

IDENTIDADE E PEDAGOGIA INACIANA NA UNISINOS

Na Unisinos o tema da Identidade e Pedagogia Inaciana perpassa e dinamiza toda a ação da Universidade a partir do **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. De maneira específica e sistemática, o tema é desenvolvido no **Programa de Aprendizagem Conhecendo a Unisinos**, juntamente com outros temas relevantes abordados no Programa. Na universidade, não há, portanto, um programa específico, sistemático e exclusivo de formação abordando a Identidade e Pedagogia Inaciana. É importante destacar, que no início de cada semestre letivo ocorre a formação para o corpo docente da universidade denominado **Programa de Formação Colegiado Unisinos**. Cada semestre possui um ou dois temas centrais que direcionam os diversos cursos e oficinas oferecidos. Alguns destes cursos e oficinas abordam diretamente, outros de forma indireta o tema da Identidade e Pedagogia Inaciana.

Apresenta-se neste texto, primeiramente, a maneira como a Identidade e Pedagogia Inaciana estão presentes no **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI**, configurando-se nos Currículos Acadêmicos dos Cursos de Graduação e numa maneira de exercer a gestão. Num segundo momento, se apresenta a maneira como o tema da Identidade e Pedagogia Inaciana é abordado no **Programa de Aprendizagem Conhecendo a Unisinos** para docentes e funcionários do quadro técnico administrativo.

1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

No Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o tema da Identidade e Pedagogia Inaciana está na **MISSÃO, VISÃO E CREDO**.

A **MISSÃO** da Unisinos é promover a Formação Integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, mediante a produção do conhecimento, o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade. Esta Missão fundamenta-se no respeito à dignidade da pessoa humana, nos princípios cristãos e republicanos, no serviço da fé e na promoção da justiça, no diálogo cultural e no diálogo inter-religioso, característicos da educação da Companhia de Jesus. 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 articulado com o desenvolvimento regional e as redes de cooperação nacionais e internacionais.

Na **VISÃO**, a Unisinos tem como meta ser Universidade global de pesquisa. A Visão configura a atuação da Unisinos no esforço de tornar-se uma universidade de classe mundial, reconhecida como centro de excelência em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

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

Além disso, 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. Esses valores e princípios estão expressos nas consignas:

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

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 merece 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 e de crença, o direito à saúde, segurança, educação e trabalho. Pressupõe que todo ser humano é um fim em si mesmo, devendo ser protegido de qualquer ato degradante. Deriva do entendimento 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.

Equidade e diversidade - 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 a inclusão de grupos humanos que são vítimas de qualquer forma de exclusão.

Justiça social e reconciliação - O engajamento das práticas educacionais e de gestão deve visar à solidariedade e ao desenvolvimento cultural e socioeconômico, com o exercício crítico de direitos e deveres civis e políticos. Implica duas atitudes fundamentais do ser humano na sociedade: o respeito à natureza e ao meio ambiente; e o compromisso com o espírito republicano, sem o qual se esvanece o vínculo social que dá sentido à convivência social. 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 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

O projeto pedagógico da Unisinos se fundamenta na longa tradição educacional da Companhia de Jesus, de maneira específica, no conceito de Formação Integral presente na Pedagogia Inaciana, se atualizando por meio da pedagogia universitária concebida para o século XXI. Apresentamos a seguir, primeiramente, os fundamentos da concepção jesuítica de educação e do conceito de Formação Integral. Estes elementos perpassam todos os currículos acadêmicos dos Cursos de Graduação da Universidade através de Atividades Acadêmicas específicas. Em seguida, são detalhados os perfis dos professores e tutores, bem como o ideal formativo que caracteriza o perfil dos egressos da instituição. Por fim, se apresenta a formação para a gestão e liderança na perspectiva da Identidade e Pedagogia Inaciana

1.2.1 Fundamentos da Concepção Jesuítica 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 a dimensão 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 as 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 dos seus mestres. Essa forma de organizar os estudos influenciaria significativamente a elaboração da *Ratio Studiorum*. A primeira versão foi publicada em 1548, e a versão definitiva em 1599. Este veio a ser o primeiro plano de estudos, organizado e sistemático da Companhia de Jesus para as Obras Educacionais.

1.2.1.1 Os Exercícios Espirituais, as Constituições e a *Ratio Studiorum*

Os Exercícios Espirituais, escritos e sistematizados entre os anos de 1522 a 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” [EE]. 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” [EE.23]. 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 Paidéia humanística cristã.

As Constituições da Companhia de Jesus, que entraram em vigor em 1552, são a carta magna da Companhia e constituem-se num conjunto de princípios normativos, regulativos e orientadores configurando, em última instância, a sua essência e a natureza. Três elementos fundamentais se apresentam nas Constituições, em relação ao que se pretende com a área educacional que congregam os colégios e as Universidades da Companhia de Jesus: o caráter do bem universal que se intenciona alcançar através das matérias ensinadas; a autoridade que se tem a partir dos conhecimentos adquiridos para ensinar em outros lugares; que isso tenha como fim a glória de Deus.

O documento está organizado em dez partes, sendo que na quarta parte se abordam os Colégios e 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, a orientação basilar 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 de 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 será 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 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 na sua aplicação prática, tornando visível seu enraizamento na quarta parte das Constituições e nos Exercícios Espirituais. Ao se ler a *Ratio*, facilmente constata-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.

1.2.2 A Atual Concepção Jesuíta de Educação

A Companhia de Jesus, através de processos de renovação empreendidos a partir do Concílio Vaticano II, ocorrido em 1964, e através 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 Jesus, publicado em 1986; Pedagogia inaciana: uma proposta prática publicada em 1993; Desafios da América Latina e Proposta Educativa AUSJAL, publicado em 1995.

Os princípios e os valores do humanismo social cristão, expressos nos documentos acima referidos, são os elementos constitutivos de toda a 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 através 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 à 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.

Numa instituição educacional da Companhia de Jesus, o sentido do humano se encontra nas relações com o próximo, através 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 dialógica, 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 através da educação. É necessário conhecer para agir moralmente. Nesse sentido, a educação nas instituições educacionais da Companhia de Jesus ajuda no 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 através 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 as 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 conjecturar, 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 solução dos 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. Essa reflexão e ação nutrem-se de três fontes combinadas: a identidade de inspiração cristã, o caráter de centro educativo confiado à Companhia de Jesus, a condição de universidade latino-americana na realidade atual.

Os princípios e os valores cristãos, sobre os quais se estruturam 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.

1.2.3 Desdobramento da Atual Concepção Jesuíta de Educação – Responsabilidade Socioambiental

A responsabilidade socioambiental é uma marca inerente à identidade educacional das Instituições de Educação Superior 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 fé” (CG XXXII, d. IV, n. 2, 1975), expresso na missão da Companhia de Jesus.

Essa perspectiva solidificou-se de forma mais intensa através da Encíclica *Laudato Si*, do Papa Francisco, publicada em 2015. A afirmação do paradigma da ecologia integral expressa uma intensa evolução no pensamento e 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 Instituições de Educação Superior confiadas à Companhia de Jesus – no caso a Unisinos - e sua relação com a justiça socioambiental, no contexto brasileiro e latino-americano, três são as referências mais relevantes: 1) a responsabilidade social universitária - 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; 2) 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*; 3) o Marco de Orientação da Promoção da Justiça Socioambiental da Província dos Jesuítas do Brasil, publicado em 2015.

No conceito de Responsabilidade Social Universitária - 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 através 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 aprendizagem, de produção do conhecimento e da gestão 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 Província dos Jesuítas do Brasil, foi concluída a redação do Marco de Orientação da Promoção da Justiça Socioambiental - Marco PJSA. O conceito de justiça socioambiental traz implícito o paradigma da ecologia integral, expresso com muita ênfase nessa encíclica. Respaldo 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 da nossa grande casa comum: ações voltadas para o reconhecimento da dignidade na diversidade; ações voltadas para políticas de superação das desigualdades sociais; ações voltadas para o cuidado para 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: a) ações inovadoras e afirmativas na busca do reconhecimento profundo da dignidade de todos os seres humanos, acima de raízes étnico-raciais, de crenças religiosas, das diferentes gerações, gênero, visões de mundo e opções, buscando sempre formas de estabelecer o diálogo, o valor da pluralidade e a dinâmica da reconciliação; b) 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; c) 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 participação das Universidades confiadas à Companhia de Jesus na América Latina nos grandes debates políticos, econômicos, técnicos e culturais da nossa sociedade e do mundo. 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 participação nos grandes debates.

1.2.4 A Formação Integral como Concepção Pedagógica na Unisinos

A Formação Integral como concepção pedagógica exige uma definição daquilo que a Unisinos entende por Pedagogia Universitária para o século XXI. Trata-se de um campo específico, polissêmico e interdisciplinar, caracterizado pela produção ativa do conhecimento e pela ação formativa articulada às práticas sociais, culturais e de mercado. O campo da Pedagogia Universitária requer uma relação de imanência entre o ensino, a pesquisa e a extensão, que, ao atravessar a formação de docentes e discentes, imprime nos sujeitos tanto uma atitude investigativa, crítica e inquieta diante do estabelecido e do já conhecido, quanto uma atitude proativa e de protagonismo.

A Formação Integral na Unisinos está alinhada à Responsabilidade Socioambiental. Isso significa atenção ao pleno desenvolvimento da pessoa humana na promoção, produtiva e positiva, da crise como mecanismo de mobilização e de criação de novas tecnologias humanas e digitais, capazes de impactar a vida da instituição, bem como a vida social. Nesse sentido, investe-se na formação humana para além da formação profissional, o que implica a atenção em todas as áreas do conhecimento e a compreensão do humano como parte de um organismo social, cultural, econômico, tecnológico, político e ambiental.

Vivenciar a experiência de Formação Integral significa, ainda, entender que qualquer ação, em qualquer espaço físico e virtual da Unisinos, tem o compromisso de potencializar a formação humana e profissional das pessoas de modo que estejam voltadas a inovações capazes de darem respostas às necessidades geradas pelas formas de vida contemporâneas. Entende-se experiência formativa como um processo vivo, experienciado de forma pessoal e coletiva (presencial ou virtualmente por meio de processos interativos), porém significado pessoalmente. O diálogo inter e transdisciplinar torna-se fundamento estruturante das ações institucionais na promoção de ensino, pesquisa e extensão, que tenham como orientadores a ética, a justiça e a melhoria das condições de vida planetárias.

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 da transformação social, tanto quanto a sociedade é um fator da transformação tecnológica. Os processos produtivos contemporâneos,

inclusive 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 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 com o meio ambiente.

Nesse contexto de transformação digital, a Universidade privilegia experiências pedagógicas que promovam, em sintonia com o paradigma inaciano, a provocação de saberes em contexto. São propostos percursos formativos flexíveis e conducentes à construção de repertórios personalizados, os quais articulam experimentação, reflexão e ação, de maneira a desenvolver, de forma contínua, nos sujeitos, responsabilidade, ética, autonomia, criatividade, espírito empreendedor, compaixão e capacidade de colaborar com outros sujeitos de diferentes realidades. Tais percursos contemplam o acompanhamento contínuo do desenvolvimento das competências profissionais de modo a (re) orientar sistematicamente a aprendizagem.

A ação formativa universitária do século XXI, encaminhada pela Unisinos pela via central da formação humana em uma perspectiva de ecologia integral, possibilita que as tecnologias sejam compositivas de cenários pedagógicos colaborativos, criativos e inventivos, voltados para o bem comum em um ambiente de conexão entre pessoas e conhecimentos. Nessa perspectiva, entende-se a aula como uma construção viva de experiências articuladas a repertórios científicos, culturais, históricos, éticos e estéticos.

Nesse contexto, multiplicam-se os espaços de ensino e de aprendizagem, a partir de múltiplas experiências, que podem acontecer tanto a distância e presencialmente quanto de forma híbrida. O somatório das formas de condução do ensino e promoção da aprendizagem, característicos de nosso tempo, exigem que a abordagem do ensino se modifique, considerando o caráter ativo e inventivo-colaborativo daquele que aprende.

Diante da multiplicação dos espaços de aprendizagem e da hibridização cultural, se fortalece, como campo de interação da universidade, a sociedade no contexto da ação social universitária. Portanto, a ação formativa ultrapassa os muros da universidade para ocorrer nos distintos espaços sociais. A sociedade ou os espaços das comunidades se apresentam como contextos vivos de formação. Por meio de diferentes organizadores curriculares adotados na Universidade, os estudantes envolvem-se em situações de vida reais que exigem competências específicas de formação. Projetos distintos, sejam eles de ensino e/ou pesquisa e/ou extensão, desenvolvidos a partir de uma postura investigativa ética e responsável pela vida comum, podem ser mobilizados para a produção de conhecimentos 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 lado, a sociedade. Portanto, trata-se de uma formação responsável e mobilizada pela busca de alternativas viáveis para a melhoria da qualidade de vida de um ecossistema determinado.

Além da ação social universitária, os Institutos de Tecnologia (ITT's) na Universidade também devem ser entendidos como espaços formativos disponíveis para estudantes de distintos níveis de ensino — graduação e pós-graduação. Na relação interessada entre grupos de pesquisa e de ensino, com forte envolvimento com os setores produtivos da sociedade, estão as condições para a construção de experiências de ensino e de aprendizagem diferenciadas e inovadoras por articularem as condições para a valorização do ensino por meio da pesquisa e da extensão.

O estabelecimento de novas conexões entre os componentes da docência universitária projeta novas relações entre a sociedade, o campus, a sala de aula, o conhecimento científico e a tecnologia, isto é, entre os atores: alunos, professores, tutores, colaboradores internos e externos à Universidade.

Como um dos atores desses espaços, o docente universitário renova-se constantemente a partir de um *modus operandi* institucional jesuíta, expresso na Pedagogia Inaciana. Para tanto, o docente deve (pré) ocupar-se com a Formação Integral da pessoa humana, bem como com um processo formativo docente pautado pela excelência. Isso implica convidar constantemente os docentes a revisitarem, problematizarem e proporem novas práticas pedagógicas de forma orientada pelo princípio pedagógico do *Magis* Inaciano. Significa, também, por parte da Universidade, envolver os docentes em atividades formativas mediante o uso de metodologias diferenciadas que os levem a vivenciar a ativação de suas capacidades cognoscitivas.

Outro ator que aparece no século XXI e que tem figurado na educação a distância é o tutor. Articulado ao professor, ele atua no acompanhamento dos processos pedagógicos junto aos alunos. A partir de uma ação articulada e orientada pelo professor, o tutor necessita de formação técnica e humana para que possa zelar pelos princípios educacionais da Companhia de Jesus e pelos princípios construídos pela Unisinos. Portanto, investimentos institucionais são feitos para efetivar a formação continuada dos tutores que atuam na universidade.

A formação do docente e do tutor atuante na universidade é possibilitada por ações constantes e estrategicamente pensadas pelos gestores, pela equipe de formação pedagógica em parceria com docentes, tutores e colaboradores da Instituição. Os esforços na formação do docente e do tutor universitário devem estar distribuídos em três planos interdependentes, determinantes da ação pedagógica universitária: a) o da ação estruturante; b) o das condições materiais e processuais; e c) o das condições culturais e éticas. Trata-se de uma forma de operar

na Universidade que depende do relacionamento de confiança e de interdependência entre o que é intrínseco à Universidade e o que é extrínseco a ela.

Constituindo o plano das condições estruturantes, estão tanto os saberes quanto as práticas específicas do ensino e da aprendizagem; dos projetos político-pedagógicos da Universidade e dos cursos de atuação; da profissão em que o docente trabalha para a formação; do universo da ação e das políticas universitárias e de mercado. Integrando o plano das condições materiais e processuais, estão tanto o aparato técnico-instrumental ofertado pela instituição para instrumentalizar as práticas docentes quanto a formação pedagógica permanente para o exercício da função de docente e usos qualificados dos instrumentos disponibilizados. Por fim, e não menos importante, compondo o plano das condições culturais e éticas, estão as distintas práticas humanas imersas em crises de todas as ordens, em desigualdades sociais expressivas e envoltas nos avanços tecnológicos da era digital.

Decorrentes e articulados ao *modus operandi* Jesuíta, aos três planos determinantes da ação pedagógica universitária que estruturam a formação continuada do docente e a formação pedagógica do tutor, ao tipo de atuação pedagógica que promove o protagonismo dos envolvidos no ato pedagógico e às exigências de um mundo cada vez mais globalizado e ativo na promoção da hibridização cultural, está um conjunto de competências desejadas do docente e do tutor universitário.

Por competência docente universitária entende-se o saber fazer bem, comprometido com a problematização e a busca de soluções para os problemas vividos ou enunciados para o presente e o futuro. O saber fazer bem se compõe numa atmosfera formativa constituída por elementos éticos, estéticos, científicos, técnicos e políticos. Traduz-se no domínio de técnicas e de conhecimentos necessários para apresentar ao estudante um campo de saberes, bem como conduzi-lo na construção de seu percurso formativo profissional.

Também se traduz, na Unisinos, num modo de ser comprometido com a melhoria tanto da qualidade de vida dos distintos segmentos populacionais quanto do ambiente. O saber fazer bem pressupõe clareza da necessidade da ampliação constante do repertório cultural, humano, político e técnico, de modo a dar respostas significativas aos problemas de nosso tempo.

Resumindo, propõe-se, na Unisinos, que a competência seja tomada como um elemento construtor e organizador das atividades acadêmico-pedagógicas, podendo ser traduzida nos quatro pilares da educação: saber conhecer; saber fazer; saber ser e saber conviver.

A formação para docentes e tutores orienta-se para uma atuação pedagógica de tipo intervalar, pois opera na distância entre o que é agenciado pelos planos determinantes da ação pedagógica e o sujeito que aprende. A operação intervalar permite ao docente e ao tutor, cada um

com suas especificidades de atuação, envolverem os estudantes em uma atmosfera de aprendizado contínuo e ilimitado, pois é mobilizada pela ação autônoma e protagonista daqueles envolvidos no ato pedagógico, que pressupõe avaliação docente/tutor, tanto a realizada pelos alunos sobre o docente e o tutor quanto a realizada pelo próprio docente e o tutor acerca de si mesmo.

A avaliação deve ser objeto de reflexão com a coordenação do curso e juntos, docente ou tutor e coordenador, devem traçar um plano individual de formação, baseado no desenvolvimento das competências desejadas pela Universidade e o curso de formação em que atua.

Todas as ações realizadas para a formação continuada dos professores e dos tutores da Universidade, visando à excelência acadêmica em todos os níveis de ensino, na pesquisa e na extensão, conformam a ambiência acadêmica em que se consolida a identidade do professor/tutor Unisinos.

1.2.4.1 A Formação Humanística no Bacharelado Pró

A partir do desafio de compor uma nova proposta de Atividades de Formação Humanística para os Bacharelados do Campus de São Leopoldo (denominados Bacharelados Pró¹.) em 2019, a universidade inspirou-se na Pedagogia Inaciana para estruturar três grandes eixos temáticos (além das outras atividades alinhadas à Formação Humanística, como as atividades do Núcleo Brasileiro e Estudos Afrobrasileiros e Indígenas (NEABI), do Voluntariado, de Inclusão e Acessibilidade, Cultura Surda e Libras, etc.). São eles:

- **Formação Integral e Projeção Profissional** - Eixo que mantém contemplada a preocupação com o estudo e a construção de um projeto de pessoa na perspectiva da Formação Integral e que também busca projetar, preliminarmente, perspectivas de formação acadêmica e de identificação com a área de formação. Neste eixo foram estruturadas Atividades Acadêmicas de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, (Colaboração, Liderança, Protagonismo, Interfaces, Conexões) também denominadas de disciplinas do “DNA Jesuíta”.

- **Cultura e Cosmopolitismo** (Cidadania e Ética Planetária) - Eixo que mantém contemplada a preocupação com a defesa e a valorização da autonomia e diversidade cultural (em suas diferentes expressões simbólicas, religiosas, estéticas e artísticas), ultrapassando o contexto latino-americano para pensar a partir de uma perspectiva cosmopolita, contemplando,

¹ O bacharelado Pró abarca 21 Cursos de Graduação: Administração; Administração: Comércio Exterior; Arquitetura e Urbanismo; Biologia; Biomedicina; Ciência da Computação; Ciências Contábeis; Ciências Econômicas; Direito; Enfermagem; Engenharia Civil; Engenharia de Produção; Engenharia Elétrica; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Farmácia; Fisioterapia; Jornalismo; Nutrição; Publicidade e Propaganda; Psicologia

consequentemente, temas como a Ética da Alteridade, a Bioética e a Sustentabilidade Socioambiental.

● **Humanidades, Ética, Tecnociência e Tecnocultura** - Eixo que contempla a relação entre as Humanidades e o avanço da Tecnociência (Tecnocultura), com a preocupação ética de tencionar as perspectivas (limites e possibilidades) do avanço da tecnociência (em diferentes áreas) e de dimensionar possíveis utilizações criativas e construtivas (afirmativas) das tecnologias digitais.

1.2.4.2 Mentoria no Bacharelado Pró

Para apoiar o aluno em suas escolhas ao longo do curso há a **Mentoria** que remete a **Cura personalis**, tão cara na educação jesuíta, que o ajudará a tomar as decisões mais adequadas para a construção de sua carreira acadêmica e/ou profissional. A mentoria é configurada de diferentes formas ao longo da trajetória do aluno desde sua primeira matrícula:

Mentoria através das Atividades Acadêmicas de Desenvolvimento Pessoal e Profissional: nestas atividades, o mentor contribui para a construção coletiva de competências que auxiliam o aluno a construir seu projeto de vida gradativamente, isto é, seu plano de desenvolvimento individual, reconhecendo-se como cidadão do mundo corresponsável pela solidariedade terrestre, a partir de uma atitude comprometida com a ética, os direitos humanos e a sustentabilidade socioambiental. Trata-se de um espaço inclusivo de respeito ao tempo de aprendizado de cada estudante. O mentor orientará os alunos em relação a atividades curriculares e extracurriculares, até o momento de escolha da trilha específica no último ano de graduação.

Mentoria nas diferentes Atividades Acadêmicas e ao longo do curso: professores e coordenação acompanham os alunos no dia a dia de suas atividades, orientando-os, por exemplo, sobre a escolha dos temas para seus projetos de aula, sobre sua matrícula, bem como para a realização de atividades extracurriculares.

Mentoria após o ingresso na Trilha de Formação: aqui o processo de mentoria se confunde com um processo de orientação durante a realização do Projeto Aplicado, desenvolvido no final do curso. O professor orienta a construção do Projeto Aplicado e a inserção do aluno nas demais atividades das Trilhas de Formação, apoiando-o na finalização desta etapa de graduação.

Mentoria complementar permanente de apoio à carreira: serviço disponível aos alunos para que, a qualquer momento durante e após a sua formação, possam buscar apoio para o desenvolvimento de carreira. Trata-se do Programa Gestão de Carreira cujo objetivo é proporcionar espaços de reflexão e capacitação que promovam o gerenciamento de carreira, ofertado paralelamente às mentorias curriculares. Entre os serviços disponibilizados pelo

programa estão o serviço de apoio à escolha profissional, planejamento de carreira, elaboração de currículo e oficinas de preparação para o mercado de trabalho.

1.2.5 Perfil dos Professores e Tutores da Unisinos

A identidade de professores e tutores envolve a sintonia entre valores da identidade pessoal, a identidade no trabalho e a identidade organizacional (Universidade Jesuíta, no caso da Unisinos). O processo dinâmico de socialização, onde essas diferentes esferas de identidade se mobilizam, permite a construção do significado de ser professor e tutor da Unisinos. Essa identidade é basilar, sedimentando o território onde o perfil de competências de cada indivíduo se desdobra. Ou seja, a mobilização dos recursos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), traduzidos em ações inovadoras e eficazes nas práticas pedagógicas em contextos educacionais específicos, não pode estar descolada da identidade de professores e tutores da Unisinos.

A atuação de professores e tutores da Unisinos tem como norte a integração das seguintes características, que podem ser mais expressivas em uma ou outra das categorias profissionais que atuam na educação universitária:

Trabalho cooperativo - O professor e o tutor Unisinos desenvolvem rigoroso senso de cooperação no sentido de proporcionar aos discentes diferentes níveis de participação em processos de tomada de decisão para alcançar os objetivos comuns. O professor e o tutor estão abertos para a interação com seus colegas a fim de criarem práticas pedagógicas construídas de forma coletiva e colaborativa. Essa disposição decorre da consciência de que a cooperação é um processo criador de realidade nova para além da troca entre os sujeitos: cooperar na ação é operar em comum.

Postura empreendedora e investigativa - O professor e o tutor Unisinos têm capacidade investigativa e empreendedora. Eles buscam permanentemente abordagens teóricas, práticas pedagógicas e tecnologias que possibilitem aos estudantes serem também empreendedores na realidade em que atuam. Têm como características básicas o espírito criativo, pensamento sistematizado e atitude investigativa. Também possuem conduta proativa, flexível e inovadora.

Articulação entre os saberes - O exercício da docência pressupõe a articulação permanente entre os saberes da experiência, os saberes pedagógicos e os saberes específicos da área de atuação do professor. Nesse sentido, o professor Unisinos situa o conhecimento a partir do seu contexto histórico, social, cultural e político; reflete sobre a intencionalidade das suas

práticas pedagógicas; desenvolve o planejamento dos processos de ensino e de aprendizagem; experimenta novos métodos de ensino e enfrenta situações educacionais complexas.

Ensino articulado com a pesquisa e a extensão - O professor Unisinos relaciona ensino, pesquisa e extensão a partir da articulação entre teoria/prática; da problematização e da (re) construção do conhecimento com base em sua localização social e histórica; da identificação e da resolução de problemas que emergem da inserção da Universidade na sociedade e desta na Universidade; da Formação Integral do ser humano, numa perspectiva ética e de responsabilidade social.

Atenção à singularidade e às especificidades de aprendizagem de cada aluno - O professor e o tutor Unisinos reconhecem e incluem, em suas práticas docentes, o aluno na sua singularidade, considerando as etapas de desenvolvimento intelectual, social e afetivo e auxiliando-o no seu gradual amadurecimento. Também estão atentos às especificidades cognitivas, sensoriais e motoras dos alunos para que sejam construídas propostas metodológicas inclusivas. Compromisso social O professor e o tutor da Unisinos, fundamentados na Responsabilidade Socioambiental, acentuam os valores comunitários, buscando desenvolver nos alunos a sensibilidade para uma ação ética com o outro e para o outro, bem como a disposição para promover a justiça, a solidariedade e a equidade social, respondendo aos desafios de promover o desenvolvimento humano e sustentável.

Comprometimento com a excelência acadêmica - O professor e o tutor Unisinos demonstram excelência em sua área de conhecimento e competências horizontais que permitem o diálogo entre áreas, buscando o desenvolvimento pleno das suas capacidades, bem como as de seus estudantes.

Valorização da diversidade cultural - A fim de que haja uma interação respeitosa e eficiente em um contexto globalizado, faz-se necessário (re) conhecer a sociedade global e desenvolver competências interculturais indispensáveis para a formação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Valorização do risco como oportunidade para construção de conhecimento - O professor e o tutor Unisinos têm a compreensão de que, a partir do erro, pode se gerar aprendizagem e de que é necessário formar alunos que assumem riscos, falham, refletem criticamente sobre as falhas e aprendem a partir desse processo e, com isso, preparam-se para superar novos desafios.

Superação das fronteiras disciplinares para a resolução de problemas reais - Os saberes necessários para resolver problemas do mundo real não costumam estar contidos de forma limitada em uma disciplina específica. Assim, o professor e o tutor Unisinos, ao buscarem

promover a compreensão e solução de problemas reais, exploram a interconexão entre conhecimentos de diferentes disciplinas, bem como entre saberes disciplinares e não disciplinares.

Protagonismo compartilhado - O professor Unisinos reconhece que ele próprio, seus alunos, os tutores, os monitores, todos compartilham o protagonismo nos processos de ensino e de aprendizagem. Cada participante é um potencial mediador do processo pedagógico, pois existe a interação, a cooperação, as trocas na construção de conhecimentos, experiências comuns e convívio, em uma relação de respeito, de responsabilidade e de solidariedade em que todos podem auxiliar uns aos outros.

1.2.6 Perfil do Egresso: O ideal Formativo da Unisinos

O perfil do egresso como propósito educativo deve ser um processo de acompanhamento que se desenvolve a partir de avaliação contínua, tanto do professor e do tutor sobre o aluno, quanto do aluno sobre si mesmo. A avaliação acontece a partir de critérios preestabelecidos e apresentados aos alunos para que possam ter consciência de seu próprio desenvolvimento. Portanto, as competências devem ser compreendidas como resultados em processo de construção contínuo e personalizado, que se definem a partir das dimensões da Formação Integral, já referidas neste documento — o saber, o saber fazer, o saber ser e o saber conviver com o outro.

A Formação Integral, enquanto processo, buscará desenvolver, de forma contínua e participativa, as competências do aluno, enfatizando a consciência crítica frente à realidade e ao efetivo compromisso com sentido solidário, a fim de lograr uma realização mais plena na própria vida e na sociedade. Sendo assim, as competências dos egressos da Unisinos, além de considerarem as especificidades contidas no perfil do egresso de cada curso da Universidade, também abarcam um conjunto de características identitárias Unisinos. São elas:

- Formação de homens e mulheres para os demais e com os demais;
- Formação Integral inspirada e dirigida pelo humanismo social cristão;
- Educação orientada para o serviço da fé, a promoção da justiça, o diálogo com a cultura e com outras religiões, bem como com a inclusão social;
- Educação dirigida à excelência intelectual;
- Educação centrada na pessoa e consolidada na conduta de corresponsabilidade e de participação na vida acadêmica.

Enraizada na tradição da Pedagogia Inaciana, a Universidade busca formar pessoas que respondam a quatro imperativos:

▶ Pessoas com profundo conhecimento de si mesmas. Ou seja, pessoas que conheçam suas fortalezas e fraquezas, seus valores e que tenham visão do mundo com profundo senso ético e de comprometimento com a justiça.

▶ Pessoas criativas e livres. Isto é, pessoas que tenham capacidade de inovar com confiança e de se adaptar a um mundo em mudança.

▶ Pessoas com capacidade de amar e se deixar amar. Em outras palavras, pessoas que tratem o próximo com amor e com atitude positiva.

▶ Pessoas que busquem sempre mais, que fortaleçam a si mesmas e aos demais com altruísmo, bem querer, possuindo fortemente enraizadas a noção de cidadania, comprometimento social, princípios éticos no exercício de sua profissão e em suas relações sociais, bem como noção de bem comum.

Para consolidar esse ideal formativo, a Unisinos propõe que todos os seus cursos e atividades desenvolvam as seguintes competências transversais, como marca distintiva do perfil de seus egressos:

Responsabilidade socioambiental - exercer suas atribuições profissionais segundo os princípios da formação humanística, social e ambiental;

Formação cultural - reconhecer as experiências culturais como possibilidades de formação ético-estética, numa perspectiva integral;

Senso crítico-reflexivo para a resolução de problemas - analisar os fenômenos socioculturais, em suas dimensões local e global, a fim de identificar problemas e propor soluções adequadas em cenários complexos;

Pensamento computacional - resolver diferentes tipos de problemas, utilizando conceitos e fundamentos da computação em articulação com o pensamento humano para ampliar o potencial inventivo, a capacidade de raciocínio e a habilidade de pensar abstratamente em diversos níveis, independente das tecnologias empregadas;

Atitude empreendedora - propor ações empreendedoras que estejam de acordo com uma perspectiva responsável, que valorizem a pessoa humana em diferentes contextos socioculturais e o meio ambiente, assumindo atitude de protagonismo e colaboração com as comunidades envolvidas;

Comunicação - comunicar-se através de diferentes linguagens (verbal e não verbal, gestual, corporal, sonora, visual, gráfica, audiovisual), tendo em vista a potencialização de habilidades expressivas e estéticas;

Pensamento projetual - mobilizar competências de diferentes áreas de conhecimento, em uma perspectiva sistêmica e transdisciplinar, através de processos imaginativos, criativos e inventivos a fim de agregar valor à sociedade;

Colaboração - interagir de modo proativo e solidário, de modo a construir coletivamente soluções para problemas das comunidades, em distintos contextos socioculturais;

Liderança - liderar de forma proativa e colaborativa, definindo estratégias e construindo consenso nos grupos;

Autonomia e autogestão do conhecimento - gerir seu processo de apropriação e produção de conhecimento com autonomia e continuidade, estabelecendo objetivos de aprendizagem de curto, médio e longo prazo;

Atitude inclusiva - estar aberto positivamente e atento às diferenças de classe, étnicas, de gênero, religiosas, bem como atento às especificidades sensoriais, cognitivas e motoras constitutivas da pessoa humana para, em uma atitude de inclusão, lutar por igualdade de acesso e de permanência de todos em todos os espaços.

1.2.7 Formação para a Gestão e Liderança na Perspectiva da Identidade e Pedagogia Inaciana

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 liderança nas suas instituições educacionais. Nesses documentos, pode-se identificar os elementos que caracterizam o pensar e a forma de exercer a gestão e a liderança e, por conseguinte, qual tipo de pessoa buscam 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 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 malentendidos, 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” (C.G 35, 2008, D. 6, n. 20).

1.2.7.1 Exercício da Gestão e Liderança na Unisinos

Os processos são geridos de forma que manifestam o modo de proceder da instituição. 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 do que uma oportunidade de compartilhamento de autoridade, tratando-se de 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 mesmo 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 aprendizagem integral dos alunos. Ao se inserir nesse horizonte, a equipe diretiva 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*. Trata-se de 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.

Na Unisinos se compreende que as competências são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos. As competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades, emprego de atitudes, adequadas à realização de tarefas e conhecimentos.

Competências se constituem num conjunto de conhecimentos, atitudes, capacidades e aptidões que habilitam alguém para vários desempenhos da vida. Habilidades se ligam a atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser.

A competência é então constituída por várias habilidades. Pode, ainda, ser definida como saber fazer bem o que é necessário e desejável no âmbito profissional e se revela na articulação das dimensões técnica e política perpassadas pela ética. Contudo, uma habilidade não "pertence" a determinada competência, pois uma mesma habilidade pode contribuir para diferentes competências. Nesta perspectiva se compreende que as competências na prática da liderança e gestão na Unisinos se trata de:

- **trabalhar numa perspectiva humanista e humanizadora exercendo o cuidado 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 desta 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 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 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 através 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 gestão, é ajudar a confrontar as coisas, 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 pela sua palavra, mas sobretudo pelo seu exemplo. Aqui, 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. Evidentemente, 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 mesma, proposta pela Companhia e nas instituições educacionais a ela vinculadas.

2 – PROGRAMA DE APRENDIZAGEM CONHECENDO A UNISINOS

O Programa de Aprendizagem Conhecendo a Unisinos ocorre no início de cada semestre com os professores e funcionários do quadro administrativo em geral em dois a três dias, conforme o número de pessoas que estão ingressando na Universidade. O Programa privilegia a apropriação de conhecimentos didático-pedagógicos e institucionais da UNISINOS implicados nas práticas docentes. Tais aspectos tem como objetivo subsidiar a elaboração do planejamento de ensino e de aula, promovendo desta forma a Formação Integral do estudante. São vários os temas abordados, sendo que alguns são abordados de forma obrigatória a cada semestre e outros variam de acordo com as novas exigências que surgem. Dentre os temas obrigatórios abordados está a Identidade e Pedagogia Inaciana. Ou seja, não se aborda de forma exclusiva a Identidade e a Pedagogia Inaciana, sendo este um, entre vários outros temas abordados, como pode ser observado no exemplo de programa abaixo:

Atividade	Objetivo
Mensagem de boas vindas da Reitoria (com participação dos Diretores e Coordenadores de Curso)	Conhecer a estrutura organizacional da instituição e os responsáveis pelas diferentes Unidades Acadêmicas assim como a organograma organizacional da Unisinos.
Pedagogia Inaciana	Apresentar os fundamentos da Identidade e da Pedagogia inaciana, relacionando com as práticas pedagógicas
Planejamento de Ensino, PPP- Projeto Político Pedagógico; calendário acadêmico; caracterização da Atividade Acadêmica; plano da Atividade Acadêmica; Currículo; Minha Unisinos e Diário de Classe	Discutir aspectos pedagógicos envolvidos no planejamento de ensino das diferentes áreas do conhecimento e elaborar na prática o planejamento de ensino e de aula de acordo com o que pede a universidade.
Gestão da permanência	Auxiliar os professores e tutores a ter o olhar atento e fazer o acompanhamento de alunos que apresentam dificuldades permitindo desta foram que ele permaneça na universidade.

Experiências com planejamentos de ensino: professores convidados	Promover uma aproximação entre os professores ingressantes e os docentes que já atuam na instituição para refletir sobre as diferentes possibilidades de planejamento de ensino.
Experiências com interação e mediação pedagógica: tutores e professores convidados	Promover uma aproximação entre os tutores ingressantes e tutores que já atuam na instituição para refletir sobre as possibilidades de interação e mediação pedagógica.
Ensino e Avaliação por competências na Unisinos	Apropriar-se do conceito de avaliação como processo, buscando subsídios para suas práticas avaliativas.
Oficina: Moodle, Minha Unisinos e Lattes	Operar os recursos pedagógicos da ferramenta
Adobe Connect	Conhecer e utilizar a ferramenta para webconferência.
Cibercultura, o aluno e a aprendizagem online	Discutir a relação da Cibercultura no processo de ensino- aprendizagem online.
Normas Segurança	Atendimento à Normativa para utilização de laboratórios
Saúde, previdência e assistência (RH + Coopersinos)	Planos e Benefícios
Inclusão no Ensino Superior	Apresentar como a inclusão ocorre na Universidade e os desafios para a prática docente.
Capacitação para o uso do sistema Unisinos	Formação Docente e Unidade Acadêmica de Graduação

A maneira como se aborda o tema da Identidade e Pedagogia Inaciana, apresentamos no texto abaixo. Este conteúdo é trabalhado no início de cada semestre em forma de PowerPoint, e oficinas, com os professores e funcionários do quadro técnico-administrativo ingressantes na universidade ao longo do semestre. Além disso, ocorrem dois encontros com os docentes ingressantes em cada semestre na universidade.

No primeiro deles, se reflete sobre um tema específico da Pedagogia Inaciana, se busca saber como está o andamento das aulas em si e, como está sendo a ambientação do docente dentro de uma universidade da Companhia de Jesus. Ou seja, se busca saber como está sendo assimilado pelo docente o ethos ou a maneira de se trabalhar numa instituição educacional jesuíta. Busca-se saber quais as suas percepções, os seus sentimentos, e se as suas expectativas iniciais se confirmaram ou não, bem como as razões disto não ter acontecido se fazendo os encaminhamentos necessários.

No segundo encontro se aborda algum aspecto ou tema relacionado à Pedagogia Inaciana e algum outro tema relacionado às práticas docentes. Este trabalho é coordenado e desenvolvido

pelo Núcleo de Inovação, Avaliação e Formação da Universidade, vinculado a Pró-Reitoria Acadêmica. É importante salientar que a Universidade destina recursos financeiros específicos para o desenvolvimento deste trabalho, inclusive com o pagamento de horas extras caso seja necessário.

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
Programa de Aprendizagem 2018/1
Tema: Fundamentos da Identidade Institucional e Pedagogia Inaciana



Você já viu algum destes símbolos, imagens ou nomes?
Ao que eles remetem?



Tudo isso remete a uma instituição religiosa:
A Companhia de Jesus

Fundador:

Inácio de Loyola em 1540.

- ▶ A conversão Inácio aconteceu depois de deixar o exército do rei de Navarra quando foi ferido num cerco militar em Pamplona.
- ▶ Durante o tempo de convalescença, lê sobre a Vida de Cristo e dos Santos.

Origens da Companhia de Jesus:

Inácio com um grupo de nove estudantes na Universidade de Paris

Elementos que identificam, estruturam e dinamizam a ação da Companhia de Jesus e das suas obras:

- ▶ 1. OS EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS
- ▶ 2. AS CONSTITUIÇÕES DA COMPANHIA DE JESUS
- ▶ 3. AS CONGREGAÇÕES GERAIS

1. EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS de Santo Inácio de Loyola



- ▶ **Os Exercícios Espirituais, começam a serem escritos por Inácio de Loyola em 1522.**
- ▶ **Apresentam/são uma metodologia de oração que levam/conduzem a uma profunda experiência de Deus.**

Título e pressuposto dos Exercícios Espirituais:

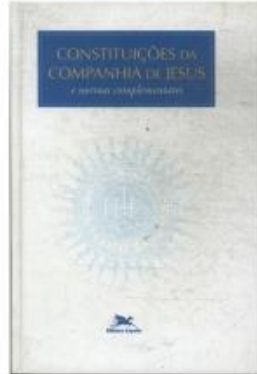
Exercícios Espirituais para vencer a si mesmo e ordenar a própria vida, sem se determinar por nenhuma afeição desordenada.

Princípio e Fundamento dos Exercícios espirituais:

“O ser humano 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 ser humano e para o ajudarem a atingir o fim para o qual é criado. Daí se segue que ele deve usar das coisas tanto quanto o ajudam para atingir o seu fim, e deve privar-se delas tanto quanto o impedem...”.

2.As Constituições da Companhia de Jesus

É o documento que organiza a ação da Companhia de Jesus.
“Um corpo para o espírito”.



3. As Congregações Gerais

▶ São encontros que ocorrem com representantes jesuítas de todo mundo quando é necessário faz alguma atualização.

◆ Outros documentos atuais importantes:

- ▶ Características da educação na Companhia de Jesus (1986)
- ▶ Pedagogia Inaciana uma proposta prática (1994)
- ▶ PEC – Projeto Educativo Comum (2016)

▶ Elementos que mostram a identidade da Companhia de Jesus e da UNISINOS construída a partir dos EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS, das CONSTITUIÇÕES e das CONGREGAÇÕES GERAIS

- ▶ Excelência humana e acadêmica
- ▶ Formação integral através da Pedagogia Inaciana
- ▶ Conduta ética
- ▶ Serviço da fé e promoção da justiça
- ▶ Qualidade do ensino
- ▶ Subsidiariedade e solidariedade
- ▶ Responsabilidade social e cidadania
- ▶ Respeito a natureza e ao ambiente
- ▶ Socialização dos bens culturais
- ▶ Inovação
- ▶ Autonomia e sustentabilidade
- ▶ Participação corresponsável
- ▶ Tecnologias a serviço da vida e da pessoa humana
- ▶ Colaboração com os leigos
- ▶ Diálogo inter-religioso
- ▶ Responsabilidade Socioambiental

Pedagogia Inaciana

O que é Pedagogia Inaciana?

- ▶ A Pedagogia Inaciana não é propriamente um método, no sentido rigoroso do termo, mas um enfoque pedagógico cujos elementos principais provêm dos Exercícios Espirituais e das Constituições da Companhia de Jesus.
- ▶ É um conceito amplo que oferece uma visão cristã do mundo, do ser humano e da sociedade dando um sentido humanista para o processo educativo através de um método personalizado, crítico e participativo.
- ▶ A base desse acervo pedagógico é constituída atualmente pelos documentos Características da Educação da Companhia de Jesus e Pedagogia Inaciana: uma proposta prática, promulgados em 1986 e 1993, respectivamente.
- ▶ A meta da Pedagogia Inaciana é ajudar a formar o ser humano, através do processo educativo - formal e não formal - a reconhecer a sua dignidade, a sua filiação divina, a sua vocação a Ser.
- ▶ Empenha-se em estimular as pessoas a desenvolver ao máximo suas potencialidades e dimensões, a exercer sua liberdade, a atuar com autonomia e personalidade na transformação da sociedade, a solidarizar-se com os demais e com o meio ambiente.
- ▶ Esta pedagogia se esforça por formar pessoas lúcidas que saibam aplicar os conteúdos, competências e habilidades desenvolvidas durante o processo educativo, nas suas vidas pessoais e na sociedade.
- ▶ Trata-se de uma Pedagogia que busca formar pessoas hábeis para interpretar o mundo de hoje, para saber discernir e oferecer soluções aos problemas, para mover-se em um mundo que muda constantemente.
- ▶ Esta educação não pretende adestrar ou instrumentalizar, mas levar a um comprometimento com a sociedade e o meio ambiente ajudando a construir um mundo melhor para todos.

Concretamente, o Modelo Pedagógico Inaciano também chamado de Paradigma Pedagógico Inaciano se estrutura considerando cinco elementos-chave no processo educativo.



- ▶ A *contextualização* situa os sujeitos, atores, temas e fatos em suas circunstâncias concretas, em sua realidade social, política, econômica, tecnológica, cultural e moral.
- ▶ 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 se apropriar intelectualmente do contexto e da experiência, para exercer a crítica, comparar e verificar a adequação do entendimento em relação à realidade, 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.

Gestão e liderança na Companhia de Jesus e na Unisinos

Ao longo de sua história a Companhia de Jesus vem elaborando documentos que falam e descrevem a maneira como os jesuítas através do tempo compreendem, exercem e tem formado pessoas para o exercício da gestão e liderança nas suas instituições educacionais. Neles se pode identificar os elementos que caracterizam essa maneira de pensar e exercer a gestão liderança e, por conseguinte, qual tipo de pessoa buscam para ocupar cargos diretivos em suas obras.

As fontes inspiradoras para o exercício da gestão e liderança numa instituição educacional da Companhia são respectivamente:

- ▶ **1. A vida de Inácio de Loyola;**
- ▶ **2. Os documentos fundacionais;**
- ▶ **3. Os Decretos da Congregação Geral 35^a.**

▶ 1.A vida de Inácio de Loyola e os documentos fundacionais:

A inspiração para o exercício da liderança e da gestão numa instituição educacional da Companhia de Jesus, como é o caso da UNISINOS, se encontram na vida e na pessoa de Inácio de Loyola, fundador da Companhia e no seu legado, expresso, especialmente, nos Exercícios Espirituais e nas Constituições.

Inácio, uma vez eleito Superior Geral da Companhia foi modelando seu estilo de liderança e gestão durante os 16 anos que esteve no governo.

Através do estudo dos seus escritos percebe-se as orientações, os comportamentos e a forma como a sua liderança e gestão foram se configurando e aclarando até a chegar a ser modelo para aqueles que desejam seguir o caminho inaciano.

Inácio, uma vez eleito Superior Geral da Companhia foi modelando seu estilo de liderança e gestão durante os 16 anos que esteve no governo. Através do estudo dos seus escritos percebe-se as orientações, os comportamentos e a forma como a sua liderança e gestão foram se configurando e aclarando até a chegar a ser modelo para aqueles que desejam seguir o caminho inaciano.

Através da leitura das Constituições, é possível identificar alguns aspectos constitutivos da estrutura organizacional da Companhia de Jesus.

Isso, é importante, pois diversas teorias atuais sobre as estruturas organizacionais apresentam aspectos que hoje podemos descobrir na estrutura que Inácio de Loyola deu a nova Ordem religiosa por ele criada. Podem ser destacados:

— A Prática do discernimento. Escutar seu interior, examinar seus pensamentos, emoções, ir na profundidade da vida onde se experimentam as dúvidas, as tensões e as incertezas é a primeira lição sobre a liderança e gestão.

— Exercer o cuidado para com os outros. A liderança e a gestão exigem o cuidado com os outros, a preocupação pelo bem-estar, proximidade, afeto, respeito, combinados com caráter, firmeza nos encaminhamentos e decisões.

— Exercer a Liderança e a gestão compartilhadas. Exercer junto com os demais a missão, sentir-se colaborador, sem pretensões de poder, sem desejar destacar-se acima dos outros. Exercer uma gestão e liderança, compartilhada, austera, decente, que sabe discernir o que vai se fazer, que sabe reconhecer que não se coloca a serviço de qualquer causa, mas de um bem maior.

► 2. Os documentos fundacionais

As Constituições da Companhia de Jesus, especialmente a nona parte que aborda a maneira como se deve exercer o governo na Companhia de Jesus

► 3. Os Decretos da Congregação Geral 35ª (2008):

A liderança de uma obra jesuíta depende do compromisso para a missão e pode ser exercida por jesuítas e por outros.

Tais líderes devem ter um compromisso com a missão da Companhia como se concretiza na obra particular, mesmo que possam ser de tradições religiosas ou espirituais diferentes das nossas.

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.

Todos os que exercem liderança devem compreender e promover essas diferentes responsabilidades a fim de serem capazes de participar melhor no discernimento e na tomada de decisões, no que se refere a assuntos da missão. (C.G 35, 2008, D. 6, n. 9-10).

Uma dimensão final da formação para a missão inclui programas de preparação e apoio para colaboradores em posição de liderança.

Todos os que estão em cargos de liderança tem uma relação especial com a Companhia de Jesus.

Dado que o seu trabalho é um desafio importante para a missão da Companhia, necessitam de apoio e cuidado continuado por parte da Companhia e uns dos outros.

Além disso, devem receber uma formação adequada nas dimensões distintivas do nosso modo de proceder, especialmente a integração do discernimento apostólico na tomada de decisões. (C.G 35, 2008, D. 6, n. 20).

Gestão e liderança na UNISINOS

O modo como os processos são geridos manifesta, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição.

Desse modo, na UNISINOS não é indiferente a este ou aquele estilo de gestão e liderança; ao contrário, a Universidade afirma um modelo de gestão e liderança em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão.

A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso onde 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 mesmo dos processos de gestão.

Trata-se, portanto, 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.

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela equipe diretiva, possibilita que se busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição de quais as equipes de trabalho e o melhor modo de composição e integração entre elas, com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto.

O gerenciamento dos processos internos das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis necessitam estar coerentes 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 *aprendizagem integral* dos alunos.

Desse modo, ao inserirem-se nesse horizonte, a equipe diretiva e as equipes de trabalho da universidade colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional.

Por tudo isso, a gestão institucional possibilita a garantia de profissionalização dos processos, alinhada à identidade inaciana e à busca do *Magis*.

Trata-se de superar tudo o que soa como doméstico e personalista, tendo em vista os desafios contemporâneos e as respostas que queremos dar como universidade da Companhia de Jesus.

Competências no exercício da gestão e liderança na UNISINOS

● **exercer o cuidado para com o os outros.** A força da gestão e liderança na perspectiva inaciana está precisamente no fato de que a mesma se inspira numa experiência espiritual, no cuidado do mundo interior, da intimidade do sujeito. Por isso é importante compreender e se apropriar nas práticas de liderança e gestão da bela expressão 'cura personalis'.

A pessoa, em primeiro lugar, é o centro da gestão do líder. A pessoa do estudante, do professor, das pessoas que trabalham na administração e em outros processos educativos vem em primeiro lugar. Os resultados do que ela faz e produz vem num segundo momento.

● **trabalhar numa perspectiva humanista e humanizadora.** A gestão e a liderança inaciana são iminentemente humanas e humanizadoras.

Sua intencionalidade última tem a ver com a Formação integral, compreendida como a possibilidade de suscitar cenários e relações que dinamizem processos formativos nos sujeitos e na comunidade educativa.

A partir desta visão, a liderança humanista passa por uma consciência que sente e se compromete com as transformações da realidade, o desenvolvimento de um juízo crítico que aprende a discernir para bem decidir e, uma profunda sensibilidade estética e ética que sabe reconhecer como as ações e comportamentos podem afetar a vida dos outros e do mundo.

● **reconhecer os contextos.** A gestão e a liderança na perspectiva inaciana estão imersas numa rede complexa de tramas e significações sociais, políticas e culturais.

A gestão e a liderança diretiva não ocorrem no abstrato, mas em realidades encarnadas. A contextualização consiste em situar em seu cenário o sujeito e o aspecto da realidade que se quer experimentar, conhecer, apropriar e transformar.

O contexto supõe ver os condicionamentos sociais, econômicos, políticos e culturais, que podem distorcer a percepção e a compreensão da realidade.

A contextualização, permite, por um lado, problematizar, e por outro, conscientizar, dar conta de maneira crítica.

● **privilegiar a experiência.** Mais que partir das essências, a gestão e a liderança ao modo inaciano parte da existência, do mundo da vida, do cotidiano. Daquilo que afeta, emociona e implica.

Na experiência se recolhe a consciência presente, a história passada, as categorias aprendidas, os desejos, sonhos, esperanças, assim como os limites e as frustrações.

A liderança e a gestão inaciana devem levar a pessoa a apropriar-se de seu próprio caminhar e que ela mesma descubra o sentido desta experiência. Não é o mero conhecimento que satisfaz a pessoa, mas o compreender em profundidade aquilo que que está fazendo.

● **buscar discernir para bem decidir.** Dar-se conta, indagar, reconhecer, criticar, compreender, diferenciar, são as chaves deste processo de discernimento que reconhece que a consciência pode ser enganosa e por isso deve ser examinada. Discernir é aprender a caminhar em meio ao obscuro e o enganoso e a não se enganar em tempos de bonança. Um líder e gestor reflexivo tem a ver com uma consciência consciente, com uma capacidade crítica, argumentativa, que sabe repensar o que aconteceu. Entre os processos de reflexão o líder e gestor deve distinguir duas operações fundamentais: entender e julgar. Entender é descobrir o significado da experiência. É o que permite ao sujeito conceituar, formular hipóteses, conjecturas, elaborar teorias, definições, suposições. Julgar é emitir um juízo, é verificar a adequação entre o entendido e o experimentado, entre a hipótese formulada e os dados apresentados pelos sentidos.

● **favorecer o encontro e a confiança.** A gestão e a liderança ao modo inaciano surgem da experiência vital de uma relação que se traduz no encontro confiante que aproxima, transforma e liberta.

Esse encontro tem como elemento fundamental a confiança e a credibilidade.

Nesta perspectiva, é uma liderança e gestão otimista, que crê nas capacidades e possibilidades dos demais. Se trata de confiar no que o outro faz e busca, na sua capacidade de descobrir e construir e nos processos que dinamizam esses esforços. Se trata de construir confiança nos ambientes educativos, na sala de aula, nos grupos e nas equipes de trabalho.

● **buscar a integração.** Na gestão e a liderança inaciana a integração passa pela interrelação da experiência, reflexão e ação (Paradigma Pedagógico Inaciano, n. 29).

Os processos, do sentir, do pensar e do fazer se unificam em uma dinâmica integradora que permite desenvolver processos coerentes e harmônicos.

No entanto, é importante observar que os processos de integração para que sejam sólidos devem passar pela confrontação.

Acompanhar na perspectiva da liderança e gestão os processos de integração, é ajudar a confrontar as coisas, interrogar, para esclarecer e dar novas luzes sobre os processos.

● **privilegiar o diálogo.** A gestão e a liderança na perspectiva inaciana é dialógica na sua origem. Convida a construir diálogos intersubjetivos que propiciem uma gestão significativa.

Um diálogo que possibilita a participação e interação, que possui uma relação simbiótica entre iguais que são por si diferentes.

Um diálogo que compromete tanto emocional quanto cognitivamente.

Por isso, na visão de liderança e gestão inaciana, a ideia é suscitar diálogos fundados na inteligência cognitiva, no interesse recíproco, no respeito, no afeto, na confiança e na esperança de quem participa num círculo de tolerância, acolhida e escuta, que sabe responder com inteligência e sabedoria.

● **encantar e apaixonar.** A gestão e a liderança na visão inaciana devem ser exercitadas por alguém que é apaixonado pelo que faz e por isso encanta aos demais pela sua palavra, mas sobretudo pelo seu exemplo.

Aqui, a paixão significa mover o afeto das pessoas e encantar significa afetar a vida e mover a vontade de cada pessoa que está próximo de si.

Evidentemente, esses traços têm muito 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, é uma construção paciente, que passa pelo conhecimento, a experiência e o desejo de participar na missão mesma proposta pela Companhia e das instituições educacionais a ela vinculadas

Perfil do gestor e líder na UNISINOS

As competências requeridas para o exercício da gestão e liderança na UNISINOS, apontam o perfil ou as características desejáveis das pessoas que ocuparão esta função:

- Ter conhecimento e buscar viver os princípios orientadores do humanismo cristão presentes nos diversos documentos da Igreja e da Companhia de Jesus no exercício prático de sua missão.
- Estar imbuído do *'magis'* inaciano que convida a buscar sempre o maior bem em todas as ações e a maior glória de Deus.
- Compreender e apoiar os demais no exercício de suas atividades.

- Ser uma pessoa confiável, amável no trato, humilde em suas relações, claro e exigente nas determinações e acordos feitos com as pessoas e grupos com os quais interatua.
- Manifestar harmonia entre as qualidades intelectuais, afetivas e expressivas.

Em síntese, esse líder e gestor ao modo inaciano, é uma pessoa que busca viver a cultura inaciana tanto em sua experiência pessoal, familiar, comunitária e institucional.