTÂNCIA EM CURSOS PRESENCIAIS	66

2.6.2 OFERTA DE COMPONENTES CURRICULARES PRESENCIAIS em CURSOS NA MODALIDADE A DISTÂNCIA.	66
3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	67
3.1 POLÍTICAS ACADÊMICAS	67
3.1.1 ENSINO E APRENDIZAGEM.....	67
3.1.2 PESQUISA	69
3.1.3 EXTENSÃO E AÇÃO SOCIAL	70
3.2 POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES.....	71
3.3 POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS	72
3.4 POLÍTICA DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DOCENTE	73
3.5 POLÍTICA DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS	74
3.6 POLÍTICAS DE GESTÃO INSTITUCIONAL	74
3.6.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL UNIVERSITÁRIA.....	75
3.6.2 ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO	75
3.6.3 DESEMPENHO INSTITUCIONAL E MELHORIAS NA GESTÃO A PARTIR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	76
3.6.4 COMUNICAÇÃO INTERNA	76
3.6.5 COMUNICAÇÃO EXTERNA	77
3.6.6 GESTÃO DE PESSOAS	78
3.6.7 FORMAÇÃO CONTINUADA	79
3.6.8 DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO, CULTURAL, ESPORTIVO E DE LAZER	79
3.6.9 CIÊNCIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	80
3.6.10 INTERNACIONALIZAÇÃO	80
3.6.11 PARCERIAS E COMPARTILHAMENTO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES	82
3.6.12 ACERVO ACADÊMICO	83
3.6.13 INFRAESTRUTURA	83
3.6.14 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	84
3.6.15 GESTÃO DE DADOS E DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	86
3.6.16 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	86
4 DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DE SEUS CURSOS E PROGRAMAS	88
4.1 SITUAÇÃO DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO NA UNISINOS	88
4.1.1 PANORAMA DE CURSOS E PROGRAMAS	88
4.1.2 CURSOS DE GRADUAÇÃO	91
4.1.3 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO ESTRITO SENSO	95
4.1.4 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSO	96

4.1.5 LINHAS DE PESQUISA	98
4.1.6 PROGRAMAS, PROJETOS E SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL	99
5 GESTÃO DE PESSOAS	101
5.1 GESTÃO E LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DA COMPANHIA DE JESUS ..	102
5.1.1 GESTÃO E LIDERANÇA NA UNISINOS	102
5.1.2 COMPETÊNCIAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E NA GESTÃO NA UNISINOS	103
5.2 CORPO GERENCIAL	105
5.3 CORPO DOCENTE	105
5.4 CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	106
5.5 PERFIL DO PROFISSIONAL DA UNISINOS: HUMANISTA E TECNOLÓGICO	107
6 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA	109
6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	109
6.2 ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS	110
6.3 ÓRGÃOS COLEGIADOS	113
7 ATENDIMENTO AOS DISCENTES	117
8 INFRAESTRUTURA	123
8.1 INFRAESTRUTURA FÍSICA GERAL	123
8.1.1 BIBLIOTECAS	125
8.2 INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	127
8.2.1 INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA DE COMUNICAÇÃO E <i>DATACENTER</i>	128
8.2.2 ATUAÇÃO DA TI NO CONTEXTO ACADÊMICO E DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM	130
8.2.3 ATUAÇÃO DA TI NO CONTEXTO DE ÁREAS DE APOIO, PROJETOS DE PESQUISA E INSTITUTOS TECNOLÓGICOS.....	132
8.2.4 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.....	134
9 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	135
10 ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS.....	138

1 PERFIL INSTITUCIONAL

A identidade da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) é resultado do permanente e dialético encontro entre seu passado, seu presente e sua projeção para o futuro. Trata-se de uma construção que decorre, por um lado, de sua história, suas realizações, seus valores e princípios e, por outro, de sua disposição para se transformar, sua intenção de enfrentar novos desafios, em uma relação de mútua influência entre a instituição e a sociedade. A seguir, apresenta-se a identidade da Unisinos por meio da recuperação de sua trajetória de desenvolvimento e da exposição de seus valores institucionais, da descrição das regiões em que atua e de suas áreas de atuação acadêmica.

1.1 HISTÓRICO, DESENVOLVIMENTO E IDENTIDADE DA UNISINOS

A Unisinos, com sede no município de São Leopoldo e câmpus fora de sede em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul (RS), foi criada em 17 de maio de 1969 pela Mantenedora, a Associação Antonio Vieira (ASAV), originalmente denominada Sociedade Literária Padre Antônio Vieira. Em 31 de julho do mesmo ano, foi autorizada pelo Ministério de Educação (MEC) a iniciar suas atividades, tendo obtido seu reconhecimento em 22 de novembro de 1983, pela Portaria MEC n. 453, e recebido seu credenciamento em 7 de outubro de 2011, pela Portaria MEC n. 1.426. É uma instituição de educação superior de direito privado e de natureza comunitária e confessional, que se rege pelas normas do Sistema Federal de Ensino, por seu Estatuto e pelas diretrizes e normas internas estabelecidas pelo sistema decisório e administrativo da Universidade.

A ASAV, entidade civil com fins não lucrativos, de natureza educativa, cultural, assistencial, beneficente, de ação social e cristã, com sede em Porto Alegre, RS, tem como finalidades promover o ensino em todos os níveis e modalidades, a pesquisa científica e a assistência social, bem como a difusão da fé e da ética cristãs preconizadas pela Companhia de Jesus, ordem religiosa dos fundadores da Universidade. Pela natureza de suas atividades, a ASAV possui o Certificado de Entidade Beneficente e de Assistência Social (Cebas).

A Companhia de Jesus tem se dedicado, por mais de quatro séculos e meio, à evangelização dos povos, à orientação espiritual dos fiéis, ao magistério e à pesquisa científica, sob o lema *Omnia ad Maiorem Dei Gloriam* (Tudo para a Maior Glória de Deus), atualmente interpretado na “experiência de encontrar a Deus em todas as coisas e de em tudo amá-Lo e servi-Lo”. Com essa missão, os jesuítas que aportaram no Brasil

em 1549 iniciaram um projeto missionário do qual resultaram inúmeras obras de natureza pastoral e educacional. Em torno dessas obras, constituíram-se comunidades que se transformaram, mais tarde, em importantes polos de desenvolvimento do País. Atualmente, os jesuítas administram, no Brasil, as seguintes Instituições de Educação Superior (IES): a Unisinos, em São Leopoldo; a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); a Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), em Recife; o Centro Universitário Fundação Educacional Inaciana (Centro Universitário FEI), em São Paulo; a Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE), a Escola Superior Dom Helder Câmara e a Escola de Engenharia (EMGE), em Belo Horizonte. Os jesuítas também são responsáveis por 17 instituições de educação básica, que reúnem mais de 25 mil alunos e cerca de 4,5 mil educadores. Além disso, atuam em vários postos como párocos, bem como mantêm centros sociais, culturais e de orientação espiritual e algumas inserções de contribuição para a melhoria das condições de vida de comunidades indígenas. Sua atuação na área de Educação Popular concretiza-se por meio de várias iniciativas, como o Centro Santa Fé, o Projeto Oficinas Culturais Anchieta (Projeto OCA), o Centro Alternativo de Cultura (CAC) e a Fundação Fé e Alegria, que atua em 14 estados, atendendo a mais de 10 mil crianças, adolescentes e jovens.

A presença dos religiosos jesuítas em São Leopoldo teve início no período da imigração alemã, no ano de 1844, quando se radicaram, na região, religiosos espanhóis, alemães e austríacos voltados à assistência religiosa aos colonos. Em 1869, foi criado o Colégio Conceição, cuja excelência ficou reconhecida formalmente pelo governo central, que lhe conferiu equiparação ao Ginásio Nacional D. Pedro II, do Rio de Janeiro, em 1900, e por onde passaram alunos ilustres. A Companhia de Jesus consolidou diversos seminários para a formação de sacerdotes e fundou, no ano de 1890, em Porto Alegre, o Colégio Anchieta.

Atentos às necessidades emergentes dos próprios jovens religiosos, os jesuítas obtiveram, em 1953, autorização do MEC para o funcionamento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Cristo Rei, aberta aos leigos em 1958, passando a ser denominada, em 1963, de Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Leopoldo. Os Jesuítas continuaram expandindo a oferta de cursos, com a criação das Faculdades de Ciências Econômicas e de Direito, para atender às necessidades de educação superior da região, com grande aumento do número de candidatos às vagas existentes. Em 1969, um século após o início das atividades do Colégio Conceição, a autorização da Unisinos integrou as faculdades, que ofereciam, na época, 14 cursos de graduação.

No início da década de 1970, a Unisinos iniciou a expansão e a diversificação do portfólio da graduação, aumentando o número de bacharelados e criando cursos

técnicos superiores (tecnológicos), incluindo áreas do conhecimento em que até então não atuava, e, conseqüentemente, cresceu o número de alunos. De 1971 a 1977, foram criados os cursos de Arquitetura e Urbanismo, de Psicologia, de Comunicação Social (habilitações em Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas), de Geologia, de Nutrição, de Engenharia Civil e de Engenharia Mecânica (a partir do curso de Engenharia de Operação Mecânica). Além dos dez bacharelados, foi criado o primeiro curso na área de computação e informática, o curso tecnológico em Processamento de Dados. Paralelamente, para atender à necessidade de preparação e qualificação do quadro docente da Universidade, foram criados os primeiros cursos de pós-graduação lato sensu. No final da década, em 1979, eram 24 cursos e 17 habilitações na graduação, além de 16 ofertas de especialização.

Cabe destacar que, em 1974, teve início a construção das instalações que hoje constituem o Câmpus de São Leopoldo, uma vez que, até então, a Unisinos funcionava em sede localizada no centro da cidade, em prédio histórico com dimensões incompatíveis com o crescente número de alunos. Ao longo das décadas de 1980-90, a estrutura física do câmpus foi ampliada para desenvolver plenamente seu projeto universitário. Nesse câmpus, consolidaram-se as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, bem como as atividades da administração.

A institucionalização da pesquisa na Unisinos ocorreu inicialmente com a fundação do Centro de Documentação e Pesquisa (Cedope), em 1970, que congregava as pesquisas relacionadas à ação social dos jesuítas. O objetivo do Centro era criar e viabilizar condições para “intervenção no processo social local, regional e nacional, exercendo atividades no nível da Pesquisa, Documentação, Publicação, Capacitação da Assessoria e Extensão, nas seguintes áreas: Ecologia, População e Família; Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano; Organização e Movimentos Sociais Populares; Religiões e Sociedade”¹. Em 2001, o Cedope deu lugar ao Instituto Humanitas Unisinos (IHU), que tem o objetivo de propor novas questões e buscar respostas para os principais desafios contemporâneos a partir da perspectiva do humanismo social cristão. Esse instituto tem priorizado cinco grandes temas em suas reflexões e ações: ética; trabalho; sociedade sustentável; mulheres: sujeito sociocultural; e teologia pública.

Dando início à trajetória da pós-graduação estrito sensu na Universidade, foi criado, em 1987, o primeiro mestrado da Unisinos, em História. Em 1989, as ações da administração superior estiveram orientadas para a definição de áreas de pesquisa para os centros de ensino e institutos, visando à expansão da pós-graduação estrito sensu. Posteriormente, em 1995, foi autorizado, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de

¹ Cf. Inventário sumário do fundo documental do Centro de Documentação e Pesquisa – CEDOPE 1970-2001. Disponível em: <http://unisinos.br/biblioteca/images/memorial-jesuista/inventario-cedope.pdf>. Acesso em: jun. 2024.

Pessoal de Nível Superior (CAPES), o primeiro doutorado, também em História. Progressivamente, com a implantação de novos Programas de Pós-Graduação (PPGs) e a ampliação das áreas de pesquisa, a Universidade começou a ter acesso às políticas públicas de fomento à educação e à pesquisa, entre elas: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), Programa Especial de Treinamento (PET), Programa Institucional de Bolsas de Iniciação ao Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI) e Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Superior Particulares (PROSUP).

Em 1991, com vistas a orientar o desenvolvimento e a expansão da Universidade, teve início seu primeiro processo de Planejamento Estratégico, aprovado em 1993 e divulgado no documento Missão e Perspectivas 1994-2003. Desde então, o Planejamento Estratégico traça os rumos do desenvolvimento institucional da Unisinos e desenha o foco de sua gestão. Na trajetória percorrida pela Universidade, ao longo dos diferentes ciclos de planejamento, podem-se enxergar as grandes linhas norteadoras da mudança institucional contidas na missão, no credo, nos princípios e valores, nos objetivos permanentes e nos princípios de gestão estabelecidos na primeira edição, bem como nas opções/linhas e objetivos estratégicos definidos a cada ajuste e revisão periódica do Plano Estratégico. Sua primeira edição estabeleceu quatro amplas opções estratégicas: Excelência Acadêmica, Crescimento e Desenvolvimento, Graduação e Diferenciação, associadas a objetivos e estratégias de ação. A análise desse período permite identificar importantes ações que impulsionaram o desenvolvimento da Universidade.

Sob orientação da opção estratégica Excelência Acadêmica, o perfil da titulação e da qualificação do corpo docente, nesse primeiro período, foi transformado completamente, decorrente de investimento da Universidade em bolsas de mestrado e doutorado, implantação de um plano de carreira docente e oferta de apoio pedagógico a todos os professores. Essas ações resultaram em uma expressiva ampliação da pós-graduação estrito senso na Universidade. O número de programas passou de quatro mestrados, em 1994, para 13 mestrados e cinco doutorados, em 2003, impulsionando as pesquisas e as parcerias internacionais no desenvolvimento de projetos.

Na perspectiva das quatro opções estratégicas, com objetivo de incorporar conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade, foram criados os cursos de Graduação de Referência (Nova Graduação) em 2002. Isso significou uma mudança de paradigma na concepção e na elaboração dos currículos

dos cursos da Unisinos, cujo foco se deslocou para o desenvolvimento de competências, em uma perspectiva de formação integral dos estudantes. Nessa mesma época, no início dos anos 2000, o MEC passou a regulamentar as novas diretrizes para a Educação Superior a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), o que permitiu que a Universidade diversificasse o portfólio dos cursos de graduação. Foram criados os primeiros cursos sequenciais de formação específica e de formação e, posteriormente, em 2004, os cursos superiores de tecnologia. Paralelamente, a Unisinos iniciou o processo de preparação para a oferta de cursos a distância a partir de movimentos para prospecção de experiências bem-sucedidas no mundo.

Fiel a sua missão e aos valores e princípios expressos no Planejamento Estratégico, a partir de 1997, a Unisinos incluiu, em todos os currículos dos cursos de graduação, as atividades de Formação Humanística, organizadas em três eixos: Ética, Antropologia e América Latina. Nessa mesma linha, atendendo ao compromisso assumido pela Universidade, desde a sua origem, de respeito à natureza e ao meio ambiente, foi aprovado, também em 1997, o projeto Verde Câmpus (atualmente Sistema de Gestão Ambiental - SGA), que reuniu praticamente todas as rotinas de gestão ambiental realizadas no câmpus de São Leopoldo. Em decorrência desse projeto, em 2004, a Unisinos foi a primeira universidade da América Latina a receber a certificação ISO 14001. Posteriormente, em 2007, a Universidade optou por enfatizar três prioridades de sua ação social: a sustentabilidade socioambiental, que passa pelo cuidado com a vida em todas as suas circunstâncias; a atenção às condições de trabalho, na forma de combate à pobreza; e a atenção ao convívio cotidiano, baseado na superação dos preconceitos étnico-raciais. Essas prioridades passaram a mobilizar os processos de produção de conhecimento e de formação profissional, contribuindo para formar cidadãos corresponsáveis pela sustentabilidade socioambiental.

Com vistas a acompanhar os impactos das decisões sobre a qualificação dos serviços e das atividades da Unisinos e a buscar subsídios, no horizonte das expectativas dos seus diferentes públicos, para apoiar o planejamento e a gestão das atividades da Universidade, teve início, em 1994, a implantação do Sistema de Avaliação Institucional.

Esse projeto considerou as orientações do Programa Institucional de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), instituído pelo MEC (1994 a 2002), e outros indicadores fornecidos por instâncias e mecanismos externos de avaliação, como CAPES, Comissões de Especialistas da Secretaria de Educação Superior (SESU), do MEC, informações de egressos, entre outros. Posteriormente, com a aprovação da Lei

do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em 2004, o Sistema de Autoavaliação da Universidade foi revisado em conformidade com os princípios e normas estabelecidos por aquela regulamentação. Essa revisão incluiu ajustes na composição e no escopo de atuação da Comissão Interna de Avaliação, que passou a ser identificada como Comissão Própria de Avaliação (CPA).

A reconfiguração da estrutura organizacional ocorrida em 1995 a partir da desativação dos departamentos, do fortalecimento das coordenações de cursos e da reestruturação administrativa dos Centros e das Pró-Reitorias, favoreceu a prática da interdisciplinaridade, a cooperação entre áreas do conhecimento e o surgimento de iniciativas de criação de espaços novos para formação integral das pessoas. Nesse sentido, foram implementados ou reorganizados o Instituto de Línguas da Unisinos (Unilínguas), o Instituto de Informática, o Escritório de Gestão e Tecnologia (EGT), os laboratórios e os serviços de atenção à comunidade, as linhas de interesse social, postas à disposição dos alunos para compor seu perfil profissional, segundo interesses pessoais e de mercado de trabalho.

Em 1997, a Unisinos participou ativamente do processo de concepção e implementação do Polo de Informática em São Leopoldo, em parceria com os governos estadual e municipal e com entidades representativas do setor de informática e processamento de dados, com modelo de governança corporativa em tríplice hélice. A representação da Unisinos aconteceu pela incubadora de empresas, a Unidade de Desenvolvimento Tecnológico (Unitec), criada em 1998. Esse empreendimento colocou os fundamentos para a instituição, em 1999, do Parque Tecnológico São Leopoldo (Tecnosinos) e, mais tarde, para a criação do Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NITT) e dos seus institutos tecnológicos (itts).

Após três ciclos de planejamento, com inspiração na missão e na visão e graças à consolidação do conhecimento construído ao longo dos anos, em 2004, foi desencadeada a implantação do novo modelo de gestão universitária da Unisinos, que se assentava nos processos, nas competências, nos resultados constatados a partir de orçamentos descentralizados, nos projetos e no sistema integrado de gestão. A nova lógica organizacional, inspirada na concepção matricial, deu início a um novo ciclo de desenvolvimento e expansão da Universidade, com avanços expressivos em termos de transparência e corresponsabilidade da gestão econômica e financeira da organização. Tendo como referência os indicadores e as metas estabelecidas anualmente para cada ciclo de planejamento, a estrutura organizacional foi aperfeiçoada desde a sua implantação.

O ano de 2006 marcou o início do novo ciclo do planejamento para o quadriênio 2006-2011, quando foi revisto o Mapa Estratégico com uma visão sistêmica. Em decorrência das opções estratégicas, das diretrizes pedagógicas e das diretrizes gerais de gestão, as linhas articuladoras das iniciativas da Universidade para o período foram expressas por meio de três amplas dimensões: Expansão e Inovação, dentro e fora de sede, orientada pela oferta de produtos e serviços voltados para as necessidades sociais, regionais e do mundo do trabalho; Qualificação da Gestão, como pressuposto para a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Sustentabilidade da Universidade, que remetia aos limites impostos à concretização de seus objetivos. Esse novo ciclo foi marcado pela concretização de projetos e ações que resultaram em importantes avanços no ritmo de desenvolvimento da Unisinos nos anos seguintes. No quadriênio de 2006-2009, considerando a necessidade de organizar espaços acadêmicos por campos de conhecimento de reconhecida convergência e complementaridade, nos quais se desenvolviam as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, a Universidade concebeu um novo conceito de Escola. Implantadas a partir de 2012, como instância de colaboração e complementaridade com as Unidades Acadêmicas, as Escolas constituíram uma inovação para responder às exigências de transversalidade da Universidade.

Na linha da expansão, no ano de 2009, a Unisinos foi credenciada para a Educação a Distância (EaD) pela Portaria do MEC n. 1.083/2009, com abrangência territorial na Região Sul, com polos nos Estados do RS, no câmpus de São Leopoldo e no município de Canoas; de Santa Catarina, em Florianópolis; e do Paraná, em Curitiba. No ano seguinte, em resposta a Edital do MEC, a Universidade obteve o credenciamento de mais sete polos, pela Portaria MEC n. 965 de 26/07/2010, mas, pelo compromisso com a qualidade, optou por manter a oferta de cursos apenas nos do RS: em Caxias do Sul, Porto Alegre e Santa Maria. A retomada da expansão do número de polos ocorreu a partir de 2015, considerando, na escolha dos novos locais para sua implantação, a garantia de manutenção da qualidade dos cursos já oferecidos na modalidade EaD, evidenciada pelos resultados dos processos de avaliação interna e externa dos cursos e dos polos já em funcionamento. Em 2017, a Unisinos passou a ter 16 polos credenciados para oferta de cursos de graduação e de pós-graduação lato senso na modalidade EaD.

Já a expansão da Universidade para Porto Alegre, iniciada com a oferta de cursos de pós-graduação, foi consolidada com autorização do Câmpus de Porto Alegre, pela Portaria Ministerial n. 92, de 29 de janeiro de 2010, juntamente com o primeiro curso de graduação - Bacharelado em Administração, com linha de formação em Gestão para

Inovação e Liderança. A partir de 2011, passou a oferecer, nesse novo câmpus, cursos de graduação, de mestrado acadêmico, de mestrado profissional e, a partir de 2016, doutorado, além de pós-graduação lato senso e de extensão. Em 2015, teve início a construção do novo prédio da Unisinos em Porto Alegre, que foi concebido como um local de aprendizagem integrada, baseado nos pilares da inovação, da cultura e da responsabilidade social. Com a inauguração do novo prédio, integrado às instalações existentes, em 2017, todas as atividades da Unisinos em Porto Alegre passam a ser oferecidas nas novas instalações.

A partir de seu processo de expansão para fora da sede e na EaD, o portfólio de cursos e programas teve grande impulso, chegando, em 2019, a uma oferta de 69 cursos de graduação presencial no Câmpus de São Leopoldo e 23 no Câmpus de Porto Alegre, 22 na modalidade EaD e quatro cursos na modalidade EaD formato híbrido. Na pós-graduação estrito senso, havia, em 2019, 26 programas, com 19 mestrados acadêmicos, sete mestrados profissionais e 19 doutorados. Na pós-graduação lato senso, havia cerca de 80 ofertas de cursos, entre especializações, Master of Business Administration (MBAs), Master of Business Engineering (MBEs) e pós-MBAs presenciais e a distância.

Tendo como objetivo permanente a excelência acadêmica, a Unisinos tem acompanhado constantemente os processos avaliativos, cujos resultados atestam a qualidade de seus cursos e programas. Destaca-se aqui que o compromisso da Universidade com a formação de professores para a Educação Básica, desde a sua origem, fez com que, mesmo em períodos de dificuldades decorrentes de cenários econômicos adversos, a Universidade mantivesse o portfólio dos cursos de licenciaturas, cujo alto nível de qualidade é evidenciado nas avaliações realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e pela CAPES, bem como nos Relatórios Anuais de Autoavaliação. No âmbito de seu compromisso com as licenciaturas, a Unisinos aderiu a dois importantes programas do MEC – o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) e o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), cujos objetivos estão relacionados diretamente à formação de docentes e, por sua vez, qualificaram a formação dos cursos de licenciatura na Unisinos.

No quadriênio 2014-2017, em decorrência do processo de planejamento estratégico, o Mapa Estratégico Institucional foi significativamente reformulado objetivando reforçar a visão sistêmica. Foram definidas cinco trilhas estratégicas – Excelência Acadêmica; Responsabilidade Social Universitária; Crescimento e Sustentabilidade; Pesquisa & Inovação & Tecnologia; Internacionalização – conectadas

entre si e que indicavam os caminhos a serem percorridos para o desenvolvimento da Universidade. O acompanhamento dos projetos e ações associados aos objetivos estratégicos estabelecidos e relacionados às cinco trilhas indicava importantes avanços nos rumos da Universidade. Na realização dos projetos priorizados no PDI para 2014-2017, verificaram-se as conexões estabelecidas entre as trilhas e as diferentes áreas de conhecimento. Destaca-se a criação do Curso de Medicina do Câmpus de São Leopoldo, autorizado pela Portaria da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES)/MEC n. 815/2017 e reconhecido pela Portaria SERES/MEC n. 158/2024. O Curso foi concebido a partir da experiência de implantação do conceito ampliado de saúde nos cursos da Unisinos dessa área e das parcerias e dos convênios firmados com instituições internacionais de referência nesse campo do conhecimento. Autorizado a oferecer inicialmente 65 vagas anuais, o curso de Medicina da Unisinos foi autorizado pelo MEC, em 2019, a oferecer mais 22 vagas anuais.

Em janeiro de 2019, duas importantes mudanças na estrutura organizacional da Unisinos foram realizadas a fim de garantir seu alinhamento à dinâmica de desenvolvimento das atividades da Universidade. A primeira foi a criação da Unidade Acadêmica de Educação *Online* (UAEO). Foram incorporados, à UAEO, produtos, processos e serviços relativos à EaD até então locados e geridos pelas Unidades Acadêmicas de Graduação e de Pesquisa e Pós-Graduação. Outra mudança na estrutura organizacional foi a criação da Unidade de Apoio de Operações e Serviços (UAOS), que substituiu as Unidades de Apoio de Serviços Acadêmicos e de Administração de Infraestrutura e Serviços. Essa iniciativa buscou modernizar e aprimorar os serviços e processos de apoio das operações da Unisinos frente aos novos desafios estratégicos da instituição, visando igualmente à sustentabilidade econômico-financeira por meio de maior sinergia das competências e dos recursos organizacionais.

Um fato impactante que marcou o quadriênio 2018-2021 foi a pandemia de Covid-19, especialmente nos anos de 2020 e 2021. No primeiro ano da pandemia, ainda antes de serem desenvolvidas as vacinas, a Unisinos lamentavelmente perdeu um professor e um aluno para a doença. Porém, o número de perdas da comunidade universitária foi muito maior, levando-se em conta os egressos e familiares de alunos e colaboradores. Em nível nacional, entre 2020 e 2024, a pandemia resultou na morte de mais de 700 mil brasileiros. No ano de 2020, foram 195.725 óbitos e, em 2021, 423.349 óbitos².

² Dados do Conselho Nacional de Secretários de Saúde.

Quando a pandemia eclodiu, em março de 2020, a sociedade precisou adotar rígidas medidas de distanciamento social. Esses procedimentos, inicialmente concebidos para durar algumas semanas, estenderam-se ao longo de todo aquele ano e até o começo do ano de 2022. As aulas presenciais nas universidades foram suspensas a partir de 16 de março de 2020. Já em 18 de março, em um grande esforço institucional, as atividades acadêmicas passaram a acontecer de forma síncrona em ambiente virtual, sem que houvesse necessidade de suspensão das atividades ou alteração do calendário acadêmico. Essa modalidade perdurou ao longo de 2020 e de 2021, com exceção de algumas atividades práticas em laboratório, que retomaram a presencialidade a partir do segundo semestre de 2020, com uma série de cuidados para evitar contágio.

Durante os anos de 2020 e 2021, a Unisinos manteve seu compromisso com a formação de seus alunos, apesar das condições desfavoráveis do período. Além disso, a Universidade contribuiu de diversas formas no combate à pandemia e no apoio aos mais afetados pela paralisação da economia em virtude das limitações das interações sociais. Entre outras ações, podem ser destacadas: o apoio no aparelhamento de hospitais e unidades básicas de saúde; o Projeto Telemedicina, com a realização de orientação por telefone para prevenção e cuidados quanto às doenças respiratórias crônicas; a realização de testes para diagnóstico da Covid-19; a participação de professores da Universidade em grupos de trabalho voltados para o combate à pandemia e à reativação da economia; e a doação de cestas básicas para comunidades carentes. Seja por meio do ensino, da pesquisa ou da extensão, a Unisinos mobilizou as competências de seus professores, funcionários e alunos para apoiar a sociedade a superar o seu maior desafio de saúde pública dos últimos 100 anos.

Nos quadriênios 2006-2009, 2010-2013, 2014-2017 e 2018-2021, as novas oportunidades que se manifestaram no cenário nacional bem como as adversidades enfrentadas induziram a comunidade acadêmica da Unisinos a se empenhar em trabalho coletivo voltado à mudança de modelos mentais e à introdução de novos conceitos no quadro referencial de sua identidade. Excelência, pesquisa, RSU, internacionalização, inovação, empreendedorismo, sustentabilidade, inclusão, tecnologias em plataformas *online* e gestão pedagógica passaram a fazer parte do cotidiano institucional. Decorrente dessa trajetória, o Mapa Estratégico foi revisto e passou a incorporar, no PDI 2019-2023, um novo direcionador estratégico, Humanidades e Tecnologia, além de uma nova trilha, a Identidade e Valores.

Com a posse do novo Colegiado da Reitoria em 2022, iniciou-se um novo período

de planejamento estratégico. Como um dos primeiros desdobramentos do planejamento estratégico, houve uma revisão redacional no texto que sintetiza a missão institucional da Unisinos, sem que esta fosse modificada em sua essência. A visão da Universidade foi atualizada, considerando a estratégia de aprofundamento das raízes da instituição em sua relação com o contexto local. Do mesmo modo, os valores e princípios também foram atualizados, incorporando o posicionamento da Universidade sobre temas que regem sua essência, tais como Conhecimento e Ciência; e Equidade, Diversidade e Inclusão.

Ao longo de 2022, por meio de uma análise criteriosa e alinhada ao novo planejamento estratégico, a Unisinos tomou a iniciativa de protocolar, na CAPES, o pedido de desativação progressiva de 12 PPGs, sendo eles: Arquitetura, Biologia, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Comunicação, Economia, Enfermagem, Engenharia Mecânica, Geologia, História, Linguística Aplicada e Psicologia. O portfólio de PPGs da Unisinos, construído durante um período em que o contexto macroeconômico e as políticas governamentais favoreciam uma demanda crescente pela graduação, tornou-se um dos maiores entre as universidades privadas brasileiras. Com as mudanças no cenário do Ensino Superior e objetivando continuar sendo uma instituição qualificada, a Universidade anunciou então o fortalecimento de seus outros 14 PPGs, em diferentes áreas de conhecimento, mantendo os valores de excelência que norteiam a instituição. São eles: Design, com a perspectiva de tornar-se um Programa Profissional; Saúde Coletiva, com a perspectiva de tornar-se um novo Programa na área de Ciências da Saúde, e outros, mantendo-se o comprometimento com a formação e a pesquisa no Brasil; Administração; Gestão e Negócios; Computação Aplicada; Direito; Direito da Empresa e dos Negócios; Educação; Engenharia Civil; Engenharia de Produção e Sistemas; Engenharia Elétrica; Filosofia; Gestão Educacional; e Alimentos, Nutrição e Saúde.

Também como desdobramento do planejamento estratégico, entre 2022 e 2023, levando em consideração a manutenção da qualidade ofertada no ensino e uma maior proximidade com os alunos e a necessidade do olhar para a sustentabilidade, a Unisinos realizou uma série de transformações em sua estrutura organizacional. Em 2022, decidiu pela descontinuidade da UAEO. As atividades dessa Unidade foram redirecionadas para a Diretoria de Graduação (DGRAD) e para a Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (DPPGI), o que permitiu integração e otimização de processos acadêmicos. Buscando fortalecer a presença da Unisinos no RS e mantê-la como uma das mais renomadas universidades do Brasil, foi criada, em 2022, a Diretoria

de Marketing e Relacionamento (DMR), responsável pela captação, pela retenção e pelo fortalecimento do contato com os alunos, incluindo todas as áreas de atendimento aos estudantes. Já a Unidade de Apoio de Finanças e Gestão de Pessoas foi reconfigurada, passando a se denominar, em 2023, Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças (DAPF). Por sua vez, com a readequação de suas atividades para duas diretorias, a Unidade de Operação e Serviços foi descontinuada em 2022.

O papel das Escolas igualmente passou por uma revisão, em decorrência das novas opções estratégicas delineadas em 2022. A partir de 2023, os decanos começaram a exercer suas atividades com maior efetividade, participando de um modelo de gestão acadêmica colegiada entre as Escolas e as Diretorias acadêmicas. As Escolas, na Unisinos, seguem constituindo-se como campos de conhecimento de reconhecida convergência e complementariedade, nos quais a Universidade desenvolve suas atividades de ensino, pesquisa e extensão³. Os decanos passaram a ter, entre outras funções, a de fomentar a integração e assegurar o alinhamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Escola e das diretorias; liderar as ações estratégicas da Escola, orientando a gestão de suas estruturas, seus cursos, programas e projetos; e representar institucionalmente a Escola junto aos diferentes públicos com os quais a Unisinos se relaciona⁴.

Em maio de 2024, o RS passou pela maior catástrofe climática da sua história. Chuvas torrenciais que começaram no final de abril e se estenderam pelos primeiros dias de maio provocaram deslizamentos de terra e enchentes que afetaram cerca de 2,3 milhões de gaúchos. Conforme a Defesa Civil do RS, cerca de 540 mil pessoas ficaram desalojadas, com uma estimativa de cerca de 240 óbitos. Somente em São Leopoldo, cerca de 38 mil domicílios foram diretamente afetados pela enchente do Rio dos Sinos. Na Região Metropolitana de Porto Alegre, foram 242 mil residências afetadas pelas inundações. Na Unisinos, em torno de 180 colaboradores e cerca de 20% dos alunos tiveram de deixar suas casas. Grande parte das áreas ficou sob inundação por, pelo menos, três semanas e, em alguns casos, por cerca de um mês.

A Unisinos, assumindo seu compromisso com as comunidades de seu entorno, fez uma grande mobilização para apoiar as pessoas mais necessitadas. Entre 4 e 29 de maio de 2024, o Complexo de Esporte e Lazer do câmpus de São Leopoldo foi espaço de acolhimento para cerca de 1.500 pessoas. Centenas de professores, funcionários, alunos, ex-alunos e ex-funcionários, em parceria com a Prefeitura Municipal, realizaram trabalho voluntário para acolher seus concidadãos naquele que foi o maior abrigo da cidade. Equipes da Gastronomia e Nutrição trabalharam intensamente nesse período,

³ Resolução do Consun n. 41/2023. | ⁴ Resolução do Consun n. 41/2023.

com apoio de voluntários para fornecer alimentação aos desabrigados. Por sua vez, professores, alunos e egressos da área da Saúde atuaram, junto a profissionais da Prefeitura e de voluntários, para prestar atendimento aos desabrigados com consultas clínicas realizadas por professores de diversas especialidades médicas, atendimento psicológico e constituição de uma farmácia de emergência. Profissionais da Unisinos atuaram também para garantir a infraestrutura, a segurança, a limpeza, cuidados com *pets* e atividades de recreação para as famílias acolhidas. Assim como em São Leopoldo, o câmpus de Porto Alegre funcionou como local de acolhimento de doativos. Além disso, as equipes de Nutrição e Gastronomia do câmpus de Porto Alegre foram responsáveis pela elaboração de refeições para voluntários que estavam atuando no resgate e no cuidado dos desabrigados na capital do estado. Após a fase mais crítica do desastre climático, a comunidade da Unisinos seguiu mobilizada, desenvolvendo vários projetos para apoiar as famílias na volta a suas casas e em ações para fomentar a retomada do crescimento econômico do RS.

As ações realizadas pela Unisinos em episódios como o da pandemia de 2020 até 2022 ou durante a catástrofe climática do RS em 2024 são demonstrações claras de que a missão, o credo e os valores da Universidade são palavras que não apenas inspiram, mas se concretizam pelas ações de sua comunidade acadêmica. Se as universidades existem para preparar o futuro, formando pessoas e gerando novos conhecimentos, elas também estão ancoradas no tempo presente, devendo ser solidárias com os homens e mulheres que convivem neste tempo e neste espaço.

1.2 VALORES INSTITUCIONAIS

A Unisinos estrutura sua ação baseada em valores institucionais que constroem o seu arcabouço conceitual e a sustentam como Instituição orientada e mantida pela Companhia de Jesus. Desses valores decorrem sua missão, sua visão e seu credo, seus valores e princípios e seus objetivos permanentes, explicitados a seguir.

1.2.1 MISSÃO, VISÃO E CREDO

MISSÃO

Contribuir para a promoção de uma sociedade mais justa, sustentável, solidária e democrática mediante a formação integral da pessoa humana, sua capacitação para o exercício profissional, a produção do conhecimento e o desenvolvimento regional.

A missão fundamenta-se no respeito à dignidade da pessoa humana, nos

princípios cristãos e democráticos, na promoção da justiça socioambiental, no diálogo intercultural e inter-religioso, em acordo com a tradição jesuítica em educação.

A Unisinos cumpre sua Missão ministrando ensino de qualidade por toda a vida, centrado na construção transdisciplinar do conhecimento e apoiado na investigação científica e tecnológica, em sintonia com a cultura e as necessidades da comunidade e em articulação com diferentes atores institucionais na promoção do desenvolvimento das regiões onde atua.

VISÃO

Ser a universidade preferida do Rio Grande do Sul.

A visão configura a mobilização da Unisinos para tornar-se a universidade preferida no Estado pelas diferenciadas e qualificadas experiências de aprendizagem oportunizadas a seus estudantes, pelo valor social de seus diplomas, pela alta empregabilidade de seus egressos, pela capacidade de resposta aos problemas enfrentados pelas organizações, pela produção de conhecimento com relevância social e pelo impacto socioeconômico e cultural gerado em suas regiões de atuação.

CREDO

A Unisinos crê que seu compromisso é promover a formação da pessoa humana para uma vida integral e solidária, em uma sociedade plural e democrática, capaz de tecer, pela equidade e pela liberdade, o sentido de um *ethos* em que se articulam tecnociência e humanidades.

1.2.2 VALORES E PRINCÍPIOS

A Unisinos assume valores e princípios que sustentam e dão sentido a sua ação no campo da Educação Superior bem como justificam suas opções estratégicas e seu desenvolvimento institucional.

EXPRESSÃO DO AMOR EM SERVIÇO

Tendo por referência a consigna “Em tudo amar e servir”, o amor, na sua dimensão contemplativa, expressa-se pela ação. Trata-se de uma práxis que promove o bem do próximo, um amor atuante e comprometido, que visa a evitar e minimizar o sofrimento humano mediante o exercício contemplativo na ação a serviço do pleno desenvolvimento das potencialidades de cada indivíduo.

CONHECIMENTO E CIÊNCIA

Como ambiente próprio para a criação, a difusão e a transferência de conhecimento, a Universidade defende a liberdade de pensamento e expressão, estimulando a curiosidade intelectual, o espírito crítico, a criatividade e o intercâmbio de ideias. Valoriza o trabalho colaborativo da comunidade científica, que, norteadada por um exercício da razão desvincilhado de fundamentalismos ideológicos, propicia o constante avanço do conhecimento, a serviço da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

INTEGRIDADE E ÉTICA

Afirma-se o compromisso com os valores éticos universais como critérios básicos para a ação e a vida humana, tais como benevolência, empatia, compaixão, tolerância, honestidade, prudência, justiça e solidariedade a fim de construir um *ethos* mais harmonioso, respeitoso e responsável. Busca-se a formação de uma pessoa íntegra, capaz de pensar e agir de modo crítico, criativo, autônomo, livre e dedicada ao cuidado de si, dos outros e da natureza, com equilíbrio e inteireza de caráter mediante a coerência entre os valores assumidos, suas ações e crenças.

DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

A atuação solidária visando à dignidade da pessoa humana implica estar a serviço de um ideal: o de que cada ser humano faz jus a ter uma vida digna, tendo respeitados seus direitos individuais e coletivos, tais como o direito à vida, a igualdade entre homens e mulheres, a liberdade de expressão, de gênero e de crença, o direito a saúde, segurança, educação e trabalho. Pressupõe que todo ser humano é um fim em si mesmo, devendo ser tratado como tal e protegido de qualquer ato degradante. Deriva da compreensão de que todas as pessoas são integrantes de uma única comunidade, em que todos são interdependentes.

TRANSPARÊNCIA REPUBLICANA

Enquanto universidade pública não-estatal e confessional, a Unisinos assume como seus os fundamentos e objetivos da república brasileira. A adoção das melhores práticas de governança corporativa e a prestação de contas se impõem como respostas às exigências de transparência por parte da sociedade democrática. O controle social sobre o uso dos recursos públicos é uma condição necessária para que o poder seja efetivamente exercido em nome do povo e em função do bem comum.

EQUIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Afirma-se o compromisso ético com a formação de um *ethos* sustentado na igualdade de direitos, no respeito às diferenças individuais, na diversidade cultural e no reconhecimento do exercício político da prática democrática. Esse compromisso implica reforçar os valores humanos e formar pessoas críticas, empreendedoras e inovadoras, que sejam capazes de criar espaços e oportunidades para fomentar a prática democrática e a inclusão de grupos humanos que são vítimas de qualquer forma de exclusão.

JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL E RECONCILIAÇÃO

O engajamento das práticas educacionais e de gestão deve visar à sustentabilidade, à solidariedade e ao desenvolvimento cultural e socioeconômico, mediante o exercício crítico de direitos e deveres civis e políticos. Implica duas atitudes fundamentais do ser humano na sociedade: o cuidado com a natureza e o compromisso com o espírito republicano, sem o qual se esvanece o vínculo social que dá sentido à convivência social. O diálogo intercultural e religioso, as experiências oriundas do encontro com as artes e a cultura, o reconhecimento radical do outro, o compromisso social e o cuidado com a natureza promovem a reconciliação das pessoas com a criação, com nossa casa comum.

1.2.3 OBJETIVOS PERMANENTES

Dos valores e princípios decorrem os objetivos permanente da Unisinos no exercício de sua missão. Como participante do Sistema de Ensino Superior do Brasil, a Instituição assume o que está expresso na Constituição Federal sobre a Universidade: ensino, pesquisa e extensão são realidades e ações que estão indissolivelmente ligadas.

EXCELÊNCIA ACADÊMICA

Distinguir-se pelo desenvolvimento de um ambiente de excelência acadêmica, caracterizado por ensino, pesquisa e extensão de qualidade, com perspectiva transdisciplinar, alicerçado em sólidas bases científicas, com a adoção de práticas inovadoras e participativas que promovam a formação humana e profissional para uma atuação responsável e solidária na sociedade.

FORMAÇÃO DE PESSOAS

Formar pessoas solidárias, inclusivas, qualificadas, comprometidas e dispostas ao aprendizado contínuo.

AUTONOMIA E SUSTENTABILIDADE

Garantir a autonomia institucional e a sustentabilidade de seus empreendimentos.

PERSPECTIVA GLOBAL

Atuar em rede, em uma perspectiva global, produzindo conhecimento e formando cidadãos que transcendam as barreiras geográficas, sociopolíticas, econômicas e culturais, contribuindo para a construção de um mundo mais inovador, justo e solidário.

TRANSDISCIPLINARIDADE

Integrar saberes a partir de uma visão holística, que promova o diálogo entre as humanidades e as ciências naturais, a tecnologia e as artes, enfatize as interconexões existentes na realidade e produza significados na apreensão de contextos mais amplos e na intervenção da realidade.

DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Integrar-se na sociedade e participar nos esforços científicos, tecnológicos, culturais, assistenciais e ambientais de construção do desenvolvimento humano, social e econômico da região.

1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2025

Durante o primeiro semestre de 2022, a Universidade compôs um grupo destinado a elaborar seu planejamento estratégico para os quatro anos seguintes. Constituíram esse grupo os integrantes da Reitoria, diretores das unidades acadêmicas e de apoio e decanos das escolas, além de um assessor externo. Esse grupo examinou relatórios econômico-financeiros e acadêmicos da Universidade sob uma perspectiva histórica bem como análises da realidade do ensino superior no RS, no Brasil e em escala global. A equipe também considerou estudos sobre tendências nos âmbitos social, cultural, econômico e educacional e as contribuições dos palestrantes convidados para o Ciclo de Debates sobre a Educação Superior no Pós-Pandemia. As escutas realizadas por decanos e diretores de unidades com seus colegiados e

equipes e com os órgãos suplementares e de assessoramento da Reitoria foram igualmente importantes subsídios para a compreensão da realidade da Universidade, seu contexto e suas perspectivas a partir da visão de seus professores e funcionários. Apresenta-se, a seguir, uma síntese dos principais pontos desse planejamento estratégico.

FOCO ESTRATÉGICO

Para o período de 2022-2025, a Universidade priorizará seus esforços nos serviços de ensino superior, com foco nas graduações presencial e a distância, no lato senso e na execução de projetos voltados para o desenvolvimento regional. A Unisinos seguirá dedicando-se à pesquisa, ampliando seu alinhamento com a graduação, concentrando esforços na produção de conhecimento com impacto positivo para a sociedade e mantendo participação ativa em redes nacionais e internacionais de investigação. Nesse período, as iniciativas institucionais devem ser dirigidas essencialmente para a promoção da retomada do crescimento e a sustentabilidade da Universidade.

PROPOSTA DE VALOR

Os cursos de graduação, de lato e de estrito senso da Unisinos fortalecerão ainda mais sua conexão com o mercado, propiciando a seus estudantes experiências acolhedoras em seus *campi* ou nas interações virtuais, reforçando o reconhecimento da Universidade como instituição inovadora e de excelência. Em sua relação com o poder público, com o terceiro setor e com as empresas, a Unisinos reforçará seu valor por meio de sua agilidade no atendimento dos serviços prestados, pela aplicação do conhecimento à prática e pela orientação para a geração de resultados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Redimensionar o portfólio de produtos e serviços como principal viabilizador do reequilíbrio econômico-financeiro.
- Priorizar as atividades de ensino como principais alavancas para a retomada do crescimento.
- Fortalecer e qualificar o relacionamento da instituição com seus diferentes públicos.
- Aperfeiçoar o modelo de gestão da Universidade, fortalecendo a cultura da colegialidade e promovendo a agilidade dos processos.

- Promover a transformação digital da Universidade, tendo como princípio norteador a centralidade do aluno.

PROJETOS ESTRATÉGICOS

- Os projetos estratégicos estão vinculados a duas trilhas interdependentes:
- Trilha 1: crescimento e desenvolvimento de cursos e programas.
- Trilha 2: modernização e otimização da estrutura para suporte ao crescimento.

1.4 REGIÕES DE INSERÇÃO DA UNISINOS

A Unisinos está instalada em dois *campi*, nas cidades de São Leopoldo e de Porto Alegre. Essas cidades representam os principais espaços de atuação da Universidade em ensino, pesquisa aplicada e extensão. Em termos regionais, dentro do Estado do RS, a atuação da Unisinos concentra-se, prioritariamente, nas regiões do Vale do Rio dos Sinos, Metropolitana de Porto Alegre e Serra, respectivamente.

Figura 1 - Cidades e estados com atuação da Unisinos



Fonte: DGRAD e DPPGI (2024).

A população das três regiões de maior atuação da Unisinos, conjuntamente, corresponde a 42,54% (4.629.315 habitantes) da população do Estado, calculada em 10.882.965 habitantes no ano de 2022, segundo o Censo Demográfico 2022. No que se refere às características econômicas dessas regiões, cabe assinalar que o Vale do Sinos e a Serra sempre se destacaram por sua forte matriz econômica na indústria.

Na região da Serra, por sua vez, destacam-se os setores metalmeccânico, da produção moveleira e da uva e do vinho. Atualmente, a matriz econômica é diversa com certa promoção do setor de serviços, especialmente conectado às demandas da própria indústria existente.

A região do Vale do Sinos integra o Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Vale do Rio dos Sinos. Abrange um conjunto de 14 municípios, com uma população de 1.332.814 habitantes⁵. Os municípios mais populosos são Canoas, Novo Hamburgo, São Leopoldo e Sapucaia do Sul, que têm entre 130 mil e 350 mil habitantes. No que se refere ao Valor Adicionado Bruto, a economia da região está concentrada no setor de serviços (61,8%) e na indústria (37,8%), não sendo significativa a produção agropecuária (apenas 0,4%). Outra região em que a Unisinos tem uma atuação significativa é a da Serra, que integra o COREDE Serra. Abrange um conjunto de 32 municípios, com população total de 940.311 habitantes⁶. Os maiores municípios da região são Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Farroupilha. A economia da região da Serra sustenta-se basicamente a partir do setor de serviços (55,7%) e da indústria (39,7%), tendo a agropecuária uma contribuição bem menor (4,6%). A atuação da Unisinos em ambas as regiões tem contribuído (e pode contribuir ainda mais) para desenvolver as capacidades necessárias para a inserção da economia desses municípios em cadeias globais de valor.

Destaca-se, seguindo nesse olhar local-regional, a principal cidade do COREDE Metropolitano Delta do Jacuí, que é Porto Alegre. A consolidação do câmpus na capital gaúcha no ano de 2017, enquanto espaço importante e significativo da expansão da Unisinos, representa um marco por ser a terceira capital do Brasil a abrigar uma universidade jesuíta⁷. O COREDE no qual Porto Alegre está inserida, por sua vez, representa 21,65% da população do Estado do RS e apresenta ainda a segunda maior densidade demográfica (416,8 hab/km²)⁸. Em termos de Produto Interno Bruto (PIB), Porto Alegre ocupa a primeira colocação no RS, representando 14,03% do PIB estadual.

⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

⁷ Em termos de Universidades, tem-se ainda a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e a Universidade Católica de Pernambuco (Unicap).

⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto dos municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=piB-por-municipio>. Acesso em: 15 ago. 2024.

Em termos de estrutura do Valor Adicionado Bruto (VAB), as atividades econômicas da cidade estão assim distribuídas: agropecuária, 0,05%; indústria, 9,49%; e serviços, 90,46%⁹. Esse contexto econômico e social chama a atenção para a diversificação da atividade econômica de Porto Alegre, com destaque para os serviços. Isso é bastante comum em capitais brasileiras, o que, por sua vez, possibilita à Unisinos a afirmação de um importante papel em termos de formação e pesquisa acadêmica aplicada que traga contribuições à cidade enquanto *locus* de reflexão e de tomada de decisão para o desenvolvimento da sociedade.

A atuação da Unisinos, porém, transcende os limites das três regiões citadas, pois, alinhada à política de solidariedade da CAPES, que visa a formar mestres e doutores nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil, tem ampliado a oferta de cursos de pós-graduação nessas regiões menos favorecidas. Esse movimento iniciou em 2004, contemplando, além de outras regiões do RS com oferta reduzida de cursos de pós-graduação, os estados do Amazonas, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Piauí, Rio de Janeiro, Roraima, Santa Catarina e Tocantins.

As áreas de atuação da Universidade ampliam-se significativamente com a modalidade EaD. Credenciada para a EaD em 2009, a Unisinos iniciou a oferta de cursos nessa modalidade em 2010, quando sete cursos (três bacharelados e quatro superiores de tecnologia) começaram a ser ofertados nos polos de São Leopoldo, Canoas, Curitiba e Florianópolis. Em 2024, oferece, na modalidade EaD, licenciaturas, superiores de tecnologia e bacharelados das Escolas de Gestão e Negócios, Politécnica, Indústria Criativa e Humanidades.

Nesse processo de expansão das atividades da Universidade na modalidade de EaD, foram priorizadas duas premissas. Primeiramente, o compromisso da Unisinos com a oferta de cursos nos mesmos padrões de qualidade dos cursos presenciais, pelos quais já é reconhecida, apostando em um modelo diferenciado ao promover a interação consistente entre alunos e professores. A partir de 2019, outra premissa passou a guiar a expansão: a oferta de cursos EaD prioritariamente no RS, onde a tradição de excelência da Unisinos é mais conhecida.

Além dos cursos de graduação, é preciso considerar também aqueles de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância. Atualmente, a Unisinos oferta cursos de especialização, de MBA, MBE e Pós-MBA nessas modalidades. A oferta desses cursos nos *campi* da universidade e em outras localidades, além de promover o acesso a uma formação de qualidade reconhecida, representa uma oportunidade para que os alunos egressos dos cursos de graduação a distância deem

continuidade a seus estudos. Os cursos EaD ofertados pela Universidade possibilitam o atendimento de diferentes públicos e necessidades, em diferentes níveis de ensino, realizando uma entrega com qualidade, que considera a atualidade científica e tecnológica e que tem potencial para contribuir para a transformação das diferentes realidades das quais a Unisinos faz parte.

1.5 ÁREAS DE ATUAÇÃO ACADÊMICA

A Unisinos foi concebida e se organiza como um espaço de investigação científica e tecnológica e de educação continuada, orientado por uma perspectiva transdisciplinar, de promoção da cultura e de participação no desenvolvimento regional, tendo por finalidades:

- A pesquisa e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia em suas diversas formas e aplicações, orientados para a ação transformadora da sociedade e para a inovação tecnológica.
- A formação de cidadãos e o aperfeiçoamento contínuo para o exercício profissional da docência, da investigação científica e tecnológica e dos ofícios profissionais correspondentes às diferentes áreas de conhecimento por meio de cursos e programas de graduação (licenciaturas, bacharelados e superiores de tecnologia); de pós-graduação (lato sensu; mestrados acadêmicos e profissionais; doutorados acadêmicos e profissionais); e de cursos de curta duração.
- A integração na sociedade e a participação nos esforços científicos, tecnológicos, culturais, assistenciais, de preservação ambiental e de construção do desenvolvimento humano, social e econômico da região onde está inserida, compreendendo o ensino de extensão para complementação acadêmica e cultural, suplementação do ensino regular, capacitação e atualização profissional; a integração com o mercado para desenvolvimento de projetos, atividades e serviços educacionais, técnico-científicos e profissionais dirigidos às necessidades e demandas do setor produtivo; difusão cultural para desenvolvimento cultural e artístico e socialização da cultura; serviços tecnológicos para capacitação avançada e desenvolvimento de soluções, processos, produtos e serviços em áreas tecnológicas especializadas; incremento do empreendedorismo e apoio à formação de novos empreendimentos de base tecnológica e a sua inserção no mercado da região; difusão e debate de políticas públicas e questões que envolvem a vida em sociedade, os rumos da humanidade

e o futuro do planeta; ação social para atendimento e assistência a estudantes em situação de vulnerabilidade; ação social junto à sociedade por meio de programas e projetos de fortalecimento da cidadania, educacionais, jurídicos, de promoção de saúde, e prevenção e tratamento de doenças, de alternativas de trabalho e renda, culturais, recreativos e assistenciais.

As atividades de pesquisa, ensino e extensão abrangem as seguintes áreas de conhecimento: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Artes, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Comunicação, Design, Direito, Economia, Educação, Educação Física, Enfermagem, Engenharias, Farmácia, Filosofia, Física, Geociências, História, Linguística e Letras, Matemática, Nutrição, Psicologia, Saúde Coletiva, Serviço Social, Sociologia e Tecnologia de Alimentos.

O Sistema Unisinos de Ciência, Tecnologia e Inovação busca potencializar a integração entre as diversas instâncias da Universidade, fortalecendo sua interlocução com a sociedade e com o setor produtivo. As instâncias facilitadoras desse processo são:

- O Portal da Inovação, que consiste em um ambiente colaborativo que se propõe a estimular o desenvolvimento de inovações tecnológicas, funcionando no modelo de *living lab*. Esse Portal articula a Universidade com empresas e a sociedade por meio de itts, núcleos de excelência, Academia de Inovação, grupos de pesquisa e Escritório de Projetos.
- Os itts da Unisinos reforçam o foco estratégico da instituição na prestação de serviços e no atendimento de necessidades de pesquisa, no desenvolvimento e na inovação de empresas e organizações, e na formação de quadros técnicos altamente especializados. Fortemente ligados à pesquisa desenvolvida na Universidade e estruturados com equipamentos de alta tecnologia, os itts atuam como parceiros de empresas e organizações, contribuindo para a competitividade e a sustentabilidade do estado e do país. De forma complementar, os itts fomentam um processo contínuo de qualificação nos cursos de graduação e pós-graduação da Unisinos, possibilitando aos docentes experiências formativas diferenciadas por meio de atividades de cooperação com quadros profissionais de instituições estrangeiras. São cinco itts consolidados: o Instituto Tecnológico em Ensaio e Segurança Funcional (itt Fuse), o Instituto Tecnológico de Paleoceanografia e Mudanças Climáticas (itt Oceaneon), o Instituto Tecnológico em Alimentos para Saúde (itt Nutrifor), o Instituto Tecnológico em Desempenho e

Construção Civil (itt Performance) e o Instituto Tecnológico em Semicondutores (itt Chip).

- Os grupos de pesquisa são formados por pesquisadores que compartilham linhas comuns de pesquisa, instalações e equipamentos, e são organizados hierarquicamente em torno de uma ou duas lideranças científicas com destacada experiência no terreno científico ou tecnológico.
- Os núcleos de excelência atuam desenvolvendo pesquisas que são planejadas por pesquisadores atuantes em PPGs, coordenadores e colaboradores em grupos de pesquisa, credenciados na Unisinos e no CNPq, e por pesquisadores que atuam na Universidade e realizam projetos de pesquisa aplicada junto a empresas parceiras e órgãos de fomento.
- A Academia de Inovação é uma estrutura tecnológica que tem o objetivo de disseminar diferentes abordagens relativas à inovação por meio da promoção de oficinas, clínicas, *workshops*, palestras e capacitações tecnológicas. Essas atividades permitem a integração da comunidade externa e dos especialistas oriundos dos diversos cursos da Unisinos, promovendo a divulgação contínua de temas relevantes e em estudo na Universidade, canalizando interesses e competências diversas em ações de cooperação para a inovação.
- O Escritório de Projetos é um núcleo de apoio que auxilia a gestão dos projetos de pesquisa desenvolvidos pela Universidade, desde a submissão das propostas até o apoio à proteção intelectual. A consolidação dessa ampla estrutura de apoio à gestão de projetos de pesquisa (da submissão à prestação de contas), sobretudo os submetidos aos órgãos de fomento (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, CAPES, Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, entre outros), possibilita aos pesquisadores uma maior dedicação de tempo às atividades de pesquisa e ensino.

Por fim, enfatiza-se a atuação da Unisinos por meio do Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos) e da Unidade de Desenvolvimento Tecnológico (Unitec), que é a incubadora de empresas da Unisinos. Essas estruturas possibilitam que aspectos de internacionalização sejam ampliados na medida em que atuam tanto na atração de empresas estrangeiras para atuação no Parque Tecnológico quanto no estímulo para o desenvolvimento de empresas brasileiras com atuação em mercados nacionais e internacionais.

A Unisinos também possui forte atuação em relação às questões sociais, socioeducacionais e de desenvolvimento socioambiental, econômico, cultural e comunitário da região em termos de atendimento, assessoramento e garantia de direitos da população em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Assumindo-se como uma instituição pública não estatal, a Universidade estabeleceu suas práticas de ação social assentadas em oito áreas sociais: Educação de Crianças, Adolescentes e Jovens; Pluralismo Cultural, Relações Étnico-Raciais e Religiões; Saúde; Envelhecimento Humano; Trabalho; Organizações Comunitárias; Movimentos Sociais; e Relações Interinstitucionais.

Os principais projetos e ações sociais desenvolvidas pela Unisinos têm por objetivos:

- disponibilizar, a estudantes com condições socioeconômicas desfavoráveis, meios para que realizem seus estudos na Universidade;
- prestar assistência sociojurídica à comunidade carente;
- prestar apoio à rede pública do ensino básico no que tange à inclusão social e à produção de conhecimentos bem como promover ações que possam influir nas políticas públicas junto a crianças, adolescentes e jovens;
- promover a educação das relações étnico-raciais;
- produzir conhecimentos e ações que possam influir e fomentar iniciativas de diálogo e trabalho em conjunto dentro da diversidade religiosa da região;
- atuar na área de saúde junto à população em situação de vulnerabilidade e risco social;
- produzir conhecimentos e ações que possam influir nas políticas públicas da área social do envelhecimento humano;
- capacitar jovens e adultos trabalhadores para o mundo do trabalho mediante inclusão digital e oficinas especiais de formação ou empreendimentos diversos de construção de novas alternativas de geração de emprego e renda;
- formar lideranças e proporcionar espaços de estudo e aprofundamento sobre direitos, políticas e legislação social vigente na formulação de contribuições para a discussão das políticas públicas;
- promover a construção e a difusão de um pensamento ético, cultural, social, político e econômico coerente com a expressão da fé cristã na atualidade;
- realizar, em sintonia com o Serviço Jesuíta de Migrantes e Refugiados (SJMR) e o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), o acolhimento humanitário dos grupos de refugiados alocados no RS por meio de

ações de ensino, pesquisa e extensão que promovam seu desenvolvimento humano e sua integração social, econômica e cultural.

- promover a proposta da Ecologia Integral (em seus aspectos ambientais, econômicos, sociais, culturais e políticos) na vida cotidiana na Amazônia por meio do conceito de Justiça Socioambiental, envolvendo a dimensão do reconhecimento da dignidade, do compromisso social e do cuidado com os dons da criação, e conduzida por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão no território amazônico.

Nas questões de desenvolvimento socioambiental, a Unisinos se destaca pela manutenção de um Sistema de Gestão Ambiental da Universidade, certificado pela ISO 14001 nos *campi* de São Leopoldo e de Porto Alegre, desenvolvendo projetos de apoio a comunidades da região do Vale dos Sinos com vistas à solução de problemas ambientais específicos. Nos demais espaços em que desenvolve suas atividades, a Universidade tem como premissa as práticas de preservação, conservação e controle ambiental.

No âmbito do desenvolvimento cultural, a Unisinos tem como objetivo promover a prática criativa da integração comunitária por meio da difusão cultural e do desenvolvimento social. Com ações próprias, a Universidade deseja contribuir para o crescimento cultural da comunidade acadêmica e do público em geral. Com isso, alia qualidade e diversidade, fomentando o desenvolvimento em todos os níveis e resgatando a cidadania e as vocações da região por meio das seguintes áreas e atividades:

- Nas áreas de música e dança, com o projeto Vida com Arte, que envolve crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, e com o projeto Arte & Cultura, que objetiva promover espaços de inclusão, reflexão e expressão artística para diversos públicos.
- Na área de artes plásticas, o acervo da Unisinos, espalhado por seus *campi*, está à disposição dos olhos do público. A identidade jesuíta por vezes aparece retratada em diferentes obras, que valorizam a história e a produção artística do Sul do Brasil. No Espaço Memória Sacra Unisinos, estão expostas diversas obras da época barroca, produzidas nos séculos XVII e XVIII, que são provenientes das reduções jesuíticas do RS.
- Na literatura, a Biblioteca da Unisinos abriga uma coleção de obras raras que agrega coleções reunidas desde 1849 e que contam, entre outras, com obras editadas entre os séculos XV e XVIII. Além disso, a Biblioteca da Unisinos reúne,

desde 2001, um acervo composto de obras editadas entre os séculos XV e XX, cujas guarda e responsabilidade lhe foram confiadas pela ASAV, mediante a criação do acervo Memorial Jesuíta. Com mais de 200 mil livros, bem como 1.200 títulos de periódicos e milhares de documentos históricos, as coleções que compõem o acervo do Memorial Jesuíta foram agrupadas por diversas bibliotecas e unificadas pela entidade na Biblioteca da Unisinos para preservação, guarda, organização e difusão.

- O Teatro Unisinos, no câmpus de Porto Alegre, foi concebido como um espaço para conhecimento, cultura e arte. Possui um projeto arquitetônico inovador, que se caracteriza por sua versatilidade e pela acústica diferenciada. O teatro pode assumir tanto o aspecto de uma sala de concerto quanto o de um teatro italiano, permitindo uma programação variada, que inclui eventos acadêmicos, concertos, *shows* e peças teatrais.

Para a Unisinos, o conceito de Responsabilidade Socioambiental Universitária (RSU) traz, a rigor, novas luzes para a Extensão Universitária, ajudando a pensar a instituição como Universidade em Extensão. As Diretorias de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, os Órgãos de Ação Social (Centro de Cidadania e Ação Social – CCIAS e a Gerência de Ação Social) e a gestão da Universidade em seu conjunto são envolvidos nesse conceito. Universidade em Extensão é Universidade que transcende os limites da comunidade acadêmica e tem embutida, em seu conceito de qualidade acadêmica, a qualidade de sua ação direta junto à sociedade e ao desenvolvimento regional.

2 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

O Projeto Pedagógico da Unisinos fundamenta-se no conceito de formação integral, que tem suas raízes na origem da Companhia de Jesus e se atualiza por meio de uma pedagogia universitária concebida nos desafios contemporâneos. Neste capítulo, são apresentados os fundamentos da concepção jesuíta de educação e do conceito de formação integral. A seguir, é abordado o ideal formativo que caracteriza os perfis dos egressos e dos docentes da instituição. Na sequência, são apresentadas as diretrizes pedagógicas institucionais e destacadas algumas iniciativas para o atendimento dessas diretrizes. O capítulo encerra-se com os princípios para a educação a distância na Unisinos.

2.1 FUNDAMENTOS DA CONCEPÇÃO JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

A Companhia de Jesus surge como instituição religiosa em um momento ímpar da história ocidental, no qual se pode destacar o auge do Renascimento no século XVI, as turbulências religiosas entre católicos e protestantes, e as grandes viagens marítimas. É nesse contexto histórico que viveu Inácio de Loyola, um homem com uma visão de mundo, de Deus, de pessoa humana e um carisma especial, que foi consignado na frase *Ad Maiorem Dei Gloriam* (Tudo para a Maior Glória de Deus).

Em 1540, Inácio de Loyola fundou a Companhia de Jesus, que foi canonicamente aprovada em 1550, pelo papa Julio III na Carta Apostólica *Exposcit Debitum*, traduzindo o carisma pessoal em instituição. A dimensão espiritual e carismática está presente no texto dos Exercícios Espirituais, e as dimensões institucional e jurídica estão presentes nas Constituições da Companhia de Jesus. Esses documentos são essenciais tanto para o entendimento da Missão da Companhia de Jesus, quanto para a compreensão do que pretendia Inácio para suas obras educativas, pois eles dão o dinamismo da Ordem por ele criada.

Logo após a fundação da Companhia, diante das solicitações que chegavam para a abertura de colégios, Inácio de Loyola solicitou que se elaborasse, de acordo com o *Modus Parisiensis*, um projeto pedagógico que assegurasse o bom funcionamento da educação colegial. O *Modus Parisiensis* era uma forma própria de ensinar que existia nos colégios e na Universidade de Paris, tratando da organização interna dessas instituições e da maneira de ensinar igualmente própria de seus mestres. Essa forma de organizar os estudos influenciaria significativamente a elaboração da *Ratio Studiorum*. Sua primeira versão foi publicada em 1548, e a versão definitiva, em 1599.

2.1.1 OS EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS, AS CONSTITUIÇÕES E A RATIO STUDIORUM

Os Exercícios Espirituais, escritos e sistematizados entre os anos de 1522 e 1548 por Inácio de Loyola, abarcam, a um só tempo, a mente e o corpo, não se tratando de um manual de Teologia nem de espiritualidade, mas de algo prático, com indicações precisas para o orientador e o exercitante. Trata-se de um itinerário espiritual pessoal, segundo uma metodologia na qual o silêncio e a oração a partir de textos extraídos da Bíblia são partes fundamentais. O título do livro define os objetivos: "(...) Exercícios Espirituais para vencer a si mesmo e ordenar a própria vida, sem se determinar por nenhuma afeição desordenada"¹⁰. No Princípio e Fundamento, encontra-se resumido todo o edifício dos Exercícios Espirituais em uma verdade basilar: "O homem é criado para louvar, reverenciar e servir a Deus Nosso Senhor e, assim salvar-se. As outras coisas sobre a face da terra são criadas para o homem e para o ajudarem a atingir o fim para o qual é criado"¹¹. Ou seja, Deus é a referência última do ser humano. Toda a criação é boa e todas as coisas criadas colaboram na condução do ser humano para Deus. Sob essa perspectiva, compreende-se a importância da educação na Companhia de Jesus. Ela tem como finalidade levar o ser humano à perfeição, conduzindo-o para o fim ao qual foi criado, que é o louvor, a reverência e o serviço a Deus e a sua maior glória, que deve aqui ser compreendida como a realização plena do ser humano.

A concepção espiritual dos Exercícios une-se com as letras humanas, ou o humanismo cristão, originando o que pode ser denominado humanismo jesuítico, manifestando-se de forma mais explícita na Ratio Studiorum. Os jesuítas não foram os primeiros a se preocupar em unir a cultura e a religião. No entanto, construíram sua própria síntese teológica, ou seja, o humanismo jesuítico. Este surge da concepção de que as letras humanas, ou o humanismo clássico e os valores evangélicos, expressos nos Exercícios Espirituais, colaboravam para a criação do ideal do homem completo da Paideia humanística cristã.

As Constituições da Companhia de Jesus, que entraram em vigor em 1552, são a carta magna da Companhia e constituem-se em um conjunto de princípios normativos, regulativos e orientadores, configurando, em última instância, sua essência e sua natureza. Três elementos fundamentais se apresentam nas Constituições em relação ao que se pretende com as universidades na Companhia de Jesus: o caráter do bem universal que se intenciona alcançar por meio das matérias ensinadas; a autoridade que se tem a partir dos conhecimentos adquiridos para ensinar em outros lugares; e que isso tenha como fim a glória de Deus. O documento está organizado em dez partes.

¹⁰LOYOLA, Inácio de. **Exercícios espirituais de Santo Inácio de Loyola**. São Paulo: Loyola, 1985. Nº 23.

¹¹LOYOLA, Inácio de. **Exercícios espirituais de Santo Inácio de Loyola**. São Paulo: Loyola, 1985. Nº 23.

Na quarta parte, são abordados os colégios e as universidades, apresentando-se os procedimentos a serem adotados e as grandes diretrizes, que ainda estão vigentes e constituem o primeiro grande pilar do macrodirecionamento estratégico para a área educacional da Companhia de Jesus. Encontra-se aí, portanto, o núcleo pedagógico que sustenta e regulamenta a ação educativa na Companhia.

Ao longo da quarta parte das Constituições, percebe-se que Inácio de Loyola e os primeiros jesuítas estruturaram a educação nos colégios e nas universidades para entrar ativamente no mundo da cultura. Nela, aparecem as linhas mestras pedagógicas e didáticas, sobretudo o espírito da atividade pedagógica da Companhia que estará presente na *Ratio Studiorum* de 1599. Aparecem diversas orientações referentes à saúde corporal e espiritual, ao comportamento desejado, à formação intelectual, humanística, filosófica e teológica e ao sistema de estudo no que diz respeito à organização e ao método. Além disso, destaca-se a recomendação para que o estudante não seja passivo, que sua formação não seja meramente intelectual, mas inclua a vivência de experiências práticas.

Por essa razão, as Constituições, especialmente a quarta parte, são consideradas o primeiro documento corporativo que aponta para os requisitos de uma formação de qualidade. Em relação a esse propósito, Inácio falava em formar os estudantes em virtude e letras, ou seja, só a ciência não era suficiente, sendo necessário, também, formar pessoas virtuosas. Este seria o germe do que hoje se entende por Formação Integral, presente em diversos documentos atuais da Companhia. A *Ratio Studiorum* é um documento amplo, composto de trinta conjuntos de regras que definem como se articula a forma de ensinar nos colégios da Companhia de Jesus em todos os seus detalhes, adaptada às diferentes realidades e circunstâncias. Trata-se, portanto, fundamentalmente, de um conjunto de normas criadas para orientar e regulamentar o ensino nos colégios jesuíticos. Não havia, em seu conteúdo, algo propriamente inovador, a não ser a organização e a regulamentação dos estudos e a possibilidade de adaptação às diferentes realidades e circunstâncias. No entanto, estabeleceu uma ponte entre o ensino medieval e o moderno. Seu valor ficou evidenciado principalmente em sua aplicação prática, tornando visível seu enraizamento na quarta parte das Constituições e nos Exercícios Espirituais. Ao se ler a *Ratio*, facilmente constatam-se, em seu conjunto, princípios espirituais, pedagógicos e didáticos que marcaram o modo de proceder em educação, possuindo um inegável êxito educativo durante 174 anos, sendo considerado, até os dias atuais, um documento inspirador para a ação educativa.

2.1.2 A ATUAL CONCEPÇÃO JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

A Companhia de Jesus, por meio de processos de renovação empreendidos a partir do Concílio Vaticano II, ocorrido em 1964, e de suas Congregações Gerais, propôs-se a repensar decisivamente a situação educacional, afirmando sua fidelidade à herança inaciana. Esse percurso foi construído nos países latino-americanos, tendo por base os seguintes documentos, que norteiam a elaboração do Projeto Pedagógico da Unisinos: Características da educação da Companhia de Jesus¹²; Pedagogia Inaciana: uma proposta prática¹³; Desafios da América Latina e proposta educativa AUSJAL¹⁴.

Os princípios e os valores do humanismo social cristão expressos nos documentos anteriormente referidos são os elementos constitutivos de toda sua área educacional, sendo que a educação é compreendida como encarnada na realidade existencial do mundo, porque este é bom e é nele que Deus se revela, especialmente na pessoa humana. Por isso, a educação na Companhia investiga o significado da vida e preocupa-se com a formação integral de cada aluno, considerando as dimensões intelectivas, afetivas e físicas, asseguradas por meio dos estudos das disciplinas básicas humanísticas e científicas. Disso decorre que o currículo formativo é centrado na pessoa, fazendo com que se desenvolva no ritmo adequado a sua capacidade e às características de sua personalidade. O crescimento no uso da liberdade é favorecido pela relação pessoal entre professor e estudante, sendo o acompanhamento pessoal uma das características básicas da educação jesuíta. A tarefa do professor consiste em ajudar cada aluno a aprender a ser autônomo e assumir responsabilmente a educação.

Em uma instituição educacional da Companhia de Jesus, o sentido do humano se encontra nas relações com o próximo, por meio das atitudes de respeito e amor. Por isso, considera importante o desenvolvimento do protagonismo de cada pessoa como membro da comunidade humana, na qual a dimensão religiosa torna-se algo importante na formação integral do aluno, não como imposição, mas oferecida como oportunidade de aproximar-se de Deus. Compreende que é possível promover o diálogo entre a fé e a cultura. Por meio da relação dialogal, é possível reconhecer que as pessoas, assim como as estruturas culturais, possuem elementos altamente positivos, mas também são imperfeitas e necessitam realizar um processo contínuo de mudança. Considera que a liberdade necessita ser construída e orientada por e para valores por meio da educação. É necessário conhecer para agir moralmente. Nesse sentido, a educação nas instituições educacionais da Companhia de Jesus ajuda no

¹² COMPANHIA DE JESUS. **Características da educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Loyola, 1986.

¹³ PEDAGOGIA Inaciana: uma proposta prática. São Paulo: Loyola, 1993.

¹⁴ ASSOCIAÇÃO DE UNIVERSIDADES CONFIADAS À COMPANHIA DE JESUS NA AMÉRICA LATINA (AUSJAL). **Desafios da América Latina e proposta educativa – AUSJAL**. Recife: FASA, 1995.

desenvolvimento e no conhecimento do eu pessoal por meio da formação do caráter e da vontade, na superação do egoísmo e da falta de solidariedade, desenvolvendo o senso de liberdade responsável e comprometida. Compreende que a prática da fé impulsiona a comprometer-se por meio do serviço na construção de uma sociedade mais justa e fraterna para todos, sendo homens e mulheres para os demais. A fim de promover a consciência de que vivemos na sociedade com os outros, a educação jesuíta acentua os valores comunitários, tais como a igualdade de oportunidades, os princípios de justiça distributiva e social e a atitude mental que vê o serviço aos demais como algo que realiza a pessoa muito mais que o sucesso pessoal, especialmente quando este é considerado na perspectiva do serviço comprometido com os empobrecidos. É parte constitutiva dessa consciência o respeito à diversidade e o diálogo intercultural e inter-religioso. Compreende, além do já exposto, que o critério de excelência (*Magis*) é aplicado a todas as áreas da vida. A excelência, no entanto, não se confunde com a competição, nem com uma medida de progresso. É, antes, a busca de desenvolver, de maneira plena, as capacidades individuais, de acordo com as características de cada um e suas possibilidades. Seu objetivo é formar líderes no sentido de pessoas que assumam posições de responsabilidade na sociedade.

Essa concepção educacional é desenvolvida pelo Paradigma Pedagógico Inaciano, que apresenta uma proposta epistemológica, abordando as dimensões da trilogia experiência, reflexão e ação, enriquecendo-as com outros aspectos de modo a oferecer uma sequência de cinco momentos sucessivos, coerentes, articulados e mutuamente inter-relacionados do processo pedagógico: contextualização, experiência, reflexão, ação e avaliação. A abordagem prática dessa proposta deve ser compreendida a partir dos princípios epistemológicos e formativos que incorpora, sendo sua aplicação pertinente ao âmbito didático-pedagógico, da sala de aula e dos processos de ensino e de aprendizagem.

A contextualização situa os sujeitos, atores, temas e fatos em suas circunstâncias concretas, em sua realidade social, política, econômica, tecnológica, cultural e moral. É o exercício intencional e consciente de apreensão da realidade. A experiência mobiliza a pessoa inteira, desenvolvendo a disponibilidade para a percepção e apreensão dos outros, da realidade e dos fenômenos como condição de todo o conhecimento.

A reflexão incentiva a perguntar sobre os significados daquilo que se vivenciou, a decifrar e a entender o conteúdo da experiência, a conjeturar, definir e conceituar; a se apropriar intelectualmente do contexto e da experiência, para exercer a crítica, comparar e verificar a adequação do entendimento em relação à realidade e chegar a

definir os objetivos da ação e emitir um juízo que a oriente.

A ação desafia e mobiliza a vontade livre para a escolha, a decisão e a manifestação operativa, para a transformação de percepções e conhecimentos em discernimento e em obras, para agir coerentemente com o que se pensa e de forma responsável, considerando os meios, os valores e as consequências dos atos.

A avaliação exercita a revisão de cada uma das etapas do processo para verificar erros e acertos, ponderar em que medida foram implementadas as ações relacionadas aos objetivos pretendidos e a examinar a pertinência e a validade dos resultados.

Essa proposta educacional deve orientar a missão das Universidades Jesuítas na América Latina, fazendo com que assumam a dialética fé-justiça como eixo central de compromisso. A formação técnico-científica e de consciência crítica permite leituras e interpretações das realidades e a exploração e a solução de problemas. Para isso, é fundamental criar um clima universitário de reflexão, discernimento e eleição de caminhos específicos para acentuar o aporte cristão e a inspiração católica na formação. A reflexão e a ação nutrem-se de três fontes combinadas: a identidade de inspiração cristã, o caráter de centro educativo confiado à Companhia de Jesus, e a condição de universidade latino-americana na realidade atual.

Os princípios e os valores cristãos sobre os quais se estrutura a identidade das Universidades Jesuítas são importantes nos países latino-americanos. De forma crescente, aprecia-se a presença cristã como uma esperança para a crise atual, pois essas universidades sobressaem-se como defensoras da vida, promotoras de sua qualidade e são centros indiscutíveis da presença de um espírito solidário. Nesse sentido, as Universidades Jesuítas estão comprometidas com a formação da Responsabilidade Socioambiental, ou seja, dignidade da vida humana no aspecto coletivo, pessoal e familiar, e cuidado com a natureza. Elas colaboram efetivamente na construção da paz e da estabilidade política, formando uma mentalidade que leva a uma distribuição equitativa dos recursos do mundo, fomentando a justiça social e a igualdade de oportunidade para todos, especialmente para os mais vulneráveis.

2.1.3 DESDOBRAMENTO DA ATUAL CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A Responsabilidade Socioambiental é uma marca inerente à identidade educacional das IES confiadas à Companhia de Jesus no cumprimento de sua missão. Trata-se de um posicionamento/direcionamento iluminador para o planejamento e as ações dessas instituições tanto em nível de ensino, de pesquisa, de extensão quanto em nível de gestão. É, a rigor, a forma como se entende o cumprimento da “promoção da

justiça como condição essencial do serviço da fé¹⁵, expresso na missão da Companhia de Jesus.

Essa perspectiva solidificou-se de forma mais intensa por meio da Encíclica *Laudato Si*, do Papa Francisco, publicada em 2015. A afirmação do paradigma da ecologia integral expressa uma intensa evolução no pensamento e nas práticas sociais da Companhia de Jesus e da Igreja, sobretudo nas últimas duas décadas.

O Papa Francisco, tendo como chave de leitura a ecologia integral, conduz a uma reflexão radical sobre justiça e injustiça. Trata do convívio humano na casa comum, em todas as esferas de relações e convida para um processo urgente e necessário de reconciliação e construção de relações justas. Dentro do horizonte desse paradigma da ecologia integral, a Unisinos traduz a promoção da justiça como promoção da justiça socioambiental.

Especificamente, no que se relaciona às IES confiadas à Companhia de Jesus – no caso, a Unisinos – e sua relação com a justiça socioambiental nos contextos brasileiro e latino-americano, três são as referências mais relevantes: (a) a RSU como uma frente de direcionamento e atuação de iniciativa da Associação das Universidades Confiadas à Companhia de Jesus na América Latina (AUSJAL), que existe desde 1985; (b) a publicação, pelo Secretariado de Justiça Social e Ecologia (SJSE), do documento intitulado *Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía*, em 2014, traduzido e publicado, no Brasil, em 2015, pelo Fórum de Reitores das Instituições de Educação Superior (FORIES), com o título *A promoção da justiça socioambiental na educação superior jesuíta*¹⁶; (c) o Marco de orientação da Promoção da Justiça Socioambiental (Marco PJSA) da Província dos Jesuítas do Brasil (BRA), publicado em 2015¹⁷.

No conceito de RSU trabalhado nas universidades da Companhia de Jesus na América Latina, estão pautados cinco impactos da vida acadêmica: organizacional, educativo, cognoscitivo, social e ambiental. A RSU deve ser perceptível por meio desses cinco impactos e, sobretudo, das políticas, dos processos e dos resultados que lhes são inerentes e que os precedem e consubstanciam. Esses segmentos não são estanques, mas se interpenetram e se complementam com a ideia de evitar a segmentação, buscando superar a redução do compromisso socioambiental como uma simples exigência de acréscimo, dando conta de atividades anexas e assumidas à parte dos processos de ensino e de aprendizagem, de produção do conhecimento e da gestão

¹⁵ ALMEIDA, P. Luciano Pedro Mendes de. A Congregação Geral 32.a da Companhia de Jesus. **Síntese: Revista de Filosofia**, [S. l.], v. 2, n. 4, 1975. Disponível em: <https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/Sintese/article/view/2647>. Acesso em: 10 jul. 2024.

¹⁶ COMPANHIA DE JESUS. Cúria. Secretariado de Justiça Social e Ecológica. **A promoção da justiça socioambiental na educação superior jesuíta**. São Leopoldo: Unisinos, 2015.

¹⁷ JESUITAS BRASIL. **Promoção da justiça socioambiental**: marco de orientação. São Paulo: Loyola, 2015. Disponível em: <http://olma.org.br/wp-content/uploads/2016/12/ARTE-Justica-socioambiental-semmarcas.pdf>. Acesso em: jul. 2024.

organizacional.

A Responsabilidade Socioambiental deve impregnar todas as atividades na vida acadêmica (a gestão, a pesquisa, o ensino e a extensão) como uma dimensão transversal que garante a produção de conhecimento, a formação de profissionais e o impacto gerado no contexto, com foco na missão. Essa transversalidade, realizada de forma vigilante e ativa, caracteriza uma autêntica cultura proativa nessas instituições.

A Encíclica *Laudato Si* já estava em plena circulação quando, na BRA, foi concluída a redação do Marco PJSA. O conceito de justiça socioambiental traz implícito o paradigma da ecologia integral expresso com muita ênfase nessa encíclica. Respalado por esse paradigma, o conceito de promoção da justiça socioambiental é amplo e abrange três grandes conjuntos de ações, que perpassam os diferentes níveis do convívio dentro de nossa grande casa comum: ações voltadas para o reconhecimento da dignidade na diversidade; ações voltadas para políticas de superação das desigualdades sociais; e ações voltadas para o cuidado com os bens da natureza.

As IES têm uma vocação eminentemente de inovação e criação afirmativa no serviço à sociedade. Nesse sentido, as universidades da Companhia de Jesus na América Latina, baseadas na dimensão de seu compromisso com a promoção da justiça socioambiental ou do desempenho de sua Responsabilidade Socioambiental, consideram da máxima importância o desenvolvimento de ações inovadoras e afirmativas na busca do reconhecimento profundo da dignidade de todos os seres humanos, acima de raízes étnico-raciais, de crenças religiosas, de diferentes gerações, gêneros, visões de mundo e opções, buscando sempre formas de estabelecer o diálogo, o valor da pluralidade e a dinâmica da reconciliação; ações inovadoras e afirmativas em prol da melhoria e efetivação de políticas de superação das desigualdades sociais, promovendo o acesso universal aos direitos básicos de trabalho, assistência social, previdência, saúde, moradia, educação e alimentação; ações inovadoras e afirmativas de conservação, preservação e usos adequados dos bens naturais, em vista do cuidado com os ecossistemas saudáveis e da vida para o futuro do planeta Terra e de seus habitantes.

Essa tríplice prática de ações inovadoras e afirmativas será permanentemente renovada e estimulada pelo protagonismo e pela participação das universidades confiadas à Companhia de Jesus na América Latina nos grandes debates políticos, econômicos, técnicos e culturais mundiais. A Responsabilidade Socioambiental ou a promoção da justiça socioambiental de uma IES jesuíta expressa, portanto, uma cultura proativa nesses três níveis de ação e convívio na casa comum, perpassando toda a sua vida no ensino, na extensão, na gestão e na pesquisa, avivada, de forma permanente, pelo protagonismo e pela participação nos grandes debates.

2.2 FORMAÇÃO INTEGRAL COMO CONCEPÇÃO PEDAGÓGICA

A formação integral da pessoa humana como concepção pedagógica está orientada pela pedagogia universitária contemporânea em articulação com os valores inicianos. Diz respeito a um campo específico, polissêmico e interdisciplinar, caracterizado pela produção ativa do conhecimento e pela ação articulada e integrada às práticas sociais, culturais, econômicas, tecnológicas, políticas e ambientais. Implica o diálogo inter e transdisciplinar em uma relação de imanência entre ensino, pesquisa e extensão. Na Unisinos, a formação integral está alinhada também à Responsabilidade Socioambiental e ao compromisso com a diversidade, a equidade e a inclusão. A formação integral possibilita desenvolver sujeitos com atitude investigativa, crítica, proativa e protagonista diante não apenas do estabelecido e já conhecido, mas do incerto e novo, orientada pela ética, pela dignidade humana, pela justiça e pela melhoria das condições de vida planetárias.

Para isso, a Universidade privilegia experiências pedagógicas e investigativas que promovam, em sintonia com o paradigma iniciano, a provocação de saberes em contexto. A aula torna-se uma construção viva de experiências articuladas a questões sociais, científicas, tecnológicas, culturais, históricas, éticas e estéticas, e promove conexão e interação entre diferentes saberes e entre diferentes contextos sociais. A pesquisa converte-se em possibilidade formativa ao incentivar o desenvolvimento da observação, a capacidade de análise, o estranhamento das verdades postas, a ponderação e a sistematização de variáveis e a criticidade pertinentes a uma forma de olhar os acontecimentos, vislumbrando a produção de conhecimento novo bem como a busca de soluções para problemas cotidianos. Distintos percursos formativos flexíveis e a construção de repertórios personalizados são desenvolvidos, contemplando o acompanhamento contínuo do desenvolvimento humano pela (re)orientação sistemática das formas de ensinar e de aprender a partir da articulação entre experimentação, reflexão e ação.

A Universidade, no cenário contemporâneo, integrada à tecnocultura digital, interpreta a realidade como um articulado sistema de relações em que sociedade e tecnologia se tornam inseparavelmente entrelaçadas. A tecnologia é um fator de transformação social tanto quanto a sociedade é um fator de transformação tecnológica. Os processos de produção de conhecimento são assim compreendidos e praticados nessa rede densa de relações interativas entre inteligências naturais e artificiais. Em função dessa reciprocidade, aumentam as capacidades e a necessidade de reflexão crítica sobre o presente e de agir criativamente para a construção de futuros possíveis, de novas maneiras de ser no mundo e de ser com os outros e no meio

ambiente, assumindo-se aqui a indissociabilidade entre seres humanos e meio ambiente.

Na ação formativa universitária, desse modo, as tecnologias integram e configuram cenários pedagógicos colaborativos, criativos e inventivos voltados para o bem comum em um ambiente de conexão entre pessoas e conhecimentos. Assim, multiplicam-se as possibilidades de ensino e de aprendizagem a partir de experiências diversas, que podem acontecer tanto a distância quanto presencialmente ou de forma híbrida, entendendo-se a presencialidade como interação configurada na sincronicidade entre os participantes dos processos de ensino e de aprendizagem. A presencialidade é tomada, assim, como forma de estar com os outros, presentes no mesmo tempo e em um mesmo contexto, seja físico, seja digital, envolvendo os participantes, em seus diferentes papéis, em interação.

Diante da multiplicação dos espaços e possibilidades de aprendizagem, fortalece-se, como campo de interação da Universidade, a sociedade no contexto da ação social universitária. A ação formativa e seus processos de ensino e de aprendizagem ocorrem em distintos espaços sociais para muito além dos limites de seus *campi* e polos, na interação com instituições, governos, empresas, comunidades e grupos sociais. Por meio de diferentes organizadores curriculares adotados na Unisinos, os estudantes envolvem-se em situações de vida que exigem competências específicas de formação. Projetos distintos, sejam eles de ensino, pesquisa e/ou extensão, ou ainda de articulação entre esses, desenvolvidos a partir de uma postura investigativa ética e responsável pela vida comum, são mobilizados para a produção de conhecimentos que possam gerar impacto social e que venham a modificar as condições de vida da comunidade e daqueles que atuam e aprendem com ela. A ação social exige uma formação de mão dupla: de um lado, a Universidade e, do outro, espaços da sociedade para construção de formas alternativas viáveis para a melhoria da qualidade de vida de determinados ecossistemas.

Além da ação social universitária, os itts na Universidade também são tomados como espaços formativos e investigativos disponíveis para estudantes de distintos níveis de ensino, proporcionando uma sólida formação técnica, profissional, acadêmica e científica. Na relação interessada entre grupo de pesquisa, núcleos de excelência, ensino e extensão, com forte envolvimento com os setores produtivos da sociedade, estão as condições para a construção de experiências e situações de aprendizagem diferenciadas e inovadoras por articularem as condições para a valorização do ensino por meio da pesquisa e da extensão.

O estabelecimento de conexões para a ação pedagógica projeta novas relações entre a sociedade, o câmpus, a sala de aula, o conhecimento científico e a tecnologia em um ciclo de aprendizado colaborativo que envolve diferentes atores: alunos, professores e profissionais internos e externos à Universidade.

Desse processo de construção colaborativa e interação entre os atores a partir das diferentes dimensões da formação integral resultam competências como elementos construtores e organizadores das atividades acadêmico-pedagógicas. Competência é tomada como a mobilização conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes em determinado contexto e orientada para um determinado propósito.

O desenvolvimento das competências é abarcado por um conjunto de características identitárias da Unisinos que abrange:

- formação de pessoas para os demais e com os demais;
- formação integral inspirada e dirigida pelo humanismo social cristão;
- educação dirigida à excelência intelectual;
- educação orientada para o serviço da fé, a promoção da justiça, o diálogo com a cultura e com outras religiões e para a inclusão social;
- educação centrada na pessoa e consolidada na conduta de corresponsabilidade e de participação na vida acadêmica.
- É nesse contexto que se desenvolvem, a seguir, os direcionadores para o perfil do egresso da Unisinos.

2.3 PERFIL DO EGRESSO: O IDEAL FORMATIVO DA UNISINOS

A formação integral busca desenvolver, de forma contínua e participativa, as competências do estudante, enfatizando a consciência crítica e a atitude investigativa frente às diferentes realidades vividas e ao compromisso ético e político com o desenvolvimento individual e da sociedade. Sendo assim, as competências do egresso da Unisinos, além de considerarem as especificidades contidas em cada contexto formativo da Universidade, também se constituem a partir de quatro imperativos, enraizados na tradição da Pedagogia Inaciana:

- conhecimento aprofundado de si mesmo, que se materializa no conhecimento sobre suas fortalezas e fraquezas, seus valores e propósitos e na visão do mundo com profundo senso ético e de comprometimento com a justiça;
- criatividade e liberdade para que se possa inovar com confiança e ser quem se é de essência, adaptando-se a um mundo em constante mudança;

- capacidade de amar e se deixar amar de modo a tratar o próximo com amor e empatia;
- busca pelo fortalecimento de si mesmo e dos demais com altruísmo, bem querer e com forte enraizamento da noção de cidadania, do comprometimento social, de princípios éticos no exercício da profissão e nas relações sociais assim como do bem comum.

O desenvolvimento do perfil do egresso é facilitado pelo acompanhamento contínuo que envolve avaliações tanto do professor em relação ao aluno quanto do próprio aluno sobre si mesmo e de demais sujeitos imbricados nos processos de ensino e de aprendizagem. O processo avaliativo, definido para cada contexto de ensino e de aprendizagem, busca ser ferramenta para que o aluno possa, também, ter consciência de seu próprio desenvolvimento.

Para consolidar esse ideal formativo, a Unisinos propõe que seus cursos e programas considerem e se orientem pelo desenvolvimento de competências transversais que tangibilizam o compromisso institucional de formação integral e que identificam o profissional formado na Unisinos a partir do compromisso com a produção de conhecimento orientada para o bem comum e o desenvolvimento social em seus currículos e espaços de ensino e de aprendizagem. Entre as competências transversais que podem ser desenvolvidas, tendo em vista as particularidades de cada curso e programa, estão:

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Exercer suas atribuições profissionais de forma ética, com responsabilidade socioambiental, colaborando para o desenvolvimento de ações inovadoras e afirmativas na busca da dignidade de todos, na superação das desigualdades sociais e na preservação e no uso adequado de bens naturais.

PENSAMENTO CRÍTICO-REFLEXIVO

Analisar os fenômenos sociais, econômicos, culturais, tecnológicos e ambientais a fim de produzir conhecimento e propor soluções em cenários complexos, orientando-se para o bem comum.

PENSAMENTO CRIATIVO

Mobilizar competências de diferentes áreas de conhecimento em uma perspectiva sistêmica e transdisciplinar por meio de processos imaginativos, criativos e inventivos, projetando soluções inovadoras em resposta aos problemas contemporâneos.

INVESTIGAÇÃO

Incorporar às práticas cotidianas uma atitude de estranhamento e de questionamento permanentes em relação ao que está posto culturalmente como uma verdade a ser seguida a fim de entender e construir conhecimentos novos e propor soluções para os problemas contemporâneos.

COLABORAÇÃO

Interagir de forma proativa e solidária de modo a construir coletivamente soluções para problemas da sociedade em distintos contextos socioculturais e voltados ao desenvolvimento da região em que se insere.

PENSAMENTO INCLUSIVO

Estar aberto positivamente e atento às diferenças sociais, étnicas, de gênero, religiosas, cognitivas, sensoriais, físicas, entre outras, e às especificidades constitutivas da pessoa humana para, em uma atitude de inclusão e de interculturalidade, lutar pela valorização da diversidade de modo a promover a equidade, garantindo igualdade de acesso e de permanência de todos em todos os espaços.

AUTONOMIA E AUTOGESTÃO DO CONHECIMENTO

Desenvolver o autoconhecimento e gerir seu processo de apropriação e produção de conhecimento com autonomia e continuidade, estabelecendo objetivos de aprendizagem de curto, médio e longo prazos, tendo em vista a necessidade do aprendizado por toda a vida e de adaptação a um mundo em constante mudança.

COMUNICAÇÃO

Comunicar-se por meio de diferentes linguagens (verbal e não verbal, gestual, corporal, sonora, visual, gráfica, audiovisual), potencializando as habilidades expressivas e estéticas.

LIDERANÇA

Liderar de forma comprometida com o bem comum, definindo estratégias e construindo consenso nos grupos.

PENSAMENTO EMPREENDEDOR

Orientar a atuação pela busca de soluções que valorizem a pessoa humana em diferentes contextos socioculturais e o meio ambiente, assumindo atitude de protagonismo e colaboração com as comunidades envolvidas.

CULTURA DIGITAL

Demonstrar atuação orientada pelo uso ético e consciente das tecnologias, reconhecendo suas potencialidades e seus limites para a promoção do bem comum e da busca por soluções para os diferentes problemas do mundo.

FORMAÇÃO CULTURAL

Reconhecer as diferentes experiências culturais para ampliar seu próprio repertório cultural, ético e estético.

2.4 PERFIL DO PROFESSOR DA UNISINOS: DIVERSIDADE E PLURALIDADE

A Unisinos integra múltiplas perspectivas epistemológicas e áreas de atuação bem como diversos níveis de ensino. Essa pluralidade demanda perfis de professores com competências diferenciadas e que atendam aos direcionadores da instituição. O perfil docente, mais do que um conjunto de competências, orienta-se para sua articulação, considerando determinadas competências específicas referentes aos diferentes contextos de atuação, garantindo a diversidade e a pluralidade do perfil docente como marca da Unisinos.

Entre as competências que a Unisinos valoriza e busca desenvolver no seu corpo docente, estão:

COLABORAÇÃO

Desenvolver, de forma colaborativa, as diversas atividades universitárias, tendo como princípio o compartilhamento de conhecimentos e práticas, demonstrando inteligência emocional, competência interpessoal e construindo vínculos dentro da instituição bem como com a sociedade mais ampla.

LETRAMENTO DIGITAL

Utilizar e mobilizar o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, reflexiva, significativa e ética como uma atividade transformadora na mediação e na produção do conhecimento aliada à cibercultura nas diversas atividades universitárias.

PENSAMENTO TRANSDISCIPLINAR

Promover a transdisciplinaridade, articulando os conhecimentos e saberes de diferentes áreas de conhecimento e contextos para a resolução de problemas complexos, superando as fronteiras disciplinares e transcendendo o conhecimento em relação a seu contexto histórico, social, cultural e político.

PENSAMENTO EMPREENDEDOR

Desenvolver e exercer uma atitude empreendedora, proativa e inovadora de modo a buscar permanentemente abordagens teóricas, soluções criativas, práticas pedagógicas, tecnologias e oportunidades para seu desenvolvimento profissional e da comunidade universitária.

ARTICULAÇÃO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Articular ensino, pesquisa e extensão a partir da atuação colaborativa e da indissociabilidade entre teoria e prática, da problematização, da produção permanente do conhecimento e da resolução de problemas que surgem da interlocução entre a Universidade e a sociedade em uma perspectiva ética e de Responsabilidade Socioambiental.

INVESTIGAÇÃO

Incorporar às práticas cotidianas uma atitude de estranhamento e de questionamento permanentes em relação ao que está posto culturalmente como uma verdade a ser seguida a fim de entender e construir conhecimentos novos e propor soluções para os problemas contemporâneos.

ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO

Desenvolver, de forma inovadora, as diversas atividades universitárias, tendo como princípio a produção de valor percebido pelos sujeitos envolvidos nos diferentes processos a partir da premissa da transformação com vistas à valorização e ao fomento da diversidade bem como à promoção da equidade e da inclusão.

COMPROMISSO COM O PROCESSO FORMATIVO

Comprometer-se com a aprendizagem e o protagonismo dos estudantes, manifestando abertura ao diálogo e interação com os alunos, articulando a teoria com a prática, proporcionando a colaboração, a atualização e o compartilhamento do conhecimento específico bem como desenvolvendo práticas pedagógicas inovadoras, significativas e adequadas ao contexto.

EXCELÊNCIA ACADÊMICA (MAGIS)

Comprometer-se com a excelência acadêmica e a formação integral do ser humano, vivenciando o *Magis* jesuíta em uma postura de humildade acadêmica e de compromisso com o autoconhecimento, a ética, a justiça e o cuidado socioambiental a partir do desenvolvimento de suas próprias competências bem como as de seus alunos e orientandos.

PENSAMENTO INCLUSIVO

Exercer e desenvolver uma atitude ética e inclusiva em relação à diversidade e às diferenças, promovendo a justiça, a solidariedade e a equidade social a fim de que haja uma convivência respeitosa e produtiva não só nos espaços da Universidade, mas em todas as relações sociais.

DIÁLOGO UNIVERSIDADE-ORGANIZAÇÕES-SOCIEDADE

Propor e executar projetos que visem à colaboração entre a Universidade, organizações e setores da sociedade para o compartilhamento e a produção de conhecimentos, buscando o desenvolvimento de parcerias com organizações públicas e privadas que possibilitem o desenvolvimento de pesquisa, cursos de extensão e outras atividades acadêmicas e sociais.

INTERCULTURALIDADE

Promover e apoiar a internacionalização como espaço de desenvolvimento da interculturalidade por meio da construção e/ou da difusão de espaços acadêmicos, da produção do conhecimento e de parcerias que transcendam a docência, envolvendo eventos, produções e projetos de pesquisa.

2.5 DIRETRIZES PEDAGÓGICAS E PLANO PARA SEU ATENDIMENTO

Para a concretização da formação integral, a Unisinos, em seus processos formativos e nos espaços de aprendizagem, destaca as seguintes diretrizes pedagógicas:

- Processos de ensino e de aprendizagem orientados pelo desenvolvimento de competências como objetivo da formação e como elemento construtor e organizador das atividades acadêmico-pedagógicas por meio de práticas pedagógicas significativas e adequadas a cada contexto.
- Avaliação da aprendizagem entendida como diagnóstico, acompanhamento, reorientação e reconhecimento de competências e que consiste em processo sistemático, continuado e cumulativo tanto do professor ou outro responsável pedagógico pelo processo sobre a aprendizagem do aluno quanto do aluno sobre si mesmo para conscientização relativa a seu próprio desenvolvimento e sua aprendizagem.
- Indissociabilidade entre teoria e prática ao longo de todo o processo formativo.
- Articulação entre ensino, pesquisa e extensão a partir da atuação colaborativa, da indissociabilidade entre a teoria e a prática, da problematização, da produção permanente do conhecimento e da resolução de problemas que surgem da interlocução entre a Universidade e a sociedade em uma perspectiva ética e de Responsabilidade Socioambiental.
- Uso de tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, reflexiva, significativa e ética como uma atividade transformadora na mediação e na produção do conhecimento aliada à cibercultura.
- Articulação dos conhecimentos e saberes de diferentes áreas e contextos para a resolução de problemas complexos com ênfase na transdisciplinaridade, superando as fronteiras disciplinares e transcendendo o conhecimento a partir do seu contexto histórico, social, cultural e político.
- Percorso formativo estruturado de forma que considere o desenvolvimento de competências transversais que constituem o perfil do egresso da Unisinos.
- Estímulo ao desenvolvimento da excelência acadêmica (*Magis*) e do protagonismo dos alunos.
- A seguir, destacam-se alguns processos, ações e iniciativas institucionalizados relacionados aos cursos e programas da Unisinos que contribuem para o atendimento das diretrizes pedagógicas e buscam ser indutores da inovação educacional que sustenta tais diretrizes no contexto contemporâneo.

2.5.1 ATUALIZAÇÃO CURRICULAR SISTEMÁTICA

Para o atendimento das diretrizes pedagógicas, a Universidade entende que é necessário atuar desde a concepção até os processos de revisão sistemática e periódica dos projetos dos cursos e seus currículos, orientando-se pela inovação pedagógica e curricular. Para isso, considera os resultados da avaliação institucional, as escutas a determinados grupos, como professores, egressos, profissionais e gestores da área de formação, a análise de informações, resultados e recomendações decorrentes de processos regulatórios, determinações da legislação vigente, expectativas para o futuro da área, perspectivas de carreira, o perfil desejado de egresso e a necessidade de proporcionar ao aluno uma experiência acadêmica significativa, entre outros aspectos. A partir desse conjunto de dados e informações, organizam-se processos orientados pela inovação educacional para formular modos de organizar percursos formativos atentos às demandas contemporâneas de ensinar e aprender.

A atualização dos projetos de cursos de graduação e pós-graduação lato e estrito senso é um processo sistemático, que pode ser incremental, com ajustes para a melhoria do próprio currículo, ou mais profunda, resultando em novos projetos e currículos. O processo de proposição e elaboração de novos projetos ou currículos envolve diversos atores, como o Colegiado da Reitoria, decanos das Escolas, diretores e gerentes das Diretorias, coordenadores de Cursos e Programas, docentes dos Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs), professores e equipes técnicas, respeitando suas dimensões de responsabilidades envolvidas.

2.5.2 INDISSOCIABILIDADE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Os contextos de ensino e de aprendizagem, na Unisinos, orientam-se pela articulação entre ensino, pesquisa e extensão a partir da compreensão da indissociabilidade entre teoria e prática, envolvendo a problematização, a teorização e a (re)construção do conhecimento com base em sua localização social e histórica; a identificação e a resolução de problemas que emergem da inserção da Universidade em outros contextos da sociedade e destes na Universidade. Dessa forma, a prática presente em diferentes componentes curriculares exige a reflexão e a teorização dos acontecimentos cotidianos.

Uma dimensão da prática, mais comumente reconhecida, está no desenvolvimento das competências profissionais dos alunos por meio dos estágios curriculares supervisionados obrigatórios e das horas de prática previstas nas Diretrizes

Curriculares Nacionais (DCNs) dos cursos. Na visão da Universidade, a realização do estágio e das horas de prática obrigatórias deve extrapolar a simples inserção do aluno em um campo de prática. A Unisinos trabalha permanentemente para que o discente circule no ambiente profissional e, a partir dessa experiência, desenvolva capacidade crítica e reflexiva para identificar problemas e construir propostas de solução, projetando-se enquanto agente transformador nas organizações e instituições em que se encontra, potencializando, dessa forma, futuras incursões no contexto profissional.

Outra dimensão da prática é evidenciada ao longo dos currículos por meio de atividades práticas, que valorizam os tempos, os espaços e saberes diversos como premissas para a construção do conhecimento. O aluno desenvolve, com a supervisão e o acompanhamento do professor, atividades progressivas de inserção nos ambientes profissional e acadêmico de modo que tenha a oportunidade de experimentá-los de formas e em níveis de complexidade distintos ao longo de seu percurso formativo, oportunizando também o desenvolvimento do protagonismo discente. As atividades práticas são parte de uma concepção de sala de aula denominada sala de aula expandida. Essa sala se expande no diálogo entre ensino, pesquisa e extensão de modo que se articulem saberes e espaços em prol da construção do conhecimento novo e situado.

O conceito de sala de aula expandida borra as fronteiras entre os tempos e os espaços, articulando-os em prol de uma aprendizagem que não reforce ou construa dicotomias entre ensinar e aprender, teoria e prática, pesquisa e extensão, universidade e mundo do trabalho, instrução e construção e se proponha a ser imersiva, conectiva e plural. Nesse espaço de sala de aula, professor e alunos envolvem-se nas experiências, promovendo a vivência em espaços e tempos distintos e articulando saberes e conhecimentos diversos.

No âmbito de PPGs, a indissociabilidade entre teoria e prática é premissa para articular ações de ensino, de pesquisa e de extensão que abrangem tanto o aluno da pós-graduação estrito senso quanto o aluno da graduação por meio da iniciação científica e da presença do professor da pós-graduação em distintas atividades da graduação. Também é premissa para compreender o caráter extensionista da pesquisa e, por meio desta, do desenvolvimento do pensamento e do conhecimento científico.

2.5.3 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Uma concepção de ensino e de aprendizagem só se efetiva, enquanto funcionamento curricular coeso, se acompanhada por uma dimensão de avaliação que represente tal perspectiva. Entende-se que a progressão dos discentes na construção do conhecimento e de sua trajetória acadêmica é exercida pelo acompanhamento contínuo e processual das competências em desenvolvimento. A Unisinos estimula o docente a criar estratégias de acompanhamento, mapeamento e registros apropriados e condizentes com a Atividade Acadêmica (AA) ou disciplina para além da simples aplicação de instrumentos avaliativos pontuais.

Além disso, destaca-se o caráter formativo que a avaliação assume nos cursos e programas da Universidade. A avaliação é importante não apenas para acompanhar a progressão do aluno em seu percurso formativo, mas também para sinalizar ao professor a necessidade de ajustes nos processos de ensino e de aprendizagem, orientando-se, assim, pela gestão da aprendizagem no contexto da sala de aula.

Para além da dinâmica avaliativa que diz respeito ao desempenho do aluno e aos processos de ensino e de aprendizagem que acontecem no âmbito interno de uma turma, entende-se a importância de estimular a avaliação do aluno sobre a AA ou disciplina para fornecer uma visão mais ampla da adequação das atividades e do desempenho do professor.

Há uma outra dimensão, ainda, mais abrangente, que busca avaliar a efetiva entrega de valor e qualidade de um curso ou programa a partir de uma avaliação mais global das competências desenvolvidas pelos alunos. Para isso, a Unisinos desenvolve um programa denominado Gestão da Aprendizagem, que tem como objetivo servir de ferramenta para o acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem tanto em nível curricular quanto em nível de disciplinas e AAs de forma a fornecer insumos para a melhoria contínua do processo de ensino e dos projetos de curso. É orientada por um processo educacional inovador, a partir de inspiração na acreditação internacional da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos, que estabeleceu processo sistemático de avaliação para cursos de graduação e de pós-graduação estrito senso.

2.5.4 FLEXIBILIDADE DOS COMPONENTES CURRICULARES

A construção de currículos mais flexíveis visa a acompanhar os movimentos do mundo do trabalho e do mercado bem como os diferentes interesses e perspectivas de futuro dos alunos. A flexibilidade é reconhecida de diversas formas e está presente nas dimensões curricular e pedagógica. A dimensão curricular diz respeito aos modos como os currículos estão organizados, viabilizando espaços de flexibilidade para que o aluno possa construir seu percurso formativo a partir de seu perfil, propósito profissional, entre outros. A dimensão pedagógica da flexibilidade curricular diz respeito à maneira como são modeladas as formas de ensinar e aprender de AAs e disciplinas.

Na dimensão curricular, nos cursos de graduação, a flexibilidade está presente em AAs optativas, em atividades complementares, em AAs de temáticas emergentes ou em seminários avançados, por exemplo. Além disso, de modo inovador, foram constituídas trilhas de desenvolvimento pessoal e profissional, que podem ser escolhidas pelos alunos a partir de seu perfil e seus interesses.

Por meio das AAs optativas, o aluno pode escolher cursar aquelas que estejam mais alinhadas a seus interesses e perspectivas profissionais. Em alguns cursos, há a possibilidade de optar por disciplinas ministradas em língua adicional, que promovem um ambiente multicultural.

As Atividades Complementares têm como objetivo estimular a participação do aluno em experiências diversificadas, a sua escolha, que contribuam para sua formação profissional e pessoal, complementando o percurso formativo de forma flexível e atual. Além destas, AAs de Temas Emergentes e Seminários Temáticos/Avançados, presentes em diversos cursos, são atualizadas e ofertadas conforme avanços científicos e tecnológicos nas áreas dos cursos.

Nos PPGs, a flexibilidade curricular se dá nas inúmeras possibilidades de realização de créditos em outros Programas que não seja o de vínculo principal do mestrando ou do doutorando. Dá-se também pela possibilidade de cursar disciplinas optativas bem como fazer créditos em atividades extensionistas.

Ainda na dimensão curricular, apontam-se as AAs e disciplinas ofertadas na modalidade a distância em cursos presenciais enquanto flexibilidade de tempos e espaços para a organização do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Na dimensão pedagógica, a flexibilidade ocorre nas AAs que conduzem o aluno a buscar instituições, organizações, empresas, entre outros contextos profissionais e acadêmicos com os quais dialogará para a construção de conhecimento. Guiada pela indissociabilidade entre teoria e prática, a modelagem pedagógica orienta-se pela busca da diversidade de saberes para a construção de um processo de aprendizagem

flexível e personalizado pelo aluno a partir de seus próprios interesses e propósitos pessoais e profissionais. Essa flexibilidade pedagógica é observada, por exemplo, de forma inovadora na proposição de um percurso formativo progressivo de inserção dos alunos em contextos profissionais por meio de atividades articuladoras que estruturam a sala de aula expandida.

2.5.5 OPORTUNIDADES DIFERENCIADAS DE INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR

A Unisinos oferece aos seus alunos oportunidades diferenciadas de integralização curricular para além das tradicionais AAs. Em consonância com a LDB, existe a possibilidade de os alunos abreviarem a integralização de seus cursos mediante a realização de avaliação em banca examinadora de acordo com normas próprias da Universidade. Alunos provenientes de transferência de curso podem integralizar determinado percentual dos estudos realizados no curso de origem seja ele realizado na Unisinos, ou em outra IES. Licenciados cursando uma segunda licenciatura poderão ter redução de carga horária no estágio curricular supervisionado caso comprovem exercício no magistério.

Alguns cursos oferecem a seus alunos a possibilidade de realização de intercâmbio no exterior e viagem de estudos como parte integrante de seus currículos. Além disso, o aluno pode, em qualquer curso, participar de intercâmbios de curta ou longa duração por meio de diversos programas de mobilidade acadêmica da Unisinos com instituições estrangeiras.

Por meio de acordos de cooperação nacionais e internacionais, é possível realizar cotutela para dupla titulação. A cotutela é uma modalidade que permite a formação de pós-graduados em nível de mestrado ou doutorado com outorga de titulação simultânea emitida pela Unisinos e por uma IES estrangeira. Nessa modalidade, o aluno estará matriculado em duas instituições de países distintos, sendo orientado por um professor em cada uma delas. A cotutela é possibilitada a todos os PPGs da Unisinos.

2.5.6 CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO

A curricularização da extensão tem como objetivo integrar o aluno de graduação e pós-graduação às diferentes realidades presentes na sociedade por meio de sua participação em ações e projetos de inovação social. Durante sua formação, em AAs que compõem os currículos dos cursos e em outros formatos de ações de extensão já consolidados na Universidade, os alunos são estimulados a compreender e perceber demandas sociais e a propor soluções para e com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento de novos projetos no contexto social.

Com o propósito de identificar e abordar problemas sociais de forma colaborativa e participativa, a Unisinos criou o Espaço Colaborativo, um espaço-conceito responsável por fomentar a conexão entre pessoas e o desenvolvimento de projetos de inovação social de caráter inter e transdisciplinar desenvolvidos por alunos, professores e técnicos em conexão com as necessidades das comunidades localizadas na área de atuação da Universidade. As ações desenvolvidas no Espaço Colaborativo estão também em diálogo com pautas globais, contribuindo para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU e trabalhando com o acompanhamento das ações extensionistas. O Espaço é um laboratório de inovação pedagógica, cultural e social que articula pessoas a fim de criar, experimentar e materializar projetos organizados em Programas de Prática Acadêmica de Extensão Universitária (PRAEx).

2.5.7 INCORPORAÇÃO DE AVANÇOS TECNOLÓGICOS E METODOLÓGICOS

Os currículos são entendidos como estruturas vivas, que necessitam incorporar avanços tecnológicos e metodológicos para que a formação integral e a excelência acadêmica sejam asseguradas e atualizadas. Os avanços tecnológicos e metodológicos passam por modelagens pedagógicas que se orientam pela inovação pedagógica e buscam garantir os processos de ensino de aprendizagem e estão previstas nos projetos político-pedagógicos.

A Unisinos está atenta à transformação digital e a tendências de futuro que exigem o repensar da prática pedagógica. Novas formas de ensinar e de aprender também estimulam o uso de novas tecnologias em sala de aula. O uso das tecnologias digitais e das tecnologias educacionais na Unisinos são voltadas para interações significativas e para impulsionar a aprendizagem do aluno. Com plataformas e aplicativos diversificados, os docentes têm a sua disposição recursos que podem ampliar a experiência do aluno no desenvolvimento das competências de forma cada vez mais personalizada. A partir do investimento em capacitações no uso das tecnologias, busca-se estimular o professor a ressignificar o processo pedagógico para impulsionar o desenvolvimento de competências e potencializar a dinâmica dos processos de ensino e de aprendizagem. As capacitações docentes, por outro lado, são entendidas como espaço de produção de conhecimento pedagógico-tecnológico, que retroalimentam a busca por novas tecnologias em um processo que visa à constante inovação no processo educativo.

2.5.8 DESENVOLVIMENTO E UTILIZAÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS

O uso de materiais pedagógicos é necessário para a condução do processo educacional. Nos cursos presenciais, o docente, ao fazer o planejamento do ensino, define quais materiais pedagógicos são mais adequados aos objetivos da AA ou da disciplina. A Unisinos estimula a arteficialidade docente no desenvolvimento de materiais e garante que sejam confeccionados e/ou adaptados de modo a serem metodológica e instrumentalmente acessíveis. São ofertadas sistematicamente formações pedagógicas para que o professor tenha autonomia e fluência para desenvolver materiais pedagógicos que potencializem a aprendizagem dos alunos bem como para que possa orientar seus alunos em percursos formativos e desenvolvimento de suas pesquisas. Os recursos autorais podem ser narrativas, textos, podcasts, apresentações, videoaulas, materiais interativos, objetos de aprendizagem, entre outros.

Nos cursos a distância, o planejamento do ensino envolve elaboração e atualização das comunidades virtuais de cada AA ou disciplina pelo professor-autor, quando são propostos materiais pedagógicos e objetos de aprendizagem específicos para o meio digital. Para assegurar o alinhamento dos materiais didáticos ao Projeto Político-Pedagógico de cada curso, os professores-autores contam com a assessoria permanente dos profissionais que compõem a equipe multidisciplinar. Essa equipe inclui profissionais das áreas pedagógica, tecnológica e audiovisual e contribui para o planejamento e a produção das AAs.

2.5.9 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é compreendida como um processo estratégico e intencional que visa a integrar dimensões internacionais, interculturais e globais em diversas facetas da educação superior com o propósito de aprimorar a qualidade do ensino e da pesquisa, reconhecendo a necessidade de integrar a diversidade cultural e promover o intercâmbio de conhecimentos e práticas em todas as suas dimensões. Nessa perspectiva, a interculturalidade vai além da simples celebração das diferenças culturais, englobando a análise crítica das desigualdades históricas entre grupos socioculturais diversos e promovendo a construção de saberes a partir da interação com os outros.

Ao assumir a interculturalidade como viés orientador das práticas institucionais no âmbito da internacionalização, a instituição busca expandir suas atividades para incluir práticas interculturais provenientes de projetos de ensino, pesquisa e extensão também com grupos sociais não hegemônicos, como imigrantes, refugiados, entre outros, e países associados à Associação Internacional das Universidades Jesuítas

(IAJU). O objetivo é desenvolver a educação intercultural não apenas como uma competência essencial para a formação dos membros da comunidade universitária, mas também como forma de desenvolver a cidadania global comprometida com a transformação social para a justiça, os direitos humanos e a equidade.

2.6 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNISINOS

A EaD na Unisinos apresenta-se tanto como modalidade de curso como possibilidade de oferta de AAs e disciplinas em cursos presenciais. Como modalidade de curso, são ofertados cursos de graduação e pós-graduação lato senso a distância em dois formatos: cursos a distância propriamente ditos e a distância no formato híbrido. Neste segundo modelo, amplia-se a presencialidade no percurso formativo de modo que o aluno realiza vivências em espaços físicos da Universidade. Já em cursos presenciais, as AAs a distância apresentam-se como espaço de flexibilização de tempos e espaços para a construção da trajetória de formação dos alunos.

A proposta de EaD da Unisinos em cursos de graduação e de pós-graduação lato senso tem, como elementos fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem de seus estudantes, a proposição de atividades que desenvolvam as competências necessárias aos alunos, a qualidade e a diversificação dos materiais didáticos e recursos tecnológicos, a interação entre professores e alunos, bem como a mediação e o acompanhamento contínuo dos processos de ensino e de aprendizagem dentro de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) especialmente concebido para essa modalidade, considerando suas especificidades e necessidades.

Na modalidade a distância, a Unisinos oferece a experiência do aprendizado flexível e autônomo, com o acompanhamento de professores ao longo de todo o processo, com produção de conteúdo, mediação pedagógica e acompanhamento na avaliação. No modelo pedagógico da EaD na Unisinos, são adotadas metodologias diferenciadas, baseadas na lógica de sala de aula invertida, no aprendizado ativo e na resolução de problemas, com o uso de novas tecnologias de interação. Na modalidade a distância no formato híbrido, em específico, os cursos buscam integrar a aprendizagem *online* com vivências presenciais. O formato híbrido considera as especificidades de determinadas áreas profissionais, em que certas habilidades da prática profissional precisam ser desenvolvidas presencialmente, seja em laboratórios ou em outros espaços existentes nos *campi*, além de potencializar as conexões, a realização de *networking* e de experiências diferenciadas como *hackatons*, e o aproveitamento de toda a estrutura do ecossistema da Unisinos (laboratórios, itts, Tecnosinos, Portal da Inovação, entre outros).

2.6.1 OFERTA DE COMPONENTES CURRICULARES A DISTÂNCIA EM CURSOS PRESENCIAIS

Nos cursos presenciais da Unisinos, existe a possibilidade de as AAs e disciplinas serem ofertadas a distância. Com a inclusão de Atividades a distância, são oferecidos espaços de flexibilidade e otimização curricular ao aluno, permitindo a exploração metodológica das potencialidades dos ambientes digitais e o desenvolvimento de sua autonomia.

Enquanto organização pedagógica, essas Atividades podem se dar de duas formas, dependendo de sua natureza. Podem ocorrer com mediação pedagógica síncrona e assíncrona, em que o aluno realiza seus estudos no ambiente virtual, acompanhado pelo professor em encontros síncronos periódicos, e/ou de modo assíncrono, no espaço de interação e mediação no AVA.

2.6.2 OFERTA DE COMPONENTES CURRICULARES PRESENCIAIS EM CURSOS NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

Na modalidade de cursos de EaD, as Atividades com momentos síncronos não exigem obrigatoriamente a presença dos alunos, sendo possibilitado a eles o acesso a essas atividades em tempos diferentes. Nesses cursos, mesmo assim, há algumas AAs que têm a previsão de momentos presenciais – sejam presenciais síncronos, sejam presenciais físicos, em que os participantes estão juntos fisicamente em um mesmo ambiente.

As AAs extensionistas, os estágios curriculares e os Trabalhos de Conclusão de Curso são atividades com componente presencial nos cursos da graduação a distância. Nos cursos de graduação e pós-graduação a distância no formato híbrido, são também presenciais as atividades de vivência no câmpus.

3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

Como parte de seu Projeto Pedagógico Institucional, a Universidade apresenta o conjunto de políticas acadêmicas e de gestão que orientam os processos de tomada de decisão institucional.

3.1 POLÍTICAS ACADÊMICAS

As políticas acadêmicas da Unisinos dizem respeito ao ensino e à aprendizagem, à pesquisa, à extensão e à ação social e ao atendimento aos estudantes, abrangendo todos os níveis acadêmicos e todas as modalidades de ensino ofertadas pela Universidade.

3.1.1 ENSINO E APRENDIZAGEM

- Formação e desenvolvimento do ser humano em todos os seus aspectos, potencializando a harmonia e a coerência de todas as suas dimensões: ética, espiritual, psíquica, cognitiva, afetiva, comunicativa, estética, corporal e sociopolítica, tendo em vista sua realização pessoal, social e profissional.
- Excelência no ensino, em todos os níveis, modalidades e áreas para atendimento a diferentes públicos e necessidades, considerando a atualidade científica e tecnológica e a unidade e a integração do conhecimento.
- Formação e desenvolvimento de pessoas capacitadas para a inserção e permanência qualificada no mercado de trabalho, com competência para o fazer, com iniciativa e capacidade de buscar alternativas e soluções inovadoras para enfrentar desafios e resolver problemas da vida profissional e social.
- Atualização curricular de cursos e programas com base nos resultados de processos de avaliação externa e interna, na análise de informações, nos resultados e recomendações decorrentes do SINAES, nas determinações da legislação vigente, nos avanços científicos e tecnológicos da atualidade, nas transformações resultantes das diversas fronteiras do conhecimento, nas perspectivas de carreiras e nas necessidades emergentes da sociedade.
- Atuação orientada pela inovação no processo educativo e alinhada a demandas sociais contemporâneas, destacando-se o pioneirismo e o protagonismo na busca pela configuração de espaços de ensino e aprendizagem que ressignifiquem e consolidem a atuação universitária.

- Inovação nas situações de ensino e aprendizagem, nas metodologias e nos recursos com vistas a fortalecer o protagonismo discente no processo de aprendizagem e a facilitar o desenvolvimento de competências dos sujeitos, que os preparem para as necessidades emergentes, tais como o processo de transformação digital e os dilemas ambientais e seus impactos na vida das pessoas e na sociedade.
- Avaliação da aprendizagem como processo sistemático, continuado e cumulativo, que propicie a constatação e o acompanhamento do desempenho progressivo do aluno e a explicitação dos resultados por ele atingidos em relação às competências que orientam o desenvolvimento de cada unidade curricular.
- Consolidação de ações institucionais destinadas a fomentar a permanência dos alunos, a minimizar a evasão e a acolher pessoas com necessidades educativas especiais.
- Fortalecimento e ampliação das relações com instituições estrangeiras para intercâmbios discentes e docentes e dupla titulação.
- Consolidação e expansão do ensino a distância, com a oferta de cursos dirigidos às demandas emergentes da sociedade.
- Fortalecimento de projetos estratégicos voltados à personalização e à flexibilização curricular, construindo uma experiência universitária que extrapola a visão disciplinar em uma trajetória formativa continuada e integrada ao contexto socioambiental.
- Consolidação do Fórum das Licenciaturas e suas representações, com o objetivo de qualificar a formação inicial e continuada de professores para a Educação Básica por meio da integração da Universidade com as Redes de Educação Básica em consonância com o que estabelece o Conselho Nacional de Educação no que se refere à formação desses profissionais.
- Expansão de produtos e serviços nos *campi* e em novas áreas geográficas, que sejam inovadores, autossustentáveis e com foco em valor percebido pela sociedade.
- Promoção da prática acadêmica de extensão universitária por meio da integração de atividades educacionais voltadas para questões sociais, promovendo experiências práticas aos alunos e fomentando o desenvolvimento de competências de forma interprofissional e interdisciplinar.

3.1.2 PESQUISA

- Excelência na pesquisa e comprometimento com as exigências de unidade e integração do conhecimento.
- Fortalecimento da inserção da Universidade no cenário acadêmico e científico nos âmbitos regional, nacional e internacional.
- Incremento da produção acadêmica e científica da Universidade e das condições de reconhecimento de seus periódicos científicos, se aplicável, por sistemas de indexação nacionais e internacionais.
- Programas de pesquisa com cooperação entre as áreas de conhecimento da Universidade em uma perspectiva transdisciplinar e parcerias com instituições nacionais e internacionais.
- Fortalecimento da pesquisa aplicada de base tecnológica com foco em inovação e aplicação no setor produtivo.
- Parceria com instituições públicas ou privadas para transferência de conhecimento e transformação de ciência em tecnologia.
- Construção coletiva do conhecimento por meio da criação de espaços interdisciplinares, com fomento à criação e à consolidação de grupos de pesquisa e núcleos de excelência com esse caráter, ligados a redes de pesquisa nacionais e internacionais.
- Criação de espaços de interdependência e diálogo, favorecendo a discussão e a análise das realidades regional, nacional e mundial.
- Divulgação e socialização da produção científica e tecnológica, tornando-a acessível e compreensível aos diferentes segmentos da sociedade.
- Incremento da captação de recursos junto ao setor produtivo e aos órgãos de fomento para a realização de atividades de pesquisa e inovação tecnológica.
- Promoção dos itts para pesquisa aplicada e prestação de serviços tecnológicos, promovendo parcerias com organizações e contribuindo para a competitividade e a sustentabilidade regional e nacional.
- Reconhecimento da pesquisa como basilar para as atividades de ensino e extensão.
- Atuação dos docentes na pesquisa e nos PPGs atrelada a seu credenciamento e a sua renovação periódica de credenciamento.

3.1.3 EXTENSÃO E AÇÃO SOCIAL

- Fortalecimento do conceito de Universidade em Extensão como perspectiva de desenvolvimento de projetos, produtos e serviços de natureza social, formativa, científica e cultural.
- Promoção e fortalecimento das atividades extensionistas por meio de integração e articulação entre ensino e pesquisa em colaboração com diversos segmentos da sociedade.
- Incorporação e articulação da extensão nos currículos de cursos e programas de forma que as ações de extensão estejam integradas às AAs e às disciplinas, fomentando a indissociabilidade entre teoria e prática.
- Promoção da ação extensionista como instrumento e espaço de reflexão crítica da realidade social, que contribua como retroalimentação para o ser, o pensar e o fazer acadêmico da Universidade.
- Valorização de saberes pedagógicos com foco na ressignificação do ensino e da aprendizagem, promovendo e consolidando um processo educativo em extensão, que mobilize e valorize saberes distintos como necessários para a formação integral dos alunos.
- Acompanhamento e fortalecimento dos Programas de Prática Acadêmica de Extensão Universitária (PRAEx).
- Captação de recursos para a disseminação da cultura e da arte em suas diferentes manifestações.
- Promoção da educação das relações étnico-raciais com ênfase na inclusão cidadã dos sujeitos afrodescendentes e indígenas.
- Consolidação de ações institucionais destinadas a acolher pessoas com deficiência, promovendo sua permanência e seu sucesso, e a atender estudantes em vulnerabilidade social e econômica.
- Utilização de recursos assistenciais prioritariamente para programas de bolsas de estudo destinadas à inclusão acadêmica e social de estudantes em situação de vulnerabilidade econômica e social, em consonância com os parâmetros de sustentabilidade da Universidade.
- Desenvolvimento de atividades e projetos artísticos, esportivos e culturais abertos à comunidade externa como oportunidades de inclusão social.
- Participação da Universidade no processo de expansão e consolidação do Tecnosinos.
- Manutenção e melhoria contínua do SGA e de sua articulação com a comunidade acadêmica, parceiros e a sociedade em geral.

- Incorporação do conceito ESG (Ambiental, Social e Governança – do inglês Environmental, Social and Governance), fortalecendo os pilares social e ambiental a partir da Responsabilidade Socioambiental Universitária na busca do desenvolvimento focado na inclusão social e na atenção às fragilidades socioambientais.

3.2 POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

- Qualificação das ações institucionais no acolhimento e na orientação de alunos brasileiros ou estrangeiros.
- Desenvolvimento de ações de acolhida aos alunos bem como organização de atividades que promovam interação e uma maior experiência dos alunos com o ambiente universitário.
- Promoção do diálogo e do estímulo à interlocução dos alunos com as instâncias acadêmicas e administrativas para orientação, elucidação e informações referentes à Universidade, aos cursos ou aos programas, às ordenações do regime escolar e aos procedimentos da vida acadêmica.
- Viabilização de oportunidades suplementares de formação científica, cultural, social, esportiva e profissional aos alunos por meio de cursos e eventos de formação continuada, programas de intercâmbio acadêmico, projetos de iniciação científica, nivelamento, monitorias, estágios, agências experimentais, parcerias com empresas, programas de ação social e outros.
- Monitoramento sistemático das taxas de evasão dos alunos e oferta de um conjunto de serviços que favoreçam a permanência e a conclusão dos cursos pelos alunos e que contribuam para a qualificação das relações com os discentes, a plena inserção na vida universitária, o fortalecimento do vínculo com a Universidade e a redução da evasão em todos os níveis acadêmicos.
- Manutenção dos serviços de orientação profissional, de carreira, de estágios obrigatórios e não obrigatórios, de atenção pedagógica, psicológica e social, de inclusão educacional, bem como de acesso a bolsas e financiamentos de estudo.
- Estímulo à participação nos processos avaliativos internos de cursos e programas e dos serviços da Universidade.
- Transparência e coerência na aplicação dos princípios e normas disciplinares.
- Aplicação de incentivos e distinções acadêmicas para alunos com desempenho relevante em cursos e programas.

- Acolhimento e acompanhamento de alunos com algum tipo de deficiência ou necessidade educativa especial por meio do atendimento a suas necessidades de acessibilidade e de disponibilização de recursos pedagógicos adaptados, bem como da oferta de serviços de orientação pedagógica, garantindo-lhes acesso, aprendizagem e permanência.
- Prestação de assistência socioeconômica, psicológica e acadêmica aos alunos prounistas para assegurar acesso, permanência e conclusão do curso por meio do Programa de Inclusão Educacional e Acadêmica (PIEA).
- Apoio à participação estudantil por meio de representação em colegiados de cursos e de programas, no Conselho Universitário (Consun) e na CPA, bem como do estabelecimento e da manutenção de diretórios acadêmicos e do Diretório Central de Estudantes (DCE).

3.3 POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS

- Ampliação de ações e canais específicos de comunicação com o egresso.
- Desenvolvimento de ações para o pertencimento do egresso à Universidade.
- Acompanhamento da situação do egresso, incluindo avaliação da formação recebida na Universidade, compatibilidade entre formação e atuação profissional, contribuição social de sua formação, e informações sobre seu percurso profissional de forma a subsidiar a qualificação de cursos e programas e de estratégias de relacionamento.
- Incentivo à troca de experiências entre os egressos e o corpo discente.
- Estímulo ao voluntariado acadêmico do egresso por meio da participação em eventos, palestras, atividades acadêmicas, extensão e ação social.
- Incentivo à manutenção do vínculo com o egresso por meio da oferta de atualização em sua área de formação e ampliação de seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- Oferta, para o egresso e para a comunidade em geral, de serviços de orientação profissional e de carreira, como cursos, oficinas e eventos.
- Viabilização da conexão com os egressos para além de atividades acadêmicas por meio da oferta de acessos específicos à infraestrutura física e digital da Universidade.

3.4 POLÍTICA DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DOCENTE

- Valorização da produção científica, acadêmica, didático-pedagógica, tecnológica, técnica e artístico-culturais dos docentes.
- Progressão de carreira vinculada a requisitos de produção técnico-científica, cultural e profissional.
- Destinação de horas de trabalho para o desenvolvimento de atividades de pesquisa para os docentes vinculados aos PPGs estrito senso.
- Disponibilidade de recursos necessários para a realização de pesquisas, incluindo laboratórios, equipamentos, bibliotecas e bases de dados.
- Viabilização de oportunidades para a captação de projetos de pesquisa patrocinados por meio de contratação de instituições públicas ou privadas e para o estabelecimento de parcerias para transferência de conhecimento e tecnologia.
- Estímulo à criação de grupos de pesquisa interdisciplinares e parcerias colaborativas entre os professores e apoio à participação em redes de pesquisa regionais, nacionais e internacionais.
- Incentivo ao desenvolvimento de cooperação científica acadêmica nos âmbitos nacional e internacional.
- Incentivo à participação dos docentes em eventos regionais, nacionais e internacionais para a divulgação de suas pesquisas e ampliação da rede de relacionamento, com liberação e substituição para as atividades de aula no período e possibilidade de recursos para viagens e taxas de inscrição mediante previsão orçamentária.
- Promoção de eventos para difusão do conhecimento científico e popularização da ciência.
- Incentivo aos docentes para que participem de atividades de extensão universitária, contribuindo para a resolução de problemas sociais e o desenvolvimento regional.
- Estímulo à participação em editais de órgãos de fomento que premiam, reconhecem e valorizam a pesquisa e a produção científica.
- Valorização da produção autoral na elaboração de comunidades virtuais de aprendizagem.
- Valorização da produção técnica na elaboração, na construção e na reformulação de Projetos Político-Pedagógicos de cursos e programas.

3.5 POLÍTICA DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS

- Promoção de ações para desenvolver, nos alunos, competências técnicas de elaboração de trabalhos de conclusão de curso, monografias, dissertações, teses e artigos científicos bem como outras produções acadêmicas, técnico-científicas e artístico-culturais.
- Incentivo à participação dos discentes em programas de bolsas de iniciação científica e tecnológica.
- Apoio à participação em eventos científicos regionais, nacionais e internacionais, proporcionando aos discentes recursos para viagens e taxas de inscrição, mediante recursos próprios e disponibilidade orçamentária ou recursos oriundos de projetos de órgãos de fomento.
- Promoção de eventos acadêmicos organizados pela própria Universidade com a finalidade de divulgação e popularização da ciência, considerando a interdisciplinaridade entre as áreas de conhecimento nos diferentes níveis de ensino.
- Estímulo à participação em editais de órgãos de fomento que premiam os melhores trabalhos acadêmicos.
- Possibilidade de participação em grupos e projetos de pesquisa.
- Disponibilização de recursos de infraestrutura necessários para a realização das pesquisas, incluindo laboratórios, equipamentos, bibliotecas e bases de dados.
- Valorização de iniciativas que possibilitem a integração e o desenvolvimento de atividades de pesquisa e produção científica nos currículos dos cursos.
- Estímulo ao envolvimento em atividades de extensão universitária e à participação em eventos de divulgação de ações extensionistas.

3.6 POLÍTICAS DE GESTÃO INSTITUCIONAL

As políticas de gestão institucional servem de orientação para as decisões relativas a RSU; acessibilidade e inclusão; desempenho institucional e melhorias na gestão a partir de avaliação institucional; comunicação interna; comunicação externa; gestão de pessoas; formação continuada; desenvolvimento artístico e cultural; ciência, inovação e tecnologia; internacionalização; parcerias e compartilhamento com outras instituições; acervo acadêmico; infraestrutura; tecnologia da informação; gestão de dados e segurança da informação; e sustentabilidade financeira.

3.6.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL UNIVERSITÁRIA

- Disseminação da proposta de Responsabilidade Socioambiental em todos os âmbitos da Universidade.
- Implementação, na Unisinos, das iniciativas de RSU da AUSJAL.
- Atenção ao compromisso com a superação da pobreza, à educação das relações étnico-raciais e ao cuidado com o meio ambiente.
- Intensificação da interface da proposta de Responsabilidade Socioambiental com a curricularização da extensão universitária e os diversos projetos desenvolvidos na relação entre a Unisinos e a comunidade.

3.6.2 ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO

- Promoção da inclusão de todas as pessoas como um princípio político comum, agindo na educação para o respeito às diferenças visando à promoção da justiça social na construção de uma sociedade mais justa, responsável e inclusiva.
- Promoção da qualificação e da ampliação de ações voltadas à diversidade e à inclusão de modo a garantir o acesso, a permanência e o desenvolvimento de competências necessárias à qualificação profissional de todas as pessoas atuantes e presentes na Universidade, com destaque àquelas que historicamente sofreram discriminações negativas.
- Acompanhamento e aperfeiçoamento do plano de acessibilidade nas dimensões arquitetônica, pedagógica, atitudinal e das comunicações para a garantia de plena acessibilidade da comunidade universitária.
- Incentivo ao desenvolvimento das temáticas de inclusão e diversidade na comunidade universitária, nos âmbitos do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração, valorizando diferentes origens e experiências.
- Promoção de espaços de diálogo sobre a inclusão e a diversidade e a facilitação de modos de acesso à ambiência universitária.
- Estabelecimento de ações afirmativas para o ingresso e a permanência de colaboradores e discentes.
- Acompanhamento permanente de ações decorrentes das políticas de acessibilidade, diversidade e inclusão.
- Consolidação do Comitê de Diversidade e Inclusão como espaço de articulação das diferentes dimensões que constituem o agir institucional na promoção de políticas e ações no âmbito da inclusão, da acessibilidade e da diversidade.

3.6.3 DESEMPENHO INSTITUCIONAL E MELHORIAS NA GESTÃO A PARTIR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

- Adequação e efetividade da avaliação institucional em relação aos projetos que integram o PDI e suas articulações com a missão e o Projeto Pedagógico da Universidade.
- Transparência de pressupostos, requisitos e conteúdos nas decisões, na execução de estratégias, na administração e no uso de recursos.
- Credibilidade baseada no respeito aos princípios éticos, no cumprimento da legislação e do sistema normativo interno vigentes.
- Coerência das decisões e das ações com as normas e os princípios professados.
- Fortalecimento das condições de sustentabilidade institucional, do uso eficiente de recursos, da racionalização de processos e custos, do cumprimento de metas e da eficácia dos resultados da Universidade.
- Eficácia, agilidade e flexibilidade nos serviços de apoio e nos processos críticos de natureza administrativa e acadêmica dirigidos às necessidades discentes.
- Consolidação das práticas de avaliação do desempenho acadêmico e científico da Universidade.
- Utilização da prerrogativa da Universidade para o seu autorregramento, observadas as diretrizes gerais da Mantenedora, sua natureza e suas finalidades e as prescrições da legislação educacional.
- Avaliação sistemática como parte do processo de gestão da Universidade, gerando subsídios para o planejamento e possibilitando a análise crítica do desempenho institucional.
- Valorização da autoavaliação como processo de conhecimento da Universidade, de interpretação e identificação de oportunidades de melhorias e apropriação de seus resultados para orientar o planejamento de ações.

3.6.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

- Desenvolvimento de ações de comunicação pautadas por transparência e veracidade, com segurança, confiança e credibilidade, de modo que a instituição possa cumprir sua missão e concretizar sua visão de futuro com o engajamento e o alinhamento dos colaboradores aos objetivos da Universidade.
- Promoção de um clima institucional favorável e do fortalecimento da marca da Unisinos por meio de ações de endomarketing no ambiente de trabalho que visem a promover a integração, a motivação e a permanência das pessoas na instituição.

- Transversalidade nas comunicações, atendendo diferentes níveis e modalidades de ensino bem como todos os públicos internos de colaboradores.
- Promoção da conexão entre diferentes públicos internos por meio da troca de informações e de experiências.
- Desenvolvimento de ações de comunicação interna que visem ao envolvimento dos colaboradores para buscar um comprometimento consciente.
- Divulgação interna permanente de ações, projetos, programas e resultados da Instituição.
- Celebração dos resultados com a participação de todos os colaboradores.
- Interlocução com instâncias acadêmicas e administrativas da Universidade por meio da ouvidoria institucional.
- Ampliação dos meios de comunicação interna para atender pessoas com deficiência.

3.6.5 COMUNICAÇÃO EXTERNA

- Desenvolvimento de ações de comunicação pautadas por transparência e veracidade, com segurança, confiança e credibilidade, de modo que a instituição possa cumprir sua missão e concretizar sua visão de futuro.
- Fortalecimento de ações de comunicação que visam a destacar a excelência acadêmica, bem como sua base fundamentada nos valores que orientam a educação Jesuíta, destacando a igualdade e a equidade nas relações com a sociedade.
- Divulgação do compromisso com a Responsabilidade Socioambiental como marca distintiva da atuação da Universidade.
- Diversificação de canais e meios de comunicação para divulgação de atividades, cursos e projetos institucionais, que ampliam o relacionamento da Universidade com a sociedade como um todo e propagam o conhecimento.
- Divulgação dos resultados da atuação da Universidade perante a sociedade.
- Interlocução com a sociedade, empresas e instituições conveniadas por meio da ouvidoria institucional.
- Ampliação dos meios de comunicação para atender pessoas com deficiência.
- Expansão de ações de aproximação da Unisinos com a sociedade que visam a identificar necessidades e obter sugestões, demandas e avaliações.

3.6.6 GESTÃO DE PESSOAS

- Preparação e formação de pessoas solidárias, inclusivas, qualificadas, comprometidas, dispostas ao aprendizado contínuo e dedicadas para assegurar um modelo organizacional flexível e eficiente.
- Atração, integração, motivação e retenção de talentos por meio de ações de desenvolvimento humano-organizacional.
- Desenvolvimento e aplicação de gestão por competências como critério para aplicação das políticas de gestão de pessoas, tais como seleção, avaliações, promoções e desenvolvimento contínuo.
- Integração e acompanhamento do quadro funcional, assegurando o conhecimento e a familiarização com a estrutura administrativa, acadêmica e organizacional, bem como as normas e os procedimentos que regulam a operacionalização de ensino, pesquisa, extensão, projetos e serviços de apoio em que atuam na Universidade.
- Inclusão das pessoas, garantindo direitos e oportunidades iguais para todas, independentemente das diferenças de raça/etnia, gênero e sexualidade, religião, nacionalidade, classe social ou tipo de deficiência.
- Acompanhamento sistemático do clima organizacional de forma a contribuir para o desenvolvimento de ações que visem a um bom ambiente de trabalho e à permanência das pessoas.
- Qualificação e ampliação das ações de inclusão voltadas à acessibilidade das pessoas com deficiência e demais grupos historicamente discriminados, valorizando a diversidade como um ativo para a comunidade acadêmica.
- Capacitação de colaboradores para atendimento às necessidades específicas dos alunos com deficiência.
- Preparação das pessoas para ampliação do letramento digital, visando à implementação de ações decorrentes do processo de transformação digital da Universidade.
- Avaliação de desempenho docente em todos os níveis e modalidades com participação dos principais segmentos impactados pela atividade docente.
- Consolidação da avaliação de desempenho do corpo técnico-administrativo com base nos critérios e finalidades do sistema de gestão de pessoas por competências.
- Desenvolvimento de competências gerenciais para gestores acadêmicos e administrativos.

- Qualificação de pessoas para o desenvolvimento de competências globais de acordo com as necessidades identificadas no Plano de Internacionalização da Universidade.

3.6.7 FORMAÇÃO CONTINUADA

- Construção e consolidação do senso de pertencimento institucional e de engajamento como elementos para o desenvolvimento e a permanência dos profissionais na Instituição.
- Proposição de espaços de formação orientados pelas premissas do trabalho colaborativo e criativo, aprendizagem entre pares, aprendizagem experiencial e como vivência da missão e da visão institucionais.
- Estímulo à qualificação e ao aprimoramento continuado de todos os colaboradores (gestores, docentes e técnicos-administrativos) por meio de formações oferecidas ao longo do ano para atualização em temas relevantes para a Universidade e para o desenvolvimento de novas competências.
- Acolhimento e orientação aos professores ingressantes com formação específica que privilegie o conhecimento de aspectos institucionais e didático-pedagógicos da Unisinos bem como os recursos dos quais os professores dispõem para atuar com eficiência em sala de aula.
- Apoio à formação continuada de todos os colaboradores por meio da oferta de cursos de desenvolvimento pessoal e profissional, de desconto nas mensalidades em cursos da Universidade nos diversos níveis de ensino e de apoio financeiro para a realização de atividades de formação externa de curta duração.
- Planejamento e execução de programas de formação continuada para determinados colegiados a partir da identificação de demandas específicas na área.

3.6.8 DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO, CULTURAL, ESPORTIVO E DE LAZER

- Incentivo à criatividade e à ampliação do repertório cultural das comunidades universitária e externa, tendo em vista a diversidade cultural.
- Preservação e promoção do patrimônio cultural por meio do acesso a atividades de música, dança, teatro, artes visuais, entre outras, e de ações de valorização e salvaguarda de manifestações culturais de natureza imaterial.
- Manutenção de espaços de memória e de coleções de arte nos *campi* da Unisinos com destaque para o Espaço Memória Sacra, a Sala Bartumeo Melià (Sala de Visita às Obras Raras) e o Espaço Memória Indígena.

- Oferta de ações e eventos culturais voltados às comunidades universitária e externa.
- Oferta de atividades e eventos culturais por meio dos projetos desenvolvidos pelo CCIAS, que envolvem crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social.
- Fomento a atividades esportivas e de lazer para discentes e comunidade externa, visando à formação integral, à vivência do ócio valioso, ao protagonismo juvenil e à formação na cidadania por meio do esporte e do lazer.

3.6.9 CIÊNCIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

- Atuação institucional nos ambientes produtivos local, regional, nacional e internacional.
- Produção da ciência por meio da ação formativa de pesquisa aplicada e básica.
- Promoção do empreendedorismo.
- Criação de empresas de base tecnológica, *spin-offs* e *startups* e participação nessas iniciativas.
- Prestação de serviços técnicos e tecnológicos.
- Compartilhamento de laboratórios, equipamentos e ambientes e permissão de uso desses espaços por terceiros.
- Gestão da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia.
- Estabelecimento de parcerias para pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico com instituições públicas e privadas.
- Internacionalização das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.
- Captação, gestão e aplicação de receitas oriundas das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.
- Ações institucionais de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo.
- Captação de recursos financeiros.

3.6.10 INTERNACIONALIZAÇÃO

- Integração de dimensões internacionais, interculturais e globais com o propósito de promover o intercâmbio de conhecimentos e práticas, contribuindo para a qualidade e a excelência do ensino superior e da pesquisa nas perspectivas local, regional e internacional.
- Atuação a partir das dimensões de internacionalização em casa e de mobilidade internacional.
- Consolidação do ambiente universitário como um *locus* da vivência intercultural e como um espaço para o desenvolvimento da cidadania global.

- Inclusão de práticas interculturais provenientes de projetos de ensino, pesquisa e extensão com grupos sociais não hegemônicos, como imigrantes, refugiados, e países associados à IAJU para o desenvolvimento da educação intercultural.
- Fortalecimento do portfólio acadêmico de produtos e serviços com abrangência internacional e intercultural.
- Ampliação do engajamento da comunidade acadêmica com a temática da interculturalidade e com o compromisso institucional em relação à internacionalização.
- Uso de indicadores de referência internacional como meio de fomentar a qualificação da produção intelectual e tecnológica gerada na Unisinos.
- Ampliação do número de discentes, docentes e corpo técnico da administrativo com proficiência em língua adicional e com competências globais necessárias para a internacionalização da Universidade.
- Ampliação do portfólio de ofertas de AAs, disciplinas e experiências de aprendizagem em língua adicional, em especial, inglês e espanhol.
- Ampliação de ações voltadas para a integração das dimensões intercultural e internacional em todos os ambientes e processos, em especial visando ao acolhimento de sujeitos internacionais.
- Contratação de docentes e de profissionais técnico-administrativos com perfis orientados para a interculturalidade e a internacionalização.
- Incentivo à sinergia entre programas de fomento para fins da internacionalização, incluindo projetos que impactem a graduação e a pós-graduação tanto no âmbito institucional quanto de pesquisadores vinculados à Universidade.
- Ampliação das oportunidades de cotutela e dupla titulação tanto na graduação quanto na pós-graduação.
- Fortalecimento de ações de internacionalização da incubadora da Unisinos e das empresas abrigadas na Unitec.
- Ampliação dos mecanismos para a apropriação, o reconhecimento e a disseminação de conhecimento gerado pelas atividades de internacionalização realizadas por discentes, docentes e corpo técnico-administrativo, em especial por meio de ações interculturais e programas formativos.
- Desenvolvimento e fortalecimento de projetos e programas de incentivo à mobilidade docente e discente de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências interculturais e o fortalecimento de parcerias para o aprimoramento acadêmico, pedagógico e científico.

3.6.11 PARCERIAS E COMPARTILHAMENTO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

- Reconhecimento da importância estratégica da representação institucional em espaços-chave e estímulo ao estabelecimento de parcerias, tendo em vista o fortalecimento da qualidade acadêmica, a contribuição ao desenvolvimento local, regional, nacional e internacional.
- Desenvolvimento de parcerias, considerando seu alinhamento à missão, aos valores e objetivos estratégicos da Unisinos, visando a garantir a coesão nos princípios éticos, culturais e acadêmicos e a promoção de um ambiente acadêmico global e plural.
- Estabelecimento de parcerias em que ambas as partes possam contribuir significativamente, promovendo um ambiente de colaboração mútua e benefícios recíprocos.
- Consolidação e ampliação de relações com instituições educacionais, científicas e tecnológicas, com órgãos públicos, empresas e organizações privadas, com entidades e organismos de representação e cooperação interuniversitária, nacionais e internacionais bem como com a rede mundial de universidades jesuítas.
- Desenvolvimento e manutenção de parcerias de estágio com empresas públicas e privadas bem como com agentes de integração para o desenvolvimento da carreira profissional do estudante alinhado aos princípios pedagógicos, técnicos e éticos da Universidade.
- Potencialização da inovação e do desenvolvimento econômico e social por meio de parcerias e alianças estratégicas com outras instituições públicas e privadas.
- Fortalecimento de parcerias com redes, associações e organismos internacionais, nomeadamente, mas não exclusivamente: a AUSJAL; a IAJU; no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), o United Nations Academic Impact (UNAI) e o Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC); o Setor Educacional do Mercado Comum do Sul (Mercosul); a Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI); o European Association for International Education (EAIE); e a Association of International Educators (NAFSA).
- Potencialização da interação entre a Universidade e empresas por meio de itts, do Parque Tecnológico e da pesquisa aplicada para o desenvolvimento econômico do país.
- Participação ativa nas entidades que congregam universidades confessionais e comunitárias, tais como a ANEC, o Comung e a ABRUC.

3.6.12 ACERVO ACADÊMICO

- Guarda do acervo acadêmico em meio digital com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais.
- Arquivamento de todos os documentos de discente emitidos digitalmente no Dossiê do Aluno.
- Emissão de documentos digitalizados com certificação digital no padrão da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP) - Brasil, garantindo a autoria da digitalização e a integridade dos documentos e de seus metadados.
- Equiparação de documentos físicos a digitais emitidos pela Unisinos para todos os efeitos legais e para a comprovação de qualquer ato perante pessoa jurídica de direito público interno.
- Guarda da documentação física da Unisinos atendendo à tabela do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA) e suas definições de temporalidade da guarda documental.
- Consolidação do Comitê Gestor do Acervo Acadêmico da Unisinos como instância responsável por estruturar e documentar as diretrizes técnicas, administrativas e jurídicas adequadas para o desenvolvimento e a implantação da gestão de documentos e informações com suporte no formato digital.

3.6.13 INFRAESTRUTURA

- Otimização dos *campi* visando à qualificação da experiência do aluno.
- Ampliação do número de salas equipadas com recursos físicos e tecnológicos para aulas com transmissão simultânea nos *campi*, buscando a melhor experiência para os alunos presentes remota e fisicamente nas salas com o professor ministrante.
- Otimização e modernização dos laboratórios didáticos.
- Promoção de espaços de convivência mais acolhedores e de uso dinâmico.
- Implantação do conceito de Arte & Cultura alinhado com o público e a localização dos serviços das conveniências.
- Promoção do compartilhamento de espaços com revisão de processos e tecnologia.
- Adequação das salas de coordenadores para o conceito de coordenações compartilhadas.

- Adaptação e adequação de prédios, instalações dos *campi* e serviços aos principais requisitos de segurança e acessibilidade para pessoas com deficiência e de prevenção contra sinistros de incêndios.
- Manutenção do SGA, consubstanciado pela certificação ISO 14001 nos *campi*.
- Implantação e manutenção do Sistema de Qualidade dos itts de acordo com o estabelecido pela ISO 17025.
- Desenvolvimento e fortalecimento de parcerias para melhoria da infraestrutura.
- Viabilização de locações nos espaços dos *campi*.
- Aquisição de recursos bibliográficos para novos cursos durante a implantação dos respectivos currículos, com permanente investimento de materiais em meio eletrônico.
- Atualização e ampliação do acervo das bibliotecas com base na atualização da bibliografia indicada nos projetos de cursos e programas, nas caracterizações das unidades curriculares e em conformidade com o número de usuários.

3.6.14 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Alinhamento das decisões de TI às políticas e estratégias da Universidade.
- Avaliação periódica e atualização da infraestrutura dos *campi* de acordo com as necessidades acadêmicas.
- Planejamento da atualização do *Datacenter*, considerando equipamentos com garantia de fornecedor, de marca conhecida no mercado, considerando *backup* e redundância para garantia dos dados.
- Aquisição de equipamentos de *Datacenter* junto a fornecedores com tecnologias mundialmente reconhecidas, que promovam sustentabilidade e melhores práticas éticas.
- Manutenção de todos os ativos tecnológicos em uso no *Datacenter* com contratos de garantia vigentes, visando à redundância nos componentes e mantendo acordo de níveis de serviço para restauração rápida do *status* operacional.
- Promoção de práticas sustentáveis de descarte de materiais.
- Disponibilização de equipe técnica constantemente capacitada.
- Estabelecimento de parcerias com fornecedores capacitados e certificados para atender às demandas tecnológicas.
- Disponibilização de conectividade para as práticas educacionais e para a área administrativa da Universidade, buscando a melhor experiência do usuário final.

- Manutenção da disponibilidade dos componentes tecnológicos acima de 99%, comprovada com indicadores baseados em sensores de monitoração do ambiente, operando na modalidade de 24 horas por dia e 7 dias por semana (24x7).
- Realização de manutenções preventivas mensais na estrutura do Datacenter a fim de manter os índices de disponibilidade acordados com as comunidades acadêmica e administrativa.
- Adoção de práticas de sustentabilidade econômico-financeira na gestão dos contratos com fornecedores.
- Adoção de parcerias e troca de experiências técnicas com fornecedores e com as áreas de TI de outras instituições de ensino.
- Priorização de investimentos em tecnologia da informação focados no aluno.
- Promoção de tecnologias que possibilitem a automatização dos processos.
- Centralidade dos processos no ERP (Enterprise Resource Planning, ou Sistema de Gestão Integrado) com a implementação de aplicações e sistemas de apoio integrados que atendam às necessidades específicas de cada processo.
- Facilitação da integração entre os sistemas, buscando processos integrados independentemente da diversidade tecnológica instalada e tornando a experiência dos alunos e colaboradores mais fluida.
- Busca de soluções que propiciem acesso às aplicações a partir de *login* único do aluno e do colaborador, privilegiando sua experiência.
- Atualização dos equipamentos dos espaços de aprendizagem de acordo com as necessidades determinadas pelas coordenações de cursos.
- Atualização dos equipamentos de uso administrativo de acordo com as necessidades apontadas pelos processos.
- Observação dos aspectos de sustentabilidade na atualização dos computadores, priorizando *upgrade* e substituição de componentes que aumentem sua vida útil e sua usabilidade, diminuindo a geração de lixo eletrônico.
- Disponibilização de espaços digitais que permitam a integração entre os alunos.
- Redimensionamento dos laboratórios, considerando a meta de um computador por aluno da turma.
- Busca por adoção de processos que facilitem e promovam a utilização da Inteligência Artificial na educação e nos processos administrativos.
- Respeito às normas de licenciamento de *software*, liberando a instalação somente com sua avaliação prévia e limitando sua instalação à equipe da TI.

3.6.15 GESTÃO DE DADOS E DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

- Priorização dos aspectos de segurança cibernética na definição de soluções tecnológicas.
- Monitoramento constante dos ambientes digitais.
- Adoção de políticas de comportamento seguro.
- Observância da privacidade de dados.
- Conformidade às políticas de segurança da mantenedora, ASAV, incluindo Política Geral de Segurança e Proteção da Informação da Associação Antônio Vieira; Política de Uso de Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação; Política do Sistema de Gestão de Segurança da Informação; Política do Ciclo de Vida dos Usuários – ASAV; e Política de Uso de Correio Eletrônico.

3.6.16 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

- Construção de diretrizes e normas de gestão do patrimônio e da administração dos recursos bem como dos investimentos de grande porte pelo Colegiado Ampliado da Reitoria.
- Submissão de operações que implicam gastos e despesas e que resultam em desembolsos, dispêndios e custos para a Universidade à observância estrita do orçamento para o respectivo exercício e à realização das receitas.
- Exame e priorização, por parte da Reitoria, de necessidades de infraestrutura, instalações, equipamentos e recursos tecnológicos dos diferentes órgãos da Universidade para constituição de orçamento específico de investimentos em cada exercício.
- Fortalecimento das condições de sustentabilidade e autossuficiência econômico-financeira da Universidade por meio da oferta de produtos e serviços em consonância com as necessidades do mundo do trabalho e as potencialidades da sociedade.
- Condicionamento de gastos previstos no orçamento à disponibilidade de recursos financeiros.
- Priorização de recursos para pagamento de salários e encargos e para compromissos da Instituição com fornecedores, prestadores de serviços e outros parceiros.
- Destinação de recursos para otimização e modernização dos *campi* bem como para melhorias e ampliação de instalações, atualização de equipamentos e acervo bibliográfico.

- Captação de recursos junto ao setor produtivo e a órgãos de fomento para instalação de laboratórios e aquisição de equipamentos.
- Incremento da captação de recursos junto ao setor produtivo e aos órgãos de fomento para a realização de atividades de pesquisa e inovação tecnológica.
- Captação de recursos para a disseminação da cultura e da arte em suas diferentes manifestações.
- Incremento de parcerias com captação de recursos externos ou partilhamento de competências, recursos, custos e resultados para o desenvolvimento de atividades, projetos, produtos e serviços.
- Reorganização de produtos e serviços educacionais com foco na autossustentabilidade e na experiência do aluno.
- Priorização de investimentos nas atividades de ensino e pesquisa, bem como na modernização dos *campi*.

4 DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DE SEUS CURSOS E PROGRAMAS

A partir da apresentação do cenário atual da Unisinos envolvendo ensino, pesquisa e extensão, este capítulo registra os projetos de desenvolvimento da Unisinos para o período 2024-2028, levando em conta o atual cenário da educação superior brasileira e suas perspectivas futuras.

4.1 SITUAÇÃO DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO NA UNISINOS

A primeira parte deste capítulo apresenta o cenário atual da Unisinos, trazendo uma visão geral, quantitativa, de seus cursos e programas. Em seguida, são indicados, de forma mais detalhada, seus cursos de graduação, PPGs estrito senso, cursos de pós-graduação lato senso, linhas de pesquisa e programas, projetos e serviços de ação social.

4.1.1 PANORAMA DE CURSOS E PROGRAMAS

O portfólio de cursos e programas da Unisinos é composto por 130 ofertas de cursos de graduação; 14 PPGs estrito senso ativos para ingressantes ; 55 ofertas de pós-graduação lato senso; e cursos de curta duração e eventos, que variam conforme propostas de professores e outros profissionais.

O Quadro 1 apresenta os números de cursos de graduação ofertados, por local e por tipo de curso.

Quadro 1 - Resumo dos cursos de graduação em 2024

Tipo de curso	São Leopoldo	Porto Alegre	EaD	Total
Bacharelado	42	20	11	73
Licenciatura	11	-	5	16
Superior de Tecnologia (CST)	19	7	15	41
Total	72	27	31	130

Fonte: Procuradoria.

O Quadro 2 apresenta os cursos de pós-graduação estrito senso em funcionamento.

Quadro 2 - PPGs estrito senso em funcionamento em 2024

Tipo de Curso nos Programas	Modalidade	Total
Mestrado e Doutorado Acadêmico ativo	Presencial	8
Mestrado e Doutorado Acadêmico em processo de desativação	Presencial	10
Mestrado Profissional ativo	Presencial	4
Mestrado Profissional Acadêmico em processo de desativação	Presencial	2
Mestrado e Doutorado Profissional ativo	Presencial	2
Total		26

Fonte: DPPGI.

O Quadro 3 apresenta os cursos de pós-graduação lato senso por tipo de curso e modalidade.

Quadro 3 - Cursos pós-graduação lato senso em 2024

Tipo de Curso	Modalidade	Total
Especialização	Presencial	31
Especialização	EaD	9
LLM (Master of Laws)	Presencial	1
MBA (Master of Business Administration)	Presencial	8
MBA (Master of Business Administration)	EaD	3
MBE (Master of Business Engineering)	Presencial	1
Pós- MBA	Presencial	2
Total		55

Fonte: DPPGI.

Como forma de apresentar um panorama dos cursos e eventos de curta duração voltados para públicos específicos (*in company*) ou abertos ao público em geral e ofertados em diferentes áreas do conhecimento, apresenta-se o Quadro 4. O Quadro indica o total de eventos acadêmicos realizados na Unisinos e de cursos de curta duração e de idiomas ofertados por ano, em média. Diferentemente dos cursos de graduação, pós-graduação e os cursos de idiomas, que possuem regularidade, a realização dos cursos de curta duração e eventos depende do cenário socioeconômico e da evolução das propostas apresentadas por professores e outros profissionais.

Quadro 4 - Eventos, cursos de curta duração e de idiomas ofertados em média pela Unisinos

Tipo de atividade	Média anual*
Eventos acadêmicos	400
Cursos de curta duração	52
Cursos de idiomas	17

* Média com base no total de cursos e eventos realizados em 2022 e 2023

Fonte: equipe de eventos, DPPGI e Unilínguas.

O Instituto de Idiomas (Unilínguas) oferece cursos referentes aos seguintes idiomas: alemão, coreano, espanhol, francês, inglês, italiano, japonês, e português para estrangeiros.

O Quadro 5 apresenta um resumo do número de programas, projetos e serviços de ação social e extensionista.

Quadro 5 - Programas, projetos e serviços de ação social da Universidade em 2024

Abrangência	Total
Programas, projetos e serviços com área de atuação em São Leopoldo	11
Programas, projetos e serviços com atuação na Região Metropolitana de Porto Alegre e Vale do Rio dos Sinos	7

Nas próximas subseções, apresentam-se as listagens detalhadas dos cursos de graduação, dos PPGs estrito senso, dos cursos de pós-graduação lato senso, das linhas de pesquisa e dos programas, projetos e serviços de ação social da Universidade.

4.1.2 CURSOS DE GRADUAÇÃO

Quadro 6 - Cursos de graduação ativos em 2024

Cursos de graduação	Código e-MEC	Tipo de curso	Modalidade	Local da oferta
Administração • Administração • Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior • Administração – Linha de Formação Específica em Gestão para Inovação e Liderança	96103	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Administração	1115208	Bacharelado	EaD	Polos
Administração • Administração • Administração – Linha de Formação Específica em Gestão para Inovação e Liderança	5000722	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	90237	CST	Presencial	São Leopoldo
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1121217	CST	Presencial	Porto Alegre
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1265420	CST	Presencial	Polos
Arquitetura e Urbanismo	1237	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Arquitetura e Urbanismo	1332181	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Banco de Dados	1550053	CST	Presencial	São Leopoldo
Biomedicina	1149146	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Biomedicina	1478081	Bacharelado	EaD	Polos
Ciência da Computação	57702	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Ciência da Computação	1332183	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Ciência da Computação	1481762	Bacharelado	EaD	Polos
Ciências Biológicas	38429	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Ciências Biológicas	40103	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Ciências Contábeis	1233	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Ciências Contábeis	1349451	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Ciências Contábeis	1115224	Bacharelado	EaD	Polos
Ciências Econômicas	1232	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Ciências Econômicas	1387319	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Ciências Sociais	1224	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo

Fonte: DGRAD.

Comércio Exterior	1546218	CST	Presencial	São Leopoldo
Comércio Exterior	1116755	CST	EaD	Polos
Comunicação Digital	72462	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Comunicação Social - Realização Audiovisual	64819	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Design	1116231	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Design	1438642	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Design de Produto	1121529	CST	Presencial	Porto Alegre
Direito	1230	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Direito	1158908	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Educação Física	1253	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Educação Física	98393	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Educação Física	1478082	Bacharelado	EaD	Polos
Enfermagem	1225	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Enfermagem	1121183	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Engenharia Agrônômica	1438644	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia Ambiental	1114767	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia Biomédica	1349098	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia Civil	32842	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia Civil	1332180	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Engenharia da Computação	64822	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia de Alimentos	29738	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia de Computação	1467332	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Engenharia de Controle e Automação	1114857	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia de Energia	1114784	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia de Materiais	1178918	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia de Produção	31419	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia de Produção	1170874	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Engenharia de Produção	1484121	Bacharelado	EaD	Polos
Engenharia Elétrica	26073	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia Eletrônica	1178926	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo

Engenharia Mecânica	29595	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Engenharia Mecânica	1484122	Bacharelado	EaD	Polos
Engenharia Química	1179052	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Estética e Cosmética	1546443	CST	EaD	Polos
Farmácia	116200	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Filosofia	1223	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Filosofia	40700	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Filosofia	1550496	Licenciatura	EaD	Polos
Física	38433	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Física Médica	1438645	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Fisioterapia	57728	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Fisioterapia	1332185	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Fisioterapia	1479188	Bacharelado	EaD	Polos
Fotografia	1178939	CST	Presencial	São Leopoldo
Fotografia	1349449	CST	Presencial	Porto Alegre
Gastronomia	102859	CST	Presencial	São Leopoldo
Gastronomia	1285028	CST	Presencial	Porto Alegre
Gastronomia	1481764	CST	EaD	Polos
Geologia	1240	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Gestão Ambiental	91921	CST	Presencial	São Leopoldo
Gestão Ambiental	1547185	CST	EaD	Polos
Gestão Comercial	1114863	CST	Presencial	São Leopoldo
Gestão Comercial	1182608	CST	EaD	Polos
Gestão da Produção Industrial	1189853	CST	Presencial	São Leopoldo
Gestão da Produção Industrial	1546454	CST	EaD	Polos
Gestão da Tecnologia da Informação	1116731	CST	EaD	Polos
Gestão de Recursos Humanos	96105	CST	Presencial	São Leopoldo
Gestão de Recursos Humanos	1116735	CST	EaD	Polos
Gestão Financeira	102861	CST	Presencial	São Leopoldo
Gestão Financeira	1134486	CST	EaD	Polos

Gestão Pública	1491345	CST	EaD	Polos
História	1222	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
História	1550495	Licenciatura	EaD	Polos
Interdisciplinar em Humanidades, Artes e Tecnologia	1441946	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Interdisciplinar em Humanidades, Artes e Tecnologia	1458231	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Jogos Digitais	80675	CST	Presencial	São Leopoldo
Jogos Digitais	1121421	CST	Presencial	Porto Alegre
Jornalismo	27498	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Jornalismo	1121293	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Letras - Inglês	40717	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Letras - Português	40720	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Letras - Português	1550497	Licenciatura	EaD	Polos
Letras - Português e Inglês	29336	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Logística	96107	CST	Presencial	São Leopoldo
Logística	1149177	CST	EaD	Polos
Marketing	1550051	CST	Presencial	São Leopoldo
Marketing	1363828	CST	EaD	Polos
Matemática	38431	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Matemática	1550498	Licenciatura	EaD	Polos
Medicina	1397773	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Moda	1121615	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Nutrição	1227	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Nutrição	1121184	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Pedagogia	112239	Licenciatura	Presencial	São Leopoldo
Pedagogia	1189846	Licenciatura	EaD	Polos
Processos Gerenciais	116202	CST	Presencial	São Leopoldo
Processos Gerenciais	1266999	CST	EaD	Polos
Produção Audiovisual	1597023	CST	Presencial	São Leopoldo
Produção Fonográfica	1178929	CST	Presencial	São Leopoldo
Produção Fonográfica	1349450	CST	Presencial	Porto Alegre

Psicologia	106617	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Psicologia	1158926	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Publicidade e Propaganda	22932	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Publicidade e Propaganda	1332184	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Realização Audiovisual	1349778	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Redes de Computadores	1550055	CST	Presencial	São Leopoldo
Relações Internacionais	1119932	Bacharelado	Presencial	Porto Alegre
Relações Internacionais	1438646	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Relações Públicas	33262	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Relações Públicas	1179043	Bacharelado	EaD	Polos
Segurança da Informação	80670	CST	Presencial	São Leopoldo
Segurança da Informação	1547780	CST	Presencial	Porto Alegre
Serviço Social	1242	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Serviço Social	1660861	Bacharelado	EaD	Polos
Sistemas de Informação	1261	Bacharelado	Presencial	São Leopoldo
Sistemas de Informação	5000201	Bacharelado	EaD	Polos
Sistemas para Internet	1363830	CST	EaD	Polos
Sistemas para Internet	1550054	CST	Presencial	São Leopoldo

Fonte: Procuradoria.

4.1.3 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO ESTRITO SENSO

Quadro 7 - Cursos de pós-graduação estrito senso ativos em 2024

PPG	Nível	Modalidade	Área de Concentração
Administração	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Organizações e Competitividade
Alimentos, Nutrição e Saúde	Mestrado	Profissional	Nutrição e Alimentos
Computação Aplicada	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Modelagem e Simulação
Design	Mestrado e Doutorado	Profissional	Design Estratégico
Direito	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Direito Público
Direito da Empresa e dos Negócios	Mestrado	Profissional	Direito da Empresa e dos Negócios
Educação	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Educação

Engenharia Civil	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Gerenciamento de Resíduos
Engenharia de Produção e Sistemas	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Gerência de Produção
Engenharia Elétrica	Mestrado	Profissional	Sistemas Eletroeletrônicos
Filosofia	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Filosofia
Gestão e Negócios	Mestrado e Doutorado	Profissional	Estratégia e Competitividade
Gestão Educacional	Mestrado	Profissional	Gestão Educacional
Saúde Coletiva	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Saúde Coletiva

4.1.4 CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSO

Quadro 8 - Cursos de pós-graduação lato senso em 2024

Curso de Pós-Graduação Lato Senso	Modalidade
Arquitetura Comercial	Presencial
Avaliação Psicológica	Presencial
Big Data, Data Science e Data Analytics	EaD
Cidades - Gestão Estratégica do Território Urbano	Presencial
Ciências do Exercício e do Esporte: Saúde, Reabilitação e Performance	Presencial
Construção Civil - Gestão, Tecnologia e Sustentabilidade	Presencial
Cultura Digital e Redes Sociais	Presencial
Desenvolvimento e Criação de Práticas Pedagógicas Inovadoras	EaD
Design de Serviços e de Interação	EaD
Design Estratégico: Inovação e Cultura Criativa	Presencial
Digital Trends: Comunicação para Marketing de Plataformas	Presencial
Direito Digital e Advocacia Contemporânea de Alta Performance	Presencial
Direito dos Contratos e da Responsabilidade Civil	Presencial
Direito Penal e Direito Processual Penal	Presencial
Direitos Humanos e Políticas Públicas	EaD
Educação Infantil	Presencial
Educação Jesuítica: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade	EaD
Enfermagem em Estomaterapia	Presencial

Enfermagem em Terapia Intensiva	Presencial
Enfermagem Obstétrica	Presencial
Engenharia de Segurança do Trabalho	Presencial
Engenharia de <i>Software</i>	EaD
Estratégia e Influência Digital	Presencial
Fisioterapia Esportiva	Presencial
Gerontologia e Qualidade de Vida	Presencial
Gestão de Compras e Cadeia de Suprimentos	Presencial
Gestão de Segurança Cibernética	EaD
Gestão e Inteligência em Segurança Pública	Presencial
Gestão e Negócios	EaD
História Pública do Rio Grande do Sul: patrimônio, memória e educação	Presencial
LLM em Direito dos Negócios	Presencial
MBA em Business Analytics	Presencial
MBA em Business Process Management	Presencial
MBA em Controladoria e Finanças	EaD
MBA em Finanças e Controladoria para Cooperativas	Presencial
MBA em Gestão de Pessoas	EaD
MBA em Gestão de Projetos	EaD
MBA em Gestão e Negócios de Tecnologia da Informação	Presencial
MBA em Gestão Empresarial	Presencial
MBA em Negócios e Empreendimentos Internacionais	Presencial
MBA em Varejo Estratégico	Presencial
MBA ESG - Negócios Sustentáveis em Organizações Cooperativas	Presencial
MBE em Engenharia de Produção e Sistemas	Presencial
Moda Sustentável: Economia Circular e Slow Fashion	Presencial
Patologia e Perícia das Edificações	Presencial
Pós-MBA* em Gestão para Resultados	Presencial
Pós-MBA* em Inteligência Emocional para Carreira e Performance nos Negócios	Presencial
Prática Avançada do Direito e Processo do Trabalho	Presencial

Projeto de Estruturas de Aço e Concreto para Edifícios	Presencial
Psicologia Jurídica	Presencial
Psicanálise: técnica e teoria	Presencial
Psicossomática	Presencial
Relações Internacionais e Diplomacia	EaD
Saúde Mental e Redes de Atenção Psicossocial	Presencial
Telecomunicações com Ênfase em <i>Software</i> para 5G e IoT	Presencial

* Pós-MBA são cursos de aperfeiçoamento dirigidos a alunos que já cursaram pós-graduação lato sensu.

Fonte: DPPGI.

4.1.5 LINHAS DE PESQUISA

Quadro 9 - Linhas de pesquisa em 2024

Curso/Programa de Pós-Graduação	Linhas de Pesquisa / Atuação	N. de Grupos de Pesquisa
Administração	<ul style="list-style-type: none"> •Estratégias Organizacionais •Competitividade e Relações Interorganizacionais 	3
Alimentos, Nutrição e Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e Inovação em Alimentos • Aspecto Clínico-Nutricionais no Processo Saúde-Doença 	2
Computação Aplicada	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia de <i>Software</i> e Ambientes Inteligentes • Computação Gráfica e Processamento de Imagens • Internet das Coisas e Aplicações Distribuídas • Inteligência Artificial 	1
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de Projetação para Inovação • Processos de Formalização de Contextos Criativos 	2
Direito	<ul style="list-style-type: none"> • Hermenêutica, Constituição e Concretização de Direitos • Sociedade, Novos Direitos e Transnacionalização 	10
Direito da Empresa e dos Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Direito da Empresa e Regulação • Direito dos Negócios e Internacionalização • Direitos Sociais e Desenvolvimento Humano-Empresarial 	2
Educação	<ul style="list-style-type: none"> • História, Políticas e Gestão da Educação • Formação, Pedagogias e Transformação Digital • Educação, Desigualdades e Inclusão 	10
Engenharia Elétrica	<ul style="list-style-type: none"> • Manufatura Eletrônica e Encapsulamento • Controle e Automação 	3
Engenharia Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de Processos para a Minimização de Resíduos • Reciclagem e Disposição Final de Resíduos 	4
Engenharia de Produção e Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem de Sistemas Empresariais • Planejamento e Gestão da Competitividade 	2
Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Filosofia Social e Política • Epistemologia, Linguagem e Ciências 	8
Gestão e Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Governança e Gestão de Pessoas • Inovação e Negócios Sustentáveis • Marketing e Mercados Globais 	2
Gestão Educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, Sistemas e Organizações Educacionais • Gestão Escolar e Universitária 	2

Saúde Coletiva	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de Políticas, Programas e Ações em Saúde • Epidemiologia e Condições de Saúde da População • Vulnerabilidades em Saúde e Bioética 	4
----------------	---	---

Fonte: DPPGI.

4.1.6 PROGRAMAS, PROJETOS E SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL

Quadro 10 - Programas, projetos e serviços de ação social da Universidade

Programas, Projetos e Serviços	Objetivos	Municípios atendidos
Programa de Práticas Sociojurídicas (PRASJUR)	Assegurar acesso à justiça a pessoas em situação de vulnerabilidade social e econômica ou risco social e pessoal.	Processos judiciais a serem encaminhados na Comarca de São Leopoldo/RS
Projeto Apoio às Famílias em Situação de Superendividamento	Contribuir para a superação da situação de superendividamento com preservação do mínimo existencial na perspectiva da garantia de direitos, do fortalecimento da autonomia e dos vínculos familiares e comunitários.	Região do Vale dos Sinos
Projeto Eu-Cidadão: Inclusão digital e cidadania	Contribuir, por meio da Inclusão Digital, para a participação cidadã e o acesso ao conhecimento universal, pessoal e profissional com oficinas de informática.	São Leopoldo Pronistas vinculados ao câmpus e ao polo de São Leopoldo
Programa de Tecnologias Sociais para Empreendimentos Solidários (Tecnosociais)	Promover o desenvolvimento integral das pessoas, fomentando modelos e tecnologias de intervenção que contribuam para a superação da pobreza na busca pela inclusão no universo do trabalho e para o fortalecimento da economia solidária.	São Leopoldo
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Pessoa Idosa (PRO-MAIOR)	Contribuir para que a pessoa idosa possa enfrentar as transformações integrais do processo de envelhecimento com autonomia e protagonismo.	São Leopoldo
Projeto Cidadania.com: assessoria e informação	Potencializar e dar visibilidade às ações e aos serviços dos espaços de participação democrática do município de São Leopoldo, contribuindo no processo de autonomia, de planejamento, de fortalecimento do protagonismo e o controle social das políticas públicas.	São Leopoldo
Observatório da Realidade e das Políticas Públicas do Vale do Rio dos Sinos (ObservaSinos)	Sistematizar, analisar, publicizar e promover o debate analítico e propositivo sobre as realidades de São Leopoldo, do Vale do Rio dos Sinos e da Região Metropolitana de Porto Alegre a partir de dados públicos em vista da qualificação do planejamento, do monitoramento, da avaliação e do controle social das políticas públicas municipais e regionais a partir do protagonismo cidadão e da afirmação de um projeto de sociedade pautado nos valores civilizatórios da democracia, da proteção social, do bem comum e da justiça social.	Porto Alegre, Região Metropolitana de Porto Alegre e Vale dos Sinos
Projeto Vida com Arte: inclusão por meio da música	Proporcionar a crianças e adolescentes inclusão social por meio da música.	São Leopoldo
Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos com Atividades Socioeducativas - Programa de Ação Socioeducativa na Comunidade (PASEC)	Contribuir para garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes por meio do fortalecimento dos vínculos afetivos, relacionais e de pertencimento social na convivência familiar e comunitária.	São Leopoldo
Programa Esporte Integral (PEI)	Atender e acompanhar crianças e adolescentes bem como suas famílias por meio de atividades esportivas e de intervenção social, oportunizando a formação cidadã.	São Leopoldo
Projeto de Educação e Ação Social (EDUCAS)	Oferecer apoio especializado a crianças, jovens e adultos bem como a suas famílias e escolas, buscando qualificar o processo de ensino e de aprendizagem dos sujeitos atendidos.	Região do Vale dos Sinos

Projeto Cooperação Técnica Banco de Alimentos	Planejar, executar e monitorar ações educativas na área da segurança alimentar, nutrição e saúde nos diferentes ciclos da vida.	Porto Alegre e Região do Vale dos Sinos
Programa de Atenção Ampliada à Saúde (PAAS)	Promover melhor saúde e qualidade de vida para a comunidade.	São Leopoldo
Projeto Cidadania e Culturas Afrodescendentes e Indígenas	Contribuir para o fortalecimento das identidades e historicidades da população Afrodescendente e Indígena de Porto Alegre, Região Metropolitana de Porto Alegre e Vale do Sinos. Está vinculado ao Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (Neabi).	Porto Alegre, Região Metropolitana de Porto Alegre e Vale do Sinos
Projeto Inclusão Digital Afrodescendentes e Indígenas	Fomentar a inclusão cidadã por meio de um processo de informatização que contempla, ao mesmo tempo, a iniciação técnica e a introdução ao conhecimento das histórias e culturas afrodescendentes e indígenas.	São Leopoldo
Projeto Grupo Inter-religioso de Diálogo	Manter relações dinâmicas e criativas com as mais diversas lideranças religiosas dentro do contexto concreto de inserção da Universidade, sendo polo dinamizador do conhecimento e do reconhecimento mútuos e do diálogo em vista de ações comuns, voltadas para um convívio cidadão mais pleno, inclusivo e garantidor dos direitos dos cidadãos.	Região do Vale dos Sinos
Projeto Unisinos na Comunidade (em implantação)	Contribuir para a Universidade em extensão, facilitando: a identificação, a triagem e a articulação dos diferentes conjuntos de práticas de apoio à extensão universitária; a permanente interlocução da produção transdisciplinar de conhecimento a partir da prática para a revisão e a atualização das políticas públicas; a interlocução direta com a atuação da Unisinos nos diferentes projetos de impacto socioambiental (projetos sociais); a identificação e a triagem para a busca de solução frente às demandas de comunidades na perspectiva do desenvolvimento local sustentável.	São Leopoldo
PRAEx	Organizar e congrega os projetos e ações decorrentes de atividades extensionistas realizadas pelos cursos e programas da Universidade. Em 2024, a Unisinos conta com cerca de 50 PRAEx. Destacam-se, entre outros, o TARIN, Programa de Educação e Atenção Humanitária a Migrantes e Refugiados que estão no Brasil; o Programa Cidades Sustentáveis, que propicia que as cidades e os assentamentos se tornem mais humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis; a Rede Solidária São Leo, espaço e processo de organização em rede comprometida com a solidariedade e a proteção social de comunidades de ocupações na periferia do município de São Leopoldo; o Unitelecuidado, que acompanha pacientes remotamente, em articulação com a Rede de Saúde do Município de São Leopoldo; o Fé e Alegria, que atende crianças, adolescentes, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social; e o Voluntariado Humanitário para Emergências e Calamidades, que responde a situações de calamidade pública com ações articuladas com o poder público.	Área de atuação da Universidade (campi e polos)

5 GESTÃO DE PESSOAS

Na Universidade, as pessoas são o principal ativo da organização. O conjunto de capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividade e experiências individuais constituem a base da Instituição. A articulação desses atributos permite que as equipes desempenhem um papel fundamental como agentes de transformação, promovendo mudanças, inovando e impulsionando o crescimento e o sucesso organizacional. A Unisinos se compromete a proporcionar um ambiente saudável e sustentável, alinhado com sua missão e seus valores.

As políticas e atividades de gestão de pessoas são orientadas pelo compromisso com a formação integral da pessoa humana. Para isso, adota-se o modelo de gestão por competências, que imprime transparência à estrutura das carreiras e aos critérios de evolução profissional. Esse modelo introduz mecanismos que sustentam a seleção, a capacitação, o desenvolvimento, a avaliação e o acompanhamento do desempenho do quadro, assegurando que cada colaborador possa atingir seu pleno potencial.

A Gestão de Pessoas objetiva criar um ambiente onde cada indivíduo se sinta valorizado e engajado, contribuindo significativamente para os objetivos estratégicos da instituição e promovendo um crescimento sustentável e inovador. As lideranças têm um papel fundamental na consecução dos objetivos institucionais, pois devem oferecer aos colaboradores a visão do propósito maior de cada um e da atividade que executam, permitindo que entendam que o sucesso da instituição se traduz em benefício para toda a sociedade.

Os documentos "Quadro de Carreira Docente" e "Quadro de Carreira do Pessoal Técnico-Administrativo" sintetizam as diretrizes do modelo de gestão.

Os processos de gestão de pessoas são pilares essenciais e estratégicos para a Universidade, refletindo-se em um conjunto de políticas e práticas que vêm sendo continuamente aperfeiçoadas. O objetivo é enfrentar os desafios institucionais e construir uma cultura pautada no respeito aos princípios éticos e na busca pela excelência. Alinhado ao planejamento estratégico, essas iniciativas garantem que a Universidade esteja preparada para o futuro, com um foco claro nas pessoas como agentes de transformação.

5.1 GESTÃO E LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DA COMPANHIA DE JESUS

Ao longo de sua história, a Companhia de Jesus vem elaborando documentos que fundamentam e descrevem a maneira como os jesuítas exercem e formam pessoas para o exercício da gestão e da liderança em suas instituições educacionais. Nesses documentos, podem ser identificados os elementos que caracterizam o pensar e a forma de exercer a gestão e a liderança e, por conseguinte, o perfil de pessoa para ocupar cargos diretivos.

A vida de Inácio de Loyola, as Constituições e os Decretos da Congregação Geral 35.^a são as fontes inspiradoras para o exercício da gestão e da liderança em uma instituição educacional da Companhia de Jesus. Uma vez eleito, o Superior Geral da Ordem foi modelando seu estilo de liderança e gestão durante os anos em que esteve no governo. As Constituições, por ele redigidas, mostram que a prática do discernimento, o cuidado para com os outros e o exercício da liderança e da gestão compartilhadas são alguns aspectos constitutivos da estrutura organizacional da Companhia de Jesus. Os Decretos da Congregação Geral 35.^a afirmam que a liderança e a gestão de uma obra educacional jesuíta estão diretamente relacionadas a sua missão e podem ser exercidas por jesuítas e por outros líderes. O exercício da liderança e da gestão deve ter um compromisso com a missão da Companhia no seu todo, concretizando-se na obra particular, mesmo que possa ser de tradições religiosas ou espirituais diferentes das da Companhia. A clareza acerca da missão de cada obra apostólica e as funções respectivas de cada um dos seus componentes evitam mal-entendidos, promovem maior responsabilidade e estimulam o trabalho em equipe. A formação para a missão inclui programas de preparação e apoio para colaboradores em posição de liderança para que estes tenham uma relação especial com a Companhia de Jesus. Afirmam, além disso, que “os que exercem cargos de liderança e gestão devem receber uma formação adequada nas dimensões distintivas do nosso modo de proceder, especialmente a integração do discernimento apostólico na tomada de decisões”¹⁸.

5.1.1 GESTÃO E LIDERANÇA NA UNISINOS

A Unisinos afirma um modelo de gestão e liderança em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de autoridade e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação nos processos de gestão é mais

¹⁸ COMPANHIA DE JESUS. Decreto sobre a formação para a missão, n. 6. In: CONGREGAÇÃO GERAL, 35., 2008, [s. l.]. São Paulo: Loyola, 2008.

do que uma oportunidade de compartilhamento de autoridade. É um compromisso no qual todos são corresponsáveis pelo trabalho e pelos resultados alcançados. A complexidade das relações, o modo como estas se travam no ambiente universitário e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituem o conteúdo dos processos de gestão. Trata-se de um movimento contínuo, no qual a Universidade é plasmada, aprendendo de si mesma, gerando oportunidades de reordenamento das relações e, conseqüentemente, de reorganização com vistas ao cumprimento de sua missão. Por isso, o gerenciamento dos processos internos das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis necessita ser coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a formação integral dos alunos. Ao se inserir nesse horizonte, as equipes de gestão e as equipes de trabalho da Universidade colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional.

Adotando esses procedimentos, a gestão institucional possibilita a garantia de profissionalização dos processos, alinhada à identidade inaciana e à busca do *Magis*. Objetiva-se superar tudo o que soa como doméstico e personalista, tendo em vista os desafios contemporâneos e as respostas que se deseja dar como Universidade da Companhia de Jesus.

5.1.2 COMPETÊNCIAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E NA GESTÃO NA UNISINOS

Na prática da liderança e da gestão da Unisinos, procura-se desenvolver as seguintes competências:

TRABALHAR EM UMA PERSPECTIVA HUMANISTA E HUMANIZADORA EXERCENDO O CUIDADO PARA COM OS OUTROS

A pessoa, em primeiro lugar, é o centro da gestão; por isso, é importante compreender e se apropriar das práticas de liderança e gestão da expressão *cura personalis*. A intencionalidade última dessa competência tem a ver com a formação integral dos sujeitos. A partir dessa visão, a liderança humanista manifesta uma sensibilidade estética e ética que saiba reconhecer como suas ações e seus comportamentos podem afetar a vida dos outros e do mundo.

RECONHECER OS CONTEXTOS PRIVILEGIANDO A EXPERIÊNCIA

Trata-se da competência para reconhecer o contexto, observando os condicionamentos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e culturais, que podem distorcer a percepção e a compreensão da realidade. Mais do que partir das essências, a gestão e a liderança devem partir do mundo da vida, do cotidiano, valorizando a experiência pessoal e a consciência sobre seu contexto no processo de tomada de decisão.

DISCERNIR PARA BEM DECIDIR

Significa dar-se conta, indagar, reconhecer, criticar, diferenciar, compreendendo que essas são as chaves do processo de discernimento para reconhecer que a consciência pode ser enganosa e por isso deve ser examinada. Discernir é aprender a caminhar em meio ao obscuro e enganoso e a não se enganar em tempos de bonança.

FAVORECER O ENCONTRO, A CONFIANÇA E A INTEGRAÇÃO POR MEIO DO DIÁLOGO

Trata-se da competência de favorecer o encontro confiante que aproxima e transforma, acreditando nas capacidades e possibilidades dos demais. O diálogo, na perspectiva inaciana, implica o interesse recíproco, o respeito, o afeto, a confiança e a esperança de quem participa de um círculo de tolerância, acolhida e escuta, que sabe responder com inteligência e sabedoria. No entanto, é importante observar que os processos de integração, para que sejam sólidos, devem passar pela confrontação de diferentes modos de ver a realidade. Acompanhar os processos de integração, na perspectiva da liderança e da gestão, é ajudar a confrontar as coisas e interrogar para esclarecer e mostrar novas luzes sobre os processos.

ENCANTAR E APAIXONAR

É por excelência a competência exercida por alguém que é apaixonado pelo que faz e, por isso, encanta os demais por sua palavra e, sobretudo, por seu exemplo. A paixão significa mover o afeto das pessoas, e encantar significa afetar a vida e mover a vontade de cada pessoa que está próxima de si.

Esses traços têm a ver com a disposição e a maneira de ser e proceder de cada pessoa. O caráter e as virtudes, que vão se configurando em quem trabalha e pertence a uma obra da Companhia, são uma construção paciente, que passa pelo conhecimento, pela experiência e pelo desejo de participar na missão proposta pela Companhia e nas instituições educacionais a ela vinculadas.

5.2 CORPO GERENCIAL

O Quadro Gerencial é composto pelo Colegiado da Reitoria, pelos diretores, pelos decanos, pelos gerentes administrativos, pelos gerentes acadêmicos, pelos coordenadores administrativos e pelos coordenadores acadêmicos, que são nomeados pela Reitoria.

O processo de admissão ou de seleção interna é realizado por meio de um processo seletivo com etapas pré-definidas em ferramenta institucional, passando por entrevista com a Gerência de Gestão de Pessoas, entrevista com o gestor contratante, apresentação de projeto e aplicação de análise de perfil comportamental.

A política de capacitação do corpo gerencial está descrita no Capítulo 3.

5.3 CORPO DOCENTE

O Quadro de Carreira Docente, instituído em Acordo Coletivo de Trabalho firmado em 2017 e renovado periodicamente, explicita as condições de enquadramento e de progressão funcional em quatro categorias, cada uma compreendendo dois níveis internos: Professor Auxiliar (PL), Professor Assistente (PA), Professor Adjunto (PJ) e Professor Titular (PT). As diferentes categorias com os respectivos níveis, em ordem crescente, indicam a posição do professor na carreira docente em conformidade com sua titulação acadêmica, sua experiência em funções docentes, seu tempo de atuação e seu desempenho na Universidade, e sua produção técnico-científica, acadêmica e profissional.

A composição do corpo de professores obedece à estrutura estabelecida no Quadro de Carreira Docente. O sistema de seus enquadramentos profissionais ocorre no momento de sua admissão ou como resultado do processo de progressão docente. A admissão no Quadro de Carreira Docente se dá pelo acesso às categorias de PL e PA, em qualquer um dos níveis que as constituem, desde que sejam atendidas as normas e os procedimentos de seleção definidos pela Universidade.

O processo de admissão é precedido pelo processo de seleção, cujos procedimentos e critérios visam a assegurar transparência, igualdade e decisão justa na escolha e na preparação para a contratação de pessoas com o melhor perfil para atender às necessidades da Universidade.

O processo de progressão docente é instaurado conforme as condições firmadas no Acordo Coletivo de Trabalho. A análise e o julgamento das solicitações apresentadas pelos docentes são realizados por Comissão designada e nomeada pela Reitoria. Os critérios e requisitos para a progressão estão definidos no Quadro de Carreira Docente, e os procedimentos, prazos e condições estão estabelecidos em Resolução da Reitoria

(Resolução n. 05/2008). Para acesso à categoria de PT, a progressão ocorre somente com a condição de existência de vaga.

Para o atendimento de situações excepcionais decorrentes de afastamento de docentes e de licenças previstas na legislação, a Universidade adota contratos emergenciais por prazo determinado. Nesse processo, também são cumpridos os requisitos mínimos de titulação e de experiência docente, estabelecidos para enquadramento no Quadro de Carreira.

A qualificação e o aprimoramento continuado do quadro docente são estimulados por meio de um programa de formação inicial e continuada dos docentes, desenvolvido pelo Núcleo de Formação Docente, conforme detalhado no Capítulo 3.

5.4 CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

O Quadro de Carreira de Pessoal Técnico-Administrativo, aprovado pela Resolução n. 20/2011 da Reitoria, expressa os diferentes níveis de desenvolvimento das competências esperadas e configura as trajetórias da carreira do eixo de apoio. Os níveis ocupacionais são compostos por diferentes cargos, segundo a natureza do trabalho, a especificidade e a complexidade das atribuições e responsabilidades, o nível de desenvolvimento de competências e demais requisitos exigidos para o desempenho das atividades correspondentes. O Quadro de Carreira de Pessoal Técnico-Administrativo compreende cinco níveis ocupacionais com graus crescentes de complexidade em atribuições, responsabilidades, conhecimentos e capacidades.

Os critérios utilizados para a seleção e a admissão do corpo técnico-administrativo incluem avaliações sobre conhecimentos técnicos, competências profissionais e experiência, além de aspectos comportamentais avaliados por meio de dinâmicas de grupo, testes psicológicos e entrevistas. As competências avaliadas nesse processo são institucionais, transversais e válidas para diferentes funções organizacionais, relacionando-se aos valores institucionais e às necessidades setoriais e atendendo às prioridades estabelecidas pelo modelo de gestão. Sempre que uma vaga é identificada, a Universidade divulga as competências pessoais e profissionais desejadas no Portal Institucional, dando preferência aos integrantes do corpo funcional, visando a seu desenvolvimento e sua progressão profissional.

As políticas de formação continuada para o corpo técnico-administrativo, descritas no Capítulo 3, visam a oportunizar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de novas competências. Essas políticas estão alinhadas às estratégias e aos planos de ação institucionais com o objetivo de contribuir para o

alcance das metas da Universidade e orientar as atividades de capacitação específicas para cada área ou função.

A implantação da gestão por competências tem servido como suporte necessário aos gestores e aos funcionários em seus processos de desenvolvimento pessoal e profissional. Esse modelo de gestão oferece as orientações em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para produzir melhores resultados para a carreira profissional e para a Universidade. Os programas de desenvolvimento oferecidos têm sua origem, em geral, nas necessidades específicas para cada área.

5.5 PERFIL DO PROFISSIONAL DA UNISINOS: HUMANISTA E TECNOLÓGICO

A Unisinos valoriza e busca desenvolver todos os seus profissionais, objetivando o compromisso institucional de formação integral da pessoa humana, visando a atender os diferentes contextos de atuação dentro da Universidade. O perfil do profissional da Unisinos demonstra uma visão de longo prazo para a realização de entregas de qualidade no ensino e nos serviços internos. Destaca-se um conjunto de competências essenciais que permeia a formação de pessoas da Instituição:

COLABORAÇÃO

Desenvolver, de forma colaborativa, as diversas atividades e atuações universitárias, tendo como princípio o compartilhamento de conhecimentos e práticas, demonstrando inteligência emocional, competência interpessoal e construindo vínculos dentro da instituição bem como com a sociedade.

AUTONOMIA E AUTOGESTÃO DO CONHECIMENTO

Desenvolver o autoconhecimento e gerir seu processo de autodesenvolvimento com autonomia e continuidade, estabelecendo objetivos de aprendizagem, tendo em vista a necessidade do aprendizado por toda a vida e de adaptação a uma instituição e ao mundo em constante mudança.

LETRAMENTO DIGITAL

Utilizar e mobilizar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, reflexiva, significativa e ética, atuando como uma força transformadora nos processos internos e envolvendo não apenas a habilidade técnica de operar dispositivos e *softwares*, mas também a compreensão de como essas tecnologias podem ser aplicadas para melhorar a eficiência e

promover a inovação e a melhoria contínua.

PENSAMENTO INVESTIGATIVO

Incorporar às práticas cotidianas uma atitude de estranhamento e de questionamento permanentes em relação ao que está posto culturalmente como uma verdade a ser seguida a fim de entender e construir conhecimentos novos e propor soluções para melhorias contínuas para o contexto institucional.

PENSAMENTO INCLUSIVO

Exercer e desenvolver uma atitude ética e inclusiva em relação à diversidade e às diferenças, promovendo a justiça, a solidariedade e a equidade social a fim de que haja uma convivência respeitosa e produtiva não só nos espaços da Universidade, mas em todas as relações sociais.

COMUNICAÇÃO

Expressar ideias, pensamentos e informações de maneira clara, eficaz e apropriada, tanto verbalmente quanto por escrito, em diferentes contextos e para diferentes audiências, bem como saber ouvir ativamente, interpretar eficientemente o que está sendo comunicado e adaptar o estilo de comunicação para garantir o entendimento mútuo.

LIDERANÇA

Conduzir e influenciar indivíduos ou grupos de maneira comprometida com o bem comum, definindo estratégias claras e construindo, junto com as equipes, uma visão de propósito maior, que beneficia a Universidade e a sociedade como um todo. Orientar e motivar as pessoas e também alinhar os objetivos individuais e coletivos em direção a metas significativas e compartilhadas pela Instituição.

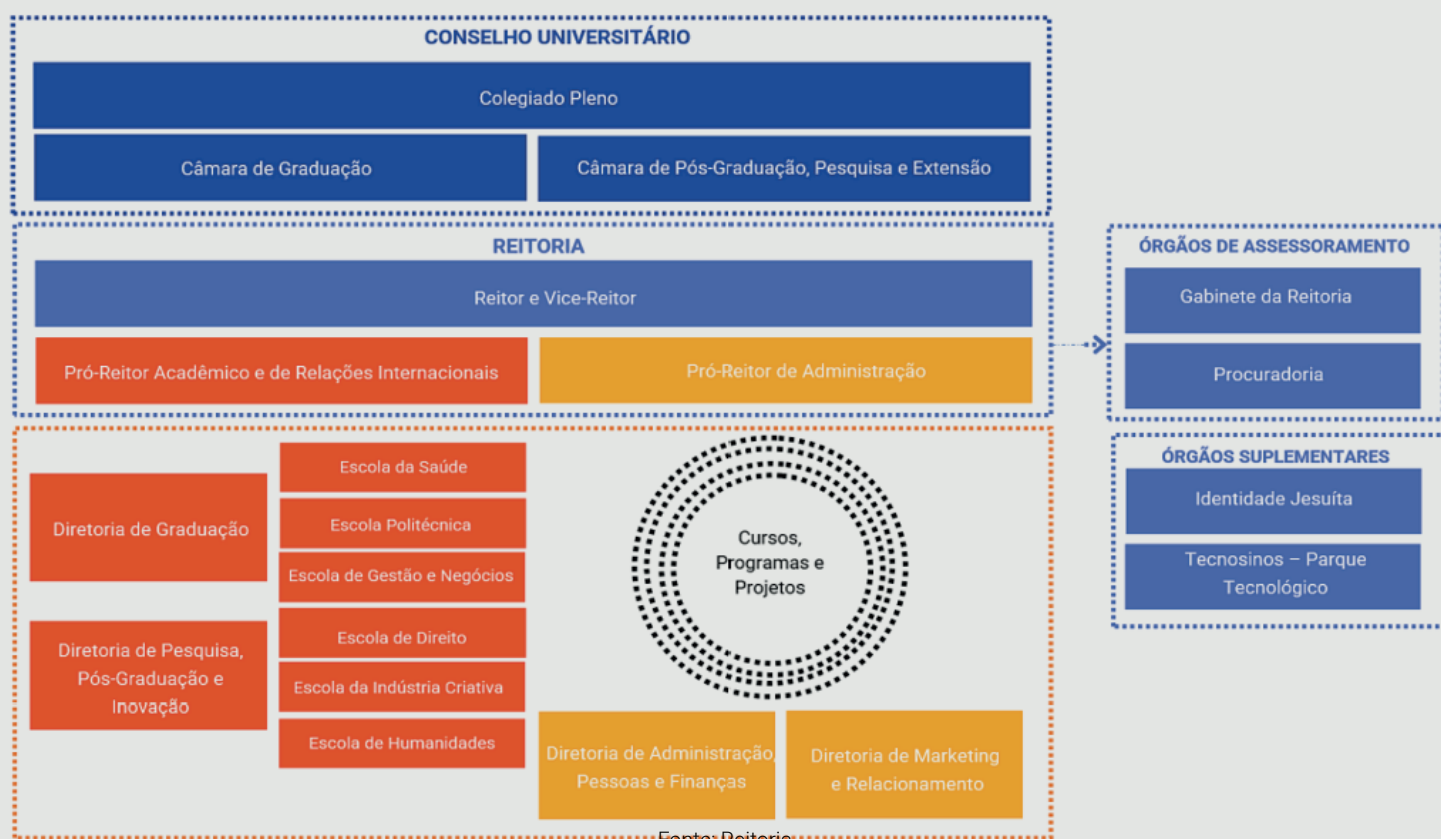
6 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA

6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional, em consonância com o Plano de Negócios da Unisinos para o período de 2023-2028, considera um melhor alinhamento com a estratégia de crescimento; a modernização da estrutura; maior descentralização e autonomia no processo decisório; e melhoria da experiência dos usuários, sejam alunos, sejam docentes e/ou pesquisadores.

A Figura 2 mostra a configuração da estrutura organizacional da Unisinos em 2024.

Figura 2 - Estrutura organizacional da Unisinos



6.2 ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS

Integram a estrutura organizacional da Universidade:

- o Consun, como órgão máximo de deliberação, compreendendo o Colegiado Pleno e duas Câmaras (de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) como instâncias especializadas;
- a Reitoria, como órgão de direção superior, compreendendo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitor Acadêmico e de Relações Internacionais, e Pró-Reitor de Administração;
- quatro Diretorias, como órgãos de gestão e execução de atividades e processos acadêmicos e de apoio da Universidade, incluindo Diretoria de Graduação; Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Diretoria de Administração, Pessoas e Finanças; e Diretoria de Marketing e Relacionamento;
- Escolas de Direito, de Gestão e Negócios, de Humanidades, da Indústria Criativa, Politécnica e da Saúde, como campos de conhecimento de reconhecida convergência e complementaridade e nos quais a Universidade desenvolve seus cursos e atividades de ensino e seus projetos e serviços de pesquisa e extensão;
- Órgãos Suplementares, compreendendo Identidade Jesuíta e Tecnosinos;
- Órgãos de Assessoramento às atividades-fim e à administração no âmbito das atribuições decisórias e executivas que lhes são pertinentes, compreendendo o Gabinete da Reitoria e a Procuradoria.

O Consun, órgão deliberativo máximo de administração da Universidade, tem atribuições deliberativas, normativas e consultivas em matérias didático-científicas, administrativas e disciplinares.

A Reitoria, órgão executivo da administração superior, tem funções de direção superior relacionadas à coordenação e à supervisão corporativa da administração estratégica, da administração das atividades e dos recursos bem como das funções de representação e articulação externas da Universidade.

O Reitor e o Vice-Reitor são nomeados pela Mantenedora para um período mínimo de quatro anos com possibilidade de recondução. A escolha e nomeação dos pró-reitores, pelo Reitor, é precedida de consulta a integrantes da comunidade universitária, observando requisitos pessoais e profissionais compatíveis com o exercício das funções. Os pró-reitores participam da administração superior da Universidade, exercendo a supervisão geral das Diretorias.

A Universidade oferece cursos e programas de formação superior, envolvendo graduação, com cursos de formação geral e técnico-profissional (bacharelados), de

formação de professores para a educação básica (licenciaturas) e de educação profissional de nível tecnológico (superiores de tecnologia) presenciais e a distância; pós-graduação estrito senso, compreendendo mestrados acadêmicos e profissionais, e doutorados acadêmicos e profissionais; pós-graduação lato senso, presenciais e a distância, cursos de curta duração e atividades de extensão.

Os cursos e programas oferecidos podem instituir diferentes modalidades de organização curricular e de duração bem como sistemas ou regimes diversificados de oferta e de funcionamento, obedecidas as prescrições legais pertinentes.

A organização, o funcionamento e a gestão operacional dos cursos e programas são de responsabilidade da DGRAD e da DPPGI. A pesquisa é organizada em projetos e programas articulados por meio de linhas de pesquisa e de atuação, sendo desenvolvida individualmente, em equipes ou em órgãos permanentes sob a responsabilidade da DPPGI. A extensão, organizada em ações, programas, projetos, cursos, eventos, atividades e serviços, compreende o desenvolvimento de curricularização da extensão e de ação social e está sob responsabilidade compartilhada da DGRAD e da DPPGI.

A DGRAD é o órgão executivo incumbido da concepção, da operacionalização, da gestão e da inovação do ensino de graduação nas modalidades presencial e a distância. A DGRAD é constituída de Diretor, quatro gerentes exclusivos da Diretoria – Gerente da Escola da Saúde, Gerente da Escola Politécnica, Gerente das Escolas de Gestão e Negócios, Direito, Humanidades e Indústria Criativa e Gerente de EaD – e quatro gerentes que atuam de forma compartilhada com a DPPGI.

A DPPGI é o órgão executivo incumbido da concepção, da operacionalização, da gestão e da inovação da pesquisa e do ensino de pós-graduação estrito senso e lato senso e de cursos de curta duração. Está dentro do escopo de atuação desta Diretoria a execução de estratégias institucionais para a consolidação e a expansão da pesquisa aplicada e tecnológica bem como a capacitação e a atualização profissional e serviços educacionais, técnico-científicos e profissionais dirigidos às demandas administrativas e tecnológicas do setor produtivo. A DPPGI é constituída de Diretor e de três gerentes exclusivos da DPPGI: Gerente de Pesquisa e Pós-Graduação; Gerente de Lato Senso e de Cursos de Curta Duração e Gerente de Inovação e Tecnologia.

Além disso, há quatro gerências que atuam de forma compartilhada entre a DGRAD e a DPPGI: de Desenvolvimento do Ensino, Administrativa, de Ação Social, e de Projetos e Laboratórios. A Gerência de Desenvolvimento de Ensino conta com a Coordenação Pedagógica, a Coordenação de Internacionalização, e o Núcleo de Formação Docente. A Gerência Administrativa conta com a Coordenação de Ingresso,

Oferta e Matrícula. A Gerência de Ação Social conta com a CCIAS. Sob a Gerência de Projetos e Laboratórios, estão as Coordenações dos itts, a Coordenação de Ambientes e Laboratórios, o Portal de Inovação, Serviços Especializados, os Núcleos de Excelência e outras estruturas que operam pela lógica de projetos.

As Escolas, como instâncias complementares à DGRAD e à DPPGI, têm como finalidades a promoção da integração entre ensino, pesquisa e extensão, da inovação e da qualificação científica e acadêmica de cursos, programas, atividades de pesquisa e extensão, conferindo-lhes visibilidade e efetividade nos respectivos campos de conhecimento. Cada Escola tem um Decano responsável, vinculado ao Pró-Reitor Acadêmico e de Relações Internacionais.

A DAPF é o órgão responsável por atividades como planejamento financeiro, controle e gestão do fluxo de caixa, administração das relações financeiras inerentes à prestação de serviços educacionais, administração econômico-financeira da Universidade, planejamento e execução orçamentária, escrituração, registro e controle contábil, registro dos bens do ativo permanente e controle patrimonial, bem como pela proposição e pela execução das políticas de gestão de pessoas, de gerenciamento dos processos de relação de trabalho, de atração e captação de pessoas, de gestão de carreiras, de capacitação e formação continuada, de assistência social, de benefícios e pela saúde e pela segurança do trabalho. Também responde pela gestão de serviços de infraestrutura, obras, manutenção, suprimentos; pelos serviços de proteção, de plano de emergência, de transporte e trânsito; e pelo SGA. Essa Diretoria é composta de Diretor e de cinco gerências: Gerência de Gestão de Pessoas; Gerência de Controladoria; Gerência Financeira; Gerência de Operações; e Gerência de Proteção e Mobilidade.

A DMR da Unisinos atua para garantir a comunicação centrada no futuro aluno, no aluno e no egresso de modo a estabelecer relacionamento próximo com as comunidades acadêmica e empresarial, além de contribuir para a experiência acadêmica e a formação integral do aluno no âmbito dos serviços. A Diretoria é composta pela Gerência de Marketing, que atua para comunicar a instituição para o mercado, seus valores e produtos, garantindo boa reputação; a Gerência de Comercialização, que acolhe as dúvidas dos futuros alunos e orienta o processo de inscrições e matrículas, além de realizar a comercialização e a captação de alunos; a Gerência de Serviços e Relacionamento, que oferece programas e facilidades que contribuem para a formação do aluno, além de acolher necessidades relacionadas à trajetória acadêmica e de documentos; e a Gerência de Relacionamento com o Mercado, que visa a integrar a Universidade e a comunidade empresarial, buscando aproximar a inteligência e a pesquisa da Universidade para ampliar os resultados das

organizações parceiras por meio de projetos de capacitação, consultoria e dos serviços dos itts da Unisinos com foco na excelência e na inovação para as organizações.

Os Órgãos Suplementares têm por finalidades complementar e auxiliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo serviços, projetos e programas articulados com as atividades acadêmicas e sintonizados com as finalidades da Universidade. São órgãos suplementares: o Tecnosinos e a Identidade Jesuíta, núcleo criado para gerenciar as atividades do Instituto Humanitas Unisinos, do Instituto Anchietano de Pesquisas e do Memorial Jesuíta.

Os Órgãos de Assessoramento proporcionam assessoria e assistência aos órgãos de Administração e às Diretorias no âmbito das atribuições decisórias e executivas que lhes são pertinentes. Os órgãos de assessoramento são: o Gabinete da Reitoria e a Procuradoria.

6.3 ÓRGÃOS COLEGIADOS

O Consun, órgão colegiado máximo de administração da Universidade, envolve o Colegiado Pleno e duas Câmaras, de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, como instâncias especializadas. O Colegiado Pleno do Consun é integrado pelos seguintes membros: Reitor, como Presidente; Vice-Reitor, como Vice-Presidente; pró-reitores; diretores das diretorias acadêmicas e administrativas; dois representantes dos deanos das Escolas; dois representantes da Mantenedora; seis representantes de docentes - dois vinculados ao ensino de graduação, dois vinculados à pesquisa e à pós-graduação estrito senso, e dois vinculados à pós-graduação lato senso e à extensão; quatro representantes de coordenações de cursos ou programas - dois de graduação, um de pós-graduação estrito senso e um de pós-graduação lato senso; um representante de órgãos de ação social; dois representantes dos coordenadores de projetos sociais; dois representantes do corpo técnico-administrativo; cinco representantes do corpo discente - quatro de cursos de graduação e um do ensino de pós-graduação estrito senso; um representante da comunidade externa; um representante de ex-alunos; e um representante da Associação de Docentes da Unisinos (Adunisinos).

A explicitação das atribuições do Colegiado Pleno e das Câmaras do Consun, as atribuições de seus respectivos presidentes e integrantes, o sistema de organização e funcionamento, as normas de desenvolvimento das sessões e os procedimentos gerais de trabalho são formalizados no Regimento do Consun.

As principais atribuições deliberativas, normativas e consultivas do Consun relacionam-se com o estabelecimento de políticas, diretrizes e normas sobre a estrutura

organizacional; o funcionamento, a administração e o desenvolvimento da Universidade e de suas relações com a comunidade externa; a organização e a qualificação das atividades de ensino, pesquisa e extensão e de gestão acadêmica; a gestão e o desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo; a administração dos recursos; e o aperfeiçoamento dos processos e serviços. Compete ao Conselho, também, decidir sobre ações e medidas, administrativas e acadêmicas, necessárias à execução e à expansão de cursos, programas, atividades e serviços da Universidade; apreciar e propor iniciativas, providências e empreendimentos destinados a qualificar o desempenho da Universidade e de seus serviços educacionais.

Além do Consun, a estrutura administrativa da Universidade compreende: Colegiado de Integração de Coordenadores de Cursos de Graduação, Colegiado de Coordenadores de PPGs Estrito Senso, Colegiado de Coordenadores de Cursos de Especialização, Colegiado de Cursos de Graduação e Colegiado de PPGs Estrito Senso, todos com funções consultivas, bem como o Fórum das Licenciaturas.

O Colegiado de Integração de Coordenadores é órgão consultivo da DGRAD e reúne os coordenadores de todos os cursos vinculados à graduação. As principais atribuições desse Colegiado são propor medidas destinadas à otimização dos recursos, à articulação das atividades acadêmicas e à integração do ensino dos diferentes cursos de graduação; subsidiar a atualização de procedimentos referentes ao regime escolar e acadêmico; propor alterações e inovações referentes à operacionalização didático-científica dos cursos e à sua integração com a pós-graduação, a educação continuada e a extensão; propor instrumentos, recursos e práticas de acompanhamento de egressos dos cursos com vistas à avaliação e à proposição de providências para a qualificação dos cursos; auxiliar a DGRAD na consecução de eficiência e eficácia na aplicação dos recursos financeiros, de produtividade nos cursos, de controle e redução de evasão e de manutenção dos padrões de excelência no ensino dos cursos; promover e incentivar a integração dos coordenadores e o compartilhamento de experiências e resultados das ações e iniciativas desenvolvidas nos diferentes cursos.

O Colegiado de Coordenadores dos Programas é órgão consultivo da DPPGI e congrega os coordenadores de todos os PPGs estrito senso. As atribuições do Colegiado de Coordenadores dos Programas são propor ações e medidas destinadas à articulação das atividades acadêmicas, à otimização dos recursos e iniciativas e à integração dos diferentes programas; propor alterações e inovações referentes à operacionalização de atividades didático-científicas e à sua integração com a graduação, a educação continuada e a extensão; apreciar relatórios de avaliação dos Programas, tendo em vista a proposição de providências para a qualificação da

pós-graduação estrito senso; promover e incentivar a integração dos coordenadores e o compartilhamento de experiências e resultados das iniciativas desenvolvidas nos diferentes programas.

O Colegiado de Coordenadores do Lato Senso, com funções consultivas, congrega todos os coordenadores de cursos em atividade e tem como finalidades subsidiar a DPPGI na atualização e no aperfeiçoamento da gestão acadêmica dos cursos, na otimização dos recursos e no compartilhamento das iniciativas de manutenção dos padrões de excelência e inovação do ensino de pós-graduação lato senso, bem como promover e incentivar a integração do corpo docente sob sua coordenação e o compartilhamento de experiências e resultados das iniciativas desenvolvidas nos diferentes cursos.

O Colegiado de Curso de Graduação é um órgão consultivo de Coordenação de Curso e é constituído pelo Coordenador, com funções executivas, pelos professores e pela representação discente do curso. Tem por atribuições propor a atualização de diretrizes, critérios e procedimentos referentes ao regime escolar e acadêmico do curso; apreciar resultados de avaliação e sugerir medidas para o aperfeiçoamento da organização e do funcionamento das atividades didático-científicas; subsidiar a atualização do projeto político-pedagógico do curso, do plano curricular e de atividades didático-científicas; zelar pelo cumprimento das normas que regulam a gestão do curso; promover a integração; e incentivar o compartilhamento de experiências do corpo docente.

O Colegiado de PPG estrito senso, integrado pelo Coordenador, pela representação discente e pelos professores do Programa, tem como finalidades auxiliar o Coordenador no desempenho de suas atribuições; sugerir medidas para o aperfeiçoamento da organização e do funcionamento das atividades didático-científicas; propor medidas para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e o incremento da produção científica; subsidiar a revisão e a atualização de planos curriculares e de atividades didático-científicas bem como de linhas de pesquisa/atuação e de áreas de concentração que fundamentam a concepção do programa; propor providências relativas à integração didático-científica e administrativa com o ensino da graduação e da pós-graduação lato senso, com a pesquisa e a extensão; e subsidiar a atualização do Regimento do programa.

O Fórum das Licenciaturas é um órgão consultivo da DGRAD, tendo o Coordenador do Fórum como representante institucional, e reúne um colegiado composto por representantes das redes de educação básica, dos programas de formação de professores, das licenciaturas em suas diferentes áreas, da extensão e

da pós-graduação que atuam na formação de professores da educação básica. O objetivo desse colegiado é promover a articulação dos cursos de licenciatura, dos programas e dos projetos, a aplicação de recursos e a concessão das bolsas de acordo com os regulamentos das instituições de fomento, além de instituir-se como principal interlocutor entre a Unisinos e as redes de educação básica.

7 ATENDIMENTO AOS DISCENTES

Para oferecer ao estudante uma formação profissional de qualidade e gerar condições para sua permanência no sistema de educação superior, a Unisinos implementa ações acadêmicas, científicas, técnicas, sociais, culturais e esportivas, bem como processos de apoio para acolhimento, escuta e orientação aos discentes. As ações são coerentes com a perspectiva de atendimento integrado do estudante, abrangendo diferentes situações acadêmicas e administrativas do público estudantil, propiciando um padrão de atendimento em relação às orientações, informações e soluções apresentadas nos *campi*, nos polos e nos demais locais de atuação da Universidade.

O atendimento ao estudante compreende a atenção às necessidades de acessibilidade, de recursos adaptados de aprendizagem, o acolhimento e a inclusão de estudantes com algum tipo de deficiência ou necessidade educativa especial, bem como o estímulo e a promoção do permanente diálogo e da interlocução dos estudantes com as instâncias acadêmicas e administrativas. Adota-se um sistema regular de orientação e de fornecimento de informações referentes à Universidade, ao curso ou programa, às ordenações do regime escolar e aos procedimentos da vida acadêmica. A Universidade adota atitudes de transparência e de coerência na aplicação dos princípios e normas disciplinares.

A Gerência de Serviços e Relacionamento é responsável pela articulação das ações dos diversos setores que prestam atendimento ao público estudantil, oferecendo um conjunto de serviços que visa a atender às necessidades dos estudantes, contribuindo para a sua plena inserção na vida universitária e para a redução da evasão em todos os níveis acadêmicos.

A Unisinos desenvolve serviços, programas e oportunidades que complementam a formação dos alunos. Com esse intuito, implementa projetos de ação social e desenvolve atividades sociais; oferece programas de mobilidade acadêmica; promove atividades culturais; dá apoio a movimentos estudantis; faz a articulação para a representação discente em diferentes colegiados, comissões e conselhos; oferece serviços de orientação e de acompanhamento acadêmico e psicopedagógico; oferece serviço de monitorias; divulga, disponibiliza e acompanha estágios, bem como presta serviços de gestão de carreira; viabiliza a participação em iniciação científica; oferece programa de acompanhamento de seus egressos; viabiliza diferentes formatos de apoio financeiro, e, para qualificação de seus processos, a Universidade convida seus

discentes a se manifestar por meio de avaliações institucionais e da Ouvidoria.

A Unisinos oferece oportunidades de inserção na realidade social da região por meio da participação dos estudantes em projetos de ação social bem como em atividades extensionistas ligadas a AAs e disciplinas de seus cursos e programas. A experiência de desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico via inserção na realidade social da região é favorecida pela articulação entre a Ação Social e o Espaço Colaborativo.

No que se refere aos programas de mobilidade acadêmica, a Universidade oferece, por meio do Escritório de Internacionalização, diferentes opções para alunos e docentes, como viagens de estudo e intercâmbio com instituições de ensino nacionais e internacionais.

Reforçando o foco da formação integral, as atividades culturais expressam ações relacionadas ao desenvolvimento da dimensão estética a partir do estímulo à sensibilidade de modo a desenvolver as capacidades de apreciar, expressar, desfrutar e recriar a natureza e a produção cultural, local e universal.

A Unisinos tem um DCE regularizado e atuante nos processos de representação estudantil, além de Diretórios Acadêmicos (DAs) e Centros Acadêmicos (CAs), que representam os alunos em nível de cursos. A Unisinos, por meio de seu Setor de Movimento Estudantil, presta orientação e apoio aos diretórios e centros acadêmicos, tanto aos regularizados quanto àqueles em processo de regularização. Os diretórios que se encontram ativos e regularizados recebem repasse financeiro da instituição. O apoio da Universidade ao movimento estudantil compreende:

- orientação para criação ou reativação das entidades estudantis (DCE, DAs e CAs);
- auxílio para a criação, a reativação e o andamento das obrigações fiscais e cartoriais de DAs e CAs com a disponibilização de um contador;
- articulação e interlocução entre alunos vinculados ao DCE, a DAs e CAs com todos os setores da Universidade;
- auxílio no processo de eleições das entidades representativas, incluindo apoio financeiro para a contratação de mesários nas eleições do DCE;
- cedência de espaços físicos ao DCE, aos DAs e CAs bem como sua manutenção por meio de contrato de comodato;
- repasse financeiro mensal para apoio administrativo das entidades estudantis;
- repasse financeiro para o DCE para a realização do evento “Calourada”, que semestralmente promove a acolhida dos alunos calouros;

- assessoria para a organização de eventos promovidos ou vinculados aos DAs e CAs.

A participação dos alunos em processos decisórios ocorre por meio de representação estudantil no Consun, nas Câmaras de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão do Consun e nos colegiados dos cursos e programas. No Consun e na Câmara de Graduação, os alunos de graduação são indicados pelo DCE. A Associação de Pós-Graduandos (APGU) faz a indicação dos pós-graduandos para o Consun e a Câmara de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Já os egressos são indicados para o Consun pela Associação dos Diplomados da Unisinos (Adisinos). Nos colegiados dos cursos de graduação e programas de pós-graduação, também há representação discente. Além disso, os alunos são representados em outros projetos institucionais e na CPA da Unisinos.

Aos estudantes com dificuldades de aprendizagem são oferecidos serviços de orientação e de acompanhamento acadêmicos por meio de orientações pedagógicas e de recursos alternativos e especializados nas diferentes áreas de conhecimento. O atendimento aos estudantes com deficiência ou necessidade educativa especial é orientado por políticas e diretrizes de inclusão e acessibilidade, definidas para garantir-lhes acesso, aprendizagem e permanência. Essas políticas implicam ações de acolhimento e acompanhamento a esses estudantes desde o processo seletivo até a conclusão do curso.

O atendimento psicopedagógico é prestado pelo Núcleo de Atenção ao Estudante (NAE), composto por uma equipe multiprofissional integrada por profissionais de pedagogia, psicologia, serviço social e educação inclusiva.

Os estudantes podem procurar espontaneamente o NAE a partir de alguma situação de adversidade pela qual estejam passando. Outra forma de os estudantes chegarem até o NAE é por meio dos coordenadores de curso, que identificam situações-problema que os estudantes enfrentam e percebem que estes necessitam de intervenção e acompanhamento mais específicos por parte do NAE. Nesses casos, o coordenador é incentivado a conversar com o estudante, motivando-o a buscar o atendimento. Em casos em que se percebe algum risco à saúde do estudante e/ou de outros integrantes da comunidade acadêmica, é feito contato direto com o aluno e, em alguns casos, com seus familiares.

No caso dos alunos com deficiência ou necessidade educativa especial, o fluxo de atendimento se organiza da seguinte forma:

- identificação dos candidatos inscritos no processo seletivo com deficiência ou necessidades educativas especiais assim autodeclarados;
- contato com os candidatos para entender suas necessidades individuais;
- acompanhamento de matrícula dos estudantes com deficiência ou necessidades educativas especiais;
- contato do NAE com os professores dos alunos e com o Núcleo de Formação Docente, informando a adaptação pedagógica para cada estudante, suas particularidades e outras informações importantes;
- acolhimento do estudante e de sua família de forma individual para escuta de sua história de vida;
- atendimento pedagógico sistemático;
- atuação junto ao Laboratório Adaptado de Informática (LAI), que atende exclusivamente alunos com deficiência visual.

Em todas as situações, são organizadas redes de acompanhamento e de apoio aos estudantes nos processos de aprendizagem e em dificuldades organizacionais, considerando as situações diversas que possam estar gerando estresse, conflitos e alguma forma de sofrimento, criando arranjos que envolvem a coordenação de curso, o corpo docente, familiares e atendimentos externos.

O NAE também organiza eventos que visam a apoiar os estudantes em suas demandas, como oficinas dirigidas a alunos em fase de elaboração de seus Trabalhos de Conclusão de Curso, a exemplo do “Grupo Tccendo”, para a graduação, e “Encontros com a Escrita”, para estudantes da pós-graduação.

A Universidade oferece acompanhamento sistemático ao aluno, ajustado aos estilos e às condições de aprendizagem individuais por meio de monitorias. As ações propostas enfatizam temas relacionados a conhecimentos prévios não demonstrados pelos estudantes e envolvem auxílio com o percurso de aprendizagem em curso.

A monitoria é exercida por alunos que oferecem apoio a outros discentes ou a projetos de ensino. Para tal, o candidato é selecionado por meio de processo seletivo instaurado por edital. Pela plataforma Unisinos LAB, os alunos dispõem das informações sobre o processo de monitoria.

Em relação aos estágios para inserção de alunos no mercado de trabalho, são desenvolvidas ações de divulgação de oportunidades de estágios e de relacionamento com empresas, instituições de ensino, órgãos públicos e agentes de integração. Para além do estágio curricular supervisionado, a Universidade, por meio do Unisinos Carreiras, oferece a seus alunos a possibilidade de realizar estágios não obrigatórios, auxiliando na divulgação de vagas e na formalização do vínculo do estudante com a empresa.

Assim, os alunos se candidatam às vagas e, sendo selecionados para oportunidades de estágio, são contratados mediante a solicitação de estágio por meio do *site* do Unisinos Carreiras. Todo o processo é realizado de forma *online* pelo aluno e pela empresa contratante. A avaliação do estágio pela empresa e pelo aluno está vinculada aos projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Na gestão dos processos de estágios não obrigatórios, atuam professores orientadores de acordo com as áreas de realização dos estágios dos alunos.

O Unisinos Carreiras também desenvolve ações de divulgação de empregos e programas de *trainee* e outras oportunidades de relacionamento com empresas. Além disso, esse setor possui uma equipe de Gestão de Carreiras, que promove a reflexão e a identificação das competências pessoais e profissionais para o gerenciamento de carreira. Esse espaço visa a qualificar a inserção, no mercado de trabalho, de alunos, egressos e de outras pessoas interessadas. A equipe de Gestão de Carreiras busca auxiliar os alunos na gestão de suas carreiras desde seu primeiro semestre na Universidade e oportunizar melhores condições de empregabilidade aos interessados em explorar preferências e alternativas profissionais. São disponibilizados serviços de orientação de carreira, como escolha e reescolha profissional; assessoria para elaboração de currículo; assessoria para LinkedIn, assessoria para entrevistas de emprego e planejamento de carreira. O processo é orientado por uma equipe de psicólogos que se utiliza de entrevista individual, atividades de autoconhecimento, pesquisas de mercado, aplicação de teste de interesses profissionais e técnicas de orientação de carreira. Por solicitação dos professores, a equipe também pode fazer intervenções em sala de aula para apoiar o planejamento de carreira de alunos da graduação.

A Unisinos mantém Programas de Iniciação Científica e Tecnológica, em que alunos integram grupos e colaboraram em pesquisas, que geram ciência, tecnologia e soluções inovadoras. Aos alunos que participam de tais programas, juntamente com demais pesquisadores, a Unisinos possibilita que compartilhem os resultados de suas investigações por meio de eventos e mostras de Iniciação Científica e Tecnológica.

Na busca por desenvolver, de forma contínua e participativa, as competências do aluno, a Unisinos desenvolve um programa de acompanhamento de seus egressos. O programa objetiva realizar, fortalecer e ampliar ações contínuas de relacionamento com o egresso, acompanhar seu percurso profissional e acadêmico, buscando a manutenção do vínculo e do pertencimento do diplomado à Universidade.

Quanto às formas de apoio financeiro, a Unisinos oferece uma série de alternativas para viabilizar os estudos de seus alunos da graduação.

A Universidade concede bolsas pelo PROUNI e por editais próprios. Além disso, conta com diferentes modalidades de descontos, como o programa para os cursos de licenciatura; Bolsa Jesuíta; bolsa para alunos que exercem atividade de monitoria ou iniciação científica; desconto família; desconto empresa; desconto calouro; desconto por acordo coletivo para funcionários e professores bem como para seus dependentes; descontos para diplomados e para a terceira idade.

A Unisinos também possibilita financiamento dos estudos com Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), Pravalor, Bradesco, Fundacred, Banrisul, Unicred e Sicredi. Além disso, a cada semestre, a Universidade atende a demandas de alunos para flexibilizar o pagamento de seus débitos financeiros.

Os alunos prounistas contam também com o PIEA, uma iniciativa da Unisinos para prestar assistência socioeconômica, psicológica e acadêmica aos prounistas, garantindo acesso, permanência e conclusão do curso escolhido. Por meio desse programa, a Universidade orienta e acompanha o processo de desenvolvimento desses estudantes, minimizando a repetência para garantir a manutenção de sua bolsa de estudos. Por meio de uma avaliação, o PIEA identifica os estudantes com necessidades financeiras para então subsidiar sua alimentação e seu transporte, fatores que podem interferir no aproveitamento acadêmico. O programa ainda promove ações que garantam o acesso e a permanência de pessoas afrodescendentes, indígenas e com deficiência na Universidade.

O atendimento ao discente compreende, igualmente, ações que permitem oportunidades para que os alunos manifestem sua opinião, entre outros aspectos, em relação aos cursos e programas, e aos serviços e ambientes da instituição por meio de avaliações institucionais e da Ouvidoria.

8 INFRAESTRUTURA

8.1 INFRAESTRUTURA FÍSICA GERAL

A Unisinos possui sua estrutura física em formato *multicampi*, composto de dois *campi*, localizados nas cidades de São Leopoldo e de Porto Alegre, bem como de polos.

O câmpus de São Leopoldo tem área de 90,55 hectares, com mais de 240 mil m² de área construída. A infraestrutura básica para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão nesse câmpus compreende: salas de aula; gabinetes de pesquisa; gabinetes de coordenadores; salas de professores; laboratórios didáticos para pesquisa e experimentação; laboratórios de informática com acesso à internet e à intranet; anfiteatro com mais de 700 assentos; auditórios e espaços culturais; Centro de Esporte e Lazer (CEL); ambulatório médico; restaurante universitário; além de áreas de convivência e lazer.

O câmpus de Porto Alegre, em uma concepção de arquitetura vertical, diferente do câmpus horizontal de São Leopoldo, possui 59 mil m² de área construída em um terreno de 28 mil m². As instalações desse câmpus compreendem um complexo que possui uma torre educacional com oito andares, um teatro, um centro de conveniência e lazer, estacionamentos, além de um prédio que abriga os laboratórios. São disponibilizadas salas de aula, salas de professores compartilhadas, auditórios de 50 lugares que podem ser unificados, acomodando assim 2.000 pessoas, auditório para cem lugares, gabinetes de coordenadores, gabinetes de pesquisadores, laboratórios de informática e laboratórios didáticos. O Teatro Unisinos possui capacidade para 474 pessoas, com sofisticação na acústica, equipamentos de última geração de iluminação cênica e sonorização e se constitui como importante espaço cultural da capital gaúcha.

Os polos oferecem aos estudantes a infraestrutura para desenvolvimento de seus estudos de acordo com o projeto de seus cursos.

Os ambientes nos *campi* são construções de alvenaria, possuindo iluminação natural e artificial e acústica adequada. Os ambientes dispõem de mobiliário adequado e suficiente para as atividades acadêmicas e o número de alunos. As salas de aula são compostas por carteiras, computadores, equipamentos de multimídia, ventiladores de teto ou aparelhos de ar-condicionado e *wi-fi*.

Em função da Certificação ISO 14001, a Unisinos demonstra seu compromisso com a gestão ambiental, respeitando instruções operacionais relacionadas às atividades em laboratórios que utilizam produtos químicos, à manutenção preventiva e

corretiva de equipamentos, ao cumprimento de rotinas para prevenir impactos ambientais e de segurança do trabalho, às situações de emergência e atividades envolvidas e aos cuidados previstos pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). Para a limpeza e a conservação de todos os ambientes, são usados somente produtos biodegradáveis.

Os procedimentos de manutenção, higiene e conservação e de paisagismo e urbanismo respondem aos critérios estabelecidos pela Universidade e aos requisitos técnicos necessários ao perfeito desempenho das instalações existentes. A Unisinos dispõe do Serviço de Proteção, Risco e Mobilidade (SPRM) com atribuições vinculadas às diretrizes e normas internas para esses aspectos.

A Universidade dispõe de um acervo de obras de arte distribuídas em seus *campi* da seguinte forma: nas Bibliotecas, no Consun, no Restaurante Universitário, na Reitoria, no Pátio de Heráclito e em outros locais. Mantém, também, o Museu Memória Indígena Unisinos, o Museu de História Geológica do Rio Grande do Sul, o Espaço Memória Sacra Unisinos e um herbário. As atividades culturais, em função de sua variedade, ocorrem no Anfiteatro Pe. Werner, no Teatro Unisinos, nos auditórios, no saguão da Biblioteca e nos espaços ao ar livre. A Unisinos oferece variados ambientes naturais para descanso e confraternização e investe na atualização dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas finalidades.

Considerando a necessidade de assegurar às pessoas com deficiência física e sensorial condições básicas de acesso ao ensino superior, a Universidade tem procurado eliminar as barreiras ergonômicas e arquitetônicas, viabilizando recursos que garantam o acesso e a aprendizagem pedagógica, técnica e operacional, desenvolvendo, coletiva e multidisciplinarmente, meios de proporcionar à comunidade o acesso aos *campi*. O Comitê de Diversidade e Inclusão, em consonância com o NAE e a Gerência de Gestão de Pessoas, busca identificar necessidades relativas à mobilidade e à inclusão de pessoas com deficiência, define as prioridades e encaminha as recomendações para atendimento das demandas juntos aos demais setores da Universidade.

Dentre os requisitos de inclusão desenvolvidas pela Unisinos quanto à infraestrutura, encontram-se vagas de estacionamento reservadas, rampas de acesso, bebedouros adaptados, sanitários agênero, elevador, cadeiras de rodas em todas as áreas de ensino, cadeiras e mesas confeccionadas para atender às especificidades dos alunos, balcões adaptados nas áreas de atendimento e piso podotátil nas principais áreas de acesso. Para os alunos com deficiência auditiva, a Unisinos conta com o serviço de intérprete de Libras.

Para garantir o acesso às pessoas com dificuldades de locomoção, foram realizadas adaptações estruturais, arquitetônicas e tecnológicas necessárias para contribuir na superação das limitações encontradas. A adequação das rampas de acesso encontra-se em desenvolvimento, segundo o cronograma com plano já aprovado. Essa adequação contempla, ainda, a implantação de sinalização podotátil de alerta e direcional, além de sinalização de alerta para pessoas com baixa visão em escadas. Além disso, o acesso às salas de aula e a utilização de transporte para os alunos que apresentam dificuldade de locomoção são viabilizados pela equipe de segurança. Integrantes dessa equipe acompanham o aluno do ponto de ônibus até sua sala de aula, ou mesmo nas situações de deslocamento de um prédio para outro nos *campi*.

As pessoas com deficiência visual contam com o apoio do LAI, que possibilita acesso à informação (por meio de Braille ou computador adaptado) e é equipado com computadores, *softwares* especializados (ledores e ampliadores de tela) e impressora Braille. Os *softwares* especializados podem ser instalados em qualquer máquina das salas de informática, sempre que houver essa necessidade nos *campi* ou polos. A impressão de textos em Braille é realizada no câmpus de São Leopoldo, e as cópias são encaminhadas por malote para locais de origem da demanda.

Na Unisinos, o SESMT busca, com sua equipe interdisciplinar, alcançar a excelência no tratamento de aspectos relacionados ao meio ambiente, à saúde e à segurança no trabalho. Esse setor atende os *campi* de São Leopoldo e Porto Alegre. O atendimento às demais unidades ocorre por meio de visitas técnicas aos locais de trabalho e de atendimento especializado.

8.1.1 BIBLIOTECAS

A Unisinos mantém bibliotecas nos *campi* de São Leopoldo e Porto Alegre. A principal e maior biblioteca é a situada em São Leopoldo. Ela está dentro de um prédio de 37 mil m² com sete pavimentos, três deles destinados ao acervo. Suas instalações incluem ainda mapoteca, videoteca, salas de estudo individual e salas para estudo em grupo. Todos os espaços são adequadamente sinalizados, permitindo fácil acesso à localização do material disponível. Há rampas de acesso, elevadores e sanitários para pessoas com deficiência.

A Biblioteca de Porto Alegre está localizada em uma área total de 277,38 m², onde está à disposição da comunidade acadêmica a bibliografia dos cursos ofertados no câmpus, mesas para estudo individual, posições para estudo em grupo, além de equipamento para autoatendimento, onde os alunos, professores e funcionários podem

realizar seus próprios empréstimos e devoluções, simplificando o processo e garantido autonomia.

Os principais serviços e recursos oferecidos pela Biblioteca são os seguintes:

- Autodigitalização: serviço que disponibiliza *scanners* de autoatendimento para digitalização de trechos de obras do acervo acadêmico.
- Bases de dados: a Biblioteca oferece à comunidade acadêmica acesso local e remoto a bases de dados de referência eletrônica ou texto completo. Entre as principais opções estão o Portal de Periódicos CAPES (Science Direct, Scopus, JSTOR, IEEE Xplore, EMBASE, ACM Digital Library, MEDLINE Complete, Oxford Journals, PsycINFO, ASTM, etc.), EBSCOHost (Academic Search Premier, Academic Search Ultimate, Legal Collection, Business Source Complete, GreenFile, Regional Business News, etc.) Euromonitor, RT *Online*, Coleção ABNT e UpToDate.
- Book Express: possibilita ao usuário solicitar, por meio do catálogo *online*, material para ser retirado em qualquer unidade ou ponto de atendimento da Biblioteca Unisinos, inclusive nos polos localizados no estado.
- Capacitação de acesso à biblioteca: tem como objetivo apresentar os recursos e serviços oferecidos pela Biblioteca.
- Capacitação de acesso às bases de dados: capacita os usuários para o uso dos principais recursos disponíveis em meio virtual.
- Capacitação Mendeley (gerenciador bibliográfico): aborda as principais funcionalidades do *software* que auxilia no processo de gerenciamento de bibliografias.
- *E-books*: a Biblioteca possui um acervo de cerca de 31 mil *e-books* disponíveis nas plataformas Minha Biblioteca, Biblioteca Virtual 3.0 Pearson e Biblioteca A, do Grupo A, além dos títulos da coleção EaD Unisinos, produzidos pela Universidade para uso nos cursos de graduação a distância.
- Empréstimo: empréstimo de materiais da Biblioteca para uso domiciliar ou local.
- Ficha catalográfica: serviço disponível sem custo para alunos de mestrado e doutorado da Unisinos com bolsa CAPES ou CNPq.
- Levantamento bibliográfico: serviço de referência *online* dedicado a alunos de pós-graduação.
- Orientação para uso de normas técnicas da ABNT para elaboração de trabalhos acadêmicos: oportuniza o entendimento das normas da ABNT sobre elaboração de referências bibliográficas, citações, numeração progressiva, resumo, bem como suas aplicações em diversos formatos de trabalhos acadêmicos.

- Pagamento com livros novos: negociação de desconto para débitos gerados por atraso na devolução de materiais. Em alguns casos, os débitos podem ser pagos por meio da aquisição de livros novos indicados pela Biblioteca.
- Regularização de débitos: visa a facilitar a renovação de empréstimos em atraso. Está disponível para usuários que estão com materiais em débito e não podem comparecer à Biblioteca para a devolução.
- Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU): base de dados *online*, responsável por reunir e disseminar a produção científica, acadêmica, técnica e artística da Universidade, proporcionando maior visibilidade, nacional e internacional, às pesquisas desenvolvidas e garantindo a preservação da memória científica institucional.
- Solicitação de documentos técnico-científicos: localiza materiais (artigos, teses, dissertações, livros etc.) solicitados pelos usuários na Biblioteca da Unisinos ou em instituições do Brasil e do exterior.
- Visitas orientadas: são oferecidas para grupos que são recebidos e orientados sobre normas, distribuição, organização, acesso aos acervos e serviços das Bibliotecas da Unisinos.

No caso dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na Universidade, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, ao estudo e à aprendizagem.

Os acervos da Biblioteca possuem computadores com leitores de tela e equipamentos de áudio. Os alunos que necessitam de digitalização de materiais didáticos ou fonte ampliada podem fazer essa solicitação à Biblioteca.

8.2 INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

Em consonância com seu objetivo permanente de assegurar ensino de qualidade com domínio e aplicação de tecnologias educacionais, formas participativas e práticas inovadoras, a Unisinos investe em tecnologias que favoreçam a inovação e a sustentabilidade, disponibilizando recursos tecnológicos sempre renovados para sua comunidade acadêmica.

Nesse contexto, citam-se investimentos expressivos que a instituição tem feito para dar conta do aumento da necessidade de comunicação, disponibilidade e desempenho no processamento de dados, garantias de integridade e privacidade das informações, trabalho colaborativo e ferramentas de apoio à inovação.

Em relação à expansão da infraestrutura de TI, o processo que determina a necessidade de renovação dos equipamentos ocorre como resultado de um contínuo monitoramento dos recursos computacionais e apresentação anual das necessidades para a Universidade, seguindo o processo padrão de investimentos. As decisões de investimentos e novos projetos ocorrem por meio de instâncias de decisões implementadas em comitês.

Entre os investimentos feitos nos últimos anos, destacam-se a substituição e a construção de novas vias no parque de fibras óticas, ampliação em 10 vezes da capacidade de transmissão das redes e de acesso à Internet, duplicação dos meios físicos de acesso às redes de computadores, ampliação dos serviços e do alcance da rede sem fio, construção de duas salas totalmente equipadas como *datacenters* de alta criticidade, consolidação de tecnologias de servidores e ampliação de armazenamento, aquisição de ferramental para segurança da informação, implantação de ferramentas de colaboração e transformação digital, monitoramento por câmeras em alta definição, ampliação do uso da mobilidade aplicada à educação, criação de novos espaços para videoconferências, transmissões em tempo real e tecnologias disruptivas.

Para dar conta desse conjunto de serviços, a TI-ASAV disponibiliza equipe técnica própria capacitada e serviço de monitoração, na modalidade 24x7, da infraestrutura do *datacenter* e dos serviços de TI essenciais. São estabelecidos acordos de nível de serviço para disponibilidade de infraestrutura que gerem a relação entre fornecedores e clientes, especificando os compromissos em relação aos serviços prestados, as metas de nível de serviço, os termos do suporte técnico, os prazos para atendimento e as respostas.

8.2.1 INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA DE COMUNICAÇÃO E DATACENTER

Entre as tecnologias empregadas na Unisinos, estão o *datacenter* próprio, modelo sala cofre, localizado no câmpus de São Leopoldo. Esse *datacenter* permite manutenção concorrente em seus itens-chave de infraestrutura, incluindo climatização, *nobreaks* e geradores, apresentando disponibilidade 99,98% por ano. A instituição conta ainda com *datacenter* secundário, modelo sala modular, localizado no câmpus de Porto Alegre para implementação da redundância de alguns serviços essenciais como *backup*, internet, AVA e ERP. Os *datacenters* estão interligados por canais físicos redundantes.

A infraestrutura central, que é protegida pelo *datacenter*, conta com uma central da rede de dados, equipamentos para processamento, armazenamento e salvaguarda de informações. A rede central de dados contém os equipamentos de acesso à internet

(roteadores), proteção de perímetro (*firewall*) e controle dos roteadores de acesso *wi-fi*, todos redundantes e dimensionados para atender às demandas da Universidade e da ASAV pelos próximos anos. Os equipamentos de processamento (servidores) funcionam em *clusters*, utilizando a tecnologia de virtualização; os dados e informações são armazenados em *storages* redundantes com rotinas de *backups* que proporcionam a salvaguarda de dados em ambiente externo ao *datacenter*. Todos esses equipamentos centrais são atualizados a cada cinco anos e adquiridos com suporte do tipo missão crítica 24x7. Todos os *softwares* utilizados no *datacenter* são devidamente licenciados.

Para a conectividade interna, o *backbone* de rede de dados está implementado com velocidade de 10 Gbps, construído em caminhos físicos redundantes. Essa infraestrutura interliga os laboratórios, as salas de aula e os espaços administrativos ao *datacenter* principal em São Leopoldo e, em Porto Alegre, ao *datacenter* secundário.

A Unisinos conta com uma rede *wi-fi* disponível para toda a comunidade acadêmica e visitantes. A rede *wi-fi* chega a atender até 14.000 acessos simultâneos, consumindo mensalmente cerca de 60 TB de dados. Desde 2014, quem circula pelos *campi* de São Leopoldo e de Porto Alegre pode se beneficiar desse serviço nos espaços onde ocorrem atividades acadêmicas assim como nas áreas de grande circulação de alunos. Foram adotadas tecnologias modernas para permitir uma velocidade maior de comunicação e segurança na transmissão de dados para toda a comunidade acadêmica. A conectividade à internet se dá por um canal de 3 Gbps pela Rede Nacional de Pesquisa (RNP), podendo ser ampliado até 10 Gbps. Além disso, um canal de dados é contratado de operadora comercial para contingência no caso de falha do canal principal. Os polos de Curitiba e de Florianópolis estão conectados ao *datacenter* de São Leopoldo pela RNP e por conexões privadas de operadoras de mercado. Esses polos possuem a mesma infraestrutura de rede do câmpus de São Leopoldo com o mesmo tipo de serviços de rede. Os demais polos possuem infraestrutura de TI própria, estabelecendo conexões seguras ao *datacenter* para os processos relacionados à EaD.

8.2.2 ATUAÇÃO DA TI NO CONTEXTO ACADÊMICO E DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM

A Unisinos tem por padrão priorizar ações que impactem os processos relacionados ao ensino com foco no aluno. Todo aluno que ingressa na Universidade recebe uma conta de estudante única. A partir dessa conta, fica apto a acessar o portal do aluno, as plataformas institucionais, os espaços físicos de ensino aprendizagem, a rede *wi-fi*, a Biblioteca, o acervo e as bases de dados disponibilizadas.

Para a operação dos cursos e disciplinas a distância, a Unisinos conta com diversas aplicações de acordo com o modelo de aula ministrada, como Moodle, LXP, Sistema de Provas *Online* – Prova Fácil, Avalia e Teams da Microsoft 365.

Também são liberados, para os alunos e professores, benefícios focados no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, como:

- portal de aluno, que serve de espaço informativo e de autoatendimento, concentrando informações e processos necessários para a vida acadêmica;
- portal de professor;
- conta Microsoft 365 com liberação de aplicativos de produtividade, entre eles e-mail (Outlook), espaço de armazenamento em nuvem (OneDrive), plataforma de colaboração com professores e colegas (Teams), aplicativo para criação de apresentações (Powerpoint), plataforma de colaboração que permite a criação de *sites* e portais (Sharepoint), ferramenta para gerenciamento de formulário (Forms), além de gerenciador de planilhas (Excel) e de documentos (Word), entre outros;
- disponibilização de cinco licenças de pacote Office para instalação em dispositivos pessoais para alunos de graduação e pós-graduação;
- acesso a licenças de *softwares* específicos para instalação em computadores pessoais, como Autodesk;
- convênio com empresas para disponibilização de descontos em aquisição de computadores e aplicativos.

A Unisinos oferece formações continuadas para que professores e funcionários aprimorem o uso das plataformas e ferramentas institucionais nos processos administrativos e naqueles que envolvem a sala de aula de forma a melhorar a experiência do aluno e do usuário. Essas formações são projetadas para auxiliá-los a se familiarizar com as plataformas institucionais e suas funcionalidades, permitindo que utilizem os recursos de maneira mais dinâmica e produtiva.

Na maioria das salas de aula, tanto os equipamentos quanto os aplicativos instalados seguem um padrão. De forma complementar, há a disponibilização de *notebooks* e salas diferenciadas, adequados às necessidades acadêmicas e atividades específicas com equipamentos e aplicativos fora do padrão usual de instalação.

Já nos laboratórios, os equipamentos são mais específicos, dimensionados de acordo com os aplicativos definidos pela oferta de AAs e disciplinas dos cursos. A configuração dos ambientes de salas de aula, laboratórios de informática e laboratórios didáticos é planejada de acordo com a oferta dos cursos e as necessidades apontadas

pelos professores. Anualmente, a estrutura física é analisada e são apontadas novas necessidades, que são avaliadas em conjunto com as demandas tecnológicas institucionais. Na composição dos espaços e em sua atualização, busca-se o atendimento dos seguintes direcionadores:

- Substituição dos computadores mais antigos, buscando adequação às novas necessidades impostas pelos aplicativos usados e pelo mercado.
- Priorização de *upgrades* de memória, disco e outros componentes que aumentem a vida útil e a usabilidade dos computadores, visando à sustentabilidade e evitando a geração de lixo eletrônico.
- Estudo e liberação de tecnologias que permitem que o aluno acesse recursos de dispositivos próprios (computadores, celulares, *tablets*).
- Disponibilização de rede *wi-fi* para que os alunos possam utilizar dispositivos próprios para acompanhar as aulas.
- Definição da estrutura física dos laboratórios, considerando a oferta do semestre, objetivando a meta de disponibilização de um computador por aluno da turma.

Nas salas de aula padrão, é disponibilizado o pacote Office. Já nos demais espaços de salas de aula e de laboratórios, as necessidades de instalação são previamente analisadas, e as instalações são efetuadas apenas mediante análise de *hardware* e confirmação de conformidade ou licenciamento. Estão disponíveis e instalados na Universidade, para uso acadêmico, cerca de 137 *softwares* licenciados, entre eles a suíte Adobe Creative Cloud, utilizada em design gráfico, desenvolvimento web e edição de vídeo, e 46 *softwares* autorizados, destacando-se o conjunto de *softwares* da Autodesk, com foco em design, engenharia e animação 3D.

Ações de modernização da infraestrutura de TI iniciadas em 2024 incluem um processo de revisão e atualização dos computadores de sala de aula e laboratórios. Esse processo começou com a aquisição de 310 *desktops* com configuração mais avançada para qualificação dos laboratórios, principalmente focando em seu uso em disciplinas das áreas de engenharia e design; a disponibilização de um novo laboratório móvel com 30 *notebooks*; o *upgrade* de computadores de salas de aulas, aumentando o espaço de armazenamento; e aquisição de Apple TV para flexibilizar o uso das salas pelos professores.

Adicionalmente, houve investimento inicial em equipamentos e tecnologia para compor o projeto de cinco salas para aulas simultâneas, o que permitirá uma experiência de aprendizagem imersiva e dinâmica. Entre os equipamentos adquiridos,

estão câmeras de alta resolução, microfones com cancelamento de ruído e telas interativas. Com esses recursos, os alunos podem se envolver em discussões e colaborações em tempo real, como se estivessem fisicamente presentes na sala de aula. Dessa forma, o professor poderá ampliar as possibilidades e dinâmicas em aula para tornar os encontros mais envolventes e eficazes.

8.2.3 ATUAÇÃO DA TI NO CONTEXTO DE ÁREAS DE APOIO, PROJETOS DE PESQUISA E INSTITUTOS TECNOLÓGICOS

Todo colaborador que ingressa na Universidade recebe uma conta de acesso única (*login*). A partir dessa conta, fica apto a acessar o portal de funcionário e de professor, os sistemas corporativos e especialistas, os computadores disponibilizados para o trabalho, a rede *wi-fi*, a Biblioteca, seu acervo e as bases de dados disponibilizadas.

A Unisinos centraliza a sua operação no ERP TOTVS. Para dar conta de processos que não são implementados no ERP, são contratadas ou desenvolvidas, internamente ou a partir de parcerias, soluções tecnológicas específicas. Essas soluções são integradas com o ERP a fim de propiciar uma experiência mais fluida tanto para colaboradores quanto para alunos. Na medida do possível, as aplicações também são integradas a ponto de possibilitar um *login* único para que os colaboradores possam acessá-las a partir de um único usuário e senha.

Como soluções ou aplicações específicas contratadas ou desenvolvidas internamente e integradas ao ambiente corporativo podem ser citados:

- AVAs baseados em ferramentas como Moodle, LXP, Microsoft Teams;
- soluções de mobilidade, como portais, *sites* e aplicativos, destacando-se o portal do aluno, o portal do professor, o portal de gestão educacional e o aplicativo Minha Unisinos;
- soluções de Whatsapp e Bot;
- assinatura eletrônica de documentos;
- gestão eletrônica de documentos;
- diploma digital;
- *sites*;
- soluções de captação de alunos, como Rubeus, Portal TOTVS e Unisinos LAB; para eventos gratuitos e pagos, plataforma da Even3;
- solução para biblioteca, como o Pergamum, o Repositório Digital e bases de dados;

- solução para provas *online*, como o Prova Fácil e bancos de questões.
- Outro ponto essencial para o acompanhamento de todos os processos administrativos e acadêmicos é a geração e a disponibilização de indicadores de captação, atendimento e processos operacionais da instituição em ferramentas específicas para este fim.

Também são liberadas, para os colaboradores, soluções para comunicação, colaboração e benefícios como:

- Conta Microsoft 365 com liberação de aplicativos de produtividade, entre eles e-mail (Outlook), espaço de armazenamento em nuvem (OneDrive), plataforma de colaboração com professores e colegas (Teams), aplicativo para criação de apresentações (Powerpoint), plataforma de colaboração que permite a criação de sites e portais (Sharepoint), ferramenta para gerenciamento de formulários (Forms), além de gerenciador de planilhas (Excel) e de documentos (Word), entre outros.
- Disponibilização de 5 licenças de pacote Office para instalação em dispositivos pessoais.
- Convênio com empresas para disponibilização de descontos em aquisição de computadores e aplicativos.

Para os *softwares* especialistas que não apresentem caráter corporativo, mais focados em atividades da área, a instalação e o licenciamento são efetuados pela TI corporativa. Já aplicativos especialistas, utilizados em itts e projetos de pesquisa, são, na sua maioria, definidos e negociados pelos gerentes e gestores de projetos, passando posteriormente para o controle de licenciamento corporativo.

8.2.4 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Como forma de assegurar a disponibilidade adequada dos recursos tecnológicos, planos de contingência são estabelecidos e implementados para os principais ativos. Os riscos são acompanhados regularmente, e os níveis de disponibilidade são acordados entre as áreas de ensino e tecnologia a fim de assegurar os recursos necessários.

Boas práticas e cuidados com a segurança da informação são bases para os processos e tecnologias da Unisinos. Por meio da Política Geral de Segurança e Proteção da Informação, publicada no portal da Universidade para a comunidade de professores, funcionários e alunos, são estabelecidos os comportamentos relacionados à segurança da informação adequados às necessidades da Instituição bem como a sua proteção legal e de seus professores, funcionários e alunos.

9 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O processo de avaliação da Unisinos foi concebido de forma articulada com os processos de planejamento e gestão. Os resultados decorrentes da avaliação representam diagnósticos gerados a partir das percepções de valor em relação às necessidades de alunos, professores, corpo técnico-administrativo, gestores e demais partes interessadas. Esses diagnósticos estão apoiados em indicadores e informações qualitativas e são complementados por resultados de coletas sistemáticas.

O principal objetivo desse processo é gerar subsídios para a análise dos referenciais que fundamentam e caracterizam o Projeto Pedagógico Institucional, as condições de desenvolvimento dos produtos, da infraestrutura e dos serviços, os principais processos e seus resultados, considerando a identidade institucional e os desafios decorrentes dos compromissos de relevância científica e social para o cumprimento da missão e da visão de futuro.

Considerando a percepção dos públicos participantes do processo sobre aspectos da atuação institucional, a articulação com o planejamento permite relacionar resultados da avaliação com o processo decisório. Por meio da avaliação, aspectos positivos e a serem melhorados são identificados, permitindo à Universidade atuar para sua qualificação. A relevância desse processo concretiza-se, por exemplo, na criação do Programa de Avaliação e Acompanhamento dos Programas de Pós-Graduação Estrito Senso como processo multidimensional e participativo necessário para o aperfeiçoamento de práticas, processos e projetos vinculados à pós-graduação.

A CPA da Unisinos desempenha um papel estratégico e relacional, sendo responsável pela articulação interna e pela coordenação do processo de autoavaliação, incluindo a análise e a entrega dos resultados, além de realizar o acompanhamento das ações decorrentes de processos de autoconhecimento. A equipe de Avaliação Institucional é encarregada das atividades operacionais, abrangendo a execução e a implementação das tarefas relacionadas à avaliação.

Desde a aprovação do seu primeiro Projeto de Avaliação Institucional, o sistema de avaliação da Unisinos passou a ser revisado para agregar novos objetivos e instrumentos de modo a acolher as diretrizes resultantes dos diferentes

ciclos de planejamento estratégico da Universidade e as orientações da Lei do SINAES. A postura de revisão e ampliação dos objetivos tem constituído uma sistemática de avaliação em constante renovação. Esse processo é baseado em dados e fatos obtidos de várias formas, sendo que as principais são descritas no Quadro 11.

Quadro 11 - Fontes de dados e técnicas de análise da avaliação institucional na Unisinos

NATUREZA DA INFORMAÇÃO	FONTES DOS DADOS OU FORMAS DE COLETA	ANÁLISES
Opinião ou percepção da comunidade acadêmica	Pesquisas conduzidas pela CPA, pela Avaliação Institucional ou, ainda, por outras áreas da Universidade	Análise descritiva de dados, análise de conteúdo e outras análises estatísticas, dependendo da natureza do estudo
Indicadores e métricas acadêmicas e financeiras	Sistemas de gestão da Universidade e bancos de dados internos	Análise descritiva de dados; comparação com metas
Acompanhamento de projetos e novos cursos priorizados no PDI	Gestores dos projetos	Atendimento do cronograma e análises qualitativas
Resultados e pareceres de avaliações <i>in loco</i>	Relatórios das comissões de avaliação de curso	Análise qualitativa e tabulação dos conceitos obtidos em cada dimensão
Resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), do Conceito Preliminar de Curso (CPC) e do Índice Geral de Cursos (IGC)	Insumos no sistema e-MEC e resultados disponibilizados no <i>site</i> do INEP	Análise descritiva e histórica de cada insumo. <i>Visão online</i> de gráficos e histórico dos indicadores
Resultados CAPES - PPGs	Relatórios anuais de avaliação CAPES	Análise descritiva e histórica de cada insumo

Fonte: CPA.

A coleta de opinião ou percepção da comunidade acadêmica e, em alguns casos, de público externo, é efetivada nas pesquisas realizadas pela CPA e pela Avaliação Institucional. Os resultados das pesquisas que têm como foco o acompanhamento e a implantação dos Projetos Político-Pedagógicos dos cursos são disponibilizados ao respectivo coordenador, aos docentes e demais públicos envolvidos no processo. No caso de indicadores e métricas acadêmicas e financeiras bem como dos projetos estratégicos, existe um acompanhamento realizado pelo Colegiado da Reitoria. Já os

resultados de avaliações *in loco*, do ENADE, do CPC e do IGC são analisados pela CPA em conjunto com a DGRAD. Tais análises são disponibilizadas ao Colegiado da Reitoria e aos coordenadores de curso, apontando pontos positivos e oportunidades de melhoria. No caso dos resultados de curso, especialmente do ENADE e do CPC, o debate é realizado pelos NDEs e pelos colegiados de curso. Já os resultados das avaliações da CAPES são analisados pela DPPGI em conjunto com os coordenadores de programas e seus colegiados.

O detalhamento do processo de avaliação da Universidade bem como os resultados alcançados fazem parte do Relatório Anual de Autoavaliação, que é produzido pela CPA, encaminhado ao MEC e disponibilizado para a comunidade da Unisinos.

10 ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

A Unisinos busca o equilíbrio econômico e financeiro de todas as suas atividades e entende que é condição primária para o alcance de seus objetivos estratégicos de longo prazo e de seu posicionamento como Universidade de pesquisa. Com base nessa diretriz, suas ações buscam a sustentabilidade financeira de suas operações, bem como geração de caixa para honrar todos os seus compromissos operacionais, financeiros e de investimentos, visando às condições necessárias para sua sustentabilidade de longo prazo.

O instrumento de gestão econômico-financeira é orçamento anual, tendo como base o cenário macroeconômico, as diretrizes específicas estabelecidas pelo Colegiado Ampliado da Reitoria, em sintonia com a Mantenedora Associação Antonio Vieira (ASAV) e a Província dos Jesuítas do Brasil (BRA), bem como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico da Universidade. Ressalta-se que o orçamento elaborado é submetido à aprovação do Conselho Universitário (CONSUN).

O processo orçamentário envolve todas as instâncias gestoras administrativas e acadêmicas da Universidade, sendo elaborado de forma descentralizada, a partir das diretrizes que consideram diversos elementos, entre eles a sustentabilidade financeira. No orçamento, contempla-se a projeção de receitas, despesas e investimentos. O orçamento também contempla a ampliação da captação das fontes de recursos financeiros não reembolsáveis junto a órgãos de fomento para o fortalecimento da pesquisa na Universidade.

A execução do orçamento e a gestão de recursos são realizadas de forma descentralizada e acompanhadas pela administração, com base em análises de indicadores e relatórios com comparativos entre orçado e realizado, e a projeção do resultado, gerados pelo sistema integrado de informações e expresso em um painel de indicadores acadêmicos e financeiros. Para monitorar a performance da Universidade, são extraídos os indicadores de desempenho definidos a partir do Planejamento Estratégico e do Plano de Negócios, definindo, para o período de 2022 a 2028, os seguintes indicadores: resultado operacional, margem operacional, EBITDA (“resultado” antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) e número de alunos.

Esses indicadores são apurados de forma consolidada, podendo ser desdobrados até o nível de cursos, e acompanhados pelo Colegiado da Reitoria, bem como pelos diretores e gestores administrativos e acadêmicos, podendo ser consultados a qualquer momento por meio do Power BI de Performance Econômica. A cada trimestre, são realizadas reuniões com o Colegiado Ampliado da Reitoria da Universidade, nas quais são apresentados e analisados os desempenhos de cada área. Cabe ressaltar que a gestão do orçamento e indicadores ocorre periodicamente pelos gestores das áreas.

O compartilhamento com a comunidade universitária dos resultados financeiros e não financeiros, bem como dos planos de ação aplicáveis ocorre nos Encontros de Abertura de Semestre promovidos pela Reitoria, sendo pertinente destacar que os gestores e coordenadores de cursos também possuem acessos para acompanhamento do desempenho da instituição por meio da ferramenta de Power BI de Performance Econômica.

De modo complementar, cabe destacar que diante do cenário desafiador imposto por mudanças no cenário da educação superior e da crise remanescentes da pandemia, que impactaram a situação econômico-financeira da Universidade, o Planejamento Estratégico construído no horizonte de 2022 a 2025 demandou a elaboração do novo Plano de Negócios da Unisinos com horizonte ampliado até 2028 (PN28), definindo produtos e negócios, com o estabelecimento das metas de crescimento, o qual passa a compor os elementos da construção orçamentária no referido horizonte temporal.

Diante disso, observa-se o comprometimento da Universidade com a retomada do crescimento e da sustentabilidade econômico-financeira com o estabelecimento de metas de atingimento de margem operacional, uma projeção de investimentos estratégicos, bem como uma estrutura de gestão orçamentária austera que conduz a Universidade nos próximos anos, sendo que a excelência no ensino permanece como diferencial estratégico da Unisinos.