

Plano de Desenvolvimento Institucional

PDI 2023-2027

Aprovado pelo Conselho Superior Universitário
Resolução CONSU n.º 015/2022



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PDI 2023-2027

Aprovado pelo Conselho Superior
Universitário

Resolução CONSU nº. 015/2022

Copyright© 2022
Direitos adquiridos para esta edição pela Editora UNIFESO

EDITORA UNIFESO

Comitê Executivo

Roberta Montelo Amaral (Presidente)
Anderson Marques Duarte (Coordenador Editorial)

Conselho Editorial e Deliberativo

Roberta Montelo Amaral
Anderson Marques Duarte
Mariana Beatriz Arcuri
Verônica dos Santos Albuquerque
Vivian Telles Paim

Assistente Editorial

Laís da Silva de Oliveira

Revisor

Anderson Marques Duarte

Formatação

Laís da Silva de Oliveira

Capa

Thiago Dantas

C389 Centro Universitário Serra dos Órgãos.
Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2023-2027: aprova-
do pelo Conselho Superior Universitário Resolução CONSU nº.
015/2022 / Centro
Universitário Serra dos Órgãos. --- Teresópolis: UNIFESO, 2022.
199 p.: il. color.

ISBN: 978-65-87357-48-5

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. Unifeso. 3. Ensino
Superior.
I. Título.

CDD 378.8153

EDITORA UNIFESO
Avenida Alberto Torres, nº 111
Alto - Teresópolis - RJ - CEP: 25.964-004
Telefone: (21)2641-7184

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS (Feso)**Conselho Diretor**

Antônio Luiz da Silva Laginestra (Presidente)
Jorge Farah
Luiz Fernando da Silva
Carlos Alberto Oliveira Ramos da Rocha
José Luiz da Rosa Ponte
Paulo Cezar Wiertz Cordeiro
Wilson José Fernando Vianna Pedrosa

Direção Geral

Luis Eduardo Possidente Tostes

Direção de Planejamento

Michele Mendes Hiath Silva

Direção Administrativa

Solange Soares Diaz Horta

Direção Jurídica

Fillipe Ponciano Ferreira

CENTRO UNIVERSITÁRIO SERRA DOS ÓRGÃOS – Unifeso**Reitora**

Verônica Santos Albuquerque

Direção Acadêmica de Ciências da Saúde

Mariana Beatriz Arcuri

Direção Acadêmica de Ciências Humanas e Tecnológicas

Vivian Telles Paim

Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

Roberta Montelo Amaral

Direção de Educação a Distância

Pedro Luiz Pinto da Cunha

Lista de Siglas

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
BI – Business Intelligence
BNCC – Base Nacional Comum Curricular
BSC – Balanced Scorecard
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC – Conceito de Curso
Ccfp – Centro Cultural Feso Pro Arte
CDOME – Centro de Documentação e Memória
CES – Câmara de Ensino Superior
Ceso – Centro Educacional Serra dos Órgãos
CEP – Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos
CEUA – Comissão de Ética no Uso de Animais
CFM – Conselho Federal de Medicina
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNE – Conselho Nacional de Educação
COMUT – Programa de Comutação Bibliográfica
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior
Confeso – Congresso Acadêmico-Científico do Unifeso
CONSU – Conselho Superior Universitário
CPA – Comissão Própria de Avaliação
CPC – Conceito Preliminar de Curso
CRM – Customer Relationship Management
CTI – Centro de Terapia Intensiva
DACHT – Direção Acadêmica das Ciências Humanas e Tec-

nológicas
DACS – Direção Acadêmica das Ciências da Saúde
DAD – Direção Administrativa
DPPE – Direção de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão
DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais
DIRJUR – Direção Jurídica
DIRPLAN – Direção de Planejamento
EaD – Educação à Distância
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
Enade - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
Enem – Exame Nacional do Ensino Médio
ESG – Environmental Social and Governance
Feso – Fundação Educacional Serra dos Órgãos
FMSA – Federation of Medical Student Association
FMT – Faculdade de Medicina de Teresópolis
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GDRH – Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos
GIAC – Grupo de Incentivo à Autoavaliação Continuada
GTIC – Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação
Hctco – Hospital das Clínicas de Teresópolis Constantino Otaviano
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES – Instituição de Ensino Superior
IETC – Integração Ensino-Trabalho-Cidadania
IGC – Índice Geral de Cursos
IFMSA – International Federation of Medical Student Asso-

ciation

INAMPS – Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais

LMS – Learnig Management System

LPP – Laboratório de Projetos e Prototipagem

MEC – Ministério da Educação

NAF – Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal

NAPP – Núcleo de Apoio Psicopedagógico

NAPPA – Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade

NAPED – Núcleo de Apoio Pedagógico e Experiência Docente

NDE – Núcleo Docente Estruturante

NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica

NPJ – Núcleo de Prática Jurídica

NPS – Net Promoter Score

NUED – Núcleo de Educação à Distância

OKR – Objectives and Key Results

PAAI – Programa de Autoavaliação institucional

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PBL – Problem Based Learning (Aprendizagem Baseada em Problemas)

PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PET-Saúde – Programa de Educação pelo Trabalho para Saúde

PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos

PI – Procuradoria Institucional

PIB – Produto Interno Bruto

PICEL – Programa de Incentivo à Cultura, ao Esporte e ao Lazer

PICPq – Programa de Incentivo à Iniciação Científica e à Pesquisa

PIDPA – Programa de Incentivo à Difusão da Produção Acadêmica

PICRE – Programa de Incentivo à Captação de Recursos Externos

PIEx – Programa de Incentivo à Extensão

PIIT – Programa de Incentivo à Inovação e Tecnologia

PNMMT – Parque Natural Municipal Montanhas de Teresópolis

PPC – Projeto Pedagógico de Curso

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

ProEnsino – Programa de Bolsas de Estudo Reembolsável

ProUni – Programa Universidade para Todos

RRP – Regime de Recuperação Progressiva

SAD – Serviço de Apoio ao Docente

SIB – Sistema Integrado de Bibliotecas

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SEGEN – Secretaria Geral de Ensino

SEMESP – Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior

A decorative graphic in the top-left corner consisting of several overlapping circles in various shades of green. One of the circles is a solid dark green and contains the white text "PDI".

PDI

de São Paulo

SLA – Service Level Agreement

SPA – Serviço de Psicologia Aplicada

TBL – Team Based Learning (Aprendizagem Baseada em Equipes)

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

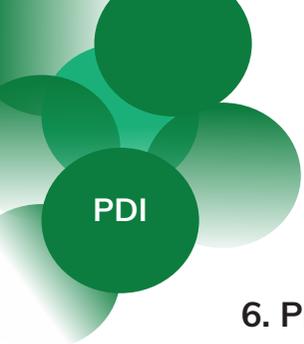
TDIC – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação

TED – Tecnologia Entretenimento e Design

Unifeso – Centro Universitário Serra dos Órgãos

CONTEÚDO

1. APRESENTAÇÃO.....	14
2. METODOLOGIA.....	16
2.1. Considerações Teórico-Metodológicas sobre a Elaboração do PDI.....	16
2.2. Etapas de Elaboração do PDI 2023-2027.....	18
2.2.1. Etapa 1: Definição dos Temas Estratégicos para 2023-2027.....	18
2.2.2. Etapa 2: Diagnóstico de Ambiente Interno e Externo.....	18
2.2.3. Etapa 3: Elaboração dos Objetivos.....	19
2.2.4. Etapa 4: Elaboração de Indicadores e Metas.....	20
2.2.5. Etapa 5: Elaboração das Iniciativas Estratégicas.....	21
2.2.6. Etapa 6: Revisão da Missão, Visão e Valores	21
2.2.7. Etapa 7: Atualização das Políticas Institucionais, do Projeto Pedagógico Institucional e Demais Elementos do PDI.....	21
2.2.8. Etapa 8: Acompanhamento e Avaliação.....	22
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	23
4. RESULTADOS DO PDI ANTERIOR	25
5. PERFIL INSTITUCIONAL, OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	35
5.1. Breve Histórico do Unifeso:	35
5.2. Finalidades do Unifeso:	40
5.3. Áreas de Atuação do Unifeso:	41
5.4. Missão, Visão e Valores do Unifeso:	41



5.5. Objetivos, Metas e Iniciativas Estratégicas do Quinquênio 2023-2027.....	42
6. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL.....	61
6.1. Inserção Regional	61
6.2. Perfil do Egresso.....	62
6.3. Políticas de Ensino.....	62
6.3.1. Pressupostos para o Ensino no Unifeso.....	62
6.3.2. Política de Ensino para Graduação.....	65
6.3.3. Política de Ensino para Pós-Graduação.....	69
6.3.4. Política de Educação a Distância	71
6.3.5. Política de Produção de Material Didático-Pedagógico	74
6.4. Política de Internacionalização	76
6.5. Política de Extensão.....	78
6.6. Política de Pesquisa e Inovação.....	80
6.7. Política de Difusão da Produção Acadêmica.....	82
6.8. Organização Didático-Pedagógica.....	84
6.8.1. Planejamento Acadêmico e Seleção de Conteúdos.....	84
6.8.2. Princípios Metodológicos.....	86
6.8.3. Práticas Pedagógicas Inovadoras.....	87
6.8.4. Incorporação Tecnológica na Oferta Educacional.....	88
6.8.5. Avaliação da Aprendizagem.....	89
6.8.6. Prática Profissional e Estágios Curriculares e Extracurriculares.....	90



6.8.7. Atividades Complementares.....	92
6.8.8. Trabalho de Conclusão de Curso.....	93
6.8.9. Flexibilidade Curricular.....	94
6.8.10. Sistema de Controle de Produção e Distribuição de Material Didático.....	95
6.8.11. Registros, Controles e Acervo Acadêmico.....	95
6.9. Políticas de Gestão.....	96
6.9.1. Princípios e Diretrizes da Gestão Acadêmica do Unifeso.....	96
6.9.2. Política de Gestão do Corpo Docente.....	96
6.9.3. Política de Gestão do Corpo Técnico-administrativo.....	97
6.9.4. Política de Comunicação Institucional.....	100
6.9.5. Política de Relações Institucionais.....	102
6.9.6. Política de Gestão da Avaliação.....	103
6.10. Política de Inclusão e Acessibilidade.....	105
6.11. Política de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental.....	106
6.12. Política de Desenvolvimento das Artes e de Preservação da Memória e do Patrimônio Cultural.....	108
6.13. Política de Esporte e Lazer.....	111
6.14. Política de Aquisição, Expansão e Atualização de Acervo Bibliográfico.....	112
7. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS.....	114
7.1. Descrição da Situação Atual (2022).....	114
7.2. Oferta de Cursos e Polos (2023 E 2024).....	116
8. PERFIL DO CORPO DOCENTE.....	118

8.1. Composição.....	118
8.2. Avaliação Docente.....	119
8.3. Plano de Carreira.....	120
8.4. Critérios de Seleção e Contratação.....	120
8.5. Procedimentos para Substituição dos Professores.....	121
8.6. Formação Permanente de professores.....	121
8.7. Iniciativas de Estímulo ao Corpo Docente.....	122
8.8. Cronograma e Plano de Expansão do Corpo Docente.....	123
9. PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO.....	125
9.1. Composição.....	125
9.2. Plano de Carreira do Corpo Técnico-Administrativo.....	125
9.3. Critérios de Seleção e Contratação do Corpo Técnico-Administrativo.....	126
9.4. Procedimentos para Substituição do Corpo Técnico-Administrativo.....	126
9.5. Formação Permanente do Corpo Técnico-Administrativo.....	126
9.6. Iniciativas de Estímulo do Corpo Técnico-Administrativo.....	127
9.7. Plano de Expansão do Corpo Técnico-Administrativo.....	127
10. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO UNIFESO.....	128
10.1. Estrutura Organizacional.....	128
10.2. Órgãos Executivos.....	130
10.3. Órgãos Colegiados.....	132
10.4. Órgãos de Apoio à Gestão Acadêmica.....	132
11. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES.....	135
11.1. Atendimento e Apoio Psicopedagógico.....	135

11.2. Apoio Financeiro.....	136
11.3. Estímulo à Permanência:.....	137
11.4. Estímulo à Produção Acadêmica Discente e à Participação em Eventos.....	139
11.5. Organização Estudantil e Representação Discente.....	140
11.6. Acompanhamento dos Egressos	140
12. INFRAESTRUTURA DO UNIFESO.....	142
12.1. Campi.....	143
12.2. Salas de Aula.....	143
12.3. Auditório e Multimídias.....	144
12.4. Laboratórios Específicos.....	144
12.5. Laboratórios de Informática.....	146
12.6. Biblioteca.....	147
12.7. Sala dos Professores.....	147
12.8. Espaço de Atendimento aos Estudantes.....	148
12.9. Espaços de Convivência e Alimentação.....	148
12.10. Outros Espaços Acadêmicos.....	148
12.11. Cenários de Prática Próprios.....	149
12.12. Centro Cultural Feso Pro Arte (Ccfp).....	149
12.13. Polos Próprios de Educação a Distância.....	150
12.14. Infraestrutura Tecnológica.....	150
12.14.1. Infraestrutura de Execução e Suporte.....	150
12.14.2. Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos.....	153
12.14.3. Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação	153

12.15. Ambiente Virtual de Aprendizagem.....	155
12.16. Adequação da Infraestrutura para Atendimento de Pessoas com Deficiência ou Necessidades Especiais.....	155
12.17. Cronograma de Expansão da Infraestrutura.....	156
13. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	158
13.1. Processos de Avaliação Institucional Externa.....	158
13.2. Comissão Própria de Avaliação e o Programa de Autoavaliação Institucional.....	160
13.3. Análise, Divulgação, Utilização e Acompanhamento dos Resultados da Avaliação Institucional.....	164
14. GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.....	167
14.1. Estratégia de Gestão Econômico-Financeira.....	167
14.2. Planos de Investimento.....	168
14.3. Previsão Orçamentária e Cronograma de Execução.....	168
15. ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E REALINHAMENTO DO PDI.....	170
REFERÊNCIAS.....	171
APÊNDICE	
Intenção estratégica.....	174
Mapa Estratégico.....	175

1. APRESENTAÇÃO

“O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”
Peter Drucker

O **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** é um instrumento da gestão estratégica das instituições de ensino superior, no qual se apresentam a missão, a visão, os valores, as estratégias e as ações projetadas para atingir objetivos e metas de um período de cinco anos. A presente edição do PDI do Centro Universitário Serra dos Órgãos (Unifeso), elaborada em 2022 de **forma participativa**, envolvendo toda a comunidade acadêmica, contempla o quinquênio de 2023 a 2027.

O PDI no Unifeso é formulado, revisado, avaliado e utilizado como um **documento vivo** que norteia todas as atividades acadêmico-administrativas na direção da visão institucional, que no quinquênio 2023-2027, é “ser referência estadual reconhecida pelo ensino de excelência, socialmente responsável e conectado com o mercado de trabalho”.

Além da participação de gestores, professores, estudantes e funcionários técnico-administrativos em diferentes fóruns que resultaram em subsídios para elaboração da presente

edição do PDI, as etapas do planejamento também contaram com diálogo permanente do Unifeso com a sua Mantenedora – a Fundação Educacional Serra dos Órgãos (Feso). Para alguns temas e políticas institucionais, houve, ainda, articulação com as demais unidades mantidas pela Feso, a saber: o Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano (Hctco), o Centro Educacional Serra dos Órgãos (Ceso) e o Centro Cultural Feso Pro Arte (Ccfp). O desmembramento das quatro mantidas, com regulamentação e planejamentos próprios, ocorreu no ano de 2022. Tal iniciativa garantiu maior agilidade e eficiência na gestão e no funcionamento das mantidas, cujas finalidades são distintas, o que não diminuiu a necessidade do trabalho integrado entre elas. O Hctco, o Ceso e o Ccfp seguem como cenários fundamentais para inúmeras atividades de ensino, pesquisa e extensão do Unifeso. Por isso, a articulação entre os planejamentos das mantidas foi cuidadosamente considerado durante a elaboração dessa edição do PDI.

Além dos elementos estratégicos (missão, visão, valores, objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas), a edição do PDI 2023-2027 traz, em versão atualizada e ampliada, o **Projeto Pedagógico Institucional (PPI)** com o perfil do egresso do Unifeso, as políticas institucionais e todas as dimensões da organização didático-pedagógica. Contempla, ainda, o perfil institucional, as informações pertinentes ao corpo docente e ao corpo técnico-administrativo, as formas de atendimento e apoio aos discentes, a descrição da infraestrutura dos campi e polos, as dimensões que compõem a avaliação institucional, as diretrizes da gestão financeira e orçamentária, assim como os mecanismos de acompanha-

mento e revisão do PDI.

A inovação incremental está presente a cada edição do PDI do Unifeso. Entendida como melhorias e atualizações feitas em processos e produtos já existentes, ela demonstra evolução. A partir das experiências institucionais vividas e dos resultados de diversos processos avaliativos, a principal inovação na versão 2023-2027 do PDI está na forma de construção de metas e indicadores, intrinsecamente relacionada aos mecanismos de acompanhamento e avaliação. A inclusão de um capítulo com a síntese dos resultados do PDI anterior também é uma novidade dessa edição, que permite ao leitor se situar numa linha temporal que demonstra o percurso do Unifeso, articulando passado e futuro e evidenciando o amadurecimento da gestão e do planejamento institucional.

2. METODOLOGIA

2.1. CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS SOBRE A ELABORAÇÃO DO PDI

O ano de 2022 abrigou um importante ciclo de encontros sistematizados com diversos segmentos da comunidade acadêmica do Unifeso para a elaboração do planejamento estratégico institucional para o quinquênio 2023-2027, o que representou um período de importantes avaliações, análise e reflexões para construção da presente edição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A projeção do futuro se pauta no cumprimento da missão institucional e nos desafios a serem enfrentados pelo ensino superior no Brasil.

O processo de construção do PDI 2023-2027, coordenado conjuntamente pela Reitoria do Unifeso e pela Direção de Planejamento (DIRPLAN) da Feso, além dos documentos de referência institucionais e regulatórios habituais (estatutos, regimentos, legislações educacionais e normativas do Ministério da Educação), incorporou as decisões estratégicas da Feso, que cabem ao Centro Universitário, assim como buscou a integração com o planejamento das demais mantidas, conforme ilustrado a seguir.

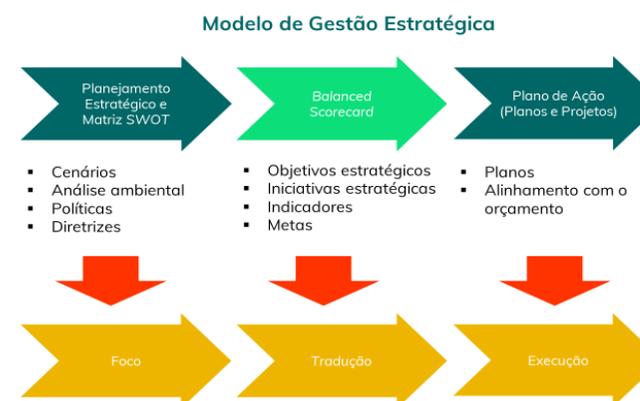


A gestão de uma instituição de ensino superior (IES) é complexa, compreendendo a criação de valor para estudantes, professores, funcionários e sociedade, o gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis (conhecimento, processos, sistemas e informação), além do planejamento e controle dos recursos financeiros que se traduzirão em excelência na prestação de serviços educacionais, assistenciais e culturais e na sustentabilidade financeira do negócio.

O planejamento é o instrumento que subsidia as organizações nas respostas aos desafios impostos por fatores internos e externos. Ele define por onde a organização deve caminhar e aponta como alcançar os objetivos propostos. Nessa perspectiva o planejamento estratégico inicia-se com o diagnóstico do atual posicionamento da organização, a análise do ambiente interno e externo, formulação dos objetivos e das estratégias. Após essas definições é realizada a implementação, a avaliação e o controle dos resultados projetados (SOBRAL e PECCI, 2013).

“Planejamento Estratégico: Processo formal de determinação dos objetivos e metas e adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar os objetivos”. (SOBRAL e PECCI, 2013. p. 207)

Para subsidiar o processo de elaboração da presente edição do PDI do Unifeso foi primordial a utilização de ferramentas aderentes ao modelo de gestão estratégica adotado. Para tal, a DIRPLAN realizou benchmarking com objetivo de identificar quais instrumentos gerenciais vêm sendo utilizados nos últimos anos para desenvolvimento de planejamentos estratégicos compatíveis com o formato de PDI. Diante da identificação de algumas referências norteadoras, optou-se pela utilização da Matriz SWOT para a construção do diagnóstico interno e externo e do Balanced Scorecard (BSC), com algumas adaptações, para definição dos objetivos, indicadores, metas e controle do desempenho organizacional.



2.2. ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PDI 2023-2027

2.2.1. Etapa 1: Definição dos Temas Estratégicos para 2023-2027

Após rodada de sensibilização, a elaboração do PDI iniciou-se pela definição dos temas estratégicos para quinquênio 2023-2027, considerando os resultados alcançados nos últimos anos, a realidade atual do mercado educacional do Brasil e da região em que está inserido o Unifeso, os resultados das avaliações internas e externas recentes, as atuais demandas sociais e da comunidade acadêmica, assim como as definições estratégicas emanadas pela Mantenedora.



Temas Estratégicos

Considerações: optou-se por definir os temas estratégicos como ponto de partida para direcionar os trabalhos. A seleção e descrição desses temas se orientou pela observação da viabilidade e coerência com a análise de futuro, uma vez que eles

são os elementos que funcionarão como os principais impulsionadores das ações estratégicas do quinquênio.

Objetivo da etapa 1: Definir os temas estratégicos que irão orientar a construção das metas do quinquênio 2023-2027.

Produto da etapa 1: Temas estratégicos definidos e descritos.

2.2.2. Etapa 2: Diagnóstico de Ambiente Interno e Externo

Para cada tema estratégico elencado na primeira etapa, realizou-se o diagnóstico dos cenários internos e externos por meio de matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



Considerações: essa etapa do planejamento é fundamental, uma vez que nela foram analisadas condições institucionais e do mercado educacional. Para tal, analisou-se indicadores e resultados das avaliações internas e externas, assim como outras informações relacionadas ao cenário da educação superior no Brasil.

Objetivo da etapa 2: Realizar diagnósticos interno e externo e construção de cenários.

Ferramenta utilizada: Matriz SWOT. Planejar estrategicamente implica conhecer e compreender o contexto em que a instituição está inserida, observando as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças. Deve-se buscar sinergia para potencializar os pontos fortes, eliminar ou minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades externas e evitar as ameaças. Essa tarefa é complexa e exige o envolvimento de todos os sujeitos institucionais comprometidos com o planejamento e sua execução (SOBRAL e PECCI, 2013).

SWOT é o termo em inglês para: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).



“Análise SWOT: Ferramenta gerencial para auxiliar o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização” (SOBRAL e PECL, 2013. p. 214).

Produto da Etapa 2: Resultado da SWOT por Tema Estratégico.

2.2.3. Etapa 3: Elaboração dos Objetivos

A partir das matrizes diagnósticas para cada tema estratégico, construídos nas etapas anteriores, partiu-se, então, para enunciar os objetivos para o desenvolvimento do Unifeso no período de 2023 a 2027.



Objetivos

Considerações: os objetivos dizem o que a organização quer alcançar. O alinhamento dos objetivos é a chave para o alcance da visão. A definição dos objetivos considerou as perspectivas da comunidade acadêmica, da sociedade e da sustentabilidade financeira.

Objetivo da etapa 3: Definir os objetivos a partir dos temas estratégicos e do diagnóstico do ambiente interno e externo.

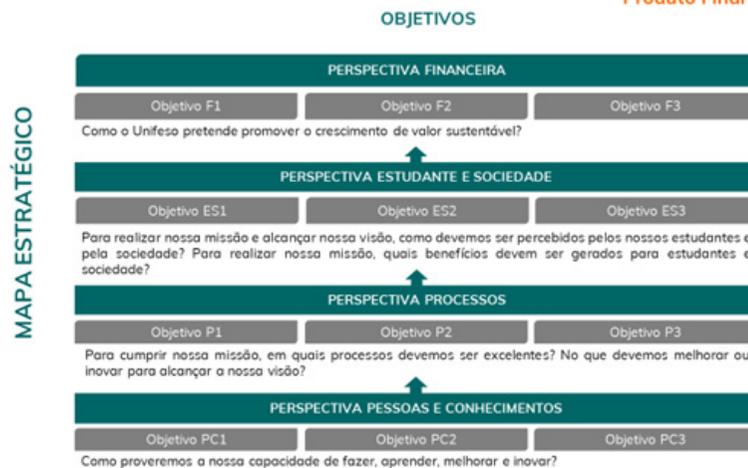
Ferramenta utilizada: BSC – Balanced Scorecard, que é caracterizado como “um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 2004). É um instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos e do aprendizado e crescimento (pessoas). Desta forma, ao mesmo tempo que avalia os resultados financeiros do negócio, torna possível também o acompanhamento do desenvolvimento de competências e capacidades pelas quais a instituição se tornará sustentável, nas quatro perspectivas, no longo prazo (SOBRAL e PECL, 2013). Os principais objetivos propostos pelo BSC são: ter foco nas estratégias, dar clareza aos resultados esperados, convergir os esforços, comprometer e envolver todos os componentes da instituição.



RELAÇÃO DE CAUSA X EFEITO



Produto Final da Etapa 4



Produto da Etapa 3: Objetivos elaborados, considerando as perspectivas das pessoas, dos processos, da sociedade e da sustentabilidade financeira.

2.2.4. Etapa 4: Elaboração de Indicadores e Metas

Para atingir os objetivos definidos da etapa anterior, passou-se à elaboração de metas e indicadores para cada tema estratégico.



Considerações: as metas estabelecem e comunicam o nível esperado de desempenho para o Unifeso. Devem ser mensuráveis e exigir esforço, porém não devem ser intangíveis. O conjunto das metas deve retratar a viabilidade de se atingir os objetivos e, conseqüentemente a visão. Já os indicadores medem os resultados das ações tomadas. Determinam se os objetivos estão sendo alcançados e se a instituição está avançando em direção à visão.

Objetivo da etapa 4: Definir as metas e os indicadores de cada tema estratégico.

Objetivo da etapa 4: Definir as metas e os indicadores de cada tema estratégico.

Produto da Etapa 4: Quadro de indicadores e metas anuais construído, com descrição de definição e/ou cálculo para acompanhamento e referência de responsável.

2.2.5. Etapa 5: Elaboração das Iniciativas Estratégicas

O quadro de indicadores e metas por tema estratégico finalizado inaugurou a quinta etapa que se constituiu na elaboração do conjunto de iniciativas estratégicas.



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Considerações: as iniciativas estratégicas delineiam o conjunto de ações projetadas para alcance das metas e objetivos. Têm caráter estratégico e não de atividades operacionais e de rotina, como reuniões e elaboração de relatórios. Por isso, são enunciadas como iniciativas a serem estruturadas, implantadas, consolidadas, ampliadas ou fortalecidas ao longo dos cinco anos.

Objetivo da etapa 5: Formular as iniciativas estratégicas correlacionando-as às metas.

Produto da Etapa 5: Quadro de iniciativas estratégicas.

2.2.6. Etapa 6: Revisão da Missão, Visão e Valores

Na estruturação metodológica, optou-se por revisar a missão e os valores do Unifeso, assim como definir a visão institucional para o quinquênio 2023-2027, somente após concluída

a elaboração dos objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas. O entendimento é que, tendo esses elementos elaborados, se torna mais fácil enunciar a visão e analisar sua coerência com missão e valores.



Missão



Visão



Valores

Considerações: essa etapa é crucial tanto para o processo de construção do planejamento quanto para sua posterior execução. Nesse momento são explicitados os motivos e as escolhas que sustentaram a definição da missão, da visão e dos valores institucionais. A capilaridade dessas informações contribui para articular todos os níveis de gestão e, assim, fazer com que as pessoas que atuam nas diferentes unidades da instituição tenham uma identificação com as definições estratégicas.

Objetivo da etapa 6: Definir a intenção e o direcionamento estratégico para os próximos cinco anos.

Produto da Etapa 6: Missão, Visão e Valores definidos.

2.2.7. Etapa 7: Atualização das Políticas Institucionais, do Projeto Pedagógico Institucional e Demais Elementos do PDI

Concluída a elaboração dos elementos estratégicos do PDI, as políticas institucionais e demais dimensões do Plano foram cuidadosamente revisadas e ampliadas de forma a refletir a realidade de evolução do Unifeso a partir de 2022 e incluir informações atualizadas fundamentais à trajetória institucional no quinquênio 2023-2027.



Considerações: O PDI, além dos elementos estratégicos, contém políticas, diretrizes e informações essenciais à estruturação, à implementação e ao acompanhamento de programas e projetos, as quais também são referenciais para os processos de regulação exercidos pelo Ministério da Educação (MEC). Por isso, a disposição de todo o conteúdo necessário a tais finalidades de forma clara e organizada demandou uma etapa criteriosa de elaboração, revisão e sistematização de diferentes referenciais institucionais, a qual envolveu todos os setores do Unifeso.

Objetivo da etapa 7: Revisar todas as dimensões que compõem o PDI, atualizando-as e ampliando o que for necessário em função dos referenciais institucionais e das exigências do MEC.

Produto da Etapa 7: Versões atualizadas do Projeto Pedagógico Institucional, das políticas institucionais, da organização didático-pedagógica, do perfil institucional, do corpo docente, do corpo técnico-administrativo, das formas de atendimento e apoio aos discentes, da infraestrutura dos campi e polos,

das dimensões que compõem a avaliação institucional, das diretrizes da gestão financeira e orçamentária e dos mecanismos de acompanhamento e revisão do PDI.

2.2.8. Etapa 8: Acompanhamento e Avaliação

O acompanhamento e avaliação do PDI, cuja descrição detalhada está apresentada no capítulo 15, é fundamental para checagem do alcance das metas e definição de reconduções que se façam necessárias, considerando mudanças de cenários internos e externos, determinando a necessidade ou não de realinhamentos do planejamento.



Considerações: O processo de monitoramento e avaliação do PDI 2023-2027, como etapa componente da gestão estratégica, tem como referência: os objetivos estabelecidos, os indicadores que fornecerão dados e informações ao processo de avaliação do cumprimento das metas e as iniciativas estratégicas propostas.

Objetivo da etapa 8: Garantir o alcance da visão e dos objetivos, por meio de avaliação e realinhamentos necessários ao longo do quinquênio.

Produto da Etapa 8: Relatórios de acompanhamento e realinhamentos necessários.

3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Os principais documentos que serviram de base referencial para elaboração do presente Plano de Desenvolvimento Institucional foram:

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – Lei nº. 9.394 de 1996;
- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) - Lei nº. 10.861 de 2004 e Lei nº. 14.375 de 2022;
- Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva. Ministério da Educação, 2005;
- Marco Legal da Ciência Tecnologia e Inovação – Lei nº. 13.243 de 2016 e Decreto nº 9.283 de 2018;
- Diretrizes para Extensão na Educação Superior Brasileira – Resolução CNE/CES nº.7/2018;
- Diretrizes e Normas Nacionais para Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância – Resolução CNE/CES nº. 1 de 2016;
- Censo MEC Educação Superior;
- Lei Geral da Proteção de Dados - Lei nº. 13.709 de 2018;

- SEMESP – Mapa do Ensino Superior no Brasil – 12 edição;
- Estatuto da Feso;
- Estatuto do Unifeso;
- Regimento Geral do Unifeso;
- Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso;
- Plano de Cargos e Salários – Corpo Técnico Administrativo da Feso;
- Caderno de Infraestrutura da Feso e
- Relatório Anual de Atividades da Feso 2022.



4. RESULTADOS DO PDI ANTERIOR

O Plano de Desenvolvimento Institucional anterior, que orientou o percurso do Unifeso de 2018 a 2022 tinha como visão: “Ser reconhecida como uma instituição educacional inovadora e de excelência, com expansão da sua atuação, articulada com as demandas sociais”. Elaborado em 2017, foram definidos 10 temas estratégicos que refletiam áreas e objetos que mereciam metas e ações de indução de avanço na época, a saber:

- Gestão do Currículo e do Ensino;
- Educação Tecnologia e Virtualidade;
- Inovação;
- Pesquisa;
- Internacionalização;
- Cenários de Prática e sua Expansão;
- Identidade e Imagem;
- Sustentabilidade Socioambiental;
- Sustentabilidade Econômico-financeira e
- Gestão de Pessoas

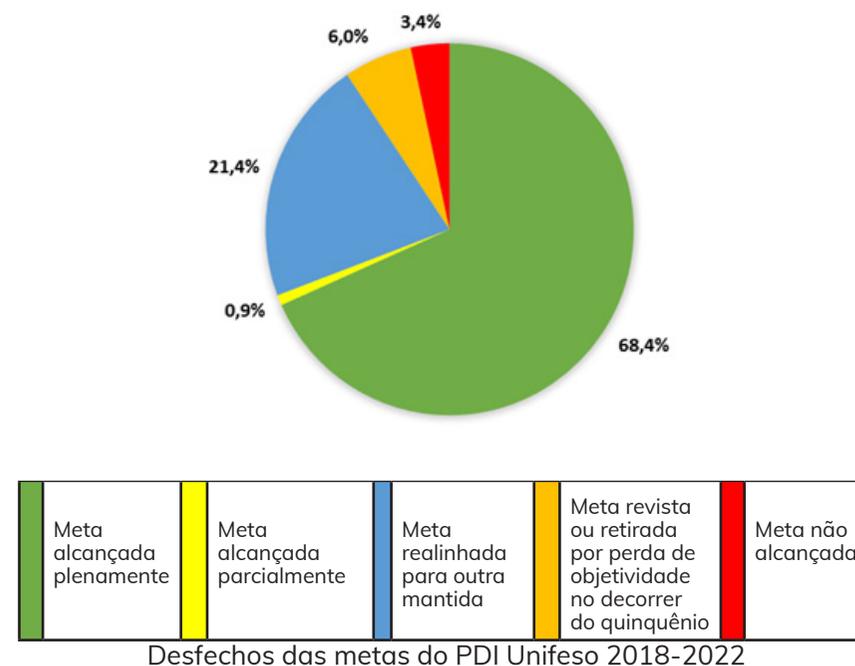
A avaliação, realizada no ano de 2022, em função da elaboração da nova edição do PDI, aponta para um alcance parcial da visão nesse período. Os objetivos e metas relacionados à qualidade e ao desenvolvimento de práticas inovadoras foram alcançados. Já o movimento de expansão não ocorreu em função de dois anos (2020 e 2021) marcados por restrições e necessidade de respostas emergenciais decorrentes da pandemia de Covid-19. No entanto, em 2022, o Unifeso retomou o planejamento e a execução de ações para que a ampliação da área geográfica de atuação institucional se efetivasse, o que está presente na nova edição do PDI (2023-2027), traduzido no tema estratégico “expansão geográfica e oferta de novos cursos”.

Outro aspecto relevante a ser considerado na relação entre os resultados do PDI anterior e o planejamento do atual é o fato de que, em 2022, a Feso transformou suas unidades que possuíam finalidades distintas em mantidas com planejamento estratégico próprio, sendo o Unifeso uma delas. Sendo assim, algumas metas do PDI 2018-2022 passaram a ser de responsabilidade da mantenedora, do Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano (Hctco), do Centro Educacional Serra dos Órgãos (Ceso) ou do Centro Cultural Feso Pro Arte (Ccfp).

Os dez temas estratégicos do PDI 2018-2022 comportaram 117 metas, somando-se as originais (elaboradas em 2017) e as introduzidas no realinhamento realizado em 2021. Desse total, 80 metas foram alcançadas plenamente (68,4%), uma parcialmente (0,9%) e 4 metas não foram atingidas (3,4%). Com a separação das mantidas da Feso, 25 metas que es-

tavam em andamento em 2022 foram redirecionadas do PDI do Unifeso para o planejamento estratégico da Feso ou da sua respectiva mantida (21,4%) e 7 metas foram revistas no realinhamento de 2021 e retiradas do PDI por perda de objetividade (6,0%).

Os resultados da edição anterior do PDI (2018-2022) estão sintetizados no gráfico e nos quadros apresentados a seguir, os quais exibem as metas, por tema estratégico, com seu respectivo desfecho ao final de 2022.



Tema estratégico: Gestão do Currículo e do Ensino – Esse tema teve como cerne a oferta de cursos de graduação e pós-graduação com currículos que garantissem a qualidade acadêmica e a sustentabilidade financeira, promovendo inovação, flexibilidade e aderência à vida do estudante.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Estabelecer premissas para a gestão curricular da graduação	
Estabelecer premissas para a gestão curricular da pós-graduação	
Reformular os currículos da graduação, considerando as premissas estabelecidas	
Reformular os currículos da pós-graduação, considerando as premissas estabelecidas	
Implantar os novos currículos da graduação	
Implantar os novos currículos da pós-graduação	
Reformular os Núcleos Docentes Estruturantes	
Implantar disciplinas institucionais com foco na formação geral	
Alcançar conceitos maiores ou iguais a 3 no Enade e a 4 nos CPC	
Definir ferramentas de tecnologia da informação para acompanhamento da gestão curricular	
Implantar ferramentas de tecnologia da informação para acompanhamento da gestão curricular	

Rever e modernizar os processos de área de gestão de recursos humanos para atender as demandas da gestão curricular (passou para o planejamento da Mantenedora)	
Rever e modernizar os processos de área jurídico-trabalhista para atender as demandas da gestão curricular (passou para o planejamento da Mantenedora)	
Rever e modernizar os processos de área de gerência de materiais e serviços para atender as demandas da gestão curricular (passou para o planejamento da Mantenedora)	
Estabelecer premissas para a gestão curricular da educação básica (passou para o planejamento do Cesó)	
Reformular o currículo da educação básica, considerando as premissas estabelecidas (passou para o planejamento do Cesó)	
Melhorar as notas por área e a classificação nacional do Cesó no Enem (passou para o planejamento do Cesó)	

Considerando que as metas de implantação dos currículos e das ferramentas de acompanhamento da gestão curricular foram alcançadas no final de 2020 e que novas demandas surgiram em função do que foi vivenciado pelas respostas institucionais no período da pandemia de Covid-19, o realinhamento do PDI em 2021, incluiu novas metas, apresentadas a seguir, juntamente com seu desfecho ao final de 2022.

Metas elaboradas no realinhamento de 2021	Desfecho
Incorporar os pressupostos da educação híbrida, com utilização de até 40% da carga horária curricular a distância, nos cursos de graduação presenciais	
Implantar plataforma para avaliação discente para os cursos de graduação (Qstione)	
Implantar plataforma para avaliação discente para os segmentos do ensino fundamental e médio do Cesó (passou para o planejamento do Cesó)	
Implantar plataforma para o planejamento acadêmico institucional (Planeje)	
Consolidar a implantação das funcionalidades do sistema TOTVS educacional	
Elaborar e implantar modelo de negócios para pós-graduação	
Implantar novo currículo do ensino médio com base na BNCC (passou para o planejamento do Cesó)	
Implantar ensino técnico profissionalizante concomitante na matriz do ensino médio (passou para o planejamento do Cesó)	
Definir e instituir indicadores de acompanhamento da gestão da aprendizagem	
Revisar os documentos acadêmicos que regulamentam as atividades de graduação e pós-graduação incluindo os pressupostos da educação híbrida e da gestão da aprendizagem	

Revisar o PPC do Curso de Graduação em Medicina e incorporar novas tecnologias com vistas a ampliação da qualidade do ensino, articulado com as demandas sociais e de mercado, incluindo a percepção de qualidade por parte do estudante.	
---	--

Tema estratégico: Educação Tecnologia e Virtualidade – Intimamente alinhado com o tema de Gestão do Currículo e do Ensino, esse tema estratégico agregou a ampliação do uso das tecnologias de informação e da comunicação nos processos formativos e gerenciais e o aperfeiçoamento da estrutura tecnológica existente, com vistas a promover inovação e flexibilidade curricular.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Implantar o novo ambiente virtual para todos os cursos de graduação (plataforma LMS licenciada)	
Implantar o novo ambiente virtual para todos os cursos de pós-graduação	
Implantar o ambiente virtual para os segmentos da educação básica (passou para o planejamento do Cesó)	
Implantar no ambiente virtual a coordenação online para todos os cursos de graduação	
Implantar no ambiente virtual a coordenação online para todos os cursos de pós-graduação	
Implantar no ambiente virtual espaço de gestão online para as direções acadêmicas, administrativas e assistenciais	

Implantar cursos de curta duração para capacitar professores e gestores nos temas educação, tecnologia e virtualidade	
Capacitar a equipe técnica da Direção de Educação a Distância no que tange as atualizações do ambiente virtual	
Capacitar a equipe pedagógica nos temas educação, tecnologia e virtualidade	
Adequar a infraestrutura para gravação de videoaulas	
Implantar tecnologias de acessibilidade nos processos educativos que fazem uso de virtualidade	
Realizar projetos de aplicação e uso de novas tecnologias para os cursos de graduação	
Realizar projetos de aplicação e uso de novas tecnologias para os cursos de pós-graduação	
Realizar projetos de aplicação e uso de novas tecnologias para a educação básica (passou para o planejamento do Cesu)	

Os investimentos realizados em processos, pessoas e infraestrutura, mobilizados pelo tema estratégico “Educação Tecnologia e Virtualidade” foram fundamentais para que o Unifeso enfrentasse com sucesso os desafios postos pela pandemia de Covid-19. Chegamos a 2020 com muitas metas já alcançadas e quando a pandemia bateu a nossa porta, os currículos da graduação já estavam reformulados e o ambiente virtual já estava consolidado em plataforma licenciada, o que permitiu a rápida adaptação do processo de ensino no mo-

mento das restrições sanitárias com garantia de qualidade e suporte aos discentes. Essa realidade, aliada ao suporte financeiro que a instituição viabilizou, fez com que o Unifeso passasse por 2020/2021 sem perdas na sua base de estudantes.

A transmissão simultânea de aulas e atividades acadêmicas, assim como o aumento na exigência de interatividade e articulação entre presencialidade e virtualidade a partir de 2020, levou a inclusão de duas novas metas a esse tema estratégico em 2021, que foram alcançadas com sucesso ao final de 2022.

Metas elaboradas no realinhamento de 2021	Desfecho
Implantar laboratórios de Sistemas Orgânicos Integrados com incorporação tecnológica que garanta simulação e interatividade para os cursos de graduação na área da saúde	
Ampliar as possibilidades de interatividade em salas de aula e tutoria	

Tema estratégico: Inovação – Tratou-se do estímulo à promoção da cultura da inovação no Unifeso com ênfase na promoção de práticas inovadoras no ensino, na pesquisa, na extensão e na prestação de serviços, articuladas com as necessidades regionais.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Revisar a política de inovação do Unifeso	
Reestruturar o Núcleo de Inovação Tecnológica	
Promover eventos para identificação e divulgação das ações de inovação realizadas na instituição	
Promover o TED Talks Unifeso	
Ampliar o contingente de pedidos e registros de patentes e de softwares	
Implantar o espaço maker do Unifeso (Maker Space)	
Implantar uma incubadora institucional	
Implantar a empresa júnior institucional	
Incorporar espaços e mecanismos de inovação na reformulação curricular do Ces0 (passou para o planejamento do Ces0)	

Tema estratégico: Pesquisa – Buscou promover a sistematização acadêmica e a expansão quantitativa e qualitativa da pesquisa no Unifeso.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Institucionalizar grupos de pesquisa	
Ampliar os projetos de pesquisa com fomento interno	
Captar fomento externo para projetos de pesquisa (um ao ano)	

Elevar a publicação institucional em revistas indexadas	
Elevar a publicação de livros e capítulos de livros	
Ampliar o contingente de participações voluntárias nos projetos de iniciação científica	
Ampliar a participação de docentes e discentes em eventos externos com apresentação de pesquisas	
Reestruturar a regulamentação dos TCC da graduação e da pós-graduação com foco em práticas inovadoras	
Implantar o mestrado profissional	

Os referenciais quantitativos das metas desse tema estratégico foram realinhados em 2021, considerado os impactos da pandemia na restrição de fomentos externos de pesquisa, congressos e outros eventos científicos. A meta de implantação do mestrado profissional, planejada em 2017, foi retirada do PDI no realinhamento realizado ao final de 2020, uma vez que foi necessário concentrar grande esforço na reorganização da graduação e pós-graduação lato sensu, em função da pandemia e seus desdobramentos. Optou-se por concentrar esforços na produção científica e inovação para futuramente se analisar a viabilidade de ofertar o stricto sensu com qualidade.

Tema estratégico: Internacionalização – Tratou do fortalecimento da participação acadêmica do Unifeso no âmbito internacional.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Revisar a política de internacionalização	
Ampliar e diversificar as estratégias de mobilidade acadêmica	
Ampliar a publicação de trabalhos em periódicos estrangeiros	
Ampliar a participação de docentes e discentes em eventos internacionais	
Realizar pesquisa do domínio da língua inglesa entre docentes, discentes e técnico-administrativos	
Ampliar o domínio da língua inglesa de docentes	
Ampliar o domínio da língua inglesa de discentes	
Ampliar o domínio da língua inglesa de técnicos-administrativos	
Ampliar a cooperação com instituições estrangeiras para intercâmbio de conhecimento	

Os referenciais quantitativos das metas desse tema estratégico foram realinhados em 2021, considerado os impactos da pandemia na restrição de circulação internacional. As metas referentes ao domínio da língua inglesa pela comunidade acadêmica foram retiradas no realinhamento, uma vez que se mostraram difíceis de quantificação e com baixo impacto para o alcance do objetivo de fortalecer a participação acadêmica do Unifeso no âmbito internacional. Os investimentos projetados para essas metas foram revertidos no fortalecimento do Programa Unifeso Sem Fronteiras, que mesmo com as restrições de mobilidade advindas da pandemia, propiciou

apoio para que estudantes realizassem estágios e outras atividades curriculares e extracurriculares em instituições em outros países.

Tema estratégico: Cenários de Prática e sua Expansão – Potencializar os cenários de prática, ampliando-os e diversificando-os, como espaços estratégicos para a formação profissional foi o foco desse tema estratégico.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Elaborar plano de expansão dos cenários de prática locais e regionais a partir das demandas de formação e da sociedade	
Ampliar o número de convênios e acordos de cooperação técnica com previsão de inserção de estudantes	
Instituir plano de avaliação e acompanhamento dos cenários de prática próprios e conveniados a partir de indicadores de qualidade da formação acadêmica	
Instituir plano de formação e sensibilização dos profissionais inseridos nos cenários de prática	

Tema estratégico: Identidade e Imagem – Tema instituído com objetivo de reposicionar a identidade do Unifeso, reestruturar fluxos e processos de atendimento, promovendo a cultura corporativa voltada para valorização do público interno e externo e a maior presença institucional nos meios de comunicação digital.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Aprimorar a política de comunicação e marketing	
Reestruturar a equipe da Gerência de Comunicação e Marketing considerando as novas estratégias e demandas da instituição	
Capacitar a equipe de comunicação e marketing	
Capacitar as áreas de atendimento aos clientes da instituição	
Instituir o acompanhamento de captação e retenção dos estudantes por meio de indicadores	
Elaborar política de parcerias e patrocínios	
Reformular a marca	
Incluir os serviços pelo Unifeso no Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM)	
Reestruturar o Unifeso Abre Portas	
Reformular o Programa de Acompanhamento dos Egressos	
Implantar espaços de convivência para estudantes e funcionários	

O período de 2018 a 2022 representou um avanço significativo na área de comunicação e marketing do Unifeso, que acompanhou as necessidades institucionais e de mercado que surgiram ao longo desses anos. No momento de elaboração do PDI 2023-2028 um conjunto de novas demandas foram evidenciadas no campo da comunicação e da publicidade, que subsidiaram metas para o planejamento estra-

tégico da Feso, uma vez que a Gerência de Comunicação e Marketing, subordinada à Direção de Planejamento, faz parte da estrutura da mantenedora, dando suporte a todas as mantidas.

Tema estratégico: Sustentabilidade Socioambiental – Agregou metas voltadas à consolidação de ações de sustentabilidade socioambiental e ao estabelecimento de uma política institucional na área, integrando as iniciativas existentes e transversalizando o tema nas diferentes esferas e documentos institucionais.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Aprovar política institucional de sustentabilidade socioambiental	
Promover ações institucionais integradas de educação socioambiental	
Promover eventos com ações socioambientais voltadas para a comunidade	
Elaborar e implantar projeto de uso racional dos recursos naturais pelos diferentes setores e unidades do Unifeso	
Incluir nos projetos pedagógicos dos cursos a temática de sustentabilidade socioambiental	

Tema estratégico: Sustentabilidade Econômico-Financeira – Uniu metas voltadas à melhoria operacional, ganho de efi-

ciência e aprimoramento de serviços para enfrentar dificuldades de captação de estudantes, de financiamento estudantil, de aumento da concorrência, de relação com o poder público entre outros desafios vivenciados pela instituição.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Redefinir o modelo de negócio das unidades assistenciais (clínicas)	
Atualizar o plano diretor do Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano (passou para o planejamento do Hctco)	
Redefinir o modelo de negócios da educação básica (passou para o planejamento do Cesó)	
Aprimorar os relatórios de apuração de custos/gerecncial	
Realizar o estudo dos custos indiretos na perspectiva da sustentabilidade	
Realizar estudo para oferta de cursos em outros municípios da Região Serrana	
Reduzir a perda financeira por evasão	
Rever política de contratação de prestação de serviços (passou para o planejamento da Feso)	
Rever os processos da Gerência de Finanças (passou para o planejamento da Feso)	

Tema estratégico: Gestão de Pessoas – Teve como foco modelos e processos de gestão alinhados com as políticas insti-

tucionais e com a legislação trabalhista vigente.

Metas originais elaboradas em 2017	Desfecho
Contratar consultoria especializada em gestão de pessoas	
Implantar o plano de ação de gestão de pessoas	
Implantar o Chronus (automação de ponto) e o Vitae (gerenciamento de recursos humanos) (passou para o planejamento da Feso)	
Revisar o sistema labore (folha de pagamento)	
Contratar consultoria jurídica especializada em legislação trabalhista	
Implantar o plano de ação de alinhamento das políticas à legislação trabalhista atual	

O período de 2018-2022 exigiu uma avaliação qualitativa no direcionamento desse tema estratégico, que, a partir do realinhamento realizado em 2021, passou a abarcar a preocupação com o clima organizacional, com a fixação das pessoas e com a inovação, fomentando o engajamento dos colaboradores e das equipes, o desenvolvimento de competências considerando a educação híbrida e a gestão da aprendizagem, assim como avançar em programa de treinamento, desenvolvimento e avaliação.

Metas elaboradas no realinhamento de 2021	Desfecho
Reestruturar a equipe da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH)	
Implantar novas políticas na área de gestão de pessoas (passou para o planejamento da Feso)	
Implantar Plano de Capacitação de Gestores para as áreas acadêmica, assistencial e administrativa (passou para o planejamento da Feso)	
Integrar a equipe do GDRH nos programas de capacitação de professores e gestão do corpo docente	
Elaborar estudo de benefícios para colaboradores (passou para o planejamento da Feso)	
Elaborar projeto de qualidade de vida (passou para o planejamento da Feso)	
Implantar avaliação de desempenho para área acadêmica	
Implantar avaliação de desempenho para área assistencial (passou para o planejamento da Feso/ Hctco)	
Implantar avaliação de desempenho para área administrativa (passou para o planejamento da Feso)	
Instituir pesquisa de clima organizacional (passou para o planejamento da Feso)	
Instituir indicadores de recursos humanos (passou para o planejamento da Feso)	

manente evolução com novas demandas e metas, que passam a fazer parte do planejamento da Feso, a partir das suas Direções de Planejamento, Administrativa e Jurídica.

Se compararmos o PDI 2018-2022 com a sua atual edição (2023-2027) é notória a diferença no formato de redação das metas, com inclusão de indicadores, que trazem objetividade e maior possibilidade de aferição. A nova forma de estruturação dos elementos estratégicos do PDI e seus mecanismos de acompanhamento para o quinquênio 2023-2027 refletem o amadurecimento e a evolução profissional da gestão e do planejamento da Feso e do Unifeso.

Esses dois últimos temas estratégicos – sustentabilidade econômico-financeira e gestão de pessoas – seguem em per-

5. PERFIL INSTITUCIONAL, OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

5.1. BREVE HISTÓRICO DO UNIFESO:

A **Fundação Educacional Serra dos Órgãos (Feso)**, mantenedora do **Centro Universitário Serra dos Órgãos (Unifeso)**, é instituição de direito privado sem fins lucrativos, criada em 20 de janeiro de 1966, no município de Teresópolis, Rio de Janeiro. Como visto anteriormente, além do Unifeso, a Feso possui outras três mantidas, a saber: o **Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano (Hctco)**, o **Centro Educacional Serra dos Órgãos (Ceso)** e o **Centro Cultural Feso Pro Arte (Ccfp)**. Apesar do planejamento estratégico próprio de cada uma das mantidas, diversas ações integradas ocorrem em função da oferta de serviços de ensino, saúde e cultura.

A Feso foi instituída por um grupo de pessoas, setores e instituições da sociedade civil organizada de Teresópolis. Sua criação foi fruto do trabalho árduo e incessante de um grupo de idealistas empenhados na concretização de um projeto que a muitos parecia impossível. Esses pioneiros, integrados na vida política e social do município e preocupados com o seu desenvolvimento, tinham por objetivo ampliar a oferta educacional do segundo grau em Teresópolis na década de 1960. No entanto, as atividades da instituição se iniciaram com a oferta de cursos de ensino superior.



A **Faculdade de Medicina de Teresópolis (FMT)** foi a primeira unidade de ensino da Feso em 1970. A partir de então, a Fundação expandiu a oferta de cursos de graduação, visando atender às demandas de formação da região e do Brasil, conforme na cronologia a seguir: **Administração, Ciências Contábeis e Econômicas** (1975); **Enfermagem** (1985); **Tecnologia em Processamento de Dados** (1994); **Pedagogia** (1998); **Odontologia, Direito, Medicina Veterinária** (1999); **Fisioterapia** (2001); **Ciência da Computação** (2006); **Farmácia** (2008); **Ciências Biológicas, Matemática, Engenharia de Produção e Engenharia Ambiental e Sanitária** (2009); **Engenharia Civil** (2015); **Nutrição** (2017), **Psicologia e Arquitetura e Urbanismo** (2019) e **Biomedicina** (2020). Desde sua criação até 2022, a instituição formou 18.193 profissionais.

De 1970 a 1994, os cursos de graduação funcionavam como **Faculdades Isoladas**. E até 2006 como **Faculdades Unificadas**, quando foi aprovada pelo MEC a mudança do status institucional para **Centro Universitário** (Unifeso – Centro Universitário Serra dos Órgãos), tendo seu último recredenciamento renovado em 2017, por meio da Portaria MEC nº. 1.286 de 05 de outubro de 2017.

Além da oferta de cursos do ensino superior, a Feso atua na educação básica, por meio do **Ceso**, desde 1982, com oferta de vagas desde o segmento da educação infantil até o ensino médio.

Mediante a necessidade de oferecer cenário prático de

aprendizagem aos estudantes de Medicina, em 1972, a Feso firmou **convênio de cessão do Hospital Municipal**, transformando-se em **Hospital das Clínicas de Teresópolis**, atualmente Hctco, o qual oferta serviços de baixa, média e alta complexidade em diferentes especialidades. Desde então, a Fundação mantém o compromisso com a comunidade na prestação de serviços na área da saúde, primeiramente por meio do Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social (INAMPS), hoje por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), convênios privados e atendimento particular. Em 2006, o Hctco foi certificado como **hospital de ensino**. E, em 2010, iniciou-se um conjunto de investimentos sistemáticos em infraestrutura e equipamentos, acompanhados do aperfeiçoamento da estrutura organizacional e de gestão, apresentado pelo Plano Diretor do Hospital e pelo Plano Global de Reestruturação do Hctco. Nesse contexto, cabe ressaltar o esforço institucional de preservação desta unidade, considerando o histórico do subfinanciamento da saúde por parte do poder público. Atualmente, **o hospital é o maior prestador de serviços de saúde para o SUS em Teresópolis**, do ambulatório à alta complexidade, tendo tido papel essencial no enfrentamento ao Covid no município, com abertura de leitos clínicos e de CTI específicos para atendimento da súbita demanda. Em 2022, o hospital realizou 12.561 internações e 345.068 consultas e exames ambulatoriais e foi o “berço” para o nascimento de 1.886 bebês.

Além do Hctco, articulados com as demandas dos cursos ofertados, ao longo dos anos, foram implantados outros cenários práticos de aprendizagem próprios: **Unidade Básica de Saúde em Beira-Linha** (1983); **Clínica Escola de Odonto-**

logia (2001); **Clínica Escola de Veterinária e Núcleo de Prática Jurídica** (2002); **Clínica de Fisioterapia** (2004) e **Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal** (2021), além dos laboratórios especializados exigidos pelos cursos ofertados.

Demonstrando a preocupação da Fundação com a qualidade de ensino oferecido e a adaptação dos estudantes aos cursos e à cidade, em 1989, foi estruturado o **Núcleo de Apoio Psicopedagógico** (NAPP), transformado em 2015, em **Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade** (NAPPA), com investimentos para a garantia de acessibilidade arquitetônica, pedagógica, comunicacional e atitudinal a pessoas com deficiência que ingressem em qualquer curso da instituição.

No contexto sociocultural de Teresópolis, em 1997, a Feso acatou a proposta de encampação da **Fundação Theodor Heuberger Pro Arte**, cujo objetivo era fomentar atividades artísticas e de incentivo à cultura e que, na ocasião, enfrentava sérias dificuldades financeiras. Pela proposta, a Feso incorporou o prédio e todo o acervo a seu patrimônio e assumiu os compromissos financeiros da extinta Fundação, assim como o de manter suas atividades. A partir de então, a Feso instituiu o Ccfp, que oferta substancial portfólio de cursos e agenda de eventos no campo da arte e da cultura. O Centro Cultural é uma unidade mantida que guarda importante relação com a área de extensão do Unifeso.

Em relação à oferta de pós-graduação, já em 1970 foi ofertado o curso de Medicina do Trabalho. No entanto, este nível de

ensino começou a se desenvolver com a criação, em 1994, do Núcleo de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, posteriormente transformado em **Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão** (DPPE), que objetivou promover cursos de especialização, elaborar a política de pesquisa e viabilizar as atividades de extensão. Nesse contexto, ao longo dos anos foram estruturados diversos planos de incentivo à iniciação científica, à pesquisa, à extensão, à produção acadêmica, à inovação e à internacionalização. Ressalta-se, ainda, a implantação da **Residência Médica** em 1994 que, atualmente, possui oito programas. A pós-graduação lato sensu vem se desenvolvendo, ao longo do tempo, com a ampliação de sua oferta de cursos presenciais e incorporação de cursos na modalidade a distância, vinculados à DPPE, embora ainda aquém da potencialidade institucional. Em 2013, foi criado o **Núcleo de Inovação Tecnológica** (NIT), incumbido de estimular, promover e proteger as criações intelectuais resultantes de projetos de pesquisa e inovação nos cursos de graduação e pós-graduação do Unifeso.

Em 2016, o Unifeso foi credenciado pelo MEC para oferta de cursos lato sensu na modalidade de educação a distância, tendo essa autorização se expandido para graduação em 2017, por meio da Portaria MEC nº. 918, de 15 de agosto de 2017. Foram, então, ofertados quatro cursos de pós-graduação a distância (Gestão em Saúde, Gestão em Projetos, Gestão da Informação com Business Intelligence e Tecnologia da Informação em Educação). O Núcleo de Educação a Distância (NUED), existente na época do credenciamento, se tornou **Direção de Educação a Distância** (DEAD) com ampliação e qualificação de recursos humanos e investimento em base

tecnológica. A partir de 2018, o Unifeso investiu no fortalecimento do uso da virtualidade nos processos de formação, visando a incorporação tecnológica para garantir qualidade, flexibilidade e conveniência aos cursos de graduação presenciais, por meio da implantação de componentes curriculares digitais. O amadurecimento institucional da área da educação a distância no período de 2018 a 2021 e a análise do atual cenário educacional levaram a reestruturação da DEAD em 2022 e a preparação para **oferta de cursos de graduação na modalidade a distância e abertura de polos**, o que será foco de planejamento, abordado no presente PDI. No segundo semestre de 2022, o Unifeso recebeu visita do MEC para avaliação institucional da educação a distância, que foi recredenciada com conceito 5, ratificando o atendimento dos indicadores de qualidade para oferta dessa modalidade de ensino.

Atualmente, os cursos do Unifeso se distribuem geograficamente por dois campi em Teresópolis: o Campus Antônio Paulo Capanema de Souza, conhecido como Campus Sede, e o Campus Quinta do Paraíso, ambos com salas de aula, multimídias, laboratórios, bibliotecas, clínicas-escola e demais setores de suporte ao ensino e apoio discente. Os estudantes também realizam atividades teóricas, práticas e de extensão no Hctco e no seu Centro Médico, assim como nas demais unidades mantidas da Feso – Cesó e Ccfp –, quando condizentes com as competências a serem conformadas nos seus Cursos. A Feso possui 900.000 m² de espaço físico próprio com aproximadamente 48.500 m² de área construída a disposição dos estudantes e professores para atividades de formação técnica, científica e cidadã.

A Feso mantém um programa de concessão de bolsas de estudo, que juntamente com o ProUni, contempla mais de 65% dos estudantes de graduação. Além disso, a instituição possui um Programa de Bolsas de Estudo Reembolsáveis (ProEnsino), que beneficia estudantes com percentual de desconto na mensalidade, que será restituído pelos beneficiários após a conclusão do curso, o que viabiliza a realização da graduação para uma parcela significativa de estudantes, em especial do Curso de Medicina.

A base de estudantes de graduação do Unifeso manteve uma curva de estabilidade nos anos do quinquênio 2018-2022, oscilando em torno dos 3.800 estudantes.

O Unifeso chega ao final de 2022 com 15 cursos de graduação ativos, todos presenciais, distribuídos em duas direções. Na Direção Acadêmica de Ciências da Saúde (DACs) estão os cursos de **Biomedicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia e Psicologia**. E na Direção Acadêmica de Ciências Humanas e Tecnológicas (DACHT) estão as graduações em **Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Ciências Contábeis, Direito e Engenharia Civil**. Já na área de pós-graduação, a instituição encerra 2022 com um portfólio de 16 cursos, sob a gestão da Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, estando três ativos.

O Unifeso foi recredenciado como Centro Universitário em 2017 com conceito 4. Seu Índice Geral de Cursos Avaliados

(IGC) é 3, apresentando incremento gradativo na nota contínua nos últimos ciclos avaliativos. Essa curva ascendente é fruto de estratégias de melhorias e dos processos de gestão a partir da análise e apropriação dos resultados das avaliações externas e da autoavaliação institucional. A presente versão do PDI traz meta clara e iniciativas estratégicas correlatas para o alcance do IGC 4, o que corresponde ao real padrão de qualidade dos cursos ofertados pelo Unifeso.

Além da análise sistemática e detalhada dos resultados provenientes do Enade pelos diferentes níveis da gestão acadêmica (Reitoria, Direções e Coordenações de Curso), os **relatórios das avaliações** realizadas por comissões do MEC também são subsídios **importantes para o planejamento** (PDI e outros planos) e implantação de ações efetivas com vistas a ampliar a qualidade da formação ofertada.

Assim como as avaliações externas, a **autoavaliação institucional também é fonte permanente de melhoria dos processos de gestão e base para o planejamento institucional**. A cultura da autoavaliação no Unifeso teve início em 1999, antes mesmo da criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI), instituído em 2008, é coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e tem como norteadores os instrumentos do MEC e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), garantindo um processo de avaliação sistemático e integrado ao planejamento estratégico institucional, fundamental ao aperfeiçoamento acadêmico, assistencial e administrativo.

Cabe ressaltar nesse breve histórico o papel de relevância que a Feso e suas mantidas exerceram em dois momentos devastadores de repercussão nacional relativamente recentes: no atendimento imediato às vítimas e na recuperação física e socioeconômica de Teresópolis após os deslizamentos de terra decorrentes das chuvas de janeiro de 2011 na Região Serrana do estado do Rio de Janeiro e durante a pandemia de Covid nos anos de 2020 a 2022.

O quinquênio 2018-2022, direcionado pelo último PDI, se encerra com importantes avanços no âmbito da gestão do ensino e dos currículos, da incorporação da virtualidade nos processos de ensino-aprendizagem, da evolução qualitativa no planejamento acadêmico e seus instrumentos didático-pedagógicos e de gestão, além do desenvolvimento de processos e ferramentas de avaliação discente, docente e institucional capazes de gerar subsídios essenciais à gestão acadêmica do Unifeso. Cabe ressaltar, ainda, que o Unifeso passou pelos anos de pandemia do Covid sem perda na sua base de estudantes, graças à eficiência das estratégias de ensino remoto rapidamente implementadas e ao apoio social e financeiro ofertado aos seus estudantes. O ano de 2022 foi marcado pela revisão sistêmica de todos os documentos institucionais do Unifeso, articulada com a revisão das normativas da mantenedora, o que foi fundamental para atualização das diretrizes que constam do PDI.

Considerando o percurso realizado até aqui, o Unifeso se move a partir de 2023 na direção dos objetivos e metas planejados para o novo quinquênio (2023-2027). O alcance do

IGC 4, a implantação de polos com novo portfólio de cursos de graduação em modalidade a distância, a ampliação da pós-graduação lato sensu, o alcance de indicadores que revelem a percepção de qualidade dos serviços institucionais prestados e a consagração da graduação em Medicina do Unifeso como um curso diferenciado no cenário educacional são alguns dos objetivos que se tornam o norte do trabalho e do envolvimento da comunidade acadêmica do Unifeso, em alinhamento com as diretrizes da Feso de expansão, qualidade, fortalecimento da gestão de pessoas, com responsabilidade social e ambiental.

Por fim, nesse contexto de conexão permanente entre passado, presente e futuro, cabe lembrar que em 2016 comemorou-se os 50 anos da Feso e dos 10 anos do Unifeso como centro universitário, o que contagiou toda a instituição com um sentimento peculiar de nostalgia e reminiscências. Estudantes, professores e funcionários tiveram a oportunidade de reviver a história que remonta à década de 1960 e as subsequentes. As fotos, os vídeos, os áudios, os depoimentos e os documentos reunidos no movimento de resgate da memória, impulsionado pelo desejo de celebrar os 50 anos da Feso, reforçou a certeza da grandiosidade da instituição e de seu papel fundamental para Teresópolis e região ao longo dos anos. A oportunidade de olhar para o passado com mais dedicação e afeto inevitavelmente proporcionou vislumbres do futuro e, sobretudo, reafirmação da responsabilidade de manter a capacidade que a Feso e o Unifeso têm na transformação da vida das pessoas. Queremos repetir a experiência nesse quinquênio que se inicia, mais precisamente no ano de 2026, dessa vez revivendo os **60 anos da mantenedora e os 20 anos do Unifeso**, fazendo viva a memória da história institucional, que é a base do desenvolvimento do seu futuro.

5.2. FINALIDADES DO UNIFESO:

São finalidade do Unifeso, definidas em seu Estatuto:

- Formar profissionais e especialistas, em nível superior e técnico, em diferentes áreas do conhecimento, articulando o desenvolvimento de competências técnico-científicas e humanísticas;
- Atuar nos diversos níveis de educação e ensino, em consonância com as deliberações da Mantenedora, a partir de definição no Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Promover formação profissional em diferentes áreas do conhecimento por meio de cursos de extensão, aperfeiçoamento, qualificação e atualização;
- Contribuir para a formação de cidadãos solidários, críticos e reflexivos, conscientes da complexidade do meio e do tempo em que vivem, e proativos na construção de uma sociedade democrática, justa e ética;
- Conceder graus e títulos acadêmicos, na forma da lei;
- Fomentar a pesquisa e a investigação científica, contribuindo para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação para o despertar do pensamento científico na formação de pesquisadores;

- Estimular a postura inovadora, a produção do saber e a difusão do conhecimento;
- Desenvolver estruturas e estratégias de estímulo e suporte ao desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação;
- Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, voltados à formação permanente das pessoas e o estabelecimento de relações de parceria com a comunidade loco-regional;
- Contribuir para solução de problemas regionais e nacionais, de natureza educacional, social, cultural, tecnológica e econômica, colaborando com entidades públicas e privadas;
- Promover intercâmbio científico, educacional e cultural com instituições nacionais e internacionais;
- Prestar serviços a órgãos públicos e privados, que guardem relação com as atividades de ensino, pesquisa e extensão ou definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional no âmbito das estratégias socioeconômicas previstas pela Mantenedora;
- Desenvolver atividades culturais, de esporte e de lazer, no âmbito da extensão universitária;
- Garantir a proteção da propriedade intelectual produzida nas atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.

5.3. ÁREAS DE ATUAÇÃO DO UNIFESO:

São áreas de atuação acadêmica do Unifeso: **graduação e pós-graduação, em modalidade presencial e a distância**, nas áreas da saúde, das ciências tecnológicas e das ciências humanas e sociais. O Unifeso oferta, ainda, **serviços assistenciais** por meio de clínicas-escola e núcleos, **vinculados aos Cursos**. Para o quinquênio 2023-2027, está previsto estudo para oferta de cursos técnicos. O Unifeso promove, ainda, **atividades de iniciação científica, pesquisa e extensão**, além de **eventos culturais, de esporte e lazer** voltados à comunidade acadêmica e à sociedade de Teresópolis.

5.4. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO UNIFESO:

A missão do Unifeso é:

Promover a educação, a cultura, a ciência, a tecnologia e a inovação constituindo-se num polo de desenvolvimento regional, de modo a contribuir para a construção de uma sociedade justa, solidária e ética.

Considerando-se os objetivos e as metas propostos para o quinquênio 2023-2027, o Unifeso tem como visão:

Ser referência estadual reconhecida pelo ensino de excelência socialmente responsável e conectado com o mercado de trabalho.

Em consonância com os referenciais da Feso, sua Mantenedora, o Unifeso incorpora os seguintes valores, como norteadores da conduta institucional e das atitudes de seus profissionais:

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| • Excelência acadêmica; | • Diversidade; |
| • Ética; | • Desenvolvimento humano; |
| • Cidadania; | • Participação; |
| • Responsabilidade Social | • Transparência; |
| • Sustentabilidade ambiental; | • Credibilidade. |

5.5. OBJETIVOS, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO QUINQUÊNIO 2023-2027

Os objetivos de desenvolvimento institucional para o quinquênio 2023-2027, regido pelo presente PDI, guardam relação com o planejamento estratégico da Feso, concentrando-se em duas linhas principais e articuladas de ações: a ampliação da área de atuação direta do Unifeso no estado do Rio de Janeiro e o reconhecimento institucional pelos seus diferenciais de qualidade de ensino. Nesse contexto, foram traçados os objetivos para o período de cinco anos:

- Realizar a gestão do ensino para alcançar/manter excelência nos processos formativos em todos os cursos ofertados, com resultados compatíveis nas avaliações

internas e externas.

- Garantir ensino de excelência para formação médica, considerando as demandas atuais da sociedade e do mercado profissional.
- Manter corpo docente titulado, motivado e alinhado com as demandas sociais e profissionais contemporâneas, reconhecido por sua qualidade técnico-científica e pedagógica e por sua capacidade de estabelecer relações interpessoais positivas e incentivar o engajamento dos estudantes no processo formativo.
- Ofertar ensino a distância com diferencial de qualidade em Teresópolis e em outros municípios do estado do Rio de Janeiro.
- Ampliar a oferta de pós-graduação lato sensu com diferencial de qualidade.
- Investir em estruturas, projetos, ações e atividades que proporcionem experiências aos estudantes capazes de ampliar a sensação de satisfação e engajamento.

Para atingir os objetivos elencados, foram traçadas metas anuais atreladas a 46 indicadores, organizados em cinco temas estratégicos a saber:

- A. Expansão geográfica e oferta de novos cursos;
- B. Avaliação e Regulação;

- C. Gestão da permanência;
- D. Gestão do Corpo Docente;
- E. Experiência do estudante.

A. Expansão Geográfica e Oferta de Novos Cursos

O tema estratégico “Expansão Geográfica e Oferta de Novos Cursos” busca atingir os objetivos relacionados à ampliação de portfólio de cursos e da área de atuação direta do Unifeso no estado do Rio de Janeiro. As metas nele contidas vislumbram o crescimento da base de estudantes a partir da oferta de graduação na modalidade à distância (EaD) e do fortalecimento da pós-graduação lato sensu.

Em 2022, o Unifeso teve sua Educação à Distância reconhecida pelo MEC com conceito 5, reunindo todas as condições para o início da oferta de bacharelados, licenciaturas e cursos superiores de tecnologia na modalidade EaD a partir de 2023. Essa oferta considera o crescimento da modalidade nos últimos anos, com destaque para alguns cursos, como Pedagogia, Administração, Ciências Contábeis, dentre outros, cuja demanda para a formação migrou para a EaD, determinando a retirada desses cursos do portfólio presencial da graduação do Unifeso.

O Censo da Educação Superior do MEC revelou que, em 2020, pela primeira vez na história, os cursos de graduação à distância no Brasil receberam mais ingressantes do que os presenciais: dos

3,7 milhões de ingressantes no ensino superior em 2020, 53,3% optaram pela EaD, enquanto 46,7% escolheram cursos presenciais. A pandemia de Covid pode ser considerada um elemento que contribuiu para essa curva, mas não como fator causal isolado. A tendência de crescimento da modalidade a distância já vem sendo observada na última década: de 2015 a 2020, o percentual de ingressantes nos cursos de graduação a distância aumentou 189,2% no Brasil, enquanto no mesmo período houve queda de 21,1% no percentual de novos estudantes nos cursos presenciais. No estado do Rio de Janeiro dos 330 mil estudantes que ingressaram no ensino superior em 2020, 57,8% foram em cursos à distância. Em Teresópolis, não é diferente. Considerando o crescimento da modalidade a distância, associada a chegada de diversas instituições de ensino superior, por meio de polos de EaD no município, a opção pela entrada do Unifeso do mercado EaD representa não só a expansão geográfica, mas também o crescimento da base de estudantes no próprio município de Teresópolis.

O PDI 2023-2027 direciona a oferta de graduação em EaD com base em referenciais de qualidade característicos do Unifeso, assim como a entrada progressiva nesse mercado, iniciando por municípios do estado em que a influência socioeconômica da instituição já se faça percebida. Além da graduação na modalidade à distância, o planejamento da expansão institucional e oferta de novos cursos no quinquênio 2023-2027 considera o reposicionamento da pós-graduação, com base na identificação de nichos de demanda, na modelagem curricular que favoreça a captação e a gestão da permanência dos estudantes, na articulação de atividades presenciais e online, na capacidade instalada do Unifeso e demais mantidas da Feso, assim como na constituição de corpo docente renomado e na estreita relação dos

cursos com habilitação para o mundo do trabalho. De forma complementar, está previsto o estudo para implantação de cursos técnicos e a ampliação da oferta de cursos de aperfeiçoamento, qualificação e extensão, incrementando a captação de estudantes não-regulares.

INDICADOR	META					COMPROMETIDO
	2023	2024	2025	2026	2027	
A.1. Cursos de graduação na modalidade a distância implantados	10	15	18	20	20	DEAD
A.2. Polos próprios e de parceiros	11	20	25	28	30	DEAD
A.3. Cursos de pós-graduação ativos	5	7	10	12	15	DPPE
A.4. Cursos de aperfeiçoamento, qualificação ou de extensão abertos a estudantes não-regulars	3	6	10	15	20	DPPE
A.5. Cursos Técnicos implantados	0	0	0	1	2	DACS/ DACHT

B. Avaliação e Regulação

A tomada dos resultados das avaliações internas e externas para o planejamento acadêmico já é uma prática consolidada no Unifeso. O tema estratégico “Avaliação e Regulação” busca fortalecer e qualificar essa prática, por meio da ampliação da atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), da incorporação de novas estratégias, ferramentas e instrumentos avaliativos e do trabalho sistemático para obtenção de resultados na avaliação externa compatíveis com a qualidade do ensino ofertado pelo Unifeso. Esse tema estratégico quer induzir a formação de cultura institucional para utilização de indicadores na gestão acadêmica em todos os seus níveis, a consolidação da avaliação docente, implantada em 2022, com a manutenção de bom desempenho de professores, coordenadores de curso e preceptores, assim como a valorização do teste de progresso como uma ferramenta central

de análise do crescimento cognitivo dos estudantes nas graduações do Unifeso.

Melhorar os resultados dos Conceitos de Curso (CPC e CC) e consequentemente do Índice Geral de Cursos (IGC) do Unifeso são metas fundamentais do quinquênio 2023-2027 para que a qualidade do ensino ofertada seja traduzida em qualidade percebida e em índices públicos de avaliação. Nesse sentido, almeja-se o IGC 4 (faixa entre 2,945 e 3,944) a partir de 2024, com evolução crescente em seu valor contínuo. Incorpora-se ao tema estratégico “Avaliação e Regulação” a acreditação do Curso de Medicina junto ao seu Conselho Federal (CFM) e o acompanhamento da satisfação dos estudantes com seus cursos, cujas metas estão previstas no tema estratégico “Experiência do Estudante”, o qual se relaciona estreitamente com o presente tema.

INDICADOR	META					COMPROMETIDO
	2023	2024	2025	2026	2027	
B.1. Percentual de Cursos de Graduação com CPC ou CC \geq 4 na avaliação mais recente	20%	50%	55%	60%	80%	DACS/ DACHT
B.2. Índice Geral de Cursos do UNIFESO	\geq 2,650	\geq 2,945	\geq 3,100	\geq 3,300	\geq 3,500	DACS/ DACHT
B.3. Conceito Preliminar de Curso (CPC) da Graduação em Medicina	\geq 2,448	\geq 2,945	\geq 2,945	\geq 2,945	\geq 3,200	DACS
B.4. Média geral da avaliação dos professores da graduação presencial pelos estudantes	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8	DACS/ DACHT

B.5. Média geral da avaliação dos professores do Curso de Medicina pelos estudantes	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8	DACS
B.6. Média geral da avaliação dos professores dos cursos de graduação na modalidade a distância pelos estudantes	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8	DEAD
B.7. Média geral da avaliação dos professores da pós-graduação pelos estudantes	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8	DPPE
B.8. Média geral da avaliação dos coordenadores de curso de graduação pelos estudantes	8,6	8,7	8,8	8,9	9,0	DACS/ DACHT
B.9. Média geral da avaliação da coordenação do Curso de Medicina pelos estudantes	8,0	8,2	8,4	8,6	8,7	DACS
B.10. Média geral da avaliação dos preceptores do Curso de Medicina pelos estudantes	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6	DACS/ HCTCO
B.11. Adesão dos estudantes do Curso de Medicina ao Teste de Progresso Nacional	85%	85%	85%	85%	85%	DACS
B.12. Adesão dos estudantes do Curso de Medicina ao Teste de Progresso do Unifeso	85%	85%	85%	85%	85%	DACS
B.13. Percentual de critérios para acreditação do curso de Medicina pelo CFM	100%	100%	100%	100%	100%	DACS

C. Gestão da Permanência

Promover condições e atratividade para que novos estudantes entendam que é possível ingressar nos cursos do Unifeso é um objetivo perseguido permanentemente com empenho de esforços contínuos da área acadêmica do Unifeso e da gestão institucional de Comunicação e Marketing. Tão importante quanto captar ingressantes é garantir condições para que os estudantes consigam concluir seus Cursos. No quinquênio 2023-2027, o Unifeso se propõe a uma análise mais detalhada dos seus processos de gestão da permanência para controle da evasão.

A taxa de evasão institucional já é historicamente inferior às médias nacionais. Segundo o Mapa do Ensino Superior no Brasil (SEMESP, 2022) a evasão no ensino presencial gira em torno dos 30%. No entanto, a decisão de incluir a “Gestão da Permanência” como tema estratégico desse PDI busca induzir ações de prevenção da evasão nos cursos presenciais. No que se refere à EaD, estratégias de gestão da permanência são fundamentais, posto que a modalidade apresenta altos índices de evasão com tendência nacional de crescimento. Essas estratégias já estão previstas na gestão dos cursos de graduação que serão ofertados pelo Unifeso a partir de 2023.

INDICADOR	META					COMPROMETIDO
	2023	2024	2025	2026	2027	
C.1. Taxa de evasão nos cursos de graduação presenciais (ciclo completo)	14%	13%	12%	11%	10%	DACS/ DACHT
C.2. Taxa de evasão nos cursos de graduação ofertados na modalidade a distância (semestral)	20%	20%	20%	20%	20%	DEAD
C.3. Taxa de evasão nos cursos de pós-graduação (ciclo completo)	14%	13%	12%	12%	12%	DPPE

D. Gestão do Corpo Docente

O presente tema estratégico está posto no presente PDI para induzir o avanço em trabalho sistemático já iniciado da gestão acadêmica em parceria com a gestão institucional de recursos humanos. Entende-se que o trabalho docente é um elemento fundamental definidor do engajamento e da boa formação dos estudantes. Vários fatores influenciam o desempenho do corpo docente de uma instituição de ensino, como a titulação dos professores, o regime de trabalho que define a dedicação do professor ao curso, incentivos à qua-

lificação profissional, suporte para formação permanente e iniciativas (implantadas e percebidas) de valorização do docente.

Por isso, no quinquênio 2023-2027, o Unifeso pretende dedicar esforços para ampliação dos atributos de qualificação e satisfação do seu corpo docente, o que compreende a implantação de novas iniciativas e a consolidação de estratégias iniciadas desde 2020 nos processos de seleção, capacitação, promoção e estímulo ao bom desempenho docente em sala de aula, à produção acadêmica e à participação nos projetos institucionais.

INDICADOR	META					COMPRO-METIDO
	2023	2024	2025	2026	2027	
D.1. Percentual de docentes titulados em cursos stricto sensu (mestres + doutores) na graduação do Unifeso	70%	73%	75%	77%	80%	DACS DACHT
D.2. Percentual de docentes titulados em cursos stricto sensu (mestres + doutores) no Curso de Medicina	85%	85%	85%	85%	85%	DACS
D.3. Percentual de docentes doutores na graduação	30%	35%	40%	45%	50%	DACS DACHT
D.4. Percentual de docentes doutores no Curso de Medicina	60%	60%	60%	60%	60%	DACS
D.5. Percentual de docentes em regime de trabalho integral e parcial na graduação do Unifeso	85%	87%	88%	90%	93%	DACS DACHT
D.6. Percentual de docentes em regime de trabalho integral e parcial no Curso de Medicina	100%	100%	100%	100%	100%	DACS

D.7. Percentual de docentes com produção acadêmica ≥ 3 por ano na graduação do Unifeso	50%	60%	70%	70%	70%	DACS DACHT DPPE
D.8. Percentual de docentes com incentivo institucional para pesquisa, inovação, extensão ou participação em evento	20%	22%	25%	27%	30%	DACS DACHT DPPE
D.9. Número de capacitações docentes ofertadas pelo Unifeso no ano	20	22	24	26	30	Reitoria
D.10. Cursos de capacitação docente para atuação na modalidade a distância	4	4	6	6	8	DEAD
D.11. Percentual de docentes participantes de atividades de formação permanente ofertadas ou recomendadas pelo Unifeso	60%	70%	75%	80%	85%	DACS DACHT DEAD
D.12. Número de docentes inscritos no Prêmio Professor Unifeso	25	30	35	40	40	DACS DACHT

E. Experiência do Estudante

O presente tema estratégico se concentra na percepção de qualidade do ensino ofertado e na experiência do estudante do Unifeso. Toma-se por base conceitual a ideia de experiência do usuário, que, no âmbito do ensino superior ofertado pelo Unifeso, se entende como a produção de sentimento no discente de uma formação eficiente e desafiadora, com acolhimento, fácil acesso aos docentes, aos materiais didáticos, às atividades e aos serviços educacionais, em processos e cenários onde a comunicação ocorra de forma ágil e efetiva. O que se busca é evoluir da satisfação do estudante para o desenvolvimento do espírito de pertencimento, que é o estabelecimento de um forte vínculo do discente com seu curso e com a instituição.

Para isso, a meta de satisfação do estudante a ser alcançada é medida pelo NPS (Net Promoter Score), metodologia que revela de uma forma global a qualidade percebida pelo usuário de um serviço. Para atingir as metas projetadas nos

indicadores NPS todos os elementos que compõem o ecossistema educacional devem ser observados, desde a mediação docente motivadora até o atendimento por serviços administrativos, como recepção e tesouraria.

Muitos aspectos estão envolvidos nesse tema estratégico: conteúdo acessível e estimulante, que promova crescimento cognitivo e desenvolvimento de competências, corpo docente qualificado e engajado, estabelecimento de vínculos positivos, ambientes educacionais com navegação intuitiva, design atrativo, interativo e responsivo, aderente ao perfil e às necessidades do estudante, solução rápida e efetiva para os problemas apresentados, estrutura de acompanhamento e suporte, dentre outros.

Estão previstos nesse tema estratégico, ainda, o incremento ao envolvimento do corpo discente em atividades extracurriculares de pesquisa, inovação, extensão, internacionalização, esporte e lazer, propiciando experiências de convívio e desenvolvimento pessoal e coletivo que ultrapassem as salas de aula.

INDICADOR	META					COMPROMETIDO
	2023	2024	2025	2026	2027	
E.1. Índice de satisfação dos estudantes com o Unifeso	51	52	53	54	55	DACS DACTH DEAD DPPE

E.2. Índice de satisfação dos estudantes com os cursos de graduação presenciais	51	52	53	54	55	DACS DACHT
E.3. Índice de satisfação dos estudantes com os cursos de graduação na modalidade a distância	45	47	49	52	55	DEAD
E.4. Índice de satisfação dos estudantes com os cursos da pós-graduação	51	52	53	54	55	DPPE
E.5. Índice de satisfação dos estudantes com o Curso de Medicina	51	52	53	54	55	DACS
E.6. Índice de satisfação dos estudantes do Curso de Medicina com o Hctco	47	49	51	53	55	DACS HCTCO
E.7. Percentual de estudante que percebe melhorias decorrentes das avaliações que participou	30%	40%	50%	60%	70%	DACS DACHT DEAD DPPE
E.8. Número de estudantes de graduação envolvidos em atividades extracurriculares de iniciação científica, pesquisa e/ou inovação	180	200	240	270	300	DACS DACHT DPPE
E.9. Número de estudantes de graduação envolvidos em atividades extracurriculares de extensão	300	400	500	600	700	DACS DACHT DPPE
E.10. Número de estudantes envolvidos em atividades esportivas e de lazer fomentadas pela instituição	200	250	300	350	400	DPPE
E.11. Número de estudantes de graduação em mobilidade no exterior	10	15	20	25	30	DPPE

E.12. Número de eventos internacionais proporcionados pelo Unifeso	2	4	4	4	4	DACS DACHT DEAD DPPE
E.13. Vagas semestrais para internos no Hctco	260	260	260	260	260	DACS HCTCO

Para alcance das metas, referenciadas em cada um dos indicadores, estão planejadas iniciativas estratégicas, categorizadas em 12 linhas de ação estratégicas:

- Gestão de portfólio de cursos
- Modalidade a distância para graduação com diferenciais de qualidade
- Pós-graduação com diferenciais de qualidade
- Comissão Própria de Avaliação (CPA) com atuação

ampliada

- Retenção e relacionamento com o estudante
- Desenvolvimento e avaliação do corpo docente
- Comunicação, marketing e comercial
- Rede de estágios e carreiras
- Incentivos institucionais
- Projeto Egresso
- Experiência do estudante de Medicina
- Preceptoría na área da saúde

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
GESTÃO DE PORTFÓLIO DE CURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar sistematicamente os indicadores de mercado, os resultados da captação e permanência dos estudantes, as avaliações, a performance acadêmica e financeira de cada. Adotar modelos curriculares que garantam qualidade de formação, diferenciais atraivos e aderência ao mercado com sustentabilidade financeira. Realizar estudo para implantação de cursos técnicos. 	A.1; A.2; A.3; A.4; A.5

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
MODALIDADE A DISTÂNCIA PARA GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar cursos de graduação na modalidade a distância com diferenciais de qualidade: (1) mediação docente qualificada; (2) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante; (3) atendimento qualificado, ágil e resolutivo ao estudante nos serviços acadêmicos e administrativos; (4) modelagem curricular, acompanhamento e estrutura de atendimento e apoio ao estudante que contribuam para retenção dos matriculados. Implantar polos próprios em municípios do Rio de Janeiro para oferta de cursos em EaD que demandem estrutura específica para aulas práticas. Estabelecer parcerias para implantação de polos conveniados em municípios do Rio de Janeiro com entidades compatíveis com a qualidade da EaD Unifeso. Constituir estrutura comercial e de marketing para captação de estudantes. Incluir estratégias de formação permanente para o corpo docente dos cursos à distância no Programa Institucional Entre Professores. Padronizar e aperfeiçoar os processos de produção, gestão e controle específicos para EaD. Implantar e acompanhar a avaliação do corpo docente dos cursos ofertados em modalidade EaD. Implementar estratégias específicas e fortalecer as existentes na direção da satisfação do estudante matriculado em cursos à distância. 	A.1; A.2; B.6; C.2; D.10; D.11; E.1; E.3

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
PÓS-GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Formar de grupo para identificar nichos e potencialidades para pós-graduação, considerando o mercado educacional e de trabalho. • Definir de portfólio de cursos com os seguintes diferenciais: (1) modelagem que favoreça a captação e a gestão da permanência dos estudantes, articulando atividades presenciais e à distância; (2) capacidade instalada do Unifeso e demais mantidas da Feso; (3) corpo docente renomado; (4) estreita relação com habilitação para o mundo do trabalho e (5) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante. • Implantar e acompanhar a avaliação docente da pós-graduação. • Implementar novas estratégias e fortalecer as existentes que contribuam para satisfação do estudante da pós-graduação. 	A.3; B.7; C.3; E.1; E.4

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA) COM ATUAÇÃO AMPLIADA	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar painel de indicadores para gestão acadêmica. • Ampliar a envergadura de ação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) com inclusão de novos projetos de avaliação e acompanhamento com desdobramentos em ações de melhoria: (1) acompanhamento global dos resultados das avaliações da aprendizagem, dos insumos institucionais e dos resultados do questionário Enade dos estudantes; (2) consolidação e ampliação do NPS, da avaliação docente na graduação presencial e do acompanhamento dos egressos; (3) implementação de avaliação de coordenadores, de preceptores e de docentes da pós-graduação; (4) sistematização de projeto para avaliação e acompanhamento da graduação na modalidade à distância; (5) mapeamento da percepção dos estudantes sobre melhorias a partir das avaliações; (6) sistematização de projeto para avaliação e acompanhamento do Curso de Medicina; (7) acompanhamento de turmas sentinelas nas dimensões organização didático pedagógica, infraestrutura e oportunidades. • Estruturar a CPA para o acompanhamento sistemático dos Cursos de Graduação da modalidade a distância, integrado ao PAAI, considerando as especificidades da EaD. 	B.1; B.2; B.3; B.4; B.5; B.6; B.7; B.8; B.9; B.10; B.11; B.12; B.13; E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6; E.7

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
RETENÇÃO E RELACIONAMENTO COM O ESTUDANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar e utilizar modelo preditivo de evasão para intervenção preventiva. • Ampliar estratégias e atividades de acolhimento, nivelamento, engajamento, apoio psicopedagógico e acessibilidade. • Qualificar a gestão e a operação do Regime de Recuperação e Progressão. 	C.1; C.2; C.3

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o Programa Entre Professores como estratégia sistemática de formação docente permanente. • Incluir estratégias sistemáticas de acolhimento e treinamento ao novo docente no Programa Entre Professores. • Implantar incentivos para captação e gestão da permanência de professores doutores; • Formar grupo de professores multiplicadores para capacitações na área de planejamento acadêmico e avaliação. • Realizar a promoção e progressão dos professores considerando a avaliação docente de forma transparente e dialógica, previstos no Plano de Cargos e Salários do Corpo Docente. • Otimizar a distribuição de carga horária para determinar sempre que possível o enquadramento docente em regime de trabalho integral ou parcial. • Ampliar o incentivo institucional para produção docente (pesquisa, inovação, extensão, participação em eventos e produção de material didático). 	B.1; B.2; B.3; B.4; B.5; B.6; B.7; B.8; B.9; B.10; B.13; D.1; D.2; D.3; D.4; D.5; D.6; D.7; D.8; D.9; D.10; D.11; D.12

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar a área de comunicação, marketing e gestão comercial capaz de difundir os cursos do Unifeso em Teresópolis e novas praças. • Desenvolver novas estratégias e ferramentas e fortalecer as existentes para uma comunicação eficiente entre os membros da comunidade acadêmica e entre o Unifeso e as demais unidades mantidas da Feso. 	A.1; A.3; B.11; B.12; D.11; D.12; E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6; E.7; E.8; E.9; E.10; E.11

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
REDE DE ESTÁGIOS E CARREIRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar a Rede Unifeso de Estágios e Carreiras para captar e divulgar oportunidades de estágios, concursos e similares, além de mediar e acompanhar a inserção dos estudantes de graduação no mercado de trabalho por meio de estágios remunerados e não-remunerados. • Garantir meios para o acompanhamento da trajetória e apoio em projeto de vida dos estudantes do Unifeso. • Reestruturar o NAPPA para incorporar a rede de estágios e carreiras em articulação com as Direções da área acadêmica. • Promover eventos com egressos, em parceria com o Programa de Acompanhamento de Egressos, com vista a estimular graduandos no que se refere ao futuro profissional. 	C.1; E.1; E.2; E.3; E.5; E.6; E.8; E.9; E.11; E.13

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
INCENTIVOS INSTITUCIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e ampliar os incentivos institucionais para iniciação científica, pesquisa, inovação, extensão, internacionalização e participação em eventos. • Redefinir a periodicidade dos editais para maior capilaridade das iniciativas. 	D.8; E.1; E.2; E.3; E.4; E.5; E.6; E.7; E.8; E.9; E.10; E.11

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>PROJETO EGRESSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o Projeto Egresso por meio de ações sistematizadas de acompanhamento do estudante dos cursos de graduação do Unifeso. • Acompanhar anualmente os indicadores do questionário do estudante (Enade) em turmas sentinelas. • Promover ações ágeis de melhorias imediatas nas áreas cuja avaliação demonstre fragilidades passíveis de correção. • Capacitar permanentemente os professores para elaboração de questões e os estudantes para resolução dos diversos tipos de itens de avaliação. • Promover simulados e estratégias de recuperação em áreas com deficiência de aprendizagem. • Promover estratégias de motivação e engajamento dos estudantes para prova do Enade, OAB, residências e outras avaliações/processos seletivos por qual passarão os egressos. 	<p>B.1; B.2; B.3; E.1; E.2; E.3; E.5; E.7</p>

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
EXPERIÊNCIA DO ESTUDANTE DE MEDICINA	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar estratégias de gestão e comunicação para ampliar a satisfação dos estudantes do Curso de Medicina com o corpo docente, com coordenadores de período, supervisores, preceptores e coordenação do curso. • Criar estratégias e políticas para diminuição quantitativa do corpo docente da Medicina e ampliação da carga horária dos docentes (corpo docente menor, mais titulado e com 100% dos professores em regime parcial/integral) com representatividade de médicos, garantindo boa mediação técnico-científica e pedagógica. • Acompanhar sistematicamente os cenários de prática do Curso de Medicina de forma a garantir práticas em serviços reais de saúde com qualidade e carga horária compatível com a proposta curricular, com planejamento específico para que o Hc-tco seja percebido como um dos principais diferenciais do Curso. • Inaugurar o Centro de Práticas Integradas em Saúde para atendimento de demandas educacionais do Curso de Medicina. • Organizar o ambiente virtual de aprendizagem para suporte pedagógico às atividades educacionais do Curso de Medicina que atenda as demandas de formação do estudante. • Diversificar as metodologias de ensino utilizadas no módulo de Conhecimentos Integrados em Saúde do Curso de Medicina. • Implantar e fortalecer mecanismos para construção e manutenção de relação positiva com os estudantes do Curso de Medicina (acolhimento, nivelamento, cursos de férias, incentivos, apoio psicopedagógico, acessibilidade, estímulo ao pertencimento, eventos de estímulo a vida universitária, áreas e incentivo à convivência, formatura). • Acreditar o Curso em processo do CFM. 	B.1; B.2; B.3; B.4; B.5; B.6; B.7; B.8; B.9; B.10; B.11; B.12; B.13

Linhas de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
PRECEPTORIA NA ÁREA DA SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar política e diretrizes institucionais para preceptoria (revisão da função, do perfil, das competências, da regulação da seleção e da contratação de preceptores). • Implantar a avaliação de desempenho do preceptor, articulada a iniciativas institucionais de formação permanente e motivação. • Manter no corpo institucional de preceptores profissionais qualificados, cujo desempenho seja bem avaliado pelos estudantes e pelos gestores educacionais responsáveis. • Garantir permanente de diálogo com os cenários de prática próprios e conveniados com vistas à qualidade do acompanhamento, supervisão e avaliação dos estudantes da área da saúde no mundo do trabalho. 	B.10; B.13; E.1; E.2; E.5; E.6; E.13

O consolidado da missão, visão, valores, objetivos e temas estratégicos, considerando as perspectivas da metodologia BSC utilizada, está apresentado no apêndice “INTENÇÃO ESTRATÉGICA” (página 174) do presente PDI. E os indicadores e metas, com descrição de cálculo/ fórmula, correlacionados às suas iniciativas estratégicas correspondentes, compõem o apêndice “MAPA ESTRATÉGICO” (página 175).

6. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é um instrumento teórico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas do Unifeso, fundamentado na sua trajetória histórica, missão, visão, valores e finalidades. O PPI, revisitado, ampliado e atualizado em 2022, acompanhando o movimento de elaboração da edição 2023-2027 do PDI apresenta os princípios que regem a inserção regional da instituição, o perfil do egresso do Unifeso, suas políticas e as diretrizes da sua organização didático-pedagógica. Trata-se de um documento fundamental para gestão acadêmica, que serve como norte para orientação das práticas, dos programas e dos projetos institucionais.

6.1. INSERÇÃO REGIONAL

A Feso, criada em 1966, entra no ciclo do presente PDI com 57 anos de existência em Teresópolis. Sua trajetória faz parte da história do município, o que foi apresentado no capítulo 5. O Unifeso, em conjunto com as demais unidades mantidas da Feso, tem relevante papel no desenvolvimento socioeconômico da região por meio de formação profissional qualificada, da geração de empregos diretos e indiretos, da atração de profissionais para a cidade, da promoção de acesso à educação a partir da concessão de bolsas de estudo, da oferta de assistência à saúde por meio de hospital próprio e clínicas-escola, da oferta de programação artístico-cultural diversificada e da produção de diagnósticos e ações de desenvolvimento científico, tecnológico e social na região decorrentes

de atividades e projetos de pesquisa, inovação e extensão.

Teresópolis é um município de 185.820 habitantes, segundo projeções do IBGE para 2021, localizado na Região Serrana do Rio de Janeiro, cujo Produto Interno Bruto per capita (PIB per capita) foi de 31.301,05 em 2020 (IBGE, 2020). O número aproximado de matrículas no 3º ano do ensino médio em Teresópolis gira em torno de 1.300 estudantes nos últimos anos, segundo o Censo da Educação Superior.

Os estudantes do Unifeso, até 2022, são predominantemente de Teresópolis. As cidades vizinhas de Guapimirim, Magé e São José do Vale do Rio Preto também respondem por parte significativa da procedência do corpo discente do Unifeso.

O Curso de Graduação em Medicina, ao longo de sua história, trouxe para estudar em Teresópolis pessoas de todo o Brasil. Com a expansão de cursos e vagas de Medicina na última década, a procedência do discente de Medicina do Unifeso mudou. Atualmente, predominam estudantes de Teresópolis, do Rio de Janeiro, de Maricá, de Nova Friburgo e de Niterói.

O PDI 2023-2027 prevê a expansão geográfica do Unifeso, em especial pela oferta de cursos de graduação na modalidade a distância em Teresópolis e novas cidades. Dessa forma, traduz-se o objetivo institucional de ampliar os territórios de atuação, com socialização do seu patrimônio físico, tecnológico, intelectual, educacional e cultural, incrementando

a oferta de cursos em Teresópolis e alcançando novos municípios contribuindo para desenvolvimento social em outras regiões.

6.2. PERFIL DO EGRESSO

O perfil do egresso do Unifeso prevê a formação de:

Profissionais dotados de competências técnico-científicas, guardando as especificidades de cada área do saber, com capacidade de aprender, se aperfeiçoar e se atualizar continuamente, assim como de produzir transformações sociais, pautadas na ética, na justiça, na solidariedade e na cidadania, atuando como um agente promotor do desenvolvimento humano, da defesa da diversidade e da sustentabilidade, em seu conceito lato.

6.3. POLÍTICAS DE ENSINO

6.3.1. Pressupostos para o Ensino no Unifeso

A política de Ensino do Unifeso se baseia em premissas gerais, que devem ser a base dos processos educacionais institucionais em todos os seus cursos e modalidades. Tais pressupostos estão enunciados a seguir:

- As práticas educativas precisam valorizar o raciocínio e a reflexão em detrimento à pura memorização e ao acúmulo de conteúdo. Como afirma Edgar Morin: “mais vale uma **cabeça bem-feita** do que uma cabeça bem cheia”. Uma “cabeça bem cheia” é aquela onde o saber é amontado, empilhado e não dispõe de princípios de seleção e de organização que lhe dê sentido. Já uma “cabeça bem-feita” significa que, em vez de apenas acumular o saber, é mais importante dispor ao mesmo tempo de uma aptidão geral para colocar e tratar os problemas e de princípios organizadores que permitam ligar os conhecimentos e lhes dar sentido (MORIN, 2005).
- Os processos de ensino devem criar condições para que a **aprendizagem significativa** ocorra. Entende-se por aprendizagem significativa aquela que, segundo David Ausubel, acontece quando uma nova informação “ancora-se” a conceitos relevantes preexistentes na estrutura cognitiva (MOREIRA, 2006). A disposição do aprendiz para relacionar, de maneira substantiva e não arbitrária, o novo conteúdo à sua estrutura cognitiva depende de predisposição para aprender, ou seja, o evento educativo é acompanhado de uma experiência afetiva.
- A **afetividade** é fundamental para o aprendizado e para o desenvolvimento de competências. Os processos de ensino precisam considerar a **relação entre aprendizagem e acolhimento, segurança e motivação**. Nesse sentido, o professor José Moran convida a se investir na qualidade das relações, pois **o essencial na educação continua sendo a relação entre as pessoas**. Aprendemos melhor em ambientes em que nos sentimos acolhidos, podemos confiar, experimentar, errar e seguir por trilhas diferentes. É preciso investir em infraestrutura, tecnologias e metodologias. No entanto, o fundamental continua sendo a qualidade dos profissionais e as relações que desenvolvemos com os estudantes (MORAN, 2021).
- A **experiência** e sua contínua construção e reconstrução também é um elemento fundamental nos processos de ensino e na aprendizagem, como concebido por John Dewey (1971). Aprendemos quando compartilhamos experiências em espaços onde não existem barreiras ao intercâmbio do pensamento. Segundo Dewey, a experiência cognitiva emerge (de) e está passada por experiências não-cognitivas (emoções, hábitos, imaginação). Ela não se limita ao ato presente, mas também remonta o que foi aprendido no passado e se reporta ao futuro. Daí a importância da capacidade (do estudante e do professor) de refletir sobre a experiência e de reordenar o curso da ação. O saber da experiência é aquele que se adquire no modo como alguém vai respondendo ao que vai lhe acontecendo ao longo da vida e no modo como vamos dando sentido aos acontecimentos. O sujeito da experiência se define por sua receptividade, por sua disponibilidade, por sua abertura. Somente o sujeito da experiência está aberto ao aprendizado e a sua própria transformação (BONDÍA, 2002).
- A opção do Unifeso no campo da **avaliação** é estruturá-la **em favor da aprendizagem**. Para que a avaliação consiga proceder a análise de desenvolvimento, deve permear todo o processo de ensino, proporcionando, aos

avaliadores e aos avaliados, a compreensão das áreas deficientes de forma que possam se reposicionar ao longo do processo, incluindo a reformulação das estratégias de ensino. Nessa perspectiva, avaliar tem como objetivo acompanhar o aprendizado do estudante, promover motivação para superação e (re)direcionar os caminhos da construção do conhecimento numa proposta emancipatória. A **avaliação formativa** é um conceito central na conformação curricular dos Cursos do Unifeso. Caracteriza-se por um processo interpretação-intervenção sobre o desenvolvimento do ensino-aprendizagem com a finalidade de garanti-lo, de aprimorá-lo, de oferecer condições efetivas para que o ensino e a aprendizagem ocorram de modo eficaz.

- Considerando que a complexidade da vida na atualidade e a velocidade das transformações de rotinas e práticas, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, impactam continua e intensamente no mundo do trabalho e no mercado profissional, é fundamental que educadores e estudantes compreendam que o aprendizado não termina no fim do componente curricular, na integralização do curso ou na formatura. Daí o desenvolvimento da percepção de necessidade de **aprendizado ao longo da vida** (lifelong learning), conceito que pode ser sintetizado como o desenvolvimento contínuo de conhecimentos e habilidades após a educação formal e durante a trajetória de vida. Nesse sentido, criar estratégias para que os estudantes desenvolvam a capacidade de gerenciar a sua própria aprendizagem em contextos diversos de forma contínua e proativa é uma premissa que deve ser contemplada nos currículos. O aprendizado ao longo da

vida compreende: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Estamos diante de estímulo à curiosidade, à reflexão, à autonomia, à postura crítica, à valorização da aprendizagem “mão-na-massa” com proposição de desafios e desenvolvimento de responsabilidades, além da interação produtiva com outras pessoas.

- Ainda no campo da formação para o mundo do trabalho e considerando o perfil do egresso do Unifeso anteriormente apresentado, o **desenvolvimento de habilidades comportamentais** também precisa receber especial atenção na formação universitária. Portanto, os currículos e planejamentos acadêmicos devem criar espaços e estratégias para que os estudantes possam desenvolver/aprimorar habilidades de colaboração, comunicação, resiliência, flexibilidade, solução de problemas, pensamento crítico e analítico, criação e mediação.
- Diante da realidade mundial e nacional de desigualdades, preconceitos e destruição ambiental de todas as ordens, que ameaçam a humanidade, a paz e o convívio fraterno, a **formação ética** é uma preocupação do Unifeso. Além de competências profissionais e comportamentais, relacionadas ao mundo do trabalho, os currículos devem abordar **a defesa da diversidade, da promoção dos direitos humanos, da igualdade étnico-racial e do meio ambiente**, nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, como meio de contribuir para a formação cidadã, capaz de promover transformações cotidianas na busca de práticas sustentáveis e de um mundo mais solidário e justo.

6.3.2. Política de Ensino para Graduação

O estudante de graduação se encontra em processo de formação profissional em nível superior, no qual a construção de conhecimentos específicos é fundamental. Além desses conhecimentos e habilidades técnico-científicas requeridas pela profissão, o ensino de graduação no Unifeso prevê a ampliação da formação geral, humanística e cultural, o fortalecimento do senso de cidadania e de atitudes participativas.

Na graduação do Unifeso, **o ensino é concebido de forma indissociável da pesquisa e da extensão**, o que se materializa por diversas atividades curriculares e extracurriculares que garantem aos estudantes o desenvolvimento do pensamento científico, de práticas de iniciação científica e de relação com a comunidade por meio de atividades de projetos de suporte e de transformação social.

Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação do Unifeso seguem as normas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) por meio das **Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)**. As DCN constituem os principais referenciais para construção dos currículos, que contemplam a conformação de competências e habilidades profissionais, a articulação entre teoria e prática, a interdisciplinaridade, os conteúdos obrigatórios, a extensão e as atividades complementares.

Os currículos de graduação do Unifeso partem da **formação**

de competências definidas nas DCN. A noção de competência se caracteriza por selecionar, organizar e mobilizar, na ação, diferentes recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o enfrentamento de uma situação-problema específica. Sendo assim, o **mundo do trabalho**, por sua realidade complexa, se caracteriza como o espaço privilegiado para o desenvolvimento das competências profissionais. Por isso, os Projetos Pedagógicos do Unifeso consideram a integração ensino-trabalho-cidadania como um princípio essencial na organização das atividades curriculares. A **integração ensino-trabalho-cidadania (IETC)** contempla a articulação de diversos elementos, a saber: o ensino, a pesquisa, a extensão, os cenários de trabalho formais ou informais, a participação popular, o controle social e o protagonismo estudantil, em especial, nas oportunidades de transformação da realidade quando a instituição de ensino superior se integra à comunidade.

No âmbito do desenvolvimento das competências, os Projetos Pedagógicos e as práticas educacionais do Unifeso consideram os perfis dos egressos explicitados nas DCN, assim como o perfil do egresso institucional. Por isso, além dos saberes/fazeres técnico-científicos inerentes a cada profissão, o ensino de graduação no Unifeso prevê o desenvolvimento de valores e habilidades interpessoais, como ética, comunicação assertiva, criatividade, iniciativa, trabalho em equipe e empatia, fundamentais a integração social e inserção no mercado de trabalho.

Teoria e prática articuladas também são premissas orienta-

doras da elaboração dos currículos da graduação do Unifeso. O conjunto de competências e objetivos de aprendizagem dos cursos demanda o domínio teórico de conteúdos e sua aplicação prática. Entende-se que, na formação da graduação, é fundamental proporcionar experiências reais ou simuladas, visando o desenvolvimento de condições de solucionar, com sucesso, desafios advindos das atividades essenciais da prática profissional, em diferentes contextos. A aprendizagem de um conteúdo ou o desenvolvimento de uma competência pode se iniciar tanto pela teoria quanto pela prática num ciclo contínuo de crescimento em complexidade.

Os currículos de graduação do Unifeso admitem **componentes curriculares obrigatórios, eletivos e optativos**. Um componente curricular obrigatório é considerado imprescindível à formação do estudante, devendo ser cursado para conclusão do curso. O eletivo deve ser cursado, mediante escolha do estudante diante de um rol de opções, previsto no Projeto Pedagógico do Curso. Já o optativo é opcional, podendo ser cursado pelo estudante como forma de ampliação dos seus conhecimentos e personalização do seu itinerário formativo. Somam-se aos componentes curriculares, as **atividades complementares**, cujo objetivo é enriquecer o processo de ensino-aprendizagem, incentivando a participação do estudante em experiências diversificadas que contribuam para sua formação humana e profissional.

Outro conceito orientador para estruturação dos componentes curriculares nos cursos de graduação do Unifeso é a **interdisciplinaridade**. Ela permite questionar a fragmentação

dos diferentes campos do conhecimento. Ressalta a complexidade e a interrelação entre as várias áreas do saber, apontando, assim, para uma formação integral e integrada mais compatível com a realidade do mundo. Dessa forma a articulação entre as áreas do saber/componentes curriculares, assim como a proposição de iniciativas interdisciplinares e interprofissionais são buscas permanentes na constituição curricular e nas ofertas de atividades extracurriculares.

O ensino de graduação do Unifeso prevê uma abordagem ampla e diversificada de temas que refletem processos intensamente vividos pela sociedade, pelas comunidades, pelas famílias, pelos estudantes e professores em seu cotidiano. Chamados **temas transversais**, eles são incorporados à formação do estudante de acordo com as preocupações sociais de forma a expressar conceitos e valores fundamentais à cidadania que merecem atenção especial. Nesse contexto, destacam-se três grandes temas – a cidadania, a diversidade e a sustentabilidade –, considerados transversais, que também integram ideário dos princípios institucionais.

O Unifeso, em consonância com a flexibilidade, a criatividade e a responsabilidade, asseguradas pelas DCN, se imbuí da opção conceitual de adoção de diversificadas metodologias de ensino, tendo por pressuposto o favorecimento ao **duplo protagonismo estudante-professor**. Estudantes e professores analisam, problematizam, compreendem a prática pedagógica, produzem e difundem conhecimentos. O professor é protagonista porque ele é quem faz a mediação do estudante com os objetos do conhecimento. O estudante também é pro-

tagonista porque é considerado como o sujeito da aprendizagem e, conseqüentemente, sua atividade cognitivo-afetiva é fundamental para manter uma relação interativa com o objeto do conhecimento (VEIGA, 2010).

A aposta é que tanto o papel do estudante quanto o do professor são fundamentais no processo de aprendizagem, sem deslocar a centralidade do processo para um ou outro. Considerando tal equilíbrio, os Cursos de Graduação são estimulados à **diversificação das metodologias de ensino**. Inúmeras metodologias de ensino permitem engajar os estudantes no seu processo de aprendizagem de diferentes formas. Ao planejar suas aulas, o professor do Unifeso é estimulado a lançar mão de diferentes metodologias, considerando as características do componente curricular, os objetivos de aprendizagem a serem alcançados e as habilidades e atitudes a serem desenvolvidas, assim como o tempo de aula e a disponibilidade de recursos. A diversificação metodológica aplicada de forma coerente é considerada uma prática fundamental para garantir o dinamismo da sala de aula e a mobilização de estudantes e professores. Ressalta-se, ainda, a necessidade de atenção para não se glorificar nem condenar determinada metodologia. Todas têm vantagens e desvantagens. O importante é a boa escolha e a diversificação. Incluir métodos ativos não significa abolir a exposição do professor. Ela inclusive está prevista como etapa de algumas metodologias. A atenção deve estar voltada para não fazer da transmissão de conteúdo a única forma de ensinar. A aula expositiva pode e deve estar articulada a outras atividades em que o estudante aprende e sistematiza ativamente os conhecimentos.

A escolha das metodologias de ensino deve considerar dois aspectos fundamentais para o processo de aprendizagem na atualidade. O primeiro é a proposição de etapas de estudo individual articuladas a momentos de aprendizagem em grupo. Tal orientação se baseia na premissa de que **a aprendizagem se dá num processo equilibrado entre a construção coletiva e a individual**. Considerando o dinamismo da sociedade moderna, a associação de tempos de aprendizagem individualizada a tempos de aprendizagem colaborativa favorece o desenvolvimento da competência de **“aprender a aprender”** numa era das tecnologias de conexão contínua. Os pressupostos para tal aposta vêm das reflexões de Moran (2014) que infere que aprendemos com os demais e aprendemos sozinhos. Focar mais um ou outro lado dificulta a visão do todo, da riqueza de possibilidades. Sozinhos vamos até certo ponto; juntos, também. Essa interconexão entre a aprendizagem pessoal e a colaborativa, num movimento contínuo e ritmado, nos ajuda a avançar muito além do que o faríamos sozinhos ou só em grupo. O diálogo com outras pessoas, com o professor e com a turma dispara e alimenta o potencial individual de reflexão, pesquisa e estudo autodirigido. De forma circular, fluida e dinâmica, as elaborações e construções individuais de conhecimento enriquecem o diálogo e a troca de ideias nos espaços coletivos. Embora esse movimento possa ocorrer espontaneamente, é importante garantir, de forma intencional, encontros estimulantes para ouvir, interagir e compartilhar, além de reservar tempo individual para aprofundar, refletir, reelaborar e fazer novas sínteses.

O segundo aspecto a ser considerado na abordagem metodológica no ensino da graduação é, sempre que possível, pro-

porcionar a **integração de atividades presenciais e a distância**. Promover articulação entre o que se faz no presencial e o que se faz no virtual pode ser enriquecedor para a aprendizagem. Os ambientes virtuais são extensões da sala de aula e a sala de aula é uma continuação dos ambientes virtuais. O que garante essa efetiva articulação é o planejamento acadêmico cuidadoso e criativo.

Nesse ponto destacam-se, então, **o planejamento e a criatividade como elementos fundamentais nos processos educacionais** da graduação. Para cada conteúdo e seus objetivos de aprendizagem correlatos, o professor precisa pensar a priori nos caminhos que deverão ser percorridos pelos estudantes: o que será feito presencialmente e virtualmente, individualmente e em grupo, em que sequência, quais cenários serão utilizados, qual metodologia melhor se adequa e que materiais podem ser produzidos/selecionados ou estratégias podem ser aplicadas para garantir opções diferenciadas para os estudantes. Na busca de engajamento dos estudantes, a garantia de liberdade de criação do professor é fundamental. A criatividade é um fator motivador do trabalho docente e deve estar sempre atrelada à avaliação dos resultados e à possibilidade de reencaminhamentos. Nesse sentido, a revisão, a cada período letivo, dos planos de ensino e de aulas para atualizações, revisões e melhorias é uma diretriz institucional.

Considerando que os estudantes não aprendem da mesma forma e no mesmo ritmo, a **flexibilização e personalização do ensino** são objetivos a serem buscados nos Cursos de

Graduação do Unifeso. Trata-se de ofertar aos estudantes mais de um caminho a seguir. Nesse sentido, os currículos e seus componentes podem conter partes flexíveis, ofertando a oportunidade de escolha aos estudantes e garantindo um caminho individualizado para graduandos dentro de um mesmo Curso, o que é desejável para a experiência da autonomia na construção da sua trajetória de formação. A flexibilidade pode ser operada por meio de trilhas ou itinerários pedagógicos, que são unidades de aprofundamento de conhecimento ofertadas para que o estudante opte a partir do seu projeto de vida/formação. A diversificação de opções prevista para composição de carga horária de atividade complementar, assim como disciplinas eletivas e optativas também são possibilidades de personalização. O aproveitamento de estudos de cursos/estágios que o estudante realize em outras instituições também pode ser considerado na valorização de caminhos flexíveis e personalizados. O uso da tecnologia também é um facilitador desse processo. A diversidade de materiais, atividades e indicações, disponíveis em ambiente virtual de aprendizagem, permitem o estudante ter contato com o conteúdo em formatos diferentes, acelerar o estudo ou se concentrar em temas que apresentem mais dificuldade de compreensão.

Utilizar os recursos tecnológicos disponíveis é desejável como forma de potencializar o ensino e a gestão da aprendizagem. Produção de mídias por professores e estudantes, atividades em laboratórios virtuais e simuladores, realidade aumentada, incorporação de atividades que utilizem redes sociais e ferramentas que potencializem a interatividade durante as aulas são exemplos de recursos que o professor pode e deve lançar

mão para o alcance dos objetivos de aprendizagem. Quando utilizados com coerência e habilidade, os recursos tecnológicos podem auxiliar no engajamento de uma parte significativa dos estudantes.

Quando falamos de **engajamento do estudante** nos referimos ao investimento anímico que o graduando destina ao seu processo de aprendizagem. Trata-se de um fenômeno voluntário, inerente ao estudante. Ninguém é capaz de engajar o outro. O que a comunidade acadêmica do Unifeso busca, por meio de suas políticas institucionais, incluindo a de ensino, é promover condições propícias para despertar no estudante o desejo de aprender, de se empenhar e se responsabilizar com a sua formação e a disposição de participar e protagonizar. Nesse sentido a sala de aula da graduação deve estar aberta para múltiplas possibilidades, para combinação de tempos, espaços, métodos e ferramentas diversas, sem renunciar à afetividade e à motivação na relação entre professores, estudantes e colaboradores técnico-administrativos, sem as quais a formação humana não é capaz de acontecer plenamente.

A avaliação a favor da aprendizagem rege as práticas avaliativas na graduação do Unifeso, como apresentado nos pressupostos gerais para o ensino na instituição, a partir dos seguintes opções conceituais: (1) Avaliação formativa, integral e transformadora com consequência para o desenvolvimento das pessoas e da instituição; (2) Relação estreita entre avaliação e planejamento; (3) Possibilidade do estudante se apropriar de acertos e erros para o desenvolvimento das

competências esperadas; (4) Valorização da participação de múltiplos atores (processo participativo), da diversificação de instrumentos, das múltiplas oportunidades de recuperação a partir dos objetivos de aprendizagem não alcançados e do acompanhamento do estudante em seus avanços e dificuldades durante o Curso e (5) Articulação com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Nesse contexto, o Unifeso realiza atividades sistemáticas de gestão da avaliação que visam possibilitar a análise permanente do desempenho discente individual e da sua turma pelo professor, pelo Núcleo Docente Estruturante, pelo Coordenador de Curso e demais esferas da gestão acadêmica a partir de práticas institucionalizadas que: (1) buscam expor o estudante, com frequência, a uma modelagem de prova que explora a diversidade dos domínios cognitivos e se aproxima ao formato dos exames de avaliações externas; (2) garantam que o professor passe de forma consciente pelas etapas desejadas do processo avaliativo, utilizando a prova como uma ferramenta diagnóstica da aprendizagem dos estudantes e (3) estimulem a elaboração de boas questões, baseadas em situações-problema contextualizadas, relacionadas aos objetivos de aprendizagem e às competências profissionais, utilizando a Taxonomia de Bloom.

6.3.3. Política de Ensino para Pós-Graduação

O ensino da pós-graduação no Unifeso se concentra na oferta de cursos lato sensu, nas modalidades presencial e/ou

a distância, cujo objetivo é **formar profissionais especializados em áreas do saber**, para as quais existam necessidades de qualificação para o mundo do trabalho e demandas para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social.

A oferta de cursos de pós-graduação se insere em um contexto profissional em constante transformação, cujas exigências crescentes incluem **conhecimento especializado, habilidades comportamentais, capacidade produtiva e de resolução de problemas complexos e domínio de recursos tecnológicos**.

As premissas gerais que orientam o ensino no Unifeso, descritas no item 6.3.1, são adotadas pelos cursos de pós-graduação, dentre as quais destacam-se:

- a abordagem teórico-prática integrada;
- a valorização da criatividade e da interdisciplinaridade;
- o estímulo à diversificação das metodologias de ensino;
- o duplo protagonismo estudante-professor;
- a integração entre atividades presenciais e a distância;
- a integração ensino-trabalho-cidadania a partir de ce-

- nários de prática do mundo do trabalho;
- o investimento em planejamentos acadêmicos inovadores e criativos;
- a busca do engajamento dos estudantes no seu processo de aprendizagem e
- a avaliação formativa.

Somam-se a elas, considerando as especificidades da pós-graduação:

- a análise das demandas de formação especializada para o desenvolvimento da região e do país;
- a articulação do ensino no nível de especialização com a investigação científica, a inovação, o empreendedorismo e o desenvolvimento tecnológico;
- o desenvolvimento de práticas profissionais em consonância com as demandas do mercado de trabalho da área;
- a constituição de corpo docente titulado e qualificado para os cursos de especialização e
- a realização de parcerias com instituições cujas políticas de ensino sejam convergentes com as do Unifeso e possuam experiência em áreas e cursos que agreguem valor aos processos formativos institucionais.

A pós-graduação do Unifeso se constitui em oferta de formação relevante no âmbito da qualificação profissional e acadêmica em áreas específicas, potencializando a utilização dos cenários de prática profissional da instituição como prolongamento da sala de aula.

Os currículos e a organização didático-pedagógica dos Cursos de Especialização do Unifeso seguem as diretrizes regulatórias do Ministério da Educação vigentes. A gestão institucional desses Cursos é realizada diretamente pela Coordenação de Pós-Graduação, subordinada à Direção de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão (DPPE), conforme definido no Estatuto e no Regimento Geral do Unifeso. As Direções Acadêmicas e a Direção de Educação à Distância contribuem com a DPPE na concepção, acompanhamento e avaliação dos Cursos de Pós-Graduação.

O acesso à pós-graduação do Unifeso se dá por meio de editais, os quais definem as exigências documentais, as normas e os critérios de seleção e admissão dos estudantes.

Os objetivos, indicadores e metas da presente versão do PDI identificam a pós-graduação como uma oportunidade de ampliação do portfólio de cursos do Unifeso e demandam iniciativas estratégicas voltadas à gestão da permanência dos estudantes dos Cursos de Especialização, à implantação de novo formato de avaliação docente e ampliação da satisfação do estudante.

6.3.4. Política de Educação a Distância

De acordo com o Ministério da Educação, a educação a distância (EaD) é a modalidade educacional na qual estudantes e professores estão separados, física ou temporalmente. Por isso o processo de ensino-aprendizagem é mediado por tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC).

A utilização das TDIC, como ferramentas que possibilitam a mediação pedagógica, ocorre nos Cursos de Graduação presenciais do Unifeso sistematicamente desde 2014, considerando-se o percentual de carga horária previsto na legislação em vigor, assim como nos Cursos de Pós-Graduação, tendo a virtualidade como um elemento que agrega qualidade, flexibilidade e comodidade ao estudante. A partir de 2023, então, a instituição passa a ofertar também Cursos de Graduação na modalidade à distância.

Para a graduação à distância do Unifeso, aplicam-se as premissas descritas anteriormente para o ensino de graduação, considerando-se as especificidades dessa modalidade, e acrescenta-se as orientações elencadas a seguir.

Partindo-se da premissa que o ensino à distância exige do estudante uma rotina autodirigida de estudo mais rigorosa do que na modalidade presencial, o Unifeso tem como premissas centrais: **a oferta de material didático capaz de orientar o estudante de forma assertiva no seu trajeto formativo,**

aliada à mediação docente qualificada. Somam-se a esses elementos fundantes da educação à distância institucional, um ambiente virtual de aprendizagem e uma estrutura de acompanhamento, atendimento, suporte e apoio que garantam ao estudante aprendizagem efetiva e uma experiência (do usuário) agradável.

O **material didático** deve ser diversificado, com a utilização de diferentes mídias, com suporte de texto, acompanhado de recursos visuais, capazes de estabelecer um diálogo com os estudantes, organizado em pequenos blocos de conhecimento sempre retomados em complexidade crescente. O desafio é realizar uma transposição didática capaz de gerar aprendizagem significativa com alcance dos objetivos educacionais dos componentes curriculares. Para tal, na elaboração, seleção e modelagem do material didático é preciso se levar em conta a abordagem metodológica, a densidade e a precisão da informação e o caráter estimulante do texto e das mídias audiovisuais.

Segundo Lima e Santos (2017), a produção de material didático para o ensino a distância precisa contemplar a seleção de conteúdos para o alcance dos objetivos de aprendizagem, a ênfase nos aspectos mais relevantes e facilitadores do entendimento dos conceitos e categorias estruturantes, a divisão didática do conhecimento de modo a mediar a compreensão por etapas com retomadas subsequentes, reestabelecendo as relação entre as partes, o ordenamento coerente e uma definição padronizada da forma de organizar e apresentar o conteúdo. Premissas e orientações institucionais mais deta-

lhadas sobre esse aspecto são fornecidas na Política de Produção de Material Didático do Unifeso.

A **mediação docente** qualificada é uma premissa e um diferencial da educação à distância do Unifeso. Para tal, na modelagem dos cursos, são previstos encontros sistemáticos com professores titulados, especialistas na área do conhecimento abordado nos componentes curriculares, por meio de ferramenta síncrona, assim como canal direto de contato assíncrono com o docente no ambiente virtual de aprendizagem. Para alguns cursos, com necessidade de práticas profissionais nas quais a mediação por meio das TDIC é limitada, a mediação docente se dá de forma presencial em até 30% da carga horaria total do Curso em cenários de aprendizagem reais ou simulados na sede do Unifeso ou em seus polos.

Para tal, o corpo docente dos cursos em EaD do Unifeso conta com professores-conteudistas, autores das disciplinas e de materiais educacionais e com professores-tutores, responsáveis pela mediação pedagógica. A diferença entre conteudista e tutor é considerada apenas para distinção funcional na organização das atividades pedagógicas da Direção de Educação à Distância (DEAD). Para fins trabalhistas e das políticas de recursos humanos, ambos os professores pertencem ao Quadro Docente da Carreira do Magistério Superior do Unifeso, assim como os professores do ensino presencial, não havendo distinção entre eles na aplicação dos regimentos institucionais trabalhistas, salariais e acadêmico-administrativos. Para todos os professores, envolvidos em cursos ou disciplinas online, aplica-se a política de capacitação docente

e formação continuada institucional, incluindo a preparação específica para atuar na modalidade à distância.

Para tornar mais efetivo o **acompanhamento da trajetória formativa do estudante**, em especial na sua rotina de estudos e realização das atividades e tarefas propostas, o Unifeso oferece a orientação de colaboradores técnico-administrativos, auxiliares de atendimento, com capacitação específica para essa função. Adicionalmente, como forma de facilitar o processo de aprendizagem, o estudante da graduação à distância do Unifeso conta com canais digitais diretos de acesso à Secretaria Geral de Ensino, ao Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade, à Biblioteca e demais serviços institucionais de apoio acadêmico.

O **ambiente virtual de aprendizagem (AVA)** do Unifeso é o principal espaço de interatividade do estudante dos cursos à distância. Nele estão os planos de ensino e de aula, os materiais didáticos, as ferramentas síncronas e assíncronas de comunicação com o professor e com os serviços de suporte. **Por sua centralidade na ambiência do processo de ensino na EaD, o AVA do Unifeso é modelado de forma a garantir experiências agradáveis de navegação e facilitar a aprendizagem significativa.**

Os materiais didáticos cuidadosamente produzidos, a mediação docente qualificada, a organização acessível e motivadora do ambiente virtual de aprendizagem, aliados a estrutura de acompanhamento e suporte devem garantir a aprendiza-

gem efetiva e uma experiência (usuário) agradável. Por **experiência do usuário** no âmbito do ensino superior ofertado pelo Unifeso se entende a **produção de sentimento no estudante de uma formação eficiente e desafiadora, com fácil acesso aos materiais, atividades e serviços educacionais, com acolhimento e onde a comunicação ocorra de forma ágil e efetiva.** Nesse sentido, devem ser considerados os seguintes elementos: conteúdo acessível e estimulante, que promova crescimento cognitivo e desenvolvimento de competências, mediação motivadora que produza engajamento, estabelecimento de vínculos positivos, navegação intuitiva com design atrativo, interativo e responsivo, aderente ao perfil e às necessidades do estudante, além de solução rápida e efetiva de problemas.

A avaliação discente nos cursos de graduação em EaD segue as premissas institucionais, elencadas na Política de Ensino de Graduação do Unifeso, a qual enfatiza a **avaliação formativa a favor da aprendizagem**, na qual o estudante possa se apropriar de acertos e erros para o desenvolvimento das competências esperadas. Em consonância com o Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior (SINAES) e articulada ao planejamento acadêmico, a avaliação discente deve lançar mão de múltiplos instrumentos e oportunidades de recuperação a partir de objetivos de aprendizagem não alcançados. Deve considerar-se, ainda, o acompanhamento do estudante em seus avanços e dificuldades durante o Curso.

Aplica-se igualmente ao ensino à distância os pressupostos

da **gestão da avaliação**, cujo objetivo final é possibilitar a análise sistematizada do desempenho discente individual e da sua turma pelo professor, pelo Núcleo Docente Estruturante, pelo Coordenador de Curso e demais esferas da gestão acadêmica. Para tal, é necessário expor o estudante, com frequência, a uma modelagem de prova que explora a diversidade dos domínios cognitivos e garantir que o professor passe de forma consciente pelas etapas desejadas do processo avaliativo, utilizando a prova como uma ferramenta diagnóstica da aprendizagem dos estudantes e elaborando boas questões baseadas em situações-problema contextualizadas.

A avaliação discente no EaD se dá por meio de exercícios e atividades ambientadas no AVA, assim como provas presenciais, realizadas na sede do Unifeso ou nos seus polos.

A sede da Educação à Distância, responsável pela gestão acadêmica e administrativa, está localizada no município de Teresópolis no campus Antônio Paulo Capanema de Souza. Já os **polos** são unidades acadêmicas e operacionais descentralizadas, localizadas em municípios do Rio de Janeiro. **A criação dos polos segue critérios de qualidade no que se refere a recursos humanos, infraestrutura física e tecnológica** para garantir as premissas postas na presente política, em consonância com a missão e visão do Unifeso, com o Plano de Desenvolvimento Institucional, com as Diretrizes Curriculares Nacionais, com os Projetos Pedagógicos dos Cursos e demais legislações vigentes. A abertura dos polos é precedida de estudo socioeconômico específico, considerando localização,

estrutura física, tecnológica e de recursos humanos para o atendimento às metas de expansão geográfica do Unifeso e a oferta de Cursos de Graduação da modalidade EaD.

6.3.5. Política de Produção de Material Didático-Pedagógico

O material didático é um componente essencial na comunicação e no processo de aprendizagem do estudante e sua elaboração é um ato de criação, que demanda conhecimentos específicos e criatividade. Servem como base do ensino de cada componente curricular e são produzidos/selecionados **em função dos objetivos de aprendizagem** e das metodologias educacionais que serão utilizadas. São considerados materiais didáticos: livros, apostilas, guias, procedimentos operacionais padrão e roteiros de prática em laboratórios, videoaulas, filmes, jogos, podcasts, dentre outras mídias impressas ou digitais diversas.

O material didático serve como base da construção de conhecimento e deve ser capaz de facilitar a distribuição dos conteúdos, a sistematização de estudo do discente, sua autonomia intelectual e a mediação docente. Quando voltado a alguma atividade colaborativa, ele deve ser facilitador da interação e da interatividade entre os sujeitos envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem.

Conforme explicitado na política institucional de educação

à distância, o material didático exerce papel fundamental na transposição didática, por meio da qual buscamos gerar aprendizagem significativa com alcance dos objetivos educacionais dos componentes curriculares. Considerando que o material didático se constitui também em roteiro para conduzir as aulas, já que organiza o desenvolvimento e a dinâmica do processo de ensino-aprendizagem, é fundamental que sua concepção e produção estejam em consonância com o currículo e com a proposta pedagógica do curso.

Para estabelecer um diálogo efetivo com estudante, a elaboração, seleção e modelagem do material didático devem considerar: o emprego de linguagem dialogada, a orientação dos conteúdos pelos objetivos de aprendizagem, a apresentação por meio de layout que desperte atenção e motivação, o uso de ilustrações e recursos audiovisuais articulados ao suporte textual, aspectos inerentes ao perfil, conhecimentos, interesses e necessidades dos estudantes (idade, nível educativo, experiência profissional e aspirações), intervenção de equipe multidisciplinar e possibilidade de fornecer feedback.

O Unifeso admite a utilização de materiais didáticos a partir de: (1) **criação própria**, que são elaborados pelos professores/professores-conteudistas da instituição e/ou externos, cedidos por meio de um Contrato de Cessão Onerosa de Direitos Patrimoniais de Autor. A elaboração de materiais didáticos é regulada pelas Normas para a Elaboração de Material Didático-Pedagógico do Unifeso; (2) **curadoria**, que correspondem a objetos de aprendizagem que estão sob o domínio público e são selecionados pelos professores-conteudistas com base

nos objetivos de aprendizagem ou nas competências e habilidades de cada componente curricular e (3) **licenciamento**, que incluem materiais produzidos e licenciados por empresas de soluções educacionais integradas. As três modalidades de elaboração podem ser utilizadas para garantir agilidade e qualidade na produção dos materiais didáticos.

Os materiais didáticos são elementos importantes tanto no ensino presencial como na modalidade e nas atividades à distância. Sempre que possível, eles devem ser autoinstrucionais, ou seja o estudante deve ser capaz de utilizá-los de forma autônoma e quantas vezes forem necessárias, o que não dispensa a mediação docente para construção de ancoragens significativas que são facilitadas pela relação interpessoal, seja presencial ou intermediada por canais digitais.

A oferta de materiais didáticos variados, junto à diversificação das metodologias de ensino, é recomendada e fortalece a experiência personalizada, apresentada na Política de Ensino de Graduação do Unifeso, considerando as diferenças no tempo e na forma de aprendizagem de cada estudante e a valorização das suas oportunidades de escolha.

No caso da educação a distância, a produção de material didático é coordenada e acompanhada por equipe multidisciplinar da DEAD. Os materiais didáticos são produzidos em formato multimídia, que engloba texto escrito com inclusão de elementos gráficos, recurso audiovisual (videoaula, vídeo instrucional, podcast entre outros) e exercícios. Sua distribui-

ção é realizada de forma online por meio do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) institucional. A gestão da produção, incluindo os mecanismos de controle, considera as etapas de pré-produção, produção e pós-produção dos materiais, com auxílio de plataforma específica.

Em busca de inclusão, recursos como legendas em vídeos e descrições em linguagem brasileira de sinais (LIBRAS) são considerados na produção de material didático, em consonância com o Programa de Acessibilidade do Unifeso. O plano de revisão e atualização do material didático considera o potencial de defasagem das temáticas abordadas e a avaliação da aprendizagem dos estudantes.

O Unifeso incentiva a elaboração de materiais didáticos de qualidade, como uma das modalidades de produção acadêmica docente, por meio do Programa de Incentivo à Difusão da Produção Acadêmica (PIDPA) e pela Série “Materiais Didáticos” da Editora Unifeso.

6.4. POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A política de internacionalização do Unifeso foi revisada em 2019, no âmbito das metas do PDI 2018-2022, e posteriormente ajustada para os novos objetivos do presente quinquênio. Seu objetivo central é **favorecer ambiente institucional e estratégias que promovam o encontro de culturas de países diferentes no âmbito do ensino, da pesquisa, da inovação e**

da extensão. Fundamenta-se na concepção de que a formação acadêmica necessária para viver e atuar no mundo contemporâneo deve considerar uma proposta transdisciplinar, multicultural e interconectada, o que exige conhecimentos que transcendem a realidade nacional.

Toma-se como conceito de base aquele apresentado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que define como internacionalização “programas e ações que inserem a IES no contexto internacional por meio de cooperação com outras instituições, transferência de conhecimento, mobilidade acadêmica de docentes e estudantes, alunos estrangeiros matriculados na IES, oferta de disciplinas em língua estrangeira, estímulo a publicações e participação em eventos internacionais, participação em processos avaliativos internacionais, entre outros (INEP/MEC, 2017).

A partir do referencial adotado e do objetivo geral da política de internacionalização do Unifeso, são definidas as seguintes áreas de atuação:

- Busca ativa de instituições internacionais que apresentem potencialidade de cooperação para parcerias e convênios;
- Fomento à mobilidade acadêmica de estudantes e professores para realização de intercâmbios, estágios, cursos e projetos em instituições internacionais;

- Adesão a programas de intercâmbios e mobilidade internacional;
- Definição de critérios para reconhecimento de estudos realizados por estudantes do Unifeso em instituições do exterior;
- Manutenção de estrutura de incentivo e acolhimento de representantes e estudantes estrangeiros em atividades de intercâmbio no Unifeso, incluindo as demais mantidas da Feso e promovendo atividades motivadoras de troca e aprendizagem com a comunidade acadêmica da instituição;
- Realização de eventos com a participação de convidados externos de instituições internacionais, em formato presencial ou online;
- Incentivo aos corpos docente e discente à participação em eventos internacionais;
- Divulgação das iniciativas, realizações institucionais e oportunidades no âmbito das estratégias de internacionalização para ampliação da mobilização acadêmica em torno das experiências de troca com outros países e
- Promoção de eventos de troca de experiências entre egressos do Unifeso com atuação profissional internacional e estudantes dos Cursos de Graduação e Pós-graduação.

É importante considerar que parte significativa dos estudantes do Unifeso, especialmente os dos cursos noturnos, são trabalhadores. E, portanto, além dos fomentos à mobilidade e intercâmbio, as áreas de atuação presentes nessa política institucional buscam induzir o desenvolvimento de estratégias que permitam que todos os estudantes do Unifeso, independentemente das possibilidades de deslocamento ao exterior, possam ter contato com realidades internacionais e viver trocas multiculturais no decorrer de seus Cursos.

Cabe à Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (DPPE) a implementação da política de internacionalização, conforme definido no Estatuto do Unifeso, na qual se envolvem diretamente os Cursos, as Direções Acadêmicas e de Educação a Distância da instituição.

Desde a institucionalização da política de internacionalização, o Unifeso vem apoiando o intercâmbio e recebendo estudantes de Medicina por meio da International Federation of Medical Student' Association (IFMSA), participando de prêmios internacionais, como o Hult Prize, e de iniciativas de mobilidade estudantil, como o Programa Ibero-Americano Santander, além de parcerias para pesquisa de professores em programas internacionais de pós-graduação, como a estabelecida com a Technische Hochschule de Colônia, Alemanha.

Destaca-se, nesse contexto, o **Programa Unifeso sem fronteiras**, efetivado em 2021. Por meio de edital, fomenta a internacionalização, oferecendo apoio logístico e financeiro a

estudantes de graduação em intercâmbios e atividades acadêmicas internacionais, realizadas fora do Brasil. O auxílio financeiro é realizado por meio de bolsas, que fazem parte do orçamento anual da DPPE. No ano de 2021 seis estudantes foram contemplados com apoio financeiro para realizar intercâmbio em Portugal e no Egito. Já no ano de 2022 esse número subiu para dez estudantes que viajaram para Portugal, Escócia, Itália, Grécia, Gana, México e Equador, vivenciando experiências acadêmicas em suas áreas de formação em instituições reconhecidas desses países. A perspectiva ao longo do quinquênio 2023-2027 é ampliar essa forma de incentivo e estimular mais estudantes a se inscreverem nos editais.

Esse incremento institucional de incentivo à internacionalização está definido em metas do presente PDI no tema estratégico “Qualidade e Experiência do Estudante”.

6.5. POLÍTICA DE EXTENSÃO

A extensão no Unifeso é concebida como **um processo acadêmico, integrado ao ensino, à pesquisa e à inovação, por meio do qual a instituição de ensino interage com os diversos setores da sociedade, produzindo conhecimento e transformação**. As atividades de extensão no Unifeso acontecem de forma **curricular e extracurricular**, considerando as demandas das comunidades onde a instituição se insere e as competências específicas, éticas e humanísticas que se pretende formar. Tal concepção se alinha com a Resolução CNE/CES nº.7/2018, que define a extensão na educação superior brasileira como “a atividade que se integra à matriz curricular

e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político, educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa”.

O Unifeso segue as diretrizes norteadoras da extensão universitária descritas na referida Resolução, a saber:

- Interação dialógica da comunidade acadêmica com a sociedade, por meio da troca de conhecimentos, da participação e do contato com as questões complexas contemporâneas presentes no contexto social;
- Formação cidadã dos estudantes, marcada e constituída pela vivência dos seus conhecimentos, que, de modo interprofissional e interdisciplinar, seja valorizada e integrada à matriz curricular;
- Produção de mudanças na própria instituição superior e nos demais setores da sociedade, a partir da construção e aplicação de conhecimentos, assim como de outras atividades acadêmicas e sociais e
- Articulação entre ensino, extensão e pesquisa, ancorada em processo pedagógico único, interdisciplinar, político, educacional, cultural, científico e tecnológico.

A extensão promove a interação transformadora entre a instituição e os outros setores da sociedade não somente a partir da troca de conhecimentos e saberes, mas também como mecanismo de democratização do conhecimento produzido no Unifeso a partir de projetos realizados por docentes, discentes e técnico-administrativos vinculados aos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, às unidades assistenciais e administrativas.

As atividades acadêmico-administrativas para extensão no Unifeso, em consonância com as demais políticas institucionais buscam:

- integrar a formação dos estudantes e o trabalho docente, superando-se ações isoladas e pontuais;
- manter articulação permanente com o ensino e com a pesquisa, sendo reconhecidas como formas de produção acadêmica;
- estabelecer diálogo crítico-propositivo com diferentes setores da sociedade, influenciando a elaboração de políticas públicas relevantes para o desenvolvimento social;
- priorizar projetos cujos temas ou áreas temáticas sejam consonantes com os desafios contemporâneos e com as demandas prioritárias da sociedade local e regional;

- estabelecer parcerias com diferentes setores e segmentos, assim como redes colaborativas, para uma atuação que influencie positivamente as transformações sociais, culturais, políticas e econômicas e
- estabelecer parcerias com o poder público local para construção e fortalecimento de ações estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

Minimamente 10% da carga horária dos Cursos de Graduação do Unifeso são destinadas à extensão. Nesse sentido as matrizes dos cursos contemplam projetos e atividades de extensão na ementa das suas disciplinas ou componentes curriculares de caráter integralmente extensionista, como é o caso do eixo de integração ensino-trabalho-cidadania, presente em todos os cursos da área da saúde do Unifeso.

O Programa de Incentivo à Extensão (PIEx) do Unifeso, criado em 2016, garante a concessão de bolsas de extensão com recurso institucional, para estudantes e professores por meio de edital. Cada projeto é acompanhado periodicamente por meio de relatórios parciais e final, submetidos à Coordenação de Extensão da Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (DPPE).

Além do PIEx, desde 2019, o Unifeso fomenta projetos de extensão interprofissionais, envolvendo diversos Cursos de Graduação. Sob um grande programa guarda-chuva chamado Proteger Teresópolis, reúnem-se projetos que têm em

comum o forte caráter extensionista, a busca de solução a partir de grandes demandas da cidade e sua potência de geração de outros projetos de pesquisa e produtos de inovação, como soluções para os problemas encontrados. Destacam-se o Proteger Teresópolis em parceria com a Defesa Civil Municipal e o Proteger Teresópolis Rural desenvolvido junto às Secretarias Municipais de Agricultura e de Meio Ambiente e à EMATER. O primeiro produz diagnóstico de vulnerabilidade social e geológico-estrutural das áreas de risco de deslizamento decorrentes da chuva, com consequente preparação comunitária e orientação de políticas públicas de defesa civil e habitação. Ele envolve estudantes dos Cursos de Medicina, Enfermagem, Psicologia, Engenharia Civil, Arquitetura e Direito. E o segundo desenvolve diagnóstico econômico, social, sanitário e ambiental da atividade agropecuária em Teresópolis, com desdobramentos em ações para o desenvolvimento regional, preservação ambiental e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da população rural do município. Trabalham integradamente nesse projeto de extensão estudantes dos cursos de Medicina Veterinária e Nutrição.

Outros espaços e iniciativas institucionais que albergam inúmeros projetos de extensão ao longo dos anos incluem:

- O PET-Saúde (Programa de Educação pelo Trabalho para Saúde), com bolsas de fomento financiadas pelo Ministério da Saúde;
- A Sala Verde, instalada em 2014, com o objetivo de promover atividades de educação socioambiental;

- O Grupo de Estudo Pesquisa e Extensão em Educação Interprofissional;
- O Programa de Literatura, Artes, Memória e Cinema da DACS;
- O conjunto de eventos regulares de práticas esportivas: treinos semanais de basquetebol, voleibol, handebol e futsal, Olimpíada de e-games e Olimpíada Interna (com a participação dos estudantes, professores e funcionários técnico-administrativos) e Viradão, evento anual que promove 24 horas de atividade esportiva para toda a comunidade de Teresópolis e entorno.

A extensão é uma das grandes fortalezas do Unifeso, cujas atividades se ampliam a cada ano de forma inovadora, robusta e criativa.

6.6. POLÍTICA DE PESQUISA E INOVAÇÃO

Dois pressupostos centrais norteiam a Política de Pesquisa e Inovação do Unifeso. O primeiro é a concepção de que a pesquisa, a iniciação científica e tecnológica e a inovação são fundamentais para **criação de uma atitude investigativa que aguce a curiosidade e o desejo da busca de soluções para os problemas apresentados pela sociedade e pela comunidade científica**, utilizando as ferramentas da ciência e a criatividade. E o segundo é o reconhecimento que a ciência, a tecnologia e a inovação são **estruturantes no processo de**

desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável e na garantia da excelência do ensino em todos os seus níveis e modalidades.

Partindo desses princípios, o Unifeso estimula a pesquisa e a inovação por meio de mecanismos institucionais de apoio à produção científica e tecnológica, que são os Programas de Incentivo à Iniciação Científica e à Pesquisa (PICPq), à Inovação e Tecnologia (PIIT) e à Difusão da Produção Acadêmica (PIDPA).

O PICPq e o PIIT do Unifeso fomentam projetos de pesquisa e inovação desenvolvidos por estudantes e professores com concessão de bolsas com recurso institucional, por meio de edital. Cada projeto é acompanhado periodicamente por meio de relatórios parciais e final, submetidos à Coordenação de Pesquisa da Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (DPPE).

O Unifeso participa também do Programa Jovens Talentos da FAPERJ, o qual incentiva a inserção de estudantes da rede pública estadual que estejam cursando o Ensino Médio e Profissional em projetos de iniciação científica. Esses estudantes bolsistas são inseridos em pesquisas institucionais com orientação de professores do Unifeso.

O desenvolvimento de práticas inovadoras no ensino, na pesquisa, na extensão e na prestação de serviços, articuladas

com as necessidades sociais e demandas de mercado, tem sido o caminho percorrido pelo Unifeso ao longo dos últimos anos no sentido da produção da cultura da inovação na instituição.

O **Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)** é o espaço propulsor das inovações, desenvolvendo ações a partir de tendências nacionais e internacionais e integrando iniciativas acadêmicas e administrativas de planejamento e de gestão com foco na inovação. O registro de patentes e a consolidação de espaços aderentes a projetos de inovação, como o Laboratório de Projetos e Prototipagem (LPP), estão presente no plano de ação do NIT.

O **Prêmio Ideias Inovadoras**, instituído em 2018, estimula anualmente o desenvolvimento de projetos de caráter inovador. Os projetos premiados são acompanhados pelo NIT e recebem suporte financeiro, por meio de bolsas de inovação, concedidas aos seus autores, que podem ser discentes, docentes ou membros do corpo técnico-administrativo. Os projetos selecionados são acompanhados durante o ano seguinte à sua seleção, para encaminhamento e incentivo ao desenvolvimento de futuras empresas, produtos ou serviços que possam ser criados a partir da ideia original.

Ainda nesse sentido, o Unifeso possui acordo de cooperação técnica com a Prefeitura de Teresópolis, com o objetivo de promover o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação no município, através do projeto InovaTerê, que com-

preendeu a elaboração de uma lei de inovação municipal para a cidade de Teresópolis, a criação e implantação do Conselho Municipal de Inovação, a elaboração de uma política de inovação municipal e a criação e organização de espaços destinados à instalação de startups e empresas de base tecnológica na cidade de Teresópolis, além de apoio a criação de novas empresas e desenvolvimento de ideias inovadoras.

Como estruturas fundamentais de apoio à pesquisa e à inovação, o **Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP)** e a **Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA)** são colegiados interdisciplinares e independentes atuantes que garantem as condutas éticas no desenvolvimento das pesquisas realizadas no Unifeso.

6.7. POLÍTICA DE DIFUSÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

O Unifeso compreende que a produção acadêmica institucionalizada não se limita ao campo científico e tecnológico. Essa premissa permite a difusão do conhecimento de forma mais abrangente contemplando também produções técnicas, didático-pedagógicas e artístico-culturais, advindas das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O **Programa de Incentivo à Difusão da Produção Acadêmica (PIDPA)**, instituído em 2017, é o principal mecanismo de estímulo à divulgação do que é produzido na instituição. O programa conta com incentivo à publicação de livros e arti-

gos e à participação em eventos com apresentação de trabalhos e produções técnicas. O PIDPA contempla ainda o **Prêmio Unifeso de Produção Acadêmica**, que todo ano confere menção honrosa uma premiação monetária a professores e estudantes que publicam artigos relevantes em periódicos classificados no sistema *Qualis*.

Ainda na lógica do incentivo à produção acadêmica, o Unifeso possui editora própria que garante a editoração e a publicação de obras de estudantes, professores ou colaboradores técnico-administrativos em formato de livros, catálogos, cartilhas, manuais, anais de eventos e revistas científicas. As publicações da **Editora Unifeso** podem ser acessadas no site institucional, organizadas em séries com o objetivo de abranger a diversidade da produção acadêmica. As séries se dividem nas seguintes categorias: (1) Série Teses/Dissertações: contempla as pesquisas de professores defendidas em programas de Mestrado ou Doutorado, credenciados pela CAPES, publicadas em formato de livro; (2) Série Pesquisas: contempla artigos científicos, resenhas e resumos expandidos/textos completos. Tais produções são divulgadas em formato de livros (coletâneas), periódicos ou anais; (3) Série Especial: inclui textos acadêmicos oriundos de processo de certificação de docentes como pós-doutores; (4) Série Produções Técnicas: abrange produções técnicas advindas de trabalhos de docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos sobre uma área específica do conhecimento que contemplem produtos ou serviços tecnológicos, processos ou técnicas aplicadas e projetos afins. As formas de divulgação dessas produções podem ser em meios impressos ou digitais, no formato de cartilhas, procedimentos operacionais padrão, rela-

tórios técnicos ou científicos e catálogos; (5) Série Materiais Didáticos: reúne os trabalhos produzidos com vinculação aos componentes curriculares previstos nos projetos pedagógicos dos cursos do Unifeso; (6) Série Arte e Cultura: abarca as produções artístico-culturais realizadas por docentes, técnicos-administrativos, estudantes, instrutores de cursos livres e artistas locais, assim como as produções desenvolvidas no Centro Cultural Feso Pro Arte, podendo ser constituída por livros, partituras, roteiros de peças teatrais, filmes ou catálogos; (7) Série Documentos: engloba toda a produção de documentos institucionais da Feso e do Unifeso que definam a estrutura organizacional, as diretrizes e os critérios de realização dos serviços educacionais, assistenciais e administrativos existentes.

Adicionalmente, nos últimos anos, a Editora Unifeso tem assumido protagonismo na difusão da pesquisa realizada na instituição, por meio da publicação de periódicos e anais dos eventos institucionais.

O **Congresso Acadêmico-Científico do Unifeso** (Confeso) também é uma importante estratégia institucional para difusão de trabalhos de pesquisa, iniciação científica, inovação tecnológica e artísticos-culturais. Trata-se de evento anual que envolve toda a comunidade acadêmica e tem como escopo o diálogo, o debate, a formulação de questões, interpretações e avaliações. É um importante espaço institucional para reflexão sobre os novos caminhos a serem percorridos na pesquisa científica e tecnológica e na produção de inovação, com a convicção de que são processos indissociáveis do

ensino de qualidade. Está intimamente vinculado à missão institucional que expressa o seu compromisso com o desenvolvimento regional a partir da promoção da educação, da ciência, da tecnologia, da inovação e da cultura.

A realização anual do Confeso tem por objetivos:

- Promover a pesquisa científica, tecnológica e de inovação, assim como a divulgação da extensão em diversas áreas na Região Serrana do Rio de Janeiro, consolidando o Unifeso como referência regional;
- Valorizar a interdisciplinaridade do conhecimento;
- Diversificar as atividades acadêmico-científicas;
- Agregar a participação de pesquisadores e profissionais renomados em suas áreas promovendo debates atualizados sobre temas de interesse profissional, científico, econômico e social;
- Estimular estudantes no ingresso à pesquisa científica, tecnológica e de inovação, por meio de apresentação de trabalhos científicos e premiações;
- Incluir estudantes do Ensino Médio, estimulando-os ao desenvolvimento do pensamento científico e
- Expandir a divulgação dos resultados das pesquisas realizadas no Unifeso a toda comunidade acadêmica e

público externo, buscando aplicações para solução de problemas da sociedade.

6.8. ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

6.8.1. Planejamento Acadêmico e Seleção de Conteúdos

O planejamento acadêmico é o processo de preparo do semestre letivo, que compreende a organização dos componentes curriculares e atividades correlatas que serão ofertadas no período seguinte. Sua base referencial é o **Projeto Pedagógico do Curso (PPC)**. Os PPC, por sua vez, consideram as **Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)**, o **Projeto Pedagógico Institucional (PPI)**, as **Diretrizes do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade)** e **referenciais específicos que norteiam o exercício de cada profissão e seus mercados de trabalho**.

O planejamento acadêmico parte da matriz curricular de cada Curso, a partir da qual são alocados os professores responsáveis. Esses docentes elaboram os **planos de ensino** e os **planos de aula** dos seus componentes curriculares, que são os instrumentos orientadores centrais do planejamento acadêmico.

O plano de ensino explicita o planejamento semestral das atividades do componente curricular, se configurando como um dos meios de registro das atividades acadêmicas. Ele possibilita uma visão geral do componente curricular e orienta o trabalho docente na organização de todas as aulas a serem ministradas. Já os planos de aula explicitam o planejamento de cada aula ou atividade do componente curricular, configurando-se como documentos de registro acadêmico que orientam o trabalho docente e permitem a compreensão do estudante quanto à proposta educacional apresentada. O plano de aula apresenta de forma detalhada os percursos didáticos a serem trilhados pelo estudante.

Os planos de ensino e de aula são documentos de caráter obrigatório, cuja elaboração toma por base o PPC. O Unifeso possui normativa institucional para elaboração dos planos de ensino e de aula, a qual orienta os professores no sentido da ação docente como um designer da sua disciplina, exercitando a organização e a criatividade na confecção do seu planejamento semestral, de forma que essa importante etapa não seja executada como um passo simplesmente burocrático do trabalho docente. Ao elaborar os planos de ensino e de aula, o professor deve pensar cuidadosamente nas opções metodológicas, nos cenários de prática e nas estratégias avaliativas, em função do que será capaz de proporcionar o melhor desempenho do estudante. É fundamental que esse momento de planejamento também considere a participação ativa do estudante no seu processo de aprendizagem e no desenvolvimento das competências profissionais e da formação cidadã, exigidas pelo mercado de trabalho e pela sociedade.

Ao ser revisitado e reformulado a cada período letivo, os planos de ensino e de aula são aprimorados continuamente. Além das atualizações necessárias, a sua reedição semestral garante ao professor ajustar as atividades que não obtiveram o êxito esperado no período anterior, alterar e/ou incorporar metodologias, estratégias, ferramentas e referências. Esse exercício, quando realizado de forma criativa e propositiva, traz vida ao trabalho docente.

Os **objetivos de aprendizagem** são elementos centrais no planejamento dos componentes curriculares. No plano de ensino são enunciados os objetivos gerais, que devem ser atingidos pelos estudantes ao concluírem o componente curricular. Os objetivos gerais de um componente curricular precisam guardar coerência e relação com o perfil do egresso e com as competências definidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais e no Projeto Pedagógico do Curso. Para formular os objetivos gerais, o professor deve responder à seguinte pergunta: “ao concluir a disciplina, do que o estudante deve ser capaz?” Os objetivos específicos de aprendizagem são descritores mais restritos, observáveis e aferíveis, que fazem parte dos planos de aula. Eles guardam relação com os objetivos gerais e precisam direcionar os estudantes para o alcance dos objetivos da disciplina e das competências esperadas do egresso.

Além dos objetivos de aprendizagem, o plano de ensino contém elementos de identificação do componente curricular e da qualificação do professor, a ementa, a descrição dos conteúdos programáticos, das metodologias de ensino e dos cenários de prática, assim como as estratégias de avaliação.

Já o plano de aula contempla os objetivos de aprendizagem específicos, os conteúdos, as metodologias, os ambientes (presencial e/ou virtual) e as referências da aula. Planos de ensino e de aula são objetos de análise e revisão dos Núcleos Docentes Estruturantes, com objetivo de garantir que os componentes curriculares reflitam a proposição dos Projetos Pedagógicos do Curso.

A **seleção de conteúdos** dos cursos e dos seus componentes curriculares é realizada tendo por parâmetros as competências e os objetivos de aprendizagem. A elaboração dos ementários e conteúdos programáticos remete a algumas das premissas institucionais apresentadas no item 6.3.1 da Política de Ensino, a saber: a valorização da aptidão de mobilização dos conhecimentos para a resolução de problemas no lugar do simples acúmulo quantitativo de saberes, a correlação dos novos conteúdos com conceitos prévios favorecendo a aprendizagem significativa e o pressuposto de que o aprendizado continua ao longo da vida, após a formação acadêmica. Assim sendo, selecionar conteúdos exige análise de validade, utilidade, significado e adequação ao nível de aprofundamento necessário. Uma vez selecionados, os conteúdos devem ser organizados observando-se a continuidade, a sequência, o crescimento em complexidade e a integração entre eles. Especial atenção também precisa ser dada à correlação dos conceitos e dos atributos cognitivos com as habilidades psicomotoras e atitudinais, de maneira a favorecer a formação de um profissional competente diante das demandas complexas do mundo do trabalho.

A periodicidade cíclica semestral do planejamento acadêmico no Unifeso se retroalimenta da análise dos resultados dos **processos avaliativos internos e externos**, que serão apresentados no capítulo 13. Nesse ponto cabe ressaltar que o desempenho dos estudantes nas avaliações dos componentes curriculares, teste de progresso, simulados e Enade é sistematicamente considerado na revisão dos Projetos Pedagógicos, planos de ensino e planos de aula. São considerados, ainda, no planejamento acadêmico o desempenho dos professores na avaliação docente, os resultados das pesquisas da Comissão Própria de Avaliação e os relatórios de avaliações realizadas no Unifeso pelo Ministério da Educação.

6.8.2. Princípios Metodológicos

A **articulação entre teoria e prática** e a **diversificação das estratégias de ensino** são premissas orientadoras, apresentadas na Política de Ensino do Unifeso, que constituem o cerne dos princípios metodológicos da organização didático-pedagógica.

O conjunto de competências e objetivos de aprendizagem dos Cursos demanda o **domínio teórico** de conteúdos e sua **aplicação prática**. Entende-se que, na formação da graduação e pós-graduação, é fundamental proporcionar experiências reais ou simuladas, visando o desenvolvimento de condições de solucionar, com sucesso, desafios advindos das atividades essenciais da prática profissional, em diferentes contextos. A aprendizagem de um conteúdo ou o desenvolvimento de uma

competência pode se iniciar tanto pela teoria quanto pela prática num ciclo contínuo de crescimento em complexidade.

Além da carga horária **teórica e prática**, quando necessário, os currículos reservam tempos às atividades de **campo**, que se constituem em espaços curriculares protegidos para as demandas autoinstrucionais dos estudantes. Essa organização se baseia na premissa de que a aprendizagem se dá num processo equilibrado entre a construção coletiva e a individual. Nesse sentido, como visto anteriormente, Moran (2014) chama a atenção para o fato de que aprendemos com o outro e aprendemos sozinhos. Sozinhos vamos até um certo ponto; juntos, também. Essa interconexão entre aprendizagem pessoal e colaborativa, num movimento contínuo e ritmado, nos ajuda a avançar muito além do que faríamos se estivéssemos todo o tempo sozinhos ou todo o tempo em grupos. Soma-se a esse fato, a possibilidade crescente das pessoas autodeterminarem o que, quando e como querem aprender, a partir da ampliação exponencial do acesso a conteúdo e informações. Sendo assim, o estudante tem no “campo” um tempo para exercer seu protagonismo de forma autônoma e determinar itinerários de aprendizagem para si, que se articulam com as atividades “teóricas” e “práticas”, desenvolvidas na coletividade da turma ou de grupos com mediação docente.

No que se refere à diversificação de estratégias de ensino, parte-se do princípio de que inúmeras metodologias permitem mobilizar os estudantes de diferentes formas, integrando etapas a distância, de estudo individual e pesquisas autodirigidas com atividades presenciais de construção e aprofundamento de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e atitudes. Utilizar-se de **diferentes estratégias metodológicas**

que promovam o duplo protagonismo de estudantes e docentes é uma boa prática, garantindo momentos de aprendizagem individual e em grupo, estimulando o estudante a querer aprender mais e articulando presencial e virtual.

Sala de aula invertida, aprendizagem baseada em problemas (PBL), aprendizagem baseada em equipes (TBL), simulação, rotação por estações, aprendizagem baseada em projetos, jogos e aprendizagem maker são alguns exemplos de metodologias que servem aos propósitos aqui enunciados. Não são as únicas, nem devem ser usadas de forma demasiadamente engessadas a ponto de se tornarem práticas mecanizadas. O professor do Unifeso é estimulado a conhecer as metodologias e suas diferentes estratégias e identificar aquelas que são apropriadas às características do seu componente curricular e da sua aula. A escolha deve ser aderente aos objetivos de aprendizagem, aos conteúdos, às habilidades e às atitudes a serem desenvolvidas. Deve também ser adequada à carga horária da disciplina e ao tempo das aulas.

6.8.3. Práticas Pedagógicas Inovadoras

Estimular e criar ambientes propícios à inovação é um caminho percorrido pelo Unifeso de forma sistemática na última década. Como foi apresentado anteriormente na Política de Pesquisa e Inovação, o Unifeso vem desenvolvendo várias estratégias e investindo em infraestrutura e tecnologia para fomentar o desenvolvimento de projetos, pesquisas e produ-

tos com caráter de inovação. No campo das práticas educacionais na organização didático-pedagógica do Unifeso, duas linhas de ação estão presentes. A primeira é **propiciar espaços, meios e convites para que os estudantes produzam soluções inovadoras diante dos desafios encontrados durante a sua formação**, em especial nos cenários de prática. A segunda é **estimular os professores a desenvolverem práticas inovadoras no exercício das suas atividades educacionais**. Nesse contexto, a inovação é entendida como produção criativa nas maneiras de ensinar que resultem em maior engajamento dos estudantes e em melhores resultados no aprendizado e desenvolvimento das competências esperadas.

Práticas pedagógicas inovadoras não são aqui entendidas como a criação de produtos complexos e incorporação de alta tecnologia todo o tempo. A compreensão evocada é a de que a sala de aula deve estar aberta a múltiplas possibilidades para combinação de tempos, espaços, métodos, tecnologias e ferramentas diversas, sem renunciar à afetividade e à motivação na relação entre professores e estudantes, sem as quais a formação humana não é capaz de acontecer plenamente. Despertar no estudante o desejo de aprender, de se empenhar e se responsabilizar com a sua formação e a disposição de participar e protagonizar são grandes desafios da educação superior. E a criatividade e inovação são aliadas nessa missão.

O Programa Entre Professores, dentre outros objetivos, busca estimular as práticas pedagógicas inovadoras por meio de

estratégias de sensibilização, formação permanente do corpo docente e do Prêmio Professor Unifeso, com edições anuais, cuja principal finalidade é identificar professores do Unifeso que, no exercício das atividades educacionais, desenvolvem práticas inovadoras. Adicionalmente, a premiação fomenta a sistematização dessas experiências exitosas desenvolvidas nas salas de aula e nos cenários de prática do Unifeso, difundindo-as entre a comunidade acadêmica. Além de reconhecer o trabalho dos docentes como agentes criativos no processo formativo dos estudantes, as etapas seletivas da premiação promovem encontros institucionais ricos em reflexões sobre ensino e aprendizagem a partir da divulgação das experiências inovadoras vividas.

6.8.4. Incorporação Tecnológica na Oferta Educacional

É inegável o papel das tecnologias digitais da informação e da comunicação (TDIC) na formação humana em seus diferentes níveis e caminhos. A organização didático-pedagógica dos cursos do Unifeso prevê a incorporação tecnológica crescente, tendo por base quatro princípios orientadores, a saber:

- **A seleção das tecnologias precisa ter por objetivo a identificação de meios capazes de facilitar a aprendizagem significativa e a gestão do ensino.** Para tal é preciso invariavelmente reconhecer as potencialidades e os limites de cada ferramenta tecnológica, relacio-

nando-a com os objetivos educacionais que se quer alcançar. No universo das ofertas tecnológicas para educação há opções com grande impacto positivo no desenvolvimento das competências e habilidades esperadas e há aquelas que não agregam vantagens à mediação educacional, apesar de fortes apelos comerciais. Por isso, a seleção de quais aplicações tecnológicas incorporar, a partir da análise dos resultados que elas são capazes de entregar efetivamente, é fundamental para que não se tornem dispositivos desvalorizados ou até mesmo para que não se constituam em barreiras para estudantes e professores no desenrolar do processo de ensino-aprendizagem.

- **A garantia de acesso dos estudantes e professores é outro aspecto essencial no processo de incorporação tecnológica na oferta educacional.** Acesso aqui se refere à questão material e à habilidade de utilização. É preciso avaliar se os resultados de aprendizagem atingidos pela incorporação tecnológica se dão a partir dos equipamentos, softwares e outros meios adquiridos e disponibilizados pelo Unifeso ou se demandam investimento financeiro adicional de professores e estudantes e se tal despesa é compatível com o perfil socioeconômico da comunidade acadêmica. Também é fundamental identificar quais são as habilidades que os professores e os estudantes precisam possuir para que o aproveitamento da utilização de determinada tecnologia seja pleno. Caso não as tenham, cabe ao Unifeso desenvolver atividades de formação específica para o seu desenvolvimento.

- O terceiro princípio para incorporação tecnológica nas atividades educacionais do Unifeso é o **reconhecimento de que a tecnologia não substitui a qualidade das relações**. Utilização de ambiente virtual de aprendizagem, laboratórios virtuais, simulações e simuladores, realidade aumentada, softwares, videoaulas, ferramentas interativas e colaborativas, games e tantas outras estratégias mediadas pelas tecnologias são importantes, mas o essencial na educação continua sendo a relação entre as pessoas. Por isso, a obtenção do máximo de vantagens que a incorporação tecnológica pode representar só vai ocorrer se aplicada em um ambiente educacional onde estudantes se sintam acolhidos, possam confiar, experimentar, errar e seguir por trilhas diferentes. O investimento em infraestrutura, tecnologias e metodologias é um elemento de um ecossistema no qual a qualidade dos profissionais e as relações desenvolvidas estão no centro.
- O **compromisso permanente do Unifeso com a modernização da infraestrutura tecnológica** está expresso no seu planejamento estratégico e orçamentário. Esse processo leva em consideração os três princípios anteriormente descritos, além da crença de que o mundo segue em constante evolução, alterando o perfil das profissões, as demandas educacionais, sociais e do mercado de trabalho, assim como as formas de comunicação e interação das gerações. Por isso, o Unifeso é consciente da necessidade de atualização permanente dos processos e da infraestrutura tecnológica para manter sua qualidade de formação.

6.8.5. Avaliação da Aprendizagem

A Política de Ensino do Unifeso, anteriormente apresentada, aponta para a opção de uma **avaliação discente estruturada em favor da aprendizagem**. Nela está contida a crença de que a avaliação deve permear todo o processo de ensino, proporcionando, aos avaliadores e aos avaliados, a compreensão das áreas deficientes de forma que possam se reposicionar ao longo do processo, incluindo a reformulação das estratégias de ensino. Nessa perspectiva, avaliar tem como objetivo acompanhar o aprendizado do estudante, promover motivação para superação e redirecionar os caminhos da construção do conhecimento numa proposta emancipatória. A **avaliação formativa** é um conceito central na conformação curricular dos Cursos do Unifeso. Caracteriza-se por um processo interpretação-intervenção sobre o desenvolvimento do ensino-aprendizagem com a finalidade de garanti-lo, de aprimorá-lo, de oferecer condições efetivas para que o ensino e a aprendizagem ocorram de modo eficaz.

Considerando os princípios das políticas institucionais, a normatização da avaliação da aprendizagem é encontrada no Regimento Geral do Unifeso, o qual define que ela é realizada por acompanhamento contínuo e cumulativo do estudante e dos resultados por ele obtidos nos instrumentos de aferição adotados nos componentes e atividades curriculares, atendido os Projetos Pedagógicos dos Cursos. Cabe ao professor do componente curricular elaborar os instrumentos de aferição da aprendizagem, assim como julgar-lhe os resultados, seguindo as normativas institucionais.

São princípios da avaliação da aprendizagem do Unifeso: (1) Opção por uma avaliação formativa, integral e transformadora com consequência para o desenvolvimento das pessoas e da instituição; (2) Articulação intrínseca com as competências e com os objetivos de aprendizagem; (3) Utilização da avaliação a favor da aprendizagem, de forma que o estudante possa se apropriar de acertos e erros para o desenvolvimento das competências esperadas; (4) Valorização da participação de múltiplos atores (processo participativo), da diversificação de instrumentos, das múltiplas oportunidades de recuperação a partir dos objetivos de aprendizagem não alcançados e do acompanhamento do estudante em seus avanços e dificuldades durante o curso; (5) Relação estreita entre avaliação e planejamento e (5) Articulação com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Para que a avaliação da aprendizagem exerça sua potência na formação do estudante, a gestão acadêmica se apropria de seus resultados de forma sistêmica para análise e encaminhamentos nos processos de ensino. Nesse contexto, destacam-se o planejamento institucional da avaliação discente, os mecanismos de gestão da avaliação da aprendizagem, os quais serão apresentados no item 6.9.6 do presente PDI, e o investimento contínuo em formação docente para estruturação de processos avaliativos de excelência e formulação qualificada de questões.

6.8.6. Prática Profissional e Estágios Curriculares e Extracurriculares

O Unifeso considera a **inserção no mundo do trabalho para atividades práticas profissionais supervisionadas**, garantidos espaços para reflexão e construção de conhecimentos sobre as experiências vivenciadas, fundamental para formação no ensino superior. Por isso, além dos estágios curriculares previstos nas Diretrizes Curriculares, a oferta de oportunidades de inserção em cenários de prática ao longo de todo o curso é uma marca da formação no Unifeso.

Nesse sentido a Política de Ensino institucional, anteriormente apresentada, elenca a **integração ensino-trabalho-cidadania** (IETC) como um princípio essencial na organização das atividades curriculares. A IETC contempla a articulação de diversos elementos, a saber: o ensino, a pesquisa, a extensão, os cenários de trabalho formais ou informais, a participação popular, o controle social e o protagonismo estudantil, em especial, nas oportunidades de transformação da realidade quando a instituição de ensino superior se integra à comunidade.

O Unifeso conta, ainda, com ampla infraestrutura de cenários simulados em todas as áreas de oferta de Cursos (centro simulado para os cursos da saúde, diversos laboratórios de prática para cursos de base tecnológica, tribunal simulado do júri, entre outros). A estruturação desse tipo de cenário de prática emerge do entendimento institucional **que a simula-**

ção proporciona aprendizagem experiencial, uma vez que permite que os estudantes entrem em contato com situações relacionadas ao exercício profissional, atuem na resolução de problemas/desafios e obtenham um feedback imediato sobre o resultado de suas ações.

As práticas simuladas podem proporcionar uma observação reflexiva e gerar a recriação sensorial contextualizada de uma situação da vida profissional. Diante dela, o estudante é convidado à busca de soluções e à tomada de decisões a partir de uma experimentação interativa que o auxilia a desenvolver competências.

As práticas simuladas são mediadas por docentes capacitados e utilizam metodologias diversificadas e dispositivos variados (atores, manequins, mesas interativas e softwares). Elas devem considerar os seguintes aspectos potenciais no processo de formação: a articulação entre teoria e prática, a possibilidade de repetição para o desenvolvimento de atributos psicomotores, a criação de ambiente que possibilite a experimentação com mais confiança, a oferta de feedback imediato e os diferentes tempos de aprendizagem dos estudantes.

É fundamental ressaltar que a utilização de **situações simuladas** no Unifeso é reconhecida como importante estratégia de ensino, que assume **caráter complementar e não substitutivo à prática profissional em cenários reais do mundo do trabalho**.

Os **estágios curriculares** são componentes obrigatórios para integralização das graduações em que há previsão nas Diretrizes Curriculares e seguem regulamentação legal específica. Eles constituem uma etapa central da formação, uma vez que demandam o desenvolvimento sistematizado de um conjunto de atividades em ambientes de trabalho relacionados ao exercício profissional. No Unifeso os estágios curriculares são ofertados em cenários próprios ou conveniados e contam com **supervisão docente**. Cabe ao supervisor orientar, acompanhar, controlar e avaliar a atuação do estudante. É fundamental que o processo de supervisão de estágio tenha como referencial as **competências a serem desenvolvidas** pelo estagiário naquela etapa de formação, assim como o desenvolvimento da sua **autonomia profissional**. A carga horária total dos estágios curriculares e sua distribuição pelas áreas específicas de cada curso estão definidas nos PPC.

Nos cursos da área da saúde, além dos supervisores, o Unifeso conta com a atuação de **preceptores**. Os preceptores podem ser docentes ou profissionais dos serviços de saúde que acompanham e orientam os estudantes durante o atendimento aos usuários. A atividade de preceptoria é marcada pelo duplo exercício de atendimento ao paciente e de mediação da atuação dos estudantes em cenários de assistência à saúde. Embora a definição de preceptoria seja múltipla e controversa, adotamos o conceito consolidado por Teixeira e colaboradores (2018), que após a pesquisa a vários referenciais descreveram o preceptor como o “profissional de serviço que necessita ter competências para servir como elo de ligação entre o ensino e a assistência, atuando como um facilitador

do processo de aprendizagem do estudante para que este possa formar competências para a prática profissional”.

Ainda nesse contexto, o Unifeso compartilha do mesmo senso de complexidade das atividades de preceptoría percebido por Feuerwerker (2011) quando define o mundo do trabalho como um espaço de encontro de subjetividades, de múltiplos arranjos entre tecnologias duras, leve-duras e leves, de variadas maneiras de se produzir atendimento e cuidado, que podem estar centrados nos procedimentos e na regularidade ou nas necessidades e singularidades. Exatamente por todas essas características é que do encontro entre profissionais de saúde e usuários ocorre a aprendizagem em ato, pelo trabalho, ao vivo, nos diferentes cenários de prática. Por isso, a atuação do preceptor é tão complexa e fundamental.

Um importante cenário de prática do Unifeso é a Fácil Consultoria Empresa Júnior. Criada em 1999 para atender aos estudantes dos Cursos de Graduação em Administração e em Ciências Contábeis, atualmente é constituída por uma equipe multiprofissional, aberta à inserção de estudantes de todos os Cursos do Centro Universitário. Tem como principal objetivo permitir ao estudante aprendizagem e vivência interdisciplinar da prática profissional a partir de serviços ofertados de consultoria, assessoria contábil, projetos de viabilidade econômica, pesquisas de mercado, abertura e legalização de empresas.

Além dos estágios curriculares, o Unifeso estimula os estu-

dantes a realizarem **estágios extracurriculares**, como uma atividade complementar com grande potencial de incrementar a formação por meio de diferenciadas experiências profissionais. Os estágios extracurriculares não são obrigatórios, seguem legislação específica e são formalizados mediante assinatura de termo entre o Unifeso e a instituição/órgão/empresa concedente.

Para auxiliar a busca no mercado de trabalho de oportunidades, aproximando instituições de ensino, estudantes e empresas para efetivação de estágios extracurriculares, o Unifeso conta com a parceria de alguns agentes de integração. Para ampliar esse processo e garantir suporte aos estudantes na procura e nas escolhas de estágios, dentre outros objetivos, o PDI 2023-2027 prevê como uma das iniciativas estratégicas a implantação da Rede de Carreiras e Estágios, no contexto do tema estratégico “Experiência do Estudante”.

6.8.7. Atividades Complementares

As atividades complementares são elementos obrigatórios que compõem os currículos dos cursos de graduação do Unifeso, respeitando suas Diretrizes Curriculares Nacionais. Elas têm a finalidade de **enriquecer o processo de ensino-aprendizagem, privilegiando a complementação da formação profissional, por meio de experiências interdisciplinares científicas, sociais, culturais e esportivas.**

As atividades complementares proporcionam **flexibilidade** à formação acadêmica à medida que o estudante escolhe o que vai realizar e a que momento, fora da sala de aula.

Por meio das atividades complementares, os estudantes podem desenvolver e aperfeiçoar competências e habilidades, ampliar experiências práticas articuladas aos conhecimentos teóricos, conhecer áreas específicas relacionadas à sua profissão, vivenciar experiências de participação em eventos científicos, ampliar sua formação geral, entrar em contato com culturas e realidades distintas, formar e ampliar redes de contatos sociais e profissionais, desenvolver habilidades comportamentais e engajar-se em experiências de cidadania.

No Unifeso, as Direções Acadêmicas definem um diversificado rol de opções de atividades complementares que são selecionadas e incorporadas aos Projetos Pedagógicos dos Cursos, considerando suas especificidades. As possibilidades incluem, entre outras alternativas, a realização de monitorias, de projetos de pesquisa, inovação ou extensão, a participação em eventos acadêmico-científicos, a publicação de trabalhos, capítulos e artigos, a premiação em concursos e desafios e competições, a realização de estágio extracurricular, disciplinas optativas e cursos livres, de aperfeiçoamento ou qualificação no Unifeso ou em outras instituições, assim como a atuação em iniciativas comunitárias extracurriculares ou de voluntariado, a participação em eventos artístico-culturais, a atuação em projetos profissionais extracurriculares e em empresas juniores, o desenvolvimento de projetos e pro-

jetos científicos, inovadores, tecnológicos ou artísticos culturais e a participação em eventos esportivos.

A carga horária mínima de atividades complementares de cada Curso é definida no seu PPC e explicitada na sua matriz curricular. Seu cumprimento se dá ao longo do curso, sendo registrada por meio de encaminhamento dos documentos comprobatórios pelo estudante à Coordenação de Curso no sistema acadêmico institucional. Os Cursos possuem suas tabelas de convalidação para o aproveitamento das horas das atividades realizadas pelos estudantes, de acordo com as normas institucionais.

6.8.8. Trabalho de Conclusão de Curso

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é requisito obrigatório nos Cursos de Graduação (bacharelados e licenciaturas) e facultativo nos Cursos de Pós-Graduação do Unifeso, conforme definição do Projeto Pedagógico de cada Curso. Se caracteriza por uma **produção de caráter acadêmico, por meio da qual o estudante na etapa final da formação deve demonstrar a capacidade de utilização de métodos técnico-científicos para identificação e investigação de um problema afeito a sua área de formação, sendo desejável uma finalização propositiva a partir dos levantamentos realizados e analisados ou a geração de produto que reflita um conjunto de competências profissionais desenvolvidas.**

Considerando a diversidade das formas de produção acadêmica das diferentes áreas do saber, o Unifeso admite, como TCC: monografias, artigos científicos, relatórios de pesquisa, estudos de caso, plano de negócios, relatórios de desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras e projeto final de intervenção.

São objetivos da elaboração do TCC: desenvolver o pensamento científico, problematizar uma realidade própria da área de formação do curso com base nas evidências técnico-científicas, articular ensino e pesquisa, analisar e sistematizar textos acadêmicos, realizar pesquisa bibliográfica, escrever e executar projetos de pesquisa e difundir o conhecimento produzido.

É garantido ao estudante do Unifeso orientação docente para desenvolvimento do TCC, sendo atribuições do orientador: assistir o estudante em todas as fases do trabalho de conclusão, desde a escolha do tema até a redação e apresentação final, indicar os professores que farão parte da banca examinadora e presidi-la.

As diretrizes institucionais referentes ao TCC compõem regulamentação específica (Regulamento Geral dos Trabalhos de Conclusão de Curso), onde são apresentados os objetivos, as normatizações institucionais para elaboração, orientação, organização, apresentação, avaliação e encaminhamento para composição do acervo bibliográfico do Unifeso. Tais normas institucionais são complementadas por diretrizes específicas dos Cursos, previstas nos seus Projetos Pedagógicos e em normativas próprias aprovadas nos órgãos colegiados per-

tinentes.

6.8.9. Flexibilidade Curricular

A flexibilidade curricular é traduzida por **ofertar ao estudante a possibilidade de ser mais participativo na construção da sua formação, aumentado sua liberdade de escolha ao longo da sua trajetória acadêmica.** Essa prática é fundamental para construção de autonomia e do exercício de autogestão do itinerário formativo, que se constituem em elementos essenciais para o aprendizado ao longo da vida.

No Unifeso a oferta de componentes curriculares optativos ou eletivos geram a possibilidade de percursos diferentes para graduandos dentro de um mesmo Curso. Além disso, a diversificação de opções previstas para composição de carga horária de atividade complementar, também é uma estratégia de flexibilização e personalização do ensino.

Existem, ainda, mecanismos de aproveitamento de estudos de cursos normatizados na instituição para que o estudante possa aproveitar estudos realizados em outras instituições.

Outras formas de flexibilidade curricular, como trilhas, itinerários pedagógicos e oportunidades diferenciadas de integração dos cursos estão na agenda das revisões dos Projetos Pedagógicos do Unifeso ao longo do quinquênio 2023-2027.

6.8.10. Sistema de Controle de Produção e Distribuição de Material Didático

A produção de material didático segue pressupostos institucionais anteriormente descritos na Política de Ensino de Educação a Distância (item 6.3.4) e na Política de Produção de Material Didático-Pedagógico (item 6.3.5). Nesta última fica definido que o Unifeso admite a utilização de materiais didáticos a partir de: (1) criação própria, que são elaborados pelos professores/professores-conteudistas da instituição e/ou externos, cedidos por meio de um Contrato de Cessão Onerosa de Direitos Patrimoniais de Autor; (2) curadoria, que correspondem a objetos de aprendizagem que estão sob o domínio público e são selecionados pelos professores-conteudistas com base nos objetivos de aprendizagem ou nas competências e habilidades de cada componente curricular e (3) licenciamento, que incluem materiais produzidos e licenciados por empresas de soluções educacionais integradas. As três modalidades de elaboração podem ser utilizadas para garantir agilidade e qualidade na produção dos materiais didáticos. A elaboração de materiais didáticos é regulada pelas Normas para a Elaboração de Material Didático-Pedagógico do Unifeso.

O sistema de controle de produção e distribuição de material didático é de responsabilidade da Direção de Educação a Distância (DEAD) do Unifeso e **contempla as etapas de pré-produção, produção, pós-produção e validação**. Esse processo é articulado com as Direções Acadêmicas e Coordenações de Curso e conta com documentos institucionais

específicos de orientação aos professores conteudistas e com o auxílio de **plataforma específica de gestão de conteúdos**.

Inclui-se nesse item, ainda, o plano de revisão e atualização de material didático, também coordenado pela DEAD, que acompanha periodicamente os conteúdos disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem em função do potencial de defasagem das temáticas abordadas e os resultados das avaliações dos estudantes.

6.8.11. Registros, Controles e Acervo Acadêmico

Os registros, controles e acervo acadêmico dos discentes são de responsabilidade da Secretaria Geral de Ensino do Unifeso (SEGEN), órgão de apoio à gestão acadêmica, subordinado diretamente à Reitoria. Todo processo de seleção, conferência e digitalização de documentos, codificação e armazenamento seguem a legislação vigente. **O gerenciamento dos documentos é realizado de forma eletrônica e a preservação do acervo acadêmico é digital.**

O conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos acadêmicos, incluindo os critérios de guarda permanente e eliminação encontra definição na **Política de Guarda e Manutenção do Acervo**.

Desde 2021, o Unifeso emite **diploma digital**, seguindo as regulamentações das legislações pertinentes.

O acervo acadêmico do corpo docente do Unifeso é de responsabilidade da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a qual realiza o armazenamento e gestão dos documentos de identificação, titulação e produção acadêmica dos professores. Está prevista para o quinquênio 2023-2027 a transformação digital de todas as etapas que envolvem a gestão documental dos docentes.

6.9. POLÍTICAS DE GESTÃO

6.9.1. Princípios e Diretrizes da Gestão Acadêmica do Unifeso

Os princípios que norteiam a gestão do Unifeso incluem:

- a integração acadêmico-administrativa;
- a articulação sinérgica com as demais unidades mantidas pela Feso;
- o trabalho participativo com envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica;
- o caráter colegiado das decisões;

- o compromisso com a transparência e com a sustentabilidade social, ambiental e financeira;
- a tomada de decisão e planejamento considerando os resultados das avaliações institucionais internas e externas;
- o desenvolvimento de processos gerenciais e decisórios que considerem a inclusão, a diversidade e o desenvolvimento das pessoas;
- a busca pela inovação e pela incorporação tecnológica que contribuam para eficiência e para a qualidade dos processos;
- o estabelecimento de clima organizacional de cooperação e satisfação entre os colaboradores – corpo docente e corpo técnico-administrativo;
- a busca permanente pela melhor experiência de aprendizagem e formação do estudante e
- o estabelecimento de relações institucionais com a comunidade externa, órgãos públicos e entidades do setor privado que gerem parcerias produtivas e desenvolvimento mútuo

6.9.2. Política de Gestão do Corpo Docente

A gestão do corpo docente do Unifeso é guiada pelos seguin-

tes princípios:

- a valorização do professor como um sujeito essencial na formação, que divide com o estudante o protagonismo do processo de ensino-aprendizagem;
- o acompanhamento do desempenho dos professores por meio de avaliação institucional sistematizada, cujos resultados se desdobram em feedback detalhado, orientação profissional, formação direcionada e mecanismos de reconhecimento da performance;
- a oferta sistemática de formação permanente aos professores articuladas aos objetivos institucionais e às necessidades identificadas em diferentes processos avaliativos internos e externos;
- a transparência nos processos de seleção, enquadramento, promoção e progressão docente;
- a parceria entre a gestão acadêmica do Unifeso e a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Feso para concepção, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas, diretrizes e estratégias voltadas ao corpo docente;
- a garantia da representação docente em todas os órgãos colegiados do Unifeso;
- o estímulo à participação dos professores nos processos avaliativos e de planejamento institucional e

- o desenvolvimento contínuo de mecanismos de estímulo e incentivo voltados ao professor.

O Regimento Geral do Unifeso e o Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior são documentos institucionais que regulam a gestão do corpo docente, incluindo a descrição das atribuições dos professores, o regime disciplinar, a normatização do quadro da carreira docente e suas categorias funcionais, do regime de trabalho e das regras e procedimentos para seleção, admissão, enquadramento, promoção e progressão.

Além deles, o Programa Entre Professores congrega e viabiliza os processos de avaliação, formação permanente, produção de incentivo e estímulos ao desenvolvimento docente no Unifeso.

O capítulo 8 do presente PDI apresenta com mais detalhamento os principais processos e iniciativas estratégicas institucionais que envolvem a gestão do corpo docente.

6.9.3. Política de Gestão do Corpo Técnico-administrativo

A gestão de pessoas da Feso, alinhada com o cumprimento da missão, da visão, dos valores e dos objetivos institucionais foca na garantia e na melhoria do desempenho da organiza-

ção, a fim de que ela possa atingir seus resultados e manter-se competitiva.

O corpo técnico-administrativo é componente indispensável à vida acadêmica, juntamente com discentes e docentes que compõe toda a comunidade. O perfil do corpo técnico-administrativo é realizado com base na análise das atitudes comportamentais e competências profissionais, alinhadas aos valores e à cultura da instituição.

A partir de políticas, ferramentas e sistemas eficazes que asseguram o funcionamento de seus processos de forma legítima e consistente, a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) da Feso:

- assegura comunicação real e efetiva com seus colaboradores;
- coordena processos para selecionar, manter e desenvolver adequadamente seus colaboradores;
- incentiva e fornece suporte os colaboradores nas mudanças necessárias;
- desenvolve e acompanha indicadores de recursos humanos e
- favorece o estabelecimento de um ambiente multicultural, respeitando e valorizando as diferenças entre os colaboradores.

A política de gestão de pessoas está fundamentada no cumprimento da legislação vigente e possui foco em uma jornada na direção ao desenvolvimento, com a criação de estruturas flexíveis que permitam a evolução conjunta de colaboradores e instituição.

Nesse contexto, a políticas de gestão de pessoas da Feso passam por:

- Administração de Pessoal: cuida da organização da documentação funcional dos colaboradores e administra, dentre outros processos gerenciais, a contratação e desligamento, o pagamento de salários, vale transporte, férias, licença médica, 13º salário e a organização de horários de trabalho. As práticas nesse campo visam garantir que a instituição siga corretamente as leis trabalhistas e previdenciárias, além de manter um bom relacionamento entre empresa e colaborador.
- Recrutamento e Seleção: a Feso realiza todos os seus processos seletivos de forma organizada e planejada. Oferta oportunidades que contribuem para o desenvolvimento local e regional, estimulando a economia, promovendo a inclusão social e atraindo talentos. Todos os processos seletivos são extensivos a Pessoas com Deficiência, sendo elas priorizadas nas contratações para as vagas em aberto. A escolha dos candidatos é realizada com base na análise das atitudes comportamentais e das competências profissionais, alinhadas

com os valores e com a cultura da instituição. Os processos seletivos utilizam diversas ferramentas e técnicas específicas para a avaliação dos candidatos.

- **Treinamento e desenvolvimento:** a Feso investe na formação permanente de seus colaboradores por meio de iniciativas de qualificação com vistas ao aperfeiçoamento e à atualização profissional. Incluem-se, nesse aspecto, a elaboração de novos métodos de trabalho e a implantação de novas tecnologias para otimizar os fluxos e os processos laborais. A área de treinamento e desenvolvimento tem como finalidade potencializar a atuação dos colaboradores e das equipes para fortalecer a cultura organizacional, proporcionar um ambiente seguro, estimular as práticas interdisciplinares e elaborar planos de trabalhos mais assertivos, utilizando-se de indicadores gerenciais. Incluem-se aqui as capacitações técnicas e comportamentais, a integração de novos colaboradores e os treinamentos mandatórios, além da gestão do clima organizacional, da capacitação das lideranças e da avaliação e acompanhamento do desempenho.
- **Cargos, salários e carreira:** os processos de promoção e progressão do colaborador técnico-administrativo ao longo da sua carreira na Feso consideram a formação/habilitação exigidas para ascensão, mediante avaliação do desenvolvimento funcional e de processos de recrutamento interno a partir de critérios preestabelecidos no Plano de Cargos e Salários do Corpo

Técnico-Administrativo. Seu objetivo é atrair, reter e desenvolver profissionais com real capacidade para atender às necessidades e às prioridades da instituição frente ao mercado de trabalho, além de estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, possibilitando seu aperfeiçoamento profissional na organização, por meio de políticas de aproveitamento interno. O resultado esperado é a manutenção de graus elevados de comprometimento dos colaboradores com a instituição, passando pela satisfação com a remuneração e com as perspectivas de ascensão interna, de forma equilibrada com sustentabilidade financeira da empresa, em especial com o equilíbrio dos custos com recursos humanos.

- **Remuneração e benefícios:** a Feso remunera seus colaboradores de acordo com as referências de mercado. São realizadas pesquisas periodicamente para garantir o correto nivelamento de nossos colaboradores com as práticas salariais da região, considerando-se a sustentabilidade financeira da empresa. Os benefícios são fornecidos conforme os acordos coletivos firmados para cada categoria que representa a classe de trabalhadores e estão legalmente constituídos e ativos.
- **Saúde, segurança e qualidade de vida dos empregados:** parte-se do princípio de que todos os atos prejudiciais, as doenças ocupacionais e os acidentes podem ser prevenidos. Assim, a Feso desenvolve uma série de ações sistemáticas para alcançar os melhores padrões

de segurança e saúde no trabalho. A cultura de segurança é baseada na prevenção, na consciência do risco, no contínuo melhoramento e no cumprimento de procedimentos cuidadosamente elaborados baseados nas normativas do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e do Programa de Gerenciamento de Risco (PGR). As ações institucionais voltadas para a qualidade de vida se baseiam nas demandas dos colaboradores na área da saúde e segurança do trabalho, por meio de atividades de atenção à saúde, bem-estar físico, social e mental, assim como segurança no trabalho e saúde ocupacional.

6.9.4. Política de Comunicação Institucional

A Política de Comunicação e Marketing institucional define um conjunto de princípios que orientam as práticas cotidianas de maneira uniforme, profissional e sistemática, assim como o relacionamento da instituição com seus diversos públicos internos e externos, considerando, dentre outros valores, a transparência, a agilidade nos processos, a proatividade, a qualidade e a inovação.

Seu objetivo principal é contribuir para o cumprimento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da instituição. Dele decorrem os objetivos específicos, que são:

- fortalecer a imagem institucional;

- propiciar um ambiente que favoreça o comprometimento de toda a comunidade interna com as ações de comunicação;
- garantir a comunicação integrada;
- fortalecer o vínculo com o público interno e externo e
- conhecer e atender as necessidades da sociedade e do mercado educacional.

Essa política se articula com diretrizes da Feso que contemplam:

- a garantia da participação efetiva e transversal da gestão de Comunicação e Marketing nas definições estratégicas da instituição;
- o alinhamento funcional da área de Comunicação e Marketing com os serviços de atendimento aos estudantes, processos e ações acadêmicas e administrativas;
- a orientação dos planejamentos da área considerando as metas institucionais, os resultados das avaliações internas e externas, os indicadores e as boas práticas de mercado;
- a promoção do aperfeiçoamento contínuo do modelo de comunicação organizacional integrada e

- a produção de visibilidade das ações institucionais e dos mecanismos de transparência.

A Política de Comunicação e Marketing prevê dois eixos principais: (1) a **comunicação institucional** propriamente dita, que visa estabelecer vínculo e relacionamento com a comunidade interna e externa. Contribui para a construção da identidade, para o fortalecimento da imagem e de seus valores. É a partir da comunicação institucional que as ações acadêmicas, assistenciais, culturais e administrativas são divulgadas. E (2) a **comunicação externa** que define os fluxos e as estruturas (canais de comunicação e relacionamento) necessárias para que se estabeleçam as relações institucionais mediante promoção da transparência e utilização de canais como a Ouvidoria, Imprensa, TV e rádio local e de regiões do estado do Rio de Janeiro; de mídias sociais e digitais e do Website do Unifeso.

Os principais canais de comunicação utilizados para atender às necessidades institucionais e de interesse público são website, canais e redes sociais como Facebook, Instagram e Youtube, e-mail Marketing (que veicula as informações sobre cursos, atividades de extensão, eventos culturais e documentos institucionais relevantes para a comunidade externa) e o jornal online Feso News (um e-mail marketing enviado semanalmente com as notícias institucionais para os funcionários e estudantes, com o intuito de atualizar a comunidade acadêmica e sociedade loco-regional).

Destaca-se, ainda, a Ouvidoria Unifeso, como um canal per-

manente de comunicação que proporciona maior aproximação dos diferentes setores da comunidade interna e da comunidade externa com a administração superior e a administração setorial da instituição. Seu objetivo é colaborar com o processo de gestão, recebendo, analisando e encaminhando sugestões, críticas, reclamações ou elogios de estudantes, professores e funcionários, assim como de membros da comunidade externa, relativas ao atendimento, às instalações e aos serviços oferecidos pela instituição. A Ouvidoria trabalha de forma personalizada, transparente, objetiva e isenta, assegurando o sigilo absoluto como forma de preservar a identidade do solicitante ou revelando-a, mediante autorização prévia. Para registro das manifestações e acesso a suas devidas respostas, as comunidades interna e externa utilizam a página do website institucional ou encaminham mensagem para e-mail específico

No desenvolvimento de ações concretas para melhoria da qualidade da comunicação do Unifeso com a comunidade interna e externa, considerando os resultados das avaliações, coordenadas pela Comissão Própria de Avaliação, são utilizados diversos canais, de forma a possibilitar o acesso às informações dos cursos, dos programas, das atividades de extensão e de pesquisa, do desempenho da comunidade acadêmica, dos processos e resultados institucionais, documentos e editais. Ressalta-se, ainda, a comunicação de ações e informações de interesse público nas áreas de atuação acadêmica do Unifeso.

No âmbito específico de relação e comunicação com a comunidade interna estão previstas anualmente ações estratégicas da Gerência de Comunicação e Marketing em parceria com outros setores institucionais voltadas à celebração de datas comemorativas, recepção aos estudantes ingressantes, festivais musicais e culturais, campanhas e ações sociais e promocionais, entre outros. A proposta é gerar interação e fortalecer o relacionamento com professores, estudantes e colaboradores técnicos-administrativos, num ambiente promotor do sentimento de pertencimento institucional.

Além dos canais anteriormente elencados, são meios de comunicações adicionais voltados à comunidade interna: murais, cartazes e panfletos impressos. O estudante utiliza-se do Portal do Aluno, em formatos para web e mobile, para acessar informações necessárias à sua rotina acadêmica-administrativa: protocolos online, documentações e certificados, acesso a boletos, solicitação de concessão de bolsas e financiamento estudantil, acompanhamento de notas e frequência, entre outros.

Outra plataforma digital que favorece a comunicação, especialmente entre estudantes e professores, é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), no qual estão embarcados os componentes curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação do Unifeso, com seus respectivos materiais didáticos e objetos educacionais. Nele estão disponibilizadas ferramentas síncronas e assíncronas que potencializam a mediação pedagógica e comunicacional entre a comunidade acadêmica.

Considerando a permanente incorporação tecnológica que influencia a forma de comunicação entre as pessoas, associado ao atual estágio de desenvolvimento institucional, a área de Comunicação e Marketing segue continuamente atento para apropriação de metodologias e ferramentas contemporâneas para resposta às demandas institucionais.

6.9.5. Política de Relações Institucionais

A construção de relacionamento com o poder público, com a sociedade civil e com empresas faz parte da contribuição do Unifeso para o desenvolvimento social da região em que está inserida e do estado do Rio de Janeiro. Múltiplas são as parceiras estabelecidas pela Feso e pelo Unifeso ao longo de sua história com outras instituições em prol de objetivos comuns, cujos resultados dependem da soma de esforços e recursos.

As relações institucionais se dão por meio de convênios, termos de cooperação, adesão a editais e representação em colegiados de controle social.

No final de 2022, no momento de construção da presente versão PDI, o Unifeso possuía mais de 400 convênios vigentes com variados objetos, além de participar ativamente de importantes fóruns de representação voltados ao desenvolvimento econômico e social, dentre os quais destacam-se:

- Comissão Coordenadora de Acompanhamento do Plano Municipal de Educação de Teresópolis;
- Conselho Municipal de Trabalho Emprego e Renda de Teresópolis;
- Conselho Municipal de Saúde de Teresópolis;
- Conselho Municipal de Meio Ambiente de Teresópolis;
- Conselho Municipal de Inovação Ciência e Tecnologia de Teresópolis;
- Conselho Municipal da Mulher;
- Fórum Permanente de Desenvolvimento Estratégico do Estado do Rio de Janeiro Jornalista Roberto Marinho;
- Conselho Consultivo do Parque Tecnológico da Região Serrana – SerraTec;
- Conselho Consultivo do Parque Nacional da Serra dos Órgãos e
- MercoSerra.

No que se refere à relação com as gestões municipais, especial destaque deve ser dado ao relacionamento institucional desenvolvido com as Prefeituras de Teresópolis, Magé, Guapimirim, São José do Vale do Rio Preto, Maricá e Saquarema, cidades de onde vem a maior parte dos estudantes

do Unifeso. No caso de Maricá e Saquarema, localizadas na Baixada Litorânea do Rio de Janeiro, o Unifeso se credenciou aos Programas Passaporte Universitário e Conexão Universitária, que são iniciativas das prefeituras dessas cidades, que concedem financiamento aos seus municípios em cursos superiores em instituições conveniadas, graças ao recebimento compensatório de royalties de petróleo

Certamente, a política de relações institucionais seguirá em expansão no quinquênio 2023-2027, com ampliação de convênios, parcerias e busca por novos editais que estejam alinhados à visão institucional e os objetivos do planejamento estratégico do Unifeso. Esse movimento de expansão também é esperado nas relações com a gestão municipal de novas cidades, em função da instalação dos polos de EaD nos próximos anos.

6.9.6. Política de Gestão da Avaliação

A gestão da avaliação no Unifeso se dá por meio da análise integrada e sistemática de resultados e indicadores proveniente de processos avaliativos para planejamento, tomada de decisão e correção de ações.

O conjunto de substratos quantitativos e qualitativos para gestão da avaliação incluem:

- Os resultados da pesquisa trienal conduzida pela Comissão Própria de Avaliação, desenvolvida a partir de cinco eixos: (1) Planejamento e Avaliação Institucional; (2) Desenvolvimento Institucional; (3) Políticas Acadêmicas; (4) Políticas de Gestão e (5) Infraestrutura Física;
- A evolução anual do Net Promoter Score (NPS) institucional;
- A análise interna dos Projetos Pedagógicos dos Cursos a partir dos referenciais dos indicadores das avaliações externas do Ministério da Educação;
- Os resultados da avaliação da aprendizagem, que contempla a análise cruzada dos dados e variáveis do desempenho discente a partir do instrumento institucional padronizado de avaliação, do teste de progresso e do Enade;
- Os microdados provenientes das provas e do preenchimento do questionário do estudante no Enade;
- Os resultados da avaliação do desempenho docente;
- Os indicadores de titulação, regime de trabalho e produção acadêmica dos professores;
- Os resultados da avaliação da educação online e da pós-graduação;
- Dados provenientes das estratégias de acompanha-

mento dos egressos;

- Os relatórios das comissões que realizam visita in loco na instituição e
- Os relatórios de consultorias externas contratadas para avaliação e suporte em áreas específicas.

Os elementos mencionados acima, que compõem a base da gestão da avaliação, estão apresentados na presente versão do PDI nos itens 6.8.5 (Avaliação da aprendizagem), 8.2 (Avaliação docente) e no capítulo 13 (Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional).

A gestão da avaliação no Unifeso é coordenada pela Reitoria e envolve todos os gestores acadêmicos (Direções e Coordenações), os Núcleos Docentes Estruturantes e os professores, considerando as diferentes atribuições e graus de aprofundamento. Esse processo conta com a interlocução ativa da Direção de Planejamento da Feso.

Dentre as iniciativas estratégicas da presente versão do PDI está a concepção e consolidação de painel de indicadores-chaves, entendido como uma ferramenta indispensável para gestão da avaliação.

6.10. POLÍTICA DE INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE

A presente política orienta a conduta do Unifeso para inclusão e acessibilidade a partir dos seguintes princípios:

- a dignidade da pessoa humana;
- o respeito e a valorização das singularidades e das diversidades;
- a educação e o trabalho como um direito fundamental;
- a capacidade que todos têm de aprender;
- a singularidade no processo de aprendizagem de cada pessoa e
- a inclusão social como responsabilidade de todos.

Inclusão e acessibilidade são conceitos correlatos. A **inclusão** reflete a capacidade de entender e reconhecer o outro que é diferente em um ou em vários aspectos, respeitando-o e integrando-o aos processos e ao ambiente. Pressupõe um **conjunto de atitudes para garantir que idade, gênero, etnia, religião, classe social, orientação sexual, condições físicas e mentais não sejam barreiras para o acesso a bens, serviços e oportunidades que são direito de todos. Já a acessibilidade** é a condição de possibilidade para **transposição dos entraves que representam as barreiras** para a efetiva

participação das pessoas nos vários âmbitos da vida social.

Acessibilidade é a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, nos termos da legislação vigente.

A acessibilidade no Unifeso se alinha com a proposta de educação inclusiva, considerando não só a oferta de seus cursos aos estudantes com deficiência ou com necessidades educacionais, mas também o desafio de desenvolver práticas pedagógicas condizentes com as especificidades que se apresentam a cada estudante.

Na organização didático-pedagógica e de seus espaços físicos, o Unifeso considera todos os tipos de acessibilidade recomendados pelo MEC em seu Documento Orientador da Comissões de Avaliação in loco, a saber: arquitetônica, atitudinal, comunicacional, digital e pedagógica.

O Unifeso toma por base as recomendações do Ministério da Educação que defende que “a inclusão das pessoas com deficiência na educação superior deve assegurar-lhes o direito à participação na comunidade com as demais pessoas, as oportunidades de desenvolvimento individual, social e profissional” e destaca que “a condição de deficiência não

deve definir a área de interesse profissional” (BRASIL, 2005).

O Núcleo de Atendimento Psicopedagógico e Acessibilidade (NAPPA) é o setor especializado do Unifeso para o atendimento de pessoas com deficiência ou necessidades especiais. O NAPPA é um órgão de apoio à gestão acadêmica, subordinado diretamente à Reitoria, cujas funções incluem a atuação junto aos estudantes em suas demandas educacionais, psicológicas e de acessibilidade, auxiliando a adaptação ao ensino superior e a superação de dificuldades no processo de aprendizagem.

A operacionalização dos princípios e pressupostos da presente política institucional se dá por meio do **Programa de Acessibilidade Unifeso**, no qual se destaca a plano individualizado de atendimento e a utilização de recursos multifuncionais, como lupa, reglete, softwares para pessoas com baixa visão e outras necessidades, máquina de escrever Perkins Braille, cadeira de rodas, gravadores, entre outros.

Cabe ressaltar que o NAPPA conta com uma equipe interprofissional especializada, composta por psicólogos, pedagogos, fonoaudiólogo, intérprete de libras e letores, a qual realiza os atendimentos aos estudantes, identifica e encaminha novas demandas no campo da inclusão e acessibilidade e desenvolve dispositivos personalizados para o atendimento a estudantes com deficiência ou necessidades especiais.

6.11. POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A criação da Feso foi motivada pelo ideal de transformação social dos seus fundadores, que continua vivo ao longo das quase seis décadas de existência da instituição, como uma imagem-objetivo que é alcançada, mas se renova continuamente. A presença da instituição em Teresópolis significa um salto qualitativo na história da educação e da saúde do município e tem reflexos significativos em outros setores econômicos e sociais. O comprometimento da Feso, do Unifeso e das demais unidades mantidas com a transformação da vida das pessoas a da região, na qual estão inseridas, tem início antes mesmo da consolidação do que atualmente as empresas e as organizações conceituam como responsabilidade social.

A responsabilidade social do Unifeso está refletida na sua missão, visão e valores, assim como no caráter filantrópico da sua mantenedora – a Feso.

De uma maneira geral, responsabilidade social diz respeito às atitudes e ações que as empresas adotam, de forma voluntária, na busca da promoção do bem-estar social, o que considera práticas que geram benefícios à sociedade e ao meio ambiente, desencadeadas por uma gestão ética e transparente.

Atualmente, tal concepção encontra evolução no mundo empresarial para o conceito de ESG (Environmental Social and Governance), o qual aborda o compromisso institucional com o meio ambiente, com a sociedade e com a governança em conformidade com as normas legais e éticas.

Nesse contexto, o Unifeso define com princípios da sua Política de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental:

- A promoção de inclusão e a valorização da diversidade, a ser desdobrada em ações institucionais que reconheçam a importância da representatividade e promovam comportamentos de acolhimento às pessoas diversas com real integração aos processos de formação e trabalho;
- A defesa e a promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial, manifestadas por ações afirmativas, combate ao preconceito e contribuição para o desenvolvimento de posturas antirracistas;
- A defesa incontestável da democracia e valorização da participação em planos, projetos e ações institucionais;
- A promoção do bem-estar no ambiente de trabalho com estímulo ao desenvolvimento intelectual e profissional dos funcionários da instituição;
- O comprometimento com o desenvolvimento social das comunidades em que o Unifeso está inserido por meio de concessão de bolsas de estudos, geração de empregos formais, prestação de serviços assistenciais, desenvolvimento de extensão, implementação de projetos que resultem em desenvolvimento social, científico, técnico e/ou tecnológico, representação nos órgãos de controle social e promoção de atividades culturais;
- O estímulo à formação cidadã por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- A preservação ambiental e respeito à biodiversidade por meio de conservação de área de Mata Atlântica presente em sua propriedade;
- O desenvolvimento de práticas sustentáveis, como o adequado gerenciamento de resíduos e racionalização do consumo de energia;
- O estímulo ao desenvolvimento de atitudes ambientalmente responsáveis a partir da difusão de conhecimentos sobre consumo sustentável e energias renováveis, sobre a importância de reduzir a emissão de gases de efeito estufa e manter a qualidade da água, assim como contribuir para prevenção de desastres;
- A produção de pesquisa científica nas áreas de desenvolvimento social e meio ambiente;
- O estabelecimento de relações com ética e transparência;

- A consonância com os marcos legais que regem as práticas institucionais e
- A garantia da proteção de dados pessoais fornecidos ou compartilhados com o Unifeso em função dos seus processos acadêmico-administrativos.

Cabe ressaltar nesse ponto que, desde 2014, o Unifeso possui um espaço dedicado ao desenvolvimento de atividades de caráter educacional voltadas à temática ambiental: trata-se da Sala Verde, com chancela do Ministério do Meio Ambiente, que tem por objetivos popularizar o acesso à informação sobre o meio ambiente e contribuir para a formação de novos paradigmas de vida e sustentabilidade. A Sala Verde Unifeso encontra-se presente em múltiplos espaços e tempos da instituição e da cidade, dedicada a cumprir seus objetivos, o que possibilitou torná-la bastante ativa ao longo dos anos, chegando a muitas pessoas em suas diversas ações realizadas (PEREIRA, 2019).

Sob coordenação da DPPE, a Sala Verde Unifeso difunde a Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelo ONU, com desenvolvimento de ações locais articuladas às metas dos ODS. Já são centenas de projetos, eventos e cursos promovidos pela Sala Verde desde a sua criação. Destaca-se, nesse contexto, a promoção anual da **Semana do Meio Ambiente do Unifeso**, cuja 9ª edição aconteceu em 2022.

Iniciativas recentes de destaque, em parceria com a Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Teresópolis, incluem a produção e publicação dos livros “Montanhas de Teresópolis: Parque Municipal – 10 anos (2019)” e “AdmirAves: avifauna do PNMMT (2020)”, além do projeto Recicla-Terê, onde o Unifeso desenvolveu o aplicativo para o programa de reciclagem de resíduos do município.

Considerando a expansão geográfica, prevista para o Unifeso na presente versão do PDI, a instituição pretende ampliar suas fronteiras para além de Teresópolis. Assim sendo, as práticas social e ambientalmente responsáveis se estendem a novos territórios nos quais o Unifeso venha a estabelecer unidades e polos.

6.12. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DAS ARTES E DE PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA E DO PATRIMÔNIO CULTURAL

Não é possível dissociar a educação da cultura e da produção artística. Partindo-se dessa premissa, o ambiente universitário é um cenário propício para o início ou aprofundamento da sensibilização para apreciação da expressão criativa de ideias, experiências e emoções por meio da literatura, do cinema, da música, do teatro, das artes plásticas e de outras manifestações culturais. Também se constitui em possível espaço de criação ativa e desenvolvimento de habilidades artístico-culturais.

Esses atributos, que transcendem a formação profissional,

associados à produção de conhecimentos sobre o patrimônio cultural local, regional, nacional e internacional conformam competências transcurriculares correlacionadas ao princípio da aprendizagem ao longo da vida, que podem ser induzidas e aprimoradas nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, durante o período em que o estudante cursa o ensino superior.

Assim sendo, o Unifeso se compromete com a **promoção de atividades artísticas e culturais** e com o estímulo e incentivo à participação da comunidade acadêmica nessas atividades.

A presente política mantém forte articulação com participação da Feso na vida cultural de Teresópolis e do estado do Rio de Janeiro por meio da sua unidade mantida Centro Cultural Feso Pro Arte (Ccfp). A agenda cultural anual do Ccfp inclui apresentações musicais, de artes visuais, cursos livres, festivais de música e poesia dentre outros eventos, abertos ao público, que contam com a participação significativa de estudantes, professores e funcionários técnico-administrativos do Unifeso.

Essa realidade só é possível porque a Feso incorporou ao seu patrimônio, em 1997, a Fundação Pro Arte Theodor Heuberger, mantendo o compromisso de ofertar, por meio de um Centro Cultural, atividades dirigidas ao desenvolvimento artístico, cultural, pesquisa e difusão da música em geral, das ciências e das letras. Nasceu, então, o Centro Cultural Feso Pro Arte que, há quase três décadas, cumpre com tal finalidade definida na escritura de encampação. Ao longo

desse período, o Ccfp promove concertos, exposição de artes plásticas, festivais de literatura e música, além de cursos livres de artesanato, canto e teatro, ofertados pela sua escola de artes. Incluem-se, ainda, debates na área do cinema e da filosofia, salão de arquitetura, a manutenção de uma orquestra e a de um centro de documentação e memória.

A realidade encontrada atualmente difere muito da situação em que a Feso encontrou a Fundação Pro Arte Theodor Heuberger no final dos anos 1990: com acúmulo de dívidas trabalhistas e com sua sede física em estado precário, a extinta Fundação Heuberger estava alugando seu espaço para festas, casamentos e batizados, como forma de subsidiar seus custos, por meio de eventos totalmente desalinhados com o seu objetivo de promoção das artes e da cultura.

Além da quitação das dívidas trabalhistas por parte da Feso após a encampação, foi necessária uma grande reforma no prédio da sede da Pro Arte, incluindo a troca de toda instalação elétrica, manutenção na rede hidráulica, descupinização e restauro de pianos, além de outros reparos e pintura. A situação encontrada foi fruto da decadência vivida pela entidade desde o final da década de 1980, após a morte do seu principal fundador, Theodor Heuberger, e do encerramento do envio de financiamento do governo alemão para subsidiar os Cursos Internacionais de Férias, que aconteciam desde 1950.

Os Cursos Internacionais de Férias foram a marca da Pro Arte do período de 1950 a 1989. Com apoio da Alemanha, esses cursos atraíam músicos do Brasil e de outros países, como

docentes ou concertistas, consagrando Teresópolis como cidade dos festivais e tendo a música como a principal atividade cultural da Fundação Pro Arte Theodor Heuberger nessa fase.

No entanto, nem sempre foi a música do foco principal da Pro Arte. A entidade nasceu em 1931, no Rio de Janeiro, graças ao sucesso de mostras de artes plásticas organizadas pelo marchand Theodor Heuberger, natural de Munique, que chegou ao Brasil em 1924, com objetivo de organizar uma exposição com obras de artistas alemães. De 1931 a 1942 a Pro Arte ganhou envergadura e notoriedade, contando com o envolvimento de muitos artistas e intelectuais de capital social relevante, como a pianista Maria Amélia Rezende Martins, o jornalista e escritor Max Fleiuss, o arquiteto Lúcio Costa e o pintor Alberto Guignard, entre outros. Essa primeira fase da Pro Arte foi interrompida em 1942, em função da 2ª Guerra Mundial. A instituição ressurgiria em 1947, já em Teresópolis, migrando sua ênfase das artes plásticas para música erudita, como mencionado anteriormente.

É notório a ênfase da Pro Arte nas artes plásticas na sua primeira fase e na música na sua segunda fase. Em ambos os períodos, a entidade se mostrou totalmente dependente da parceria com o governo alemão para garantir sua sustentabilidade. Após a sua incorporação à Feso, a programação cultural ganhou diversidade, não havendo mais ênfase em uma área específica. Além da música e das artes plásticas, se incorporaram à agenda cultural a literatura, a poesia, o teatro, o canto, o artesanato e outras formas de expressão artística. A terceira fase da Pro Arte garante ao Centro Cultural or-

çamento próprio, dotado pela Feso, para realização de sua agenda anual, sem mais dependência de financiamento externo, possibilitando uma maior estabilidade e planejamento para o futuro.

As realizações atuais do Ccfp guardam intrínseca relação com a missão do Unifeso.

No que se refere a **preservação da memória e do patrimônio cultural**, é importante mencionar que de 2013 a 2015, um acervo histórico que existia na Pro Arte com o registro das atividades promovidas desde 1931 foi recuperado pela Feso, em parceria com a Secretaria Estadual de Cultura do Rio de Janeiro. Motivados pela riqueza encontrada nesse acervo e pelo resgate de memórias desencadeado nos preparativos de comemoração dos 50 anos da Feso, que aconteceu no ano seguinte, em 2016, foi criado o Centro de Documentação e Memória (CDOME).

Outros acervos existentes na instituição se incorporaram ao CDOME que atualmente conta com:

- Acervo Theodor Heuberger: composto por livros de registros dos eventos promovidos pela Fundação Pro Arte, de 1931 a 1942, fotos e a coleção completa da Revista Intercâmbio (criada por Heuberger, a publicação tratava de cultura e ciência, tendo sido veiculada de 1935 a 1941).

- Acervo Maria Amélia Rezende Martins: composto por livros de registros dos eventos de 1947 a 1989, livros-de-ouro com assinaturas e dedicatórias dos participantes dos Cursos Internacionais de Férias, fotos, convites, partituras raras primorosamente ilustradas, incluindo manuscritos originais como obras de Hugo Bussmeyer e edições europeias antigas, impressas a partir de chapas de metal, trazidas na bagagem dos músicos convidados. Também inclui partituras, impressas por litografia, pelas primeiras casas editoras brasileiras.
- Acervo Feso Pro Arte: inclui registros históricos dos eventos e atividades realizadas no Ccfp desde 1997, por meio de relatórios, álbuns fotográficos, filmagens, portfólio de convites e materiais de divulgação e livros de registro de assinaturas.
- Acervo Histórico da Feso: composto por fotografias, filmagem, entrevistas gravadas e notícias de jornal e documentos, referentes à história da Feso, desde sua fundação, com destaque para os registros da criação da Faculdade de Medicina de Teresópolis em 1970.
- Acervo Bibliográfico de História da Medicina Miguel Couto: doado à Feso pela família do médico e professor Miguel Couto, conta com aproximadamente 7.000 exemplares de livros da área médica e da literatura. Algumas raridades, autografadas por personalidades como Rui Barbosa, Felix Pacheco e Carlos Magalhães, fazem parte.

- Acervo Bibliográfico de História da Medicina Nicola Caminha: constituído pelos livros do médico e professor Nicola Casal Caminha, considerado o pai da Radiologia, tendo formado a maioria dos médicos radiologistas brasileiros até 1995.

O CDOME se constitui em um espaço de pesquisa histórica no campo da música erudita e da História da Medicina.

6.13. POLÍTICA DE ESPORTE E LAZER

É de amplo e notório conhecimento o papel da prática regular de atividades físicas na **promoção da saúde corporal e mental e na prevenção de doenças e seus determinantes**, como obesidade, hipertensão arterial, diabetes, agravos cardiovasculares, distúrbios osteoarticulares, alguns tipos de câncer, ansiedade, depressão, entre outros. Adicionalmente, o esporte funciona como um **elemento de socialização e produção de vínculos**. Nesse contexto, a presente política institucional tem por objetivo **induzir a promoção de atividades e eventos regulares de esporte e lazer no ambiente universitário como estratégia de integração da comunidade acadêmica e investimento em qualidade de vida**.

Como princípios orientadores da Política de Esporte e Lazer do Unifeso estão definidos:

- a previsão e divulgação de eventos esportivos e de la-

zer no calendário acadêmico e no planejamento dos cursos;

- o estabelecimento de estreita relação das atividades de esporte e lazer com a extensão universitária;
- a convalidação da participação de estudantes em competições esportivas como atividades complementares;
- o investimento em recursos humanos, estruturas e equipamentos para o desenvolvimento das atividades e eventos de esporte e lazer;
- o estímulo permanente à participação de estudantes, professores e funcionários técnico-administrativos nessas atividades;
- a inclusão da participação da sociedade em eventos de esporte e lazer promovidos pelo Unifeso e
- o apoio a constituição e manutenção das atividades de associações desportivas dos cursos do Unifeso;

A presente política tem como principal mecanismo de operacionalização o Programa de Incentivo à Cultura Esporte e Lazer (PICEL) do Unifeso.

6.14. POLÍTICA DE AQUISIÇÃO, EXPANSÃO E ATUALIZAÇÃO DE ACERVO BIBLIOGRÁFICO

A Política de Aquisição, Expansão e Atualização de Acervo Bibliográfico define os critérios que subsidiam a formação, a aquisição e a atualização do acervo do Sistema Integrado de Bibliotecas do Unifeso.

A formação do acervo deve contemplar materiais bibliográficos diversificados em consonância com as demandas dos processos de ensino-aprendizagem dos Cursos ofertados pelo Unifeso, contemplando também as atividades de pesquisa e extensão.

A principal premissa para a seleção dos títulos é **atender as referências das bibliografias básicas e complementares constantes nos Projetos Pedagógicos, garantindo a correlação entre o acervo e os planos de ensino dos componentes curriculares**. Para tal, os professores fazem as indicações dos títulos, que são analisados e referendados pelo Núcleo Docente Estruturante, antes de encaminhamento à Biblioteca. Critérios quantitativos e qualitativos adicionais são considerados, dentre os quais destacam-se: a adequação do conteúdo e abordagem da obra aos objetivos de aprendizagem, a autoridade e reputação do autor/editor na área da publicação, a atualidade do título observando-se o ano de sua publicação, a demanda por exemplares considerando o número de estudantes e os levantamentos estatísticos de consulta/empréstimos realizados pela Biblioteca, além das orientações

gerais dos indicadores de qualidade definidos pelo Ministério da Educação.

A aquisição de títulos e exemplares se dá basicamente por processo de compra, sendo admitidos, ainda, processos de doação ou permuta, se atendidos interesses dos Cursos e dos usuários. Para a compra, o Unifeso destina recurso no orçamento anual para ampliação e atualização do seu acervo bibliográfico. Os valores são distribuídos por Curso, considerando o número de estudantes, a necessidade de revisão/atualização dos referenciais bibliográficos dos componentes curriculares, a necessidade de reposição por dano ou extravio e o processo de formação de acervo no caso dos novos cursos em processo de implantação.

A Política de Aquisição, Expansão e Atualização detalha a seleção e a ampliação do acervo aqui sintetizadas, assim como aborda os processos de avaliação das coleções, de incorporação das novas obras ao acervo institucional, de preservação, restauração e encadernação das obras e de descarte.



7. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS

7.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL (2022)

Em dezembro de 2022, quando da finalização do PDI 2023-2027, o Unifeso contava com 15 cursos de graduação, todos bacharelados em modalidade presencial, sendo três deles em processo de extinção (Administração, Ciências Contábeis e Farmácia), por baixa demanda, para os quais já houve decisão institucional de não abertura de processos seletivos para ingresso de novos estudantes, no entanto com turmas ainda ativas para integralização. Outros três cursos (Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina e Psicologia) estavam em processo de implantação, em atividade, mas ainda sem concluintes, conforme detalhado no quadro a seguir:



Situação da oferta de Cursos de Graduação pelo Unifeso em dezembro de 2022

Curso	Modalidade (Turno)	Número de vagas anuais	Local de oferta	Situação em dezembro de 2022
Bacharelado em Administração	Presencial (Noturno)	80	Campus Sede	Em atividade (em processo de extinção)
Bacharelado em Arquitetura e Urbanismo	Presencial (Noturno)	80	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade (em processo de implantação)
Bacharelado em Biomedicina	Presencial (Noturno)	100	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade (em processo de implantação)
Bacharelado em Ciência da Computação	Presencial (Noturno)	110	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade
Bacharelado em Ciências Contábeis	Presencial (Noturno)	80	Campus Sede	Em atividade (em processo de extinção)
Bacharelado em Direito	Presencial (Noturno)	210	Campus Sede	Em atividade
Bacharelado em Enfermagem	Presencial (Noturno)	140	Campus Sede	Em atividade
Bacharelado em Engenharia Civil	Presencial (Noturno)	100	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade
Bacharelado em Farmácia	Presencial (Noturno)	60	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade (em processo de extinção)
Bacharelado em Fisioterapia	Presencial (Matutino)	80	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade
Bacharelado em Medicina	Presencial (Integral)	144	Campus Sede	Em atividade

Bacharelado em Medicina Veterinária	Presencial (Integral)	120	Campus Quinta do Paraíso	Em atividade
Bacharelado em Nutrição	Presencial (Noturno)	160	Campus Sede	Em atividade
Bacharelado em Odontologia	Presencial (Integral)	80	Campus Sede	Em atividade
Bacharelado em Psicologia	Presencial (Noturno)	160	Campus Sede	Em atividade (em processo de implantação)

7.2. OFERTA DE CURSOS E POLOS (2023 E 2024)

Para os dois primeiros anos de vigência do PDI 2023-2027 está prevista a implantação dos seguintes cursos:

Previsão da oferta de Cursos de Graduação pelo Unifeso para 2023/2024

Curso	Ano previsto para início de funcionamento	Modalidade	Número de vagas anuais	Local de oferta
Bacharelado em Administração	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Bacharelado em Ciências Contábeis	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Bacharelado em Farmácia	2023	A distância	240	Polos de EaD próprios
Bacharelado em Nutrição	2023	A distância	240	Polos de EaD próprios
Bacharelado em Biomedicina	2023	A distância	240	Polos de EaD próprios
Bacharelado em Educação Física	2023	A distância	240	Polos de EaD próprios
Licenciatura em Educação Física	2023	A distância	240	Polos de EaD próprios
Licenciatura em Pedagogia	2023	A distância	240	Polos de EaD próprios e parceiros

Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Gestão Comercial	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Gestão Financeira	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Recursos Humanos	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Gestão Pública	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Marketing	2023	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Redes de Computadores	2024	A distância	200	Polos de EaD próprios e parceiros
Superior de Tecnologia em Construção de Edifícios	2024	Presencial	120	Campus Quinta do Paraíso

Para oferta dos cursos programados está prevista a instituição de polos parceiros e polos próprios em diferentes municípios do estado do Rio de Janeiro. A prospecção dos polos parceiros será feita pela Coordenação Comercial da Direção de Educação a Distância, considerando o perfil sociodemográfico das cidades, estrutura física e credibilidade da marca das instituições parceiras. No que se refere aos polos próprios, cujo investimento integral para implantação e funcionamento é do Unifeso, está prevista a abertura de duas unidades em 2023 – uma no município de Magé e a outra no município de Saquarema.

Para 2023 também está previsto o remanejamento de 40 vagas do turno da noite do Curso de Graduação em Psicologia para o turno da manhã.

Por fim, no âmbito da expansão geográfica, ao longo dos anos de 2023 e 2024 será realizado estudo de viabilidade para implantação de um campus fora de sede do Unifeso, envolvendo a administração superior do Centro Universitário e as direções da Feso.



8. PERFIL DO CORPO DOCENTE

8.1. COMPOSIÇÃO

Em dezembro de 2022, 379 professores constituíam o corpo docente do Unifeso, sendo 71,7% mestres e doutores e 88,6% contratos em regime de trabalho integral ou parcial. É importante ressaltar que todos os docentes do Unifeso são celetistas (vínculo de trabalho regido pela CLT), independente da modalidade de ensino em que atuam – presencial ou EaD.

Quadro de Professores do Unifeso por Categoria de Enquadramento Docente – dez. 2022

Ano	Auxiliar	Assistente	Adjunto	Titular A	Titular B	Titular C	Total
2022	78	151	86	38	5	21	379

Quadro de Professores do Unifeso por Titulação – dez. 2022

Ano	Especialista	Mestre	Doutor	Total
2022	107	157	115	379

Quadro de Professores do Unifeso por Regime de Trabalho – dez. 2022

Ano	Horista	Parcial	Integral	Total
2022	43	262	74	379

8.2. AVALIAÇÃO DOCENTE

A avaliação docente faz parte do Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI) e tem por objetivo central conhecer o desempenho do professor em diferentes aspectos que permeiam o exercício do magistério superior, servindo de subsídio e de disparador para a qualificação permanente do corpo docente. Norteiam a avaliação do desempenho docente do Unifeso os seguintes princípios:

- Múltiplas dimensões são avaliadas: aprendizagem e motivação dos estudantes nas aulas/atividades conduzidas pelo professor, qualidade da convivência com os estudantes e demais membros da comunidade acadêmica, qualidade e execução do planejamento que compete ao docente, cumprimento dos prazos e horários, organização do componente curricular, capacidade de correlação de conteúdos com a realidade da profissão, produtividade na utilização do tempo de aula, qualidade do plano de ensino apresentado, realização de feedback das avaliações discentes, criatividade, domínio tecnológico, demonstração de comprometimento e entusiasmo com o trabalho e atitude diante dos desafios e adversidades. Além dessas dimensões, são incluídas e pontuadas na avaliação do docente do Unifeso a produção científica, extensionista, tecnológica, didática, artística e cultural do professor nos últimos três anos, assim como sua participação em atividades de formação permanente recomendadas pela instituição;
- Estudantes e coordenadores de curso participam diretamente do processo avaliativo dos professores;
- Professores conhecem todos os aspectos em que serão avaliados antes da avaliação;
- A avaliação é periódica – semestral – e contempla os diferentes componentes curriculares de atuação do professor;
- Os resultados da avaliação docente são utilizados pela gestão acadêmica (Coordenações de Curso, Direções Acadêmicas e Reitoria) como um dos indicadores-chave dos Cursos;
- O princípio da avaliação é formativo. A partir dela, o professor recebe feedback sobre as dimensões em que obteve avaliação adequada e sobre aquelas em que são necessários investimentos de melhoria e
- A avaliação docente é considerada para os mecanismos de promoção e progressão na carreira do magistério superior no Unifeso.

Toda entrada de dados na avaliação do professor (questionário respondido pelos estudantes e pelo coordenador, quantificação da produção docente nos últimos três anos e registro da participação em atividades de formação permanente) é realizada em sistema desenvolvido e licenciado pelo Unifeso. Nesse sistema, por meio de perfil individualizado, o docente

tem acesso à sua média geral, às suas notas por dimensão e à sua posição em relação ao desempenho docente do Curso em que leciona e ao desempenho docente da instituição como um todo.

O detalhamento da avaliação docente (itens, pesos, normativas operacionais, divulgação de resultados) é apresentado em documento próprio e em anexo específico do Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso.

8.3. PLANO DE CARREIRA

O quadro da carreira docente no Unifeso compõe-se das seguintes categorias funcionais e respectivas referências: professor auxiliar, professor assistente, professor adjunto e professor titular (referências A, B e C). O enquadramento, a promoção e a progressão dos docentes são regulamentados pelo Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso.

A promoção é a passagem do professor de uma categoria para outra subsequente (de auxiliar para assistente, de assistente para adjunto ou de adjunto para titular-A). Já a progressão funcional se dá com a passagem do professor para a referência superior dentro da categoria de titular (de titular-A para titular-B ou de titular-B para titular-C).

Para promoção e progressão o professor deverá estar classificado no resultado da avaliação do desempenho docente do ano letivo anterior dentro do número de vagas estabelecidas pela Reitoria e aprovadas pela Mantenedora. Como visto anteriormente, a avaliação de desempenho docente contempla a avaliação do professor pelo estudante e pelo coordenador de curso, além da produção acadêmica e a participação nas atividades institucionais de formação permanente. Além da classificação dentro do número de vagas previstas para promoção/progressão, os professores deverão atender aos critérios específicos de titulação, pontuação e tempo de interstício específico para cada categoria, cujos critérios estão definidos no Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso.

8.4. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO

O recrutamento, a seleção e a contratação de professores para o quadro da carreira docente do Unifeso são processos administrativos, coordenados pela Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) da Feso, orientados por editais próprios, conforme previsão do Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso. Tais editais definem a área de atuação, o número de vagas, os requisitos obrigatórios e desejáveis para cada vaga, as etapas do processo seletivo e os respectivos critérios de avaliação. Para seleção do corpo docente, o Unifeso pode utilizar prova específica, prova de aula, análise de currículo e/ou entrevista.

As vagas para os processos seletivos docentes são encaminhadas pelas Coordenações de Curso às Direções Acadêmicas. Após aprovação da Reitoria, estas são encaminhadas à GDRH para composição do processo seletivo. A categoria funcional máxima possível para enquadramento do professor no momento da contratação é definida pelo edital, considerando o atendimento dos critérios de titulação, experiência profissional e produção acadêmica definidos no Planos de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso.

8.5. PROCEDIMENTOS PARA SUBSTITUIÇÃO DOS PROFESSORES

A substituição de professor no decorrer do semestre letivo deve, sempre que possível, ser realizada por professor que já pertença ao quadro da carreira docente do Unifeso. Caso não haja nenhum docente que cumpra os requisitos necessários à vaga, o Coordenador de Curso deve consultar o cadastro de reserva de processos seletivos anteriores que ainda estejam em período de vigência. Se, ainda assim, não for encontrado professor habilitado para vaga, deve ser solicitada abertura de edital para seleção. Contratações docentes sem publicação de edital só poderão ser realizadas em caráter emergencial, com autorização da Reitoria, mediante solicitação com justificativa da Coordenação de Curso, validada pela Direção Acadêmica, conforme regulamentado no Plano de Cargos e Salários do Magistério Superior do Unifeso.

8.6. FORMAÇÃO PERMANENTE DE PROFESSORES

A formação permanente dos professores é coordenado pela Reitoria em parceria com a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) da Feso e institucionalizado por meio do **Programa Entre Professores**, que prevê: (1) recepção, acolhimento e formação inicial de professores recém-contratados; (2) definição de necessidades de atividades de educação permanente para professores a partir dos objetivos e metas institucionais e de fragilidades detectadas no processo de avaliação docente; (3) encontro do corpo docente com a Reitoria no início do ano para feedback dos resultados institucionais alcançados no ano anterior, novas pactuações e alinhamento dos projetos e desafios dos semestres letivos vindouros; (4) oferta de cursos, oficinas e seminários de formação permanente em temas referentes ao exercício do magistério superior e ao planejamento acadêmico e (5) mecanismos de incentivo à qualificação e ao aperfeiçoamento dos professores ao longo da trajetória docente na instituição.

As temáticas a serem abordadas anualmente nas ofertas institucionais de formação permanente aos docentes são definidas a partir das metas institucionais, dos resultados das avaliações internas e externas e das demandas de Coordenadores de Cursos e de outros gestores acadêmicos. Os Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), a partir do acompanhamento sistemático dos Projetos Pedagógicos, também identificam necessidades de investimento em capacitação docente. Todas as iniciativas de formação permanente convergem para o Programa Entre Professores.

O Curso de Graduação em Medicina, em especial, possui o Núcleo de Apoio Pedagógico e Experiência Docente (NAPED) que desenvolve, dentre suas atribuições, orientação, acompanhamento e ações de qualificação do corpo docente do curso. O cronograma do NAPED de atividades de formação permanente é articulado com o Programa Entre Professores, de forma a garantir a convergência e a avaliação global de todas as estratégias de capacitação docente promovidas pelo Unifeso.

O orçamento anual do Unifeso possui rubricas orçamentárias na Reitoria, nas Direções e nas Coordenações de Curso para qualificação e aperfeiçoamento do corpo docente.

8.7. INICIATIVAS DE ESTÍMULO AO CORPO DOCENTE

Além das estratégias voltadas à formação e qualificação permanente do corpo docente do Unifeso, o Programa Entre Professores também contempla mecanismos de incentivo e estímulo ao corpo docente, dentre os quais destacam-se: apoio institucional para formação em Cursos de Pós-Graduação lato sensu e stricto sensu, inclusão de atividades de capacitação docente periódica na jornada de trabalho do professor, incentivo à participação em eventos acadêmicos e científicos e premiação voltada ao desenvolvimento de estratégias de ensino exitosas e inovadoras desenvolvidas em sala de aula (Prêmio Professor Unifeso).

A efetivação do incentivo para cursos e eventos pode se dar em ajuda de custo (auxílio financeiro) ou em liberação parcial de carga horária, considerando as rubricas orçamentárias disponíveis e a avaliação da Coordenação de Curso, que analisará a relevância do curso/evento para o exercício das atividades docentes, para divulgação de trabalhos desenvolvidos no Unifeso e para os indicadores da instituição.

Criado em 2022, o Prêmio Professor Unifeso tem como principal finalidade identificar professores que, no exercício das atividades educacionais com estudantes da graduação, desenvolveram práticas inovadoras. Adicionalmente, o Prêmio estimula a sistematização de experiências exitosas desenvolvidas nas salas de aula e nos cenários de prática do Unifeso, difundindo-as entre a comunidade acadêmica. Além de reconhecer o trabalho dos docentes como agentes criativos no processo formativo dos estudantes, as etapas seletivas da premiação promovem encontros institucionais ricos em reflexões sobre ensino e aprendizagem a partir da divulgação das experiências vividas. Aos vencedores é concedida premiação financeira, menção honrosa e comenda (Medalha Professor Cezar Antônio Elias).

Além das iniciativas de estímulo mencionadas, previstas no Programa Entre Professores, os docentes do Unifeso também são contemplados nos Programas de Incentivo à Iniciação Científica e Pesquisa (PICPq), à Extensão (PIEx), à Inovação e Tecnologia (PIIT), à Difusão da Produção Acadêmica (PIDPA), à Cultura Esporte e Lazer (PICEL) e à Captação de Recursos Externos (PICRE).

Bolsas de estudos também são destinadas a professores do Unifeso e seus dependentes, seguindo o regulamentado nos acordos sindicais vigentes e nas políticas de benefícios da Feso. E, ainda, os mecanismos de promoção e progressão no quadro da carreira docente, apresentado no item 8.3, constituem-se em mecanismos importantes de estímulo aos professores da instituição.

8.8. CRONOGRAMA E PLANO DE EXPANSÃO DO CORPO DOCENTE

Durante os dois primeiros anos da presente versão do PDI estão previstas ampliações de carga horária e contratação docente para integralização dos Cursos de Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina e Psicologia, assim como para implantação dos Cursos na modalidade EaD previstos no cronograma apresentado no capítulo 7.

A carga horária anual prevista para 2023/2024 está especificado no quadro a seguir:

Cursos com previsão de abertura em 2023/2024	Previsão de carga horária docente a ser ampliada/contratada	
	2023	2024
Bacharelado em Arquitetura e Urbanismo (Presencial)	70	0

Bacharelado em Biomedicina (Presencial)	66	0
Bacharelado em Psicologia (Presencial)	107	66
Bacharelado em Administração (Ead)	15	15
Bacharelado em Ciências Contábeis (EaD)	15	15
Bacharelado em Farmácia (EaD)	30	30
Bacharelado em Nutrição (EaD)	30	30
Bacharelado em Biomedicina (EaD)	30	30
Bacharelado em Educação Física (EaD)	15	15
Licenciatura em Educação Física (EaD)	15	15
Licenciatura em Pedagogia (EaD)	20	20
Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (EaD)	15	15
Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental (EaD)	15	15
Superior de Tecnologia em Gestão Comercial (EaD)	15	15
Superior de Tecnologia em Gestão Financeira (EaD)	15	15
Superior de Tecnologia em Recursos Humanos (EaD)	15	15

Superior de Tecnologia em Gestão Pública (EaD)	15	15
Superior de Tecnologia em Marketing (EaD)	15	15
Superior de Tecnologia em Redes de Computadores (EaD)	0	15
Superior de Tecnologia em Construção de Edifícios (Presencial)	0	15



9. PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

9.1. COMPOSIÇÃO

Em dezembro de 2022, o corpo de técnico-administrativos da Feso era composto por 901 colaboradores, desempenhando atividades nos diferentes serviços prestados. São profissionais da educação, saúde, cultura e administração. Desses, 169 desempenham suas atividades laborais exclusivamente no Unifeso.

Quadro de Técnico-Administrativos por Formação – dez. 2022

Ano	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Total
2022	5	53	111	169

9.2. PLANO DE CARREIRA DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

O Plano de Cargos, Salários e Carreira do Técnico-Administrativo prevê a promoção e progressão com base na formação/habilitação exigidos para ascensão, mediante avaliação do desenvolvimento funcional a partir de critérios preestabelecidos. Tendo em vista o crescimento da instituição, a profissionalização e as mudanças dos processos corporativos, está prevista no planejamento estratégico da Feso a revisão



o referido plano, levando em consideração a necessidade de criação de um instrumento de avaliação de desempenho.

9.3. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Para todas as vagas são realizados processos seletivos de forma organizada e planejada. Os recrutamentos realizados podem ser externos, internos ou mistos, onde existe a priorização do recrutamento interno fomentando o crescimento profissional dos colaboradores.

A escolha do candidato é realizada com base na análise das atitudes comportamentais e competências profissionais, que estejam alinhadas com os valores e a cultura da instituição. Busca-se identificar no mercado competências que estejam diretamente alinhadas com a missão e valores da instituição. Sendo assim, a avaliação considera os seguintes critérios: foco no estudante/cliente, trabalho em equipe, comunicação clara e efetiva, relacionamento interpessoal, inteligência emocional e interesse no aprimoramento contínuo de processos. Além desses critérios, são avaliadas competências técnicas, específicas para cada cargo, ou ainda, as identificadas pelo gestor durante o alinhamento da vaga.

Os processos seletivos são realizados utilizando ferramentas e técnicas específicas para a avaliação dos candidatos. Após essa avaliação é fornecido aos gestores apoio e orientação

na decisão buscando maior assertividade na contratação.

9.4. PROCEDIMENTOS PARA SUBSTITUIÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Para o corpo técnico-administrativo as substituições, sejam por licença ou férias, são realizadas por prazo determinado, e as substituições por desligamento se dão pelo processo administrativo de recrutamento, seleção e contratação realizado pelo setor de Recursos Humanos.

9.5. FORMAÇÃO PERMANENTE DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

É fomentada a participação dos membros do corpo técnico-administrativo do Unifeso em eventos internos e externos, e em cursos de formação e capacitação. A área de recursos humanos promove treinamentos internos e externos, estabelecendo programas de qualificação profissional de acordo com as demandas técnicas e comportamentais, objetivando desenvolver os colaboradores, transmitir a cultura da empresa, promover a gestão do conhecimento, proporcionar um bom clima organizacional, a fim de gerar melhores resultados.

9.6. INICIATIVAS DE ESTÍMULO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

É garantida formação acadêmica na graduação e pós-graduação para membros do corpo técnico-administrativo, com incentivo de bolsas de estudos, além de capacitação técnica, participação em eventos científicos e culturais, assim como cursos específicos, ofertados pela instituição como o de Linguagem de Sinais (LIBRAS), objetivando promover a inclusão e sensibilização dos colaboradores em relação à inclusão de pessoas com deficiências de maneira geral e cursos de língua inglesa.

Os colaboradores técnico administrativos também são contemplados nos Programas de Incentivo à Inovação e Tecnologia (PIIT), à Extensão (PIEx) e à Cultura, Esporte e Lazer (PICEL).

9.7. PLANO DE EXPANSÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Durante o período de 2023-2027 serão realizadas contratações de funcionário técnico-administrativo para atender as demandas de implantação de novos Cursos de Graduação nas modalidades presencial e à distância e para atendimento de metas específicas do presente PDI. A expansão também se dará na área assistencial com a inauguração do novo prédio de exames e as ampliações de novos serviços no Hospital das Clínicas de Teresópolis Constantino Ottaviano, unidade mantida da Feso, que se confi-

gura como um dos mais importantes cenários de prática para os cursos das áreas da saúde ofertados pelo Unifeso.

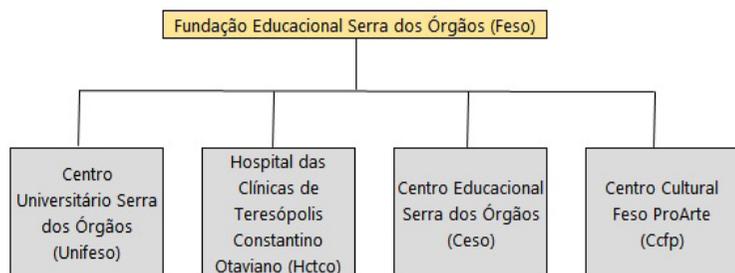
10. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO UNIFESO

10.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como entidade mantida, o Centro Universitário Serra dos Órgãos (Unifeso) é subordinado à Fundação Educacional Serra dos Órgãos (Feso), sua entidade mantenedora. Trata-se de uma fundação beneficente de assistência social, de natureza comunitária e sem finalidade lucrativa, a qual não possui subordinação ao Poder Público, tendo como pessoa jurídica de direito privado, personalidade e patrimônio distintos de seus dirigentes. A Feso tem por finalidade a prestação de serviços e atividades de utilidade pública nas áreas educacionais, assistenciais na área da saúde, artísticas e culturais, o que está detalhado em Estatuto, possuindo como órgãos de natureza fundacional típica, responsáveis pela sua administração, os Conselhos Deliberativo, Fiscal e Diretor.

Na estrutura organizacional da Feso, o Conselho Diretor é o órgão colegiado diretivo da Fundação, sendo eleito pelo Conselho Deliberativo, dentre os seus componentes, para o exercício da gestão, da Feso, o qual nomeia um Diretor Geral para a administração executiva da Fundação, que a exerce com o auxílio da Direção Administrativa (DAD), da Direção de Planejamento (DIRPLAN) e da Direção Jurídica (DIRJUR), cabendo-lhe cumprir a legislação pertinente, o Estatuto e o Regimento Interno da Feso e as deliberações do Conselho Diretor.

Como visto em capítulos anteriores, além do Unifeso, a Feso também é a mantenedora de outras três unidades mantidas: o Hospital das Clínicas de Teresópolis Constantino Ottaviano (Hctco), o Centro Educacional Serra dos Órgãos (Ceso) e o Centro Cultural Feso Pró-Arte (Ccfp)



Fundação Educacional Serra dos Órgãos (Feso) e suas mantidas

A estrutura organizacional-administrativa do Unifeso é definida em seu Estatuto e é composta por:

I – Administração Superior:

- a) Conselho Superior Universitário (CONSU)
- b) Reitoria

II – Órgãos Executivos Setoriais:

- a) Direções Acadêmicas: Direção Acadêmica das Ciências da Saúde (DACCS) e Direção Acadêmica das Ciências Humanas e Tecnológicas (DACHT)
- b) Direção de Educação a Distância (DEAD)
- c) Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (DPPE)

III – Órgãos Executivos Táticos:

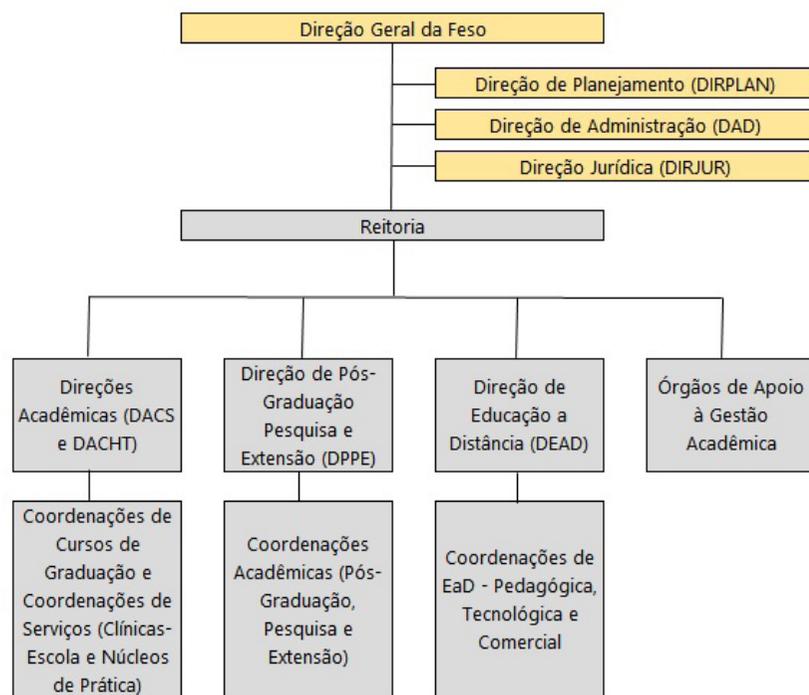
- a) Coordenações de Cursos
- b) Coordenações Acadêmicas
- c) Coordenações de Serviços

IV – Órgãos Colegiados Setoriais:

- a) Conselhos Acadêmicos das Direções
- b) Conselho de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
- c) Colegiados de Cursos

V – Órgãos de Apoio à Gestão Acadêmica

- a) Secretaria Geral de Ensino (SEGEN)
- b) Biblioteca
- c) Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade (NAPPA)
- d) Serviço de Atendimento ao Docente (SAD)



Principais órgãos da gestão executiva da Feso e do Unifeso

10.2. ÓRGÃOS EXECUTIVOS

A **Reitoria** é o órgão executivo superior do Unifeso que coordena, fiscaliza e superintende todas as atividades acadêmicas. A indicação do Reitor é de responsabilidade e competência exclusiva do Diretor-Geral da Mantenedora e sua nomeação é realizada pelo Conselho Diretor da Feso. As atribuições da Reitoria estão dispostas no Estatuto do Unifeso.

A Assessoria Acadêmica da Reitoria, a Procuradoria Institucional (PI) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA) fazem interlocução direta com a Reitoria. A **Assessoria Acadêmica da Reitoria**, desempenha apoio direto nas funções de planejamento acadêmico, gestão da avaliação do ensino e da aprendizagem e supervisão dos órgãos de apoio. Já a **Procuradoria Institucional** desempenha seu assessoramento direto nas matérias de Regulação do Ensino Superior, sendo responsável pelo acompanhamento dos calendários de avaliação externa, prestação de informações no sistema e-mec, no sistema do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e demais plataformas do Ministério da Educação. Assessoria a Reitoria, as Direções Acadêmicas e as Coordenações de Curso nos processos de autorização, credenciamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, assim como em outras demandas regulatórias. No Unifeso a função de recenseador institucional, que se constitui na prestação das informações anuais ao Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Institucionais (INEP), também é exercida pelo Procurador Institucional.

A **Comissão Própria de Avaliação**, instituída pela Reitoria é responsável, de forma autônoma, pela coordenação dos processos de avaliação interna, por meio do Programa de Autoavaliação Institucional, que inclui a elaboração metodológica e a implementação das pesquisas avaliativas, assim como a sistematização dos resultados dessas pesquisas e a elaboração de relatórios anuais, que subsidiam o planejamento institucional.

As **Direções Acadêmicas** são órgãos executivos setoriais do Unifeso, vinculadas administrativa, funcional e academicamente à Reitoria, responsáveis pela gestão integrada e pela organização didático-pedagógica dos cursos de graduação, em todas as suas modalidades de oferta, incluídas as estruturas organizacionais correlatas a esses cursos. São órgãos executivos de superintendência, coordenação, supervisão e avaliação das atividades acadêmicas dos cursos, responsáveis pela aplicação e desenvolvimento das políticas e estratégias institucionais para sua área de atuação. As competências das Direções Acadêmicas estão dispostas no Estatuto do Unifeso. Na vigência do presente PDI, o Unifeso possui duas Direções Acadêmicas: a **Direção Acadêmica das Ciências da Saúde (DACs)** e a **Direção Acadêmica das Ciências Humanas e Tecnológicas (DACHT)**.

A **Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (DPPE)** é um órgão executivo setorial responsável pela gestão integrada e pela organização didático-pedagógica e administrativa dos cursos de Pós-Graduação, assim como pela implementação das políticas institucionais de pós-graduação, de pesquisa, ciência, tecnologia e inovação, de extensão e de internacionalização. É um órgão executivo de superintendência, coordenação, supervisão e avaliação das atividades acadêmicas dos Cursos de Pós-Graduação, vinculado administrativa, funcional e academicamente à Reitoria, responsável pela aplicação e desenvolvimento das políticas e estratégias institucionais para suas áreas de atuação. As competências da DPPE estão dispostas no Estatuto do Unifeso.

A **Direção de Educação a Distância (DEAD)** é um órgão executivo setorial responsável pela coordenação da produção, implantação, acompanhamento e avaliação dos cursos ofertados na modalidade a distância, assim como dos componentes curriculares digitais dos cursos presenciais do Unifeso. É um órgão executivo de superintendência das estratégias, ações e produções na área de educação a distância, vinculado administrativa, funcional e academicamente à Reitoria, responsável pelo desenvolvimento e aplicação das políticas que envolvem o ensino online. As competências da DEAD estão dispostas no Estatuto do Unifeso.

As **Coordenações de Curso** são órgãos executivos táticos responsáveis pela gestão acadêmica e didático-pedagógica dos cursos, incluindo a gestão direta do corpo docente e do corpo técnico-administrativo vinculados ao curso, assim como a relação direta com o corpo discente. As **Coordenações Acadêmicas** são órgãos executivos táticos responsáveis pela gestão acadêmica de área específicas, como pós-graduação, pesquisa e extensão. Já as **Coordenações de Serviços** são órgãos executivos táticos responsáveis pela gestão direta de serviços específicos vinculados aos cursos, como clínicas-escola e núcleos de prática com atendimento externo. As atribuições específicas das Coordenações de Curso, das Coordenações Acadêmicas e das Coordenações de Serviço são descritas no Regimento Geral do Unifeso, em documentos normativos próprios e nos planos de trabalho dos coordenadores.

10.3. ÓRGÃOS COLEGIADOS

O **Conselho Superior Universitário** (CONSU), é o órgão consultivo e deliberativo máximo, constituindo-se na última instância recursal no Unifeso, a ele cabendo opinar e deliberar sobre as políticas e as diretrizes institucionais, sobre o regramento normativo interno e sobre os instrumentos de planejamento, execução e avaliação em matéria de ensino, pesquisa, extensão e gestão do Centro Universitário. O detalhamento de suas atribuições e a sua composição estão definidos no Estatuto do Unifeso.

Os **Conselhos Acadêmicos das Direções** – DACS e DACHT – são órgãos consultivos e deliberativos, constituindo-se em instâncias recursais e de gestão participativa no âmbito das Direções Acadêmicas, a ele cabendo opinar e deliberar sobre matérias que envolvem o processo de ensino e de aprendizagem, a integração docente-discente e a articulação entre os cursos e unidades subordinadas à Direção. O detalhamento de suas atribuições e a sua composição estão definidos no Estatuto do Unifeso.

O **Conselho de Pós-Graduação**, Pesquisa e Extensão é órgão consultivo e deliberativo, constituindo-se em instância recursal e de gestão participativa no âmbito da Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, a ele cabendo opinar e deliberar sobre matérias que envolvem o processo de ensino e de aprendizagem, a integração docente-discente e a gestão dos cursos de pós-graduação, assim como a articu-

lação entre os cursos e unidades subordinadas à Direção e o desenvolvimento institucional de pesquisa e da extensão. O detalhamento de suas atribuições e a sua composição estão definidos no Estatuto do Unifeso.

Os **Colegiados de Cursos** são órgãos consultivos e deliberativos, constituindo-se em instâncias recursais e de gestão participativa no âmbito dos Cursos de Graduação, a eles cabendo opinar e deliberar sobre matérias que envolvem o processo de ensino e de aprendizagem e a integração docente-discente. O detalhamento de suas atribuições e a sua composição estão definidos no Estatuto do Unifeso.

Todos os órgãos colegiados do Unifeso contam com a participação de professores e estudantes com direito a voz e voto.

10.4. ÓRGÃOS DE APOIO À GESTÃO ACADÊMICA

Os Órgãos de Apoio à Gestão Acadêmica, vinculados diretamente à Reitoria, realizam atendimento ao corpo discente e ao corpo docente, desempenhando funções essenciais ao pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas. São Órgãos de Apoio à Gestão Acadêmica do Unifeso:

- Secretaria Geral de Ensino;
- Serviço de Atendimento ao Docente;
- Serviço de Biblioteca e
- Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade.

A **Secretaria Geral de Ensino (SEGEN)** é o setor responsável pelo controle, verificação, registro, guarda da documentação, referente a toda trajetória acadêmica do estudante do Unifeso, desde seu ingresso até a conclusão do curso. A SEGEN é responsável pela operacionalização dos procedimentos de matrícula dos estudantes por todas as formas de ingresso (vestibular, Enem e transferência), de rematrícula, de reingresso, de trancamento, cancelamento e religamento de matrícula. Compete, ainda, à SEGEN o registro dos projetos pedagógicos e matrizes no sistema acadêmico, assim como a tramitação de processos de tratamento especial, planos de estudos e expedição de diploma.

O **Serviço de Atendimento ao Docente (SAD)** assessora aos professores na utilização de recursos audiovisuais e tecnológicos, na impressão de materiais para aulas e provas, assim como realiza e controla o agendamento de salas e multimídias da instituição para as aulas dos componentes curriculares e demais atividades acadêmicas. É também o setor responsável pela organização das salas de professores do Unifeso.

O **Serviço de Biblioteca** se caracteriza por cenário fundamental de suporte nos processos de ensino-aprendizagem. O Unifeso conta com um sistema integrado de bibliotecas (SIB-Unifeso), o qual articula a Biblioteca Central no Campus-Sede e a Biblioteca Setorial no Campus Quinta do Paraíso, assim como demais bibliotecas setoriais que venham a ser estabelecidas pela instituição em outros campus ou polos. O acervo das bibliotecas é composto por livros impressos e digitais, monografias, obras de referência, literaturas, teses, dissertações, periódicos, artigos científicos, bases de dados

de livros eletrônicos contratadas por assinatura integrada ao catálogo, bases de dados de periódicos nacionais e internacionais e outros materiais disponíveis nos mais variados formatos e suportes. Estudantes dos cursos presenciais e a distância, docentes, egressos e colaboradores técnico-administrativos podem usufruir dos seus serviços. As normativas referentes ao funcionamento do SIB-Unifeso, ao cadastro e circulação dos usuários, aos empréstimos, reservas, consultas, utilização de salas de estudo e demais serviços prestados pelas bibliotecas são detalhados em documento próprio (Regulamento SIB-Unifeso).

Os usuários das bibliotecas do Unifeso podem se acomodar em estações individuais para estudo, mesas coletivas nos salões ou em salas de trabalho em grupo, que permitem estudo interativo sem interferir no silêncio do ambiente. As bibliotecas contam ainda com wi-fi, estações de computadores, guarda-volumes e banheiros. Uma descrição detalhada da infraestrutura das bibliotecas está apresentada no capítulo 12 do presente PDI. Por meio de uma plataforma interativa, o SIB disponibiliza a consulta a todo o acervo físico e digital. As modalidades de acesso ao acervo incluem a consulta local, o empréstimo domiciliar (cujo prazo varia conforme o tipo de material), a cópia de artigos (de acordo com Lei nº 9.610/98 que trata dos Direitos Autorais), a reserva de livros (quando os exemplares físicos se esgotam), a consulta a plataforma de livros digitais, a consulta às bases de dados, além da comutação bibliográfica (COMUT). Também são oferecidos serviços de produção de fichas catalográficas, buscas de artigos científicos e suporte na normalização de trabalhos acadêmicos. O acesso é livre ao acervo de livros em todas as unidades do SIB-Unifeso, que contam com proteção de

sistema antifurto. Todas as obras nas bibliotecas do Unifeso estão cadastradas no software de gerenciamento de acervo PERGAMUM. Além da catalogação, todas as rotinas das bibliotecas também são informatizadas (empréstimos, devoluções, reservas, geração de multas, relatórios e estatísticas). O sistema da biblioteca se comunica aos sistemas acadêmico e financeiro da instituição. O primeiro, para receber os dados referentes aos usuários matriculados nos cursos ofertados, e o segundo, para lançamento de débitos referentes ao atraso na devolução de materiais.

O Unifeso possui Política de Aquisição, Expansão e Atualização do Acervo Bibliográfico, a qual foi apresentada no Projeto Pedagógico Institucional, especificamente no item 6.14 do presente PDI.

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade (NAPPA) é o órgão de apoio à gestão acadêmica especializado no atendimento aos estudantes em suas demandas educacionais, psicológicas e de acessibilidade, auxiliando a adaptação ao ensino superior e a superação de dificuldades no processo de aprendizagem. Conta com uma equipe interprofissional, composta por psicólogos, pedagogos, fonoaudiólogo, intérprete de libras e ledores.

Cabe ao NAPPA atuação preventiva e assistencial em relação as necessidades psicopedagógicas dos estudantes, desenvolvimento de programas e estudos voltados para o apoio aos docentes nos processos de ensino e aos dis-

centes nos processos de aprendizagem, atendimento aos estudantes por livre demanda ou por indicação de professores/coordenadores, acolhimento e apoio especial ao ingressante no ensino superior e elaboração do seu perfil, além de elaboração de plano individualizado para estudantes com deficiência ou necessidades especiais.

11. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

Os estudantes são o motivo de ser do Unifeso, membros centrais da comunidade acadêmica para os quais se volta o trabalho de docentes e técnico-administrativos. Os direitos e deveres do discente do Unifeso estão previstos em seu Regimento Geral, os quais incluem, entre outros, a participação plena das atividades acadêmicas da instituição, o acolhimento pelos órgãos executivos e de apoio à gestão acadêmica, o atendimento com acessibilidade, quando necessário, a integração à comunidade acadêmica, desenvolvendo o espírito de equipe, cidadania e solidariedade e a representação nos órgãos colegiados.

Em consonância com as normativas estatutárias e regimentais e alinhadas com os temas estratégicos “Gestão da Permanência” e “Experiência do Estudante”, as políticas de atendimento aos discentes incluem a assistência e o apoio psicopedagógico e financeiro, cujo objetivo é criar condições para ingresso, continuidade e êxito dos estudantes no ensino superior, além do estímulo à produção acadêmica e participação em eventos, da garantia da representação estudantil e do acompanhamento dos egressos.

11.1. ATENDIMENTO E APOIO PSICOPEDAGÓGICO

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Acessibilidade (NAP-



PA) é o órgão da estrutura acadêmica responsável pelo atendimento aos estudantes em suas demandas educacionais, psicopedagógicas e de acessibilidade, auxiliando no processo de adaptação ao ensino superior e na permanência do discente no curso escolhido. A equipe interprofissional do NAPPA atende os estudantes por livre demanda ou por encaminhamento de professores/coordenações. Os atendimentos podem ser realizados de forma presencial ou remota.

O NAPPA também realiza acolhimento ao estudante ingressante fornecendo informações sobre a vida acadêmica e os serviços do Unifeso, incluindo apoio especial para estudantes provenientes de outras cidades.

Os atendimentos psicopedagógicos e aos estudantes portadores de deficiência ou necessidades especiais são desenvolvidos a partir de planos individualizados. São individuais e, quando necessário, são realizados encaminhamentos externos para profissionais específicos. Em situações de risco, com o conhecimento do estudante, a família pode ser contactada.

Em relação aos atendimentos voltados à inclusão e à acessibilidade, o NAPPA elabora plano de atividades individualizados, propõe e registra as estratégias pedagógicas e metodológicas para o atendimento da necessidade discente. Além disso, orienta e sensibiliza professores e coordenadores sobre as práticas pedagógicas inclusivas necessárias em cada caso.

11.2. APOIO FINANCEIRO

Atuante em sua responsabilidade social e como forma de criar condições para ingresso e permanência dos estudantes no ensino superior, o Unifeso oferta apoio financeiro por meio de programas governamentais e próprios de benefícios estudantis, mantidos e gerenciados pela Feso.

Além de bolsas integrais concedidas pelo Programa Universidade para Todos (ProUni), o Unifeso possui programa próprio de concessão de bolsas de estudos, cujos estudantes são selecionados pelo perfil socioeconômico de acordo com a legislação que regulamenta a certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social.

A instituição também dispõe de financiamento para seus cursos de graduação por meio do ProEnsino que é o Programa de Bolsas de Estudos Reembolsável, que é ofertado periodicamente, por meio de edital. O estudante aprovado no programa é beneficiado com uma bolsa reembolsável que, ao término de sua utilização, é restituída à Feso, no mesmo percentual contratado, pelo mesmo período de utilização. No ProEnsino não há amortização durante o período do contrato e não há cobrança de juros. O valor a ser restituído ao Unifeso será atualizado pela mensalidade vigente no momento da restituição.

O Unifeso está sempre atento a possibilidades de convênios, que propiciem condições de custeio da formação universitária. Nesse caminho, se credenciou aos Programas Passaporte Universitário da Prefeitura de Maricá e Conexão Universitária da Prefeitura de Saquarema, as quais por meio do recebimento compensatório de royalties de petróleo concedem financiamento aos seus municípios em cursos superiores em instituições conveniadas. Outros convênios e termos de cooperação técnica firmados com municípios do estado do Rio de Janeiro estabelecem parcerias entre o poder público e a Feso, com desdobramentos em ajuda de custo e transporte como forma de facilitar o acesso e a permanência de jovens em cursos de graduação. Nesse contexto, destaca-se também o Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde), coordenado pelo Ministério da Educação em conjunto com o Ministério da Saúde, do qual o Unifeso participou de todas as edições, tendo seus projetos aprovados com destinação de bolsas para estudantes financiadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Essa busca de convênios e parcerias que se desdobrem em apoio financeiro direto ou indireto ao estudante do Unifeso é realizada de forma ativa pelas Direções Acadêmicas e por assessoria da Reitoria.

Cabe ainda ressaltar que programas de incentivo anteriormente apresentados, que contemplam bolsas para os estudantes, como o PICPq, PIEx e PIIT, também se constituem em mecanismos auxiliares, que além do objetivo principal de estimular o desenvolvimento da pesquisa, da inovação e da extensão, também ajudam estudantes no custeio de suas despesas advindas da rotina universitária. Nesse âmbi-

to também se enquadra o Programa de Monitorias, que será apresentado no próximo item de estímulo a permanência. Ao mesmo tempo que apoia os estudantes no seu processo de aprendizagem, para os estudantes-monitores, as bolsas representam um auxílio financeiro adicional.

11.3. ESTÍMULO À PERMANÊNCIA:

Cursar o ensino superior é um desafio que não se encerra na aprovação no vestibular e na matrícula na universidade. Permanecer no curso também exige investimento anímico, físico e financeiro. A evasão anual no ensino superior supera os 30%, com concentração expressiva nos primeiros semestres. Por isso, **ações sistêmicas de estímulo à permanência** são fundamentais para garantir o suporte que o estudante necessita para chegar à conclusão do seu curso. Essas ações precisam considerar as principais causas da evasão que incluem dificuldades financeiras que geram inadimplência, a necessidade de conciliar estudo, trabalho e compromissos familiares tornando o tempo de dedicação às atividades acadêmicas restrito, a insatisfação com o curso e o baixo desempenho nas avaliações decorrentes da falta de conhecimentos básicos prévios.

Assim sendo, a gestão da permanência é uma forma de acompanhar esses fatores de maneira preventiva com desdobramento em ações de diferentes ordens para apoiar o estudante antes que ele desista do curso.

Ofertar cursos atrativos e manter o corpo docente motivado para gerar engajamento dos estudantes foram assuntos tratados no Projeto Pedagógico Institucional, apresentado no capítulo 6 do presente PDI. Nesse momento, cabe tratar das políticas de atendimento ao discente capazes de minimizar a evasão. Sobre o aspecto financeiro, apresentamos as estratégias de apoio institucional no item anterior. A temática agora é a constituição de alternativas para superar as dificuldades de aprendizagem pela falta de subsunçores que deveriam ter sido ancorados na estrutura cognitiva do estudante nos níveis anteriores de ensino. Estamos diante de propostas de nivelamento, que o Unifeso convencionou chamar de **estratégias de facilitação de acompanhamento dos estudos**.

As dificuldades dos estudantes, evidenciadas principalmente nos períodos iniciais, se concentram no aprofundamento dos conceitos, na clareza e assertividade da expressão escrita, no raciocínio lógico e ágil e na capacidade crítica e interpretativa. Por se constituírem competências complexas, as estratégias de facilitação de acompanhamento dos estudos promovidas pelo Unifeso não se resumem a atividades extracurriculares. **A elaboração dos currículos e suas matrizes já incorporam nos componentes curriculares objetivos, conteúdos e abordagem voltados a auxiliarem estudantes a construir conhecimentos que eles já deveriam trazer do Ensino Médio.** Essa é uma diretriz institucional que orienta a concepção, a revisão e o acompanhamento curricular realizados pelos Núcleos Docentes Estruturantes.

Outras atividades nesse sentido são fundamentadas em fra-

gildades identificadas a partir das avaliações discentes, cujo objetivo é acompanhar o aprendizado, promover a superação, redirecionando caminhos da construção do conhecimento. É possível encontrar em todos os cursos do Unifeso **atividades que se caracterizam como “niveladoras” atreladas aos períodos ou às turmas, assim como estratégias para o apoio individual do estudante com dificuldades.**

A **monitoria**, além de outros objetivos, cumpre essa função. Para o monitor traz estímulo financeiro e de reconhecimento acadêmico e para os estudantes com dificuldade nos seus estudos individuais garante momentos de aprendizagem mais personalizados e em interação com um outro estudante, o que muitas vezes é um aspecto facilitador na comunicação. Os componentes curriculares, especialmente dos períodos iniciais, utilizam-se da monitoria, sob orientação docente, para apoio ao estudante com dificuldades de aprendizagem causadas por lacunas de conhecimentos prévios.

Outras estratégias utilizadas pela instituição para superação dessa causa importante de evasão é a utilização do **ambiente virtual** de aprendizagem para disponibilização de mídias complementares que em alguns casos são eficientes para auxiliar estudantes no resgate de conceitos que já deviam estar sedimentados.

O **Regime de Recuperação Progressiva (RRP)**, admitido pelo Unifeso para os componentes curriculares presenciais dos Cursos de Graduação, também é uma estratégia de estímulo

à permanência que minimiza o sentimento de fracasso acadêmico. O RRP permite a superação das dificuldades de formação durante o período letivo subsequente, por meio de plano de estudo individualizado, com supervisão docente. Dessa maneira, o estudante progride de série com a obrigação de cumprir o plano de estudo dos componentes curriculares em que estiver em RRP.

A oferta de componentes curriculares de férias, sem custo adicional na mensalidade paga pelo estudante, nas áreas em que se apresentam as maiores dificuldades também é uma estratégia institucional exitosa no processo de aprendizagem e acompanhamento dos estudos do discente. Os componentes curriculares de férias são ofertados no Unifeso desde 2020 com altos índices de aprovação e satisfação dos estudantes.

11.4. ESTÍMULO À PRODUÇÃO ACADÊMICA DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS

A produção acadêmica e a participação em eventos são consideradas atividades que geram engajamento estudantil, desenvolvem competências específicas nos discentes e aumentam seu senso de pertencimento ao curso e à instituição.

Por isso, o estímulo à produção acadêmica discente é permanente no Unifeso. Ele se dá por meio de programas de incentivo que contemplam todos os segmentos da comunidade acadêmica, incluindo os estudantes. Destacam-se, nesse

contexto, os Programas de Incentivo à Iniciação Científica e Pesquisa (PICPq), à Inovação (PIIT), à Extensão (PIEx) e à Difusão da Produção Acadêmica (PIDPA). Todos esses programas dispõem de bolsas para estudantes, custeadas com recursos próprios da instituição.

O Unifeso destina, ainda, auxílio financeiro e/ou logístico para participação estudantil em eventos regionais, nacionais e internacionais, por meio de recurso previsto em orçamento, alocado nas Coordenações de Curso, Direções Acadêmicas e Direção de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão. Nesse sentido, são garantidos auxílios aos estudantes no pagamento de passagens e/ou hospedagem e/ou inscrição nos eventos. Os critérios de concessão dos auxílios são estabelecidos no âmbito dos Colegiados dos Cursos e dos Conselhos das Direções. Também são apoiadas as organizações de eventos internos pelos estudantes, como jornadas, encontros e workshops, incorporados ou não ao Congresso Acadêmico Científico do Unifeso (Confeso), evento de maior expressão na instituição. Os estudantes também recebem apoio institucional para constituição e desenvolvimento de atividades das Ligas Acadêmicas e para participação em eventos esportivos.

No que diz respeito ao calendário anual de eventos artísticos e culturais, o Unifeso disponibiliza gratuitamente para a comunidade interna, incluindo os estudantes, substancial programação no Centro Cultural Feso Pro Arte.

Por meio da Editora Unifeso, o estudante também pode receber apoio técnico para difusão da sua produção acadêmica em forma de livro, revistas, anais ou coletâneas de trabalhos.

11.5. ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL E REPRESENTAÇÃO DISCENTE

O Unifeso reconhece a organização estudantil como dispositivo capaz de ampliar a participação do corpo discente na rotina da vida universitária, de forma democrática e cidadã. O Estatuto e Regimento Geral do Unifeso garantem a representação estudantil com direito a voz e voto em todos os órgãos colegiados do Centro Universitário.

A indicação dos representantes discentes e seus suplentes nos órgãos colegiados são objetos de definição dos Regimentos Internos do Conselho Universitário, dos Conselhos Acadêmicos, do Conselho de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e dos Colegiados de Curso.

O corpo discente do Unifeso tem como órgãos de representação estudantil os Diretórios Acadêmicos dos Cursos. Além dos Diretórios Acadêmicos, a instituição apoia as ligas acadêmicas e similares, assim como de associações esportivas, filosóficas, artísticas e literárias, como coletivos organizados de estudantes com objetivos específicos.

11.6. ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS

O Unifeso acredita que o relacionamento com seus estudantes vai além da conclusão do curso. Entende que ela se mantém por toda a vida, uma vez que o egresso carrega a marca da instituição. Conhecer a trajetória profissional do egresso é um feedback importante para a avaliação da formação ofertada. Por isso, o acompanhamento dos egressos faz parte do Programa de Avaliação Institucional (PAAI). Adicionalmente, a manutenção de relação com os egressos se baseia também em premissas de pertencimento, de afetividade e de memória, capazes de gerar encontros motivadores entre diplomados e estudantes em curso.

Nesse contexto, o acompanhamento dos egressos tem por objetivo: conhecer itinerários dos profissionais formados nos cursos do Unifeso, estimular a manutenção do vínculo do egresso com a instituição, fortalecer a memória institucional por meio de narrativas e registros compartilhados, além de promover eventos acadêmicos envolvendo estudantes em formação e egressos.

Diversas iniciativas são desenvolvidas para atingir os objetivos e incluem a manutenção de canais de comunicação com os egressos, a divulgação nas redes institucionais de realizações e conquistas de egressos em âmbito regional, nacional e internacional, a realização de pesquisas de inserção no mercado de trabalho, a promoção de eventos nos Cursos em que formados pelo Unifeso retornem à instituição para trocar

experiências com estudantes em formação, incentivos para que egressos realizem pós-graduação ou segunda graduação no Unifeso, a manutenção do acesso a serviços da instituição, como à biblioteca, a inclusão em atividades culturais, sociais e esportivas, o envolvimento dos egressos em projetos e eventos do Centro de Documentação e Memória da Feso e o suporte aos encontros de turma.

Cabe ressaltar, ainda, que por meio do Projeto Egresso, que acontece durante a trajetória acadêmica do estudante de graduação do Unifeso, a instituição promove atividades de desenvolvimento de habilidades voltada à realização de provas de seleção, exames de suficiência de entidades de classe e concursos públicos.

Dentre as iniciativas estratégicas do quinquênio 2023-2027, o Unifeso pretende implantar sua Rede de Estágios e Carreiras, o que prevê facilitar a entrada no mercado de trabalho de estudantes e egressos do Unifeso, por meio de curadoria e divulgação de oportunidades de estágios, treinamentos e empregos em diversas áreas, assim como orientações sobre planejamento de carreira, realização de processos seletivos, entrevistas de empregos e preparação de currículos.





12. INFRAESTRUTURA DO UNIFESO

O Unifeso vem qualificando sua infraestrutura ao longo dos últimos anos, acompanhando os movimentos de desenvolvimento e de expansão da Feso, sua mantenedora, assim como as demais unidades mantidas – Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano, Centro Educacional Serra dos Órgãos e Centro Cultural Feso Pro Arte. Os investimentos em infraestrutura respondem às demandas de qualidade para a prestação dos serviços educacionais, assistenciais e administrativos.

O Unifeso possui dois campi: o **Campus-Sede Antônio Paulo Capanema de Souza** e o **Campus Quinta do Paraíso**, ambos localizados em Teresópolis. Em dezembro de 2022, quando a presente versão do PDI foi concluída, dois polos próprios para oferta de Cursos em EaD estavam sendo estruturados nas cidades de Magé e de Saquarema.

A maior parte dos serviços ofertados pelo **Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano (Hctco)** é desenvolvida em complexo hospitalar próprio localizado no bairro do Vale do Paraíso. Os atendimentos ambulatoriais do Hctco acontecem no Centro Médico, situado no bairro de Agriões.

O **Centro Educacional Serra dos Órgãos (Ceso)** funciona em prédio anexo ao campus sede Antônio Paulo Capanema de Souza do Unifeso. E o **Centro Cultural Feso Pro Arte (Ccfp)**

possui infraestrutura própria, localizada no bairro do Alto, em Teresópolis.

As unidades mantidas da Feso trabalham de forma integrada e as instalações do Hctco, do Cesó e do Ccfp são cenários de diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão do Unifeso. Por isso, elas também serão sinteticamente apresentadas nesse capítulo.

Todas as unidades da Feso são de fácil acesso, próximas às principais vias de transporte e ao centro comercial da cidade. Além das linhas de ônibus municipais e intermunicipais, a instituição tem parceria com algumas prefeituras de municípios vizinhos, que garantem transporte gratuito para os estudantes oriundas dessas localidades.

Os dados de infraestrutura sintetizados nos subitens desse capítulo, apresentados a seguir, se referem a realidade de dezembro de 2022, momento de fechamento da presente versão do PDI. A realidade de ampliação e adequação de infraestrutura no Unifeso é dinâmica e acompanha as demandas provenientes das avaliações internas e externas, assim como as exigências regulatórias vigentes. Por esse motivo, serão atualizados anualmente, acompanhando o Caderno Institucional de Infraestrutura.

12.1. CAMPI

O **Campus-Sede Antônio Paulo Capanema de Souza** fica localizado na Avenida Alberto Torres, nº. 111, no bairro do Alto, em Teresópolis. E conta com uma área construída de aproximadamente 19.307,00 m².

Nesse campus funcionam os Cursos de Graduação em Administração, Ciências Contábeis, Direito, Enfermagem, Medicina, Nutrição, Odontologia e Psicologia, além dos Cursos de Pós-Graduação e o polo Teresópolis de EaD do Unifeso.

O **Campus Quinta do Paraíso** se situa na Estrada Wenceslau José de Medeiros, nº. 1045, no bairro da Prata, em Teresópolis. Conta com um terreno de 889.159,50 m², dos quais 6.981,88 m² são área construída e 521.520,00 m² são área de Mata Atlântica protegida.

Estão sediados nesse campus os Cursos de Graduação em Biomedicina, Farmácia, Fisioterapia, Medicina Veterinária, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação e Engenharia Civil.

12.2. SALAS DE AULA

A Feso conta com 75 salas de aulas, sendo 45 no Campus-

-Sede Antônio Paulo Capanema de Souza, 26 no Campus Quinta do Paraíso e quatro no Centro de Estudos do Hctco.

As salas de aula do Unifeso possuem infraestrutura ampla e moderna atendendo aos requisitos de acessibilidade, são bem dimensionadas, apresentam bom estado de conservação, acesso à internet, boa iluminação e ventilação. A maioria delas é climatizada por meio de sistema de ar-condicionado central. As carteiras universitárias são ergonômicas e todas as salas possuem assentos para obesos ou gestantes. As salas são equipadas com projetores fixos e telas de projeção.

Além das salas de aula, o Campus-Sede conta com 39 salas de tutorias com capacidade para 13 estudantes cada, onde são desenvolvidas atividades acadêmicas em pequenos grupos. Todas elas são equipadas com mesa de reunião, assentos adequados, televisão e quadro branco.

12.3. AUDITÓRIO E MULTIMÍDIAS

O Unifeso conta com seis multimídias e um auditório. Todos esses espaços são climatizados e iluminados e contam com equipamentos audiovisuais e de informática. As cadeiras estão dentro dos padrões ergonômicos e atendem às demandas do processo de ensino-aprendizagem. Todos são dotados de recursos de rede lógica – cabeada ou wireless. No Campus-Sede estão situadas quatro multimídias com capacidade em torno de 100 lugares cada e um auditório-teatro, em reforma,

com capacidade de 406 lugares, o qual será reinaugurado em 2023. Duas multimídias ficam no Campus Quinta do Paraíso.

O Hctco possui um auditório, em seu Centro de Estudos, com capacidade de 60 lugares, amplamente utilizado pelos Cursos do Unifeso da área da saúde que realizam atividades no hospital. E um salão nobre para apresentações culturais faz parte da infraestrutura do CCfp.

12.4. LABORATÓRIOS ESPECÍFICOS

O Unifeso conta com laboratórios específicos amplamente equipados, adequados às normas de segurança e de acessibilidade para as atividades de ensino-aprendizagem dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

No Campus-Sede Antônio Paulo Capanema de Souza, estão localizados os seguintes laboratórios:

- Simulação e Habilidades I (6 salas para habilidades específicas e simulações de alta fidelidade em ambientes preparados para reproduzir situações em CTI, salas de emergências e sala de parto).
- Simulação e Habilidades II (12 salas para simulação

e habilidades específicas de baixa e média complexidade em ambientes preparados para reproduzir situações de consultórios, enfermarias, pronto atendimento e pré-hospitalar).

- Simulação e Habilidades III (4 salas para simulação e habilidades específicas com sistema de captura de som e imagem).
- Anatômico I e II (estruturado para atender as atividades práticas de anatomia humana e técnicas anatômicas. O laboratório possui peças anatômicas humanas e sintéticas, além de recursos tecnológicos de apoio como a plataforma anatômica em 3D).
- Anatomia Patológica (estruturado para atender as atividades práticas de anatomia patológica. O laboratório possui diversas peças anatômicas com patologias macroscópicas e acervo de lâminas histológicas separadas e catalogadas de acordo com a histopatologia. Conta, ainda, com recursos de apoio tecnológico).
- Atividades Integradas I e II (sala de briefing e debriefing para as atividades de simulação, com recursos de apoio tecnológico e parede retrátil que possibilita trabalhar com pequenos ou grandes grupos de estudantes).
- Multidisciplinar I (estruturado para atender as atividades práticas de bioquímica, bioquímica clínica, biofísica, fisiologia, farmacologia e bromatologia).
- Multidisciplinar II (estruturado para atender as atividades práticas de histologia)
- Multidisciplinar III (estruturado para atender as atividades práticas de microbiologia básica e clínica, microbiologia alimentar, imunologia, parasitologia e biologia celular).
- Habilidades Odontológicas I, II e III (estruturado para realizar técnicas de habilidades odontológicas, ortodontia, radiologia odontológica, imaginologia, anatomia e escultura dentária, materiais odontológicos).
- Processamento de Alimentos (estruturado para atender as atividades de práticas na área de alimentos do Curso de Nutrição).

No campus Quinta do Paraíso estão os seguintes laboratórios:

- Topografia.

- Fenômenos de Transportes.
- Física.
- Metrologia.
- Caracterização e Compactação de Solos.
- Projetos e Prototipagem.
- Multidisciplinar I (estruturado para a atividades práticas que química, bioquímica e patologia clínica).
- Multidisciplinar II (estruturado para as atividades de prática de parasitologia, doenças parasitárias e entomologia).
- Multidisciplinar III (estruturado para atividades práticas de microbiologia, microbiologia clínica e de alimentos).
- Multidisciplinar IV (estruturado para atividades práticas de farmacotécnica, farmacognosia e cosmetologia).
- Multidisciplinar V (estruturado para atividades práticas de histologia).
- Multidisciplinar VI (estruturado para atividades práticas na área de produtos de origem animal).
- Multidisciplinar VII (estruturado para atividades práticas em botânica e forragem cultura).
- Histopatologia (estruturado para realização de exames histopatológicos).
- Patologia Veterinária (estruturado para atividades práticas em patologia veterinária e necropsia de animais de pequeno e médio porte).
- Andrologia e Reprodução animal (estruturado para atender as atividades práticas em andrologia e reprodução animal).
- Anatomia Animal (estruturado para atender as disciplinas de anatomia de animais de pequeno, médio e grande porte e animais exóticos).
- Biotério (estruturado para realizar pesquisas aprovadas pela CEUA com animais).

12.5. LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA

São 14 laboratórios de informática para o uso dos estudantes do Unifeso, oito instalados no Campus-Sede Antônio Paulo Capanema de Souza e seis no Campus Quinta do Paraíso. O total de computadores instalados disponíveis para o corpo docente é de 355.

As instalações desses laboratórios contam com diversos recursos para atender as demandas de ensino, pesquisa e

extensão, além de aproximar os estudantes de práticas profissionais que utilizem softwares específicos, os quais são motivos de investimentos direcionados no planejamento das necessidades educacionais dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

12.6. BIBLIOTECA

O Unifeso possui duas bibliotecas, uma central no Campus-Sede e outra setorial no Campus Quinta do Paraíso. Elas se constituem em importante espaço para o ensino-aprendizagem. Estudantes dos cursos presenciais e online, docentes, egressos e colaboradores técnico-administrativos podem usufruir dos seus serviços. Sua infraestrutura atende todas as necessidades institucionais, sendo frequentada e muito bem avaliada por toda a comunidade acadêmica. As bibliotecas do Unifeso possuem capacidade instalada para comportar simultaneamente até 354 usuários (270 na Central e 84 na Setorial), que podem se acomodar em estações individuais para estudo, mesas coletivas no salão ou em salas de trabalho em grupo, que permitem estudo interativo sem interferir no silêncio do salão principal.

As bibliotecas contam com wi-fi em todo o ambiente, estações de computadores, guarda-volumes e banheiros. Os mecanismos de consulta, guarda e empréstimo são efetuados através do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB Unifeso). Por meio de uma plataforma interativa, o SIB disponibiliza a consulta a todo o acervo físico e digital. A modalidades de

acesso ao acervo incluem a consulta local, o empréstimo domiciliar (cujo prazo varia conforme o tipo de material), a cópia de artigos (de acordo com Lei nº 9.610/98 que trata dos Direitos Autorais), a reserva de livros (quando os exemplares físicos se esgotam), a consulta a plataforma de livros digitais (Consórcio Minha Biblioteca, formado pelas editoras Saraiva, Grupo A, Gen, Manole, Atlas e outras), a consulta às bases de dados (EBSCO Host) e à RIMA (Rede Informática de Medicina Avançada), além da comutação bibliográfica (COMUT). Também são oferecidos serviços de produção de fichas catalográficas, buscas de artigos científicos e suporte na normalização de trabalhos acadêmicos.

O acesso é livre ao acervo de livros nas unidades do SIB-Unifeso, ambas com proteção de sistema antifurto. Todas as obras estão cadastradas no software de gerenciamento de acervo PERGAMUM. Além da catalogação, todas as rotinas das bibliotecas também são informatizadas (empréstimos, devoluções, reservas, geração de multas, relatórios e estatísticas). O sistema da biblioteca se comunica com os sistemas acadêmico e financeiro da instituição. O primeiro, para receber os dados referentes aos usuários matriculados nos cursos ofertados, e o segundo, para lançamento de débitos referentes ao atraso na devolução de materiais.

12.7. SALA DOS PROFESSORES

O Unifeso possui dois ambientes destinados ao trabalho e convivência dos professores (sala de professores): uma no

Campus-Sede e uma no Campus Quinta do Paraíso. São salas amplas com mobiliário confortável, terminais de computadores com acesso à internet, mesas de trabalho e escaninhos. Os ambientes favorecem a convivência. Nas salas dos professores da instituição, os professores são recepcionados e apoiados por funcionários do Serviço de Atendimento ao Docente (SAD).

A sala dos professores do Campus-Sede ganhou novas instalações modernas e projetadas para garantir as melhores condições de trabalho e convivência em 2021. O mesmo acontecerá com a sala dos professores do Campus Quinta do Paraíso, o que está previsto no cronograma de expansão de infraestrutura.

12.8. ESPAÇO DE ATENDIMENTO AOS ESTUDANTES

O Unifeso conta com 15 salas exclusivas destinadas ao atendimento dos estudantes, sendo seis instaladas no Campus-Sede e nove no Campus Quinta do Paraíso. Esses espaços foram projetados para garantir conforto e privacidade no atendimento individualizado dos estudantes por professores. Os gabinetes são equipados com mesas e cadeiras, além de computadores fixos ou móveis com acesso à internet.

12.9. ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E ALIMENTAÇÃO

Dentre os espaços de convivência e alimentação, situados no Campus-Sede do Unifeso, destacam-se: refeitório com capacidade de atender 60 pessoas, sala de descanso (com sofás, puffs e TV), cantina com capacidade para atender 200 pessoas simultaneamente e pergolado com bancos, mesas, máquinas de café e de snacks.

No Campus Quinta do Paraíso há duas cantinas, caramanchão com redes, sofás e mesa, além de pergolado com bancos, mesas, máquinas de café e snacks.

No Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano, estudantes e professores do Unifeso usufruem de refeitório com capacidade para atender 50 pessoas simultaneamente, dormitórios com beliches, TV e ar-condicionado, além de sala de convivência no Centro de Estudos.

12.10. OUTROS ESPAÇOS ACADÊMICOS

O Unifeso conta, ainda, com diversos espaços que abrigam as atividades gerenciais da área acadêmica. Os coordenadores de Curso contam com salas para o trabalho de gestão, realização de reuniões e atendimento a professores, estudantes, pais e convidados. Todos os espaços são providos de mobiliários e equipamentos adequados às demandas, além

de computadores com acesso à internet e aos sistemas institucionais.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) dispõe de sala própria, situada no Campus-Sede, com dois ambientes: um para as atividades internas da assessoria da comissão e outro para realização de reuniões. O espaço conta com mobiliário e equipamentos adequados às necessidades da CPA, computador com acesso à internet e impressora.

Além da Biblioteca, os demais órgãos de apoio à gestão acadêmica – SEGEN, SAD e NAPPA –, também contam com espaços próprios projetados e equipados para a suas atividades-fim em ambos os campi.

12.11. CENÁRIOS DE PRÁTICA PRÓPRIOS

Os estudantes do Unifeso realizam suas atividades práticas em cenários próprios do Unifeso e conveniados. Dentre os cenários próprios destacam-se as Clínicas-Escolas e os Núcleos de Prática.

No Campus-Sede estão localizados o Núcleo de Prática Jurídica (NPJ), o Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) e a Clínica-Escola de Odontologia. No Campus Quinta do Paraíso, funcionam a Clínica-Escola de Medicina Veterinária e a Clínica-Escola de Fisioterapia, que deve ser incorporada a

uma Clínica Multiprofissional a ser estruturada em 2023, com inclusão de atendimentos na área de Nutrição, Enfermagem, Biomedicina, Farmácia, além do Serviço de Psicologia Aplicada (SPA).

O Hospital das Clínicas Costantino Ottaviano (Hctco) é uma unidade mantida da Feso que, além de ser o maior prestador de serviços de saúde ao SUS na cidade de Teresópolis, se configura no principal cenário de prática para alguns Cursos do Unifeso da área da saúde. É hospital-escola com capacidade instalada para atendimentos ambulatoriais e internações em diversas áreas de especialidade médica, cirurgias de baixa, média e alta complexidade, terapia intensiva, pronto-atendimento e serviços diagnósticos.

A descrição detalhada da infraestrutura desses cenários compõe o Caderno de Infraestrutura da Feso.

12.12. CENTRO CULTURAL FESO PRO ARTE (CCFP)

O Ccfp é uma unidade mantida da Feso que se configura em cenário privilegiado para o desenvolvimento das ações previstas na política institucional de desenvolvimento das artes e de preservação da memória e do patrimônio cultural. Localizado no bairro do Alto, em Teresópolis, o Ccfp funciona em uma área construída de aproximadamente 3.205,27 m², que conta com salas de aula, ateliês, salas de ensaio, galerias de arte, além de salão de eventos culturais e apresentações.

No Ccfp está instalado o Centro de Documentação e Memória (CDOME), em espaço reformado, com mobiliário e acervo histórico, que foi apresentado detalhadamente no item 6.12 desse PDI.

12.13. POLOS PRÓPRIOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Os polos próprios para oferta dos cursos em modalidade EaD são estruturados com objetivo de garantir a qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, assim como o apoio aos estudantes e professores. Sua infraestrutura conta com salas de aulas, laboratórios de informática, laboratórios específicos multidisciplinares, biblioteca e espaço de atendimento e convivência.

A inauguração dos primeiros polos próprios do Unifeso está prevista para o primeiro semestre de 2023 nos municípios de Magé e Saquarema.

12.14. INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

A base tecnológica institucional segue as premissas do Programa de Tecnologias da Informação e Comunicação, executado pela Gerência de Tecnologia da Informação e da Comunicação (GTIC), subordinada à Direção de Planejamento da Feso. O referido programa tem por principal objetivo desen-

volver ações integradas entre as áreas acadêmicas, administrativas e assistenciais da Feso, voltadas para condições estruturais de hardware, software, segurança, telecomunicações e recursos humanos que permitam o aprimoramento constante da gestão e dos processos nos níveis táticos, operacionais e estratégicos. É fundamentado em critérios técnicos, alinhados com as estratégias institucionais, visando a melhor utilização dos meios tecnológicos que suportam os processos administrativos, acadêmicos e assistenciais no que diz respeito ao planejamento, ao controle, à avaliação e à tomada de decisão.

O Programa prevê a consolidação da infraestrutura de redes e a integração de todos os sistemas de informação, ampliando seu acesso com a incorporação de novas tecnologias, objetivando, principalmente, atender às necessidades dos processos de ensino e aprendizagem, no que se refere a estrutura de apoio para a utilização dos recursos pedagógicos.

12.14.1. Infraestrutura de Execução e Suporte

Ao final de 2022, momento de finalização da presente versão do PDI, o Unifeso dispunha de uma infraestrutura integrada via fibra ótica, exclusiva entre todas as unidades com velocidade 1.0 Gbps e internamente cabeada com CAT6, interligando mais de 1.300 computadores, dos quais 550 são de uso exclusivo dos laboratórios, 127 impressoras, sendo 3 instaladas nos laboratórios de informática exclusivas para uso dos estudantes e para impressão da versão final do Trabalho

de Conclusão de Curso (sem custo), além de 230 pontos de transmissão de rede sem fio, que disponibilizam o serviço de acesso à internet para as redes administrativas, assistenciais e acadêmicas. Esses recursos estão disponíveis aos estudantes, professores, técnicos-administrativos e comunidade externa, para serem utilizados no processo de formação, incluindo as atividades de iniciação científica, pesquisa e extensão.

Para tanto, a infraestrutura tecnológica do Unifeso conta com um serviço de Cloud privada (datacenter próprio), com os seguintes equipamentos e serviços:

- Servidores DELL – compoendo um cluster com 6 processadores e 3 TB de memória RAM que suportam 115 servidores virtuais, usando a solução de virtualização VMware vSphere. Para sistemas operacionais das máquinas virtuais, são utilizados Linux, em diversas distribuições e Windows (versões de 2008 R2 a 2019);
- Storage EMC DELL – composto por processadores, memórias e diversos discos de alto desempenho para armazenamento de grandes volumes de dados/informações, possuindo funcionalidades para redundância de discos e entregar alta disponibilidade, de forma a evitar que ocorram perdas irrecuperáveis, trazendo segurança, controle e disponibilidade;
- Firewall Cisco – neste equipamento são aplicadas regras de segurança, com o objetivo de evitar invasões, vazamento de dados, infecções em massa, além de realizar todo monitoramento do que é trafegado na rede, realizando constantes bloqueios e/ou liberações de dados. Esse mesmo equipamento disponibiliza acesso aos serviços webs institucionais e acesso VPN (rede privada virtual);
- Web Proxy Sophos – neste equipamento são aplicadas todas as regras de liberação/bloqueio para acesso à internet, as regras são realizadas por portas, endereços IPs ou por categorização, como: conteúdo conteúdo sexo, racismo, streaming, arquivos maliciosos, entre outras. Os acessos são identificados e controlados, gerando logs e relatórios;
- Swtichs de rede – responsáveis pela interligação dos servidores, computadores, impressoras e pela interligação entre os campi, isto é, cada unidade possui um equipamento e um link de comunicação com o datacenter. Importante ressaltar que as unidades médico-hospitalares possuem links redundantes visando evitar indisponibilidade e
- Backup – o Unifeso mantém um processo criterioso de backup e guarda das informações, utilizando uma estrutura 100% independente, com servidor, Software Veeam, storage e Robo de backup. O processo atende a política de guarda e retenção em fitas magnéticas. Dessa forma são realizados backups diários, semanais, mensais e anuais, esse último é armazenado em cofre próprio seguindo a retenção de acordo com as regulamentações de cada segmento: educacional, ba-

ckoffice e assistencial.

Toda rede elétrica da instituição foi redimensionada e refeita para atender as particularidades deste ambiente, com o objetivo de garantir a continuidade do negócio. Também foram instalados nobreaks de alta capacidade e redundantes, além de um gerador externo, ambos permitindo que os serviços continuem disponível em caso de uma pane elétrica pela operadora da região ou local.

Os equipamentos e serviços possuem contrato 24h/7dias para manutenção e garantia, as empresas disponibilizam o registro de chamados por telefone e/ou site web. Os chamados registrados possuem SLA para atendimento e solução

Além da infraestrutura descrita acima, o Unifeso utiliza para as atividades da EaD e componentes curriculares digitais a plataforma CANVAS, contratada junto a empresa Instructure no modelo SaaS (software como serviço) e utilizando a infraestrutura de nuvem da Amazon. A contratante é responsável por toda infraestrutura necessária para utilização da Plataforma de Ensino online e à distância. Esse modelo de contratação possui os benefícios de:

- Disponibilidade: o ambiente possui serviços de redundância para evitar falhas, recurso para tratar picos de acesso e backup diários automáticos, garantindo a disponibilidade de 99,9%;

- Escalabilidade: capacidade de crescimento rápido, sem a necessidade de realizar um processo de aquisição de equipamento ou de nova contratação;
- Atualização/suporte: o contrato inclui equipe de atendimento dedicada 24h/7dias, realizando monitoramento para evitar falhas ou interrupções e
- Segurança: o acesso é restrito por usuário/senhas individuais, além de possuir firewall integrado e sistema de hospedagem com detecção de intrusos. Constantemente, são aplicados Patches de segurança constantemente.

A infraestrutura de acesso à internet possui dois links dedicados com velocidade de 1Gbps cada, sendo um de uso principal e outro de contingência, garantindo a disponibilidade do serviço de internet. O Plano de Contingência do Unifeso estabelece orientações e responsabilidades para emergências, detalhando as características da infraestrutura tecnológica e os sistemas de informações. Nele apresenta-se o planejamento preventivo e preditivo para as situações que afetam a normalidade das atividades acadêmicas, assistenciais, administrativas e operacionais.

A equipe de especialistas da GTIC está estruturada por áreas, a saber: Desenvolvimento, Infraestrutura e Segurança, Sistemas, Suporte, Telefonia e Banco de Dados. Em cada uma delas é definido o profissional responsável por prestar atendimentos ordinários e extraordinários, garantindo a solução

das inconformidades apresentadas.

Sistematicamente, são realizados monitoramento da performance dos serviços e sistemas por meio da ferramenta Zabbix, permitindo ações preventivas e preditivas mais eficazes e eficientes, conforme o Plano de Contingência.

12.14.2. Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos

O Plano de Expansão e Atualização dos Equipamentos tem como objetivo mapear a estrutura tecnológica existente, baseado na necessidade de expansão e nos critérios de manutenção e atualização dos equipamentos, em consonância com os objetivos e metas do PDI. São premissas básicas para atualização e expansão: (1) aumento da base de estudantes, professores e técnicos-administrativos; (2) oferta de novos cursos; (3) equipamento com mais de cinco anos e/ou que não possuem mais serviço de garantia, apresentem defeito ou pane que o inutilizem; (4) custo do reparo próximo, igual ou maior que o valor de aquisição de um novo equipamento e (5) equipamento utilizado que não suporte programas, softwares ou sistemas necessários para a realização das atividades. Soluções inovadoras capazes de responder a demandas institucionais também são consideradas na expansão e atualização dos equipamentos.

12.14.3. Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação

No contexto da infraestrutura tecnológica e na infraestrutura de execução e suporte diversos recursos de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) foram descritos. No contexto do ambiente de ensino e aprendizagem do Unifeso, eles são reconhecidos como um valioso e poderoso recurso de mediação pedagógica e de engajamento que pode enriquecer e diversificar significativamente a formação ofertada. A infraestrutura institucional tecnológica e integrada de comunicação, junto às ferramentas do ERP Acadêmico, do Ambiente Virtual de Aprendizagem e dos sistemas próprios possibilitam a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica e favorecem o desenvolvimento de ações acadêmico-administrativas orientadas ao atingimento das metas do PDI que versam sobre a qualidade do ensino. As soluções DOSVOX, Braille Fácil e NVDA auxiliam na elaboração de materiais e estratégias de mediação que garantem acessibilidade comunicacional.

Ao final de 2022, momento de finalização da presente versão do PDI, o Unifeso dispunha dos seguintes sistemas e recursos de tecnologia da informação:

- ERP RM TOTVS com os módulos de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas, Automação de Ponto; Folha de Pagamento, Segurança e Saúde Ocupacional e Portal Corporativo para acesso aos contracheques,

informações cadastrais), de Backoffice (Gestão Contábil, Gestão de Estoque, Compras e Faturamento, Gestão Financeira, Gestão Fiscal, Gestão Patrimonial, Manutenção, Gestão de Custo e Orçamento, de Saúde (Gestão Hospitalar e Prontuário Eletrônico) e ERP Acadêmico (Gestão e processos acadêmicos, como matrícula, rematrícula, processo seletivo, contratos estudantes, nota, frequência, mensalidades, diplomação, registro do currículo lattes, titulação dos professores, entre outras funcionalidades). A solução também possui portal web (portal do professor e estudante) e um APP (Educonnect) para acesso online dos estudantes e professores;

- Plataforma CRM Rubeus para captação de estudantes;
- Gestão de Biblioteca (Pergamum) para uso dos estudantes, pesquisa e locação de livros;
- Sistema de Controle de Fundo Feso e ProEnsino;
- Sistema GSECD para controle de bolsas de estudo e ProUni;
- Sistema de Impressão de Crachás dos Funcionários e Carteirinhas Estudantis;
- Sistema de Avaliações para a CPA;
- Sistema para Avaliação Docente;
- Sistema de Eventos para registro de eventos, alocação de espaço, inscrição dos estudantes e emissão de certificados;
- Sistema de Ouvidoria para registro das reclamações ou elogios, utilizado por funcionários e estudantes;
- Google Mail/GSUIT para envio e recebimento de e-mails institucionais. São utilizadas as ferramentas de drive na nuvem, calendário, mensageria (Hangout), planilhas e salas de reunião;
- Intrafeso que é a intranet institucional;
- Canvas que é a plataforma onde está o ambiente virtual de aprendizagem do Unifeso, utilizada por estudantes, professores e técnicos-administrativos. Nela são disponibilizadas ferramentas síncronas e assíncronas para aulas, acesso a material didático, trabalhos acadêmicos, fórum, relatórios entre outros recursos;
- Qstione que é plataforma de avaliação discente, onde professores podem elaborar itens ou utilizar um banco de questões disponíveis. Permite a gestão da aprendizagem mais eficiente a partir de relatórios de desempenho com múltiplas variáveis;
- Power BI para construção de dashboard estratégicos e operacionais, com painéis de gestão acadêmicos, hospitalares e financeiros e
- MS Office – suíte Microsoft, ferramentas Word, Excel

e Power Point disponível para atividades e tarefas de trabalho.

12.15. AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

No Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do Unifeso se desenvolvem os componentes curriculares online dos cursos presenciais e da modalidade EaD. Sua organização atende aos pressupostos presente na Política Institucional de Educação a Distância que atribui ao AVA uma estrutura de acompanhamento, atendimento, suporte e apoio que garantam ao estudante aprendizagem efetiva e uma experiência (do usuário) agradável.

O ambiente virtual de aprendizagem é o principal espaço de interatividade do estudante dos cursos à distância. Nele estão os planos de ensino e de aula, os materiais didáticos, as ferramentas síncronas e assíncronas de comunicação com o professor e com os serviços de suporte. Por sua centralidade na ambiência do processo de ensino na EaD, o AVA do Unifeso é modelado de forma a garantir experiências agradáveis de navegação e facilitar a aprendizagem significativa.

Com visto anteriormente, o AVA do Unifeso funciona em plataforma CANVAS que possui, dentre outros recursos e ferramentas, os seguintes: (1) Gestão automatizada de conteúdo de disciplina mãe para filhas; (2) Rubrica de regras de avaliação e de automatização de comunicação para estudan-

tes e professores; (3) Quadro de avisos para informativo dos estudantes; (4) Restrição das avaliações e atividades sem comprometer a visualização de outros estudantes; (5) Tutoriais embarcados na plataforma; (6) Avaliação por parte do professor; (7) Ferramenta de estúdio para gravação direta na plataforma; (8) Ferramenta interativa de acompanhamento de desempenho e atividade do estudante; (9) Opções de avisos globais na plataforma independente de curso; (10) Notificações de prazo de entrega, políticas de avaliação, conteúdo do curso, arquivos, avaliação, convite, todos os envios, avaliação atrasada, registros em compromissos do estudante, cancelamento de compromissos, calendário, gravação Pronta, erro de link do conteúdo e avisos globais.

12.16. ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA PARA ATENDIMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU NECESSIDADES ESPECIAIS

A promoção da acessibilidade arquitetônica é uma preocupação presente em todas as unidades da Feso, que contam com piso tátil, rampas e banheiros adaptados às pessoas com mobilidade reduzida, além de identificação dos espaços com sinalização em Braille.

No que se refere ao atendimento prioritário, existem guichês já adaptados e outros em processo de adequação.

Considerando as características geográficas do campus

Quinta do Paraíso, dispõe-se de um veículo destinado ao transporte de pessoas com necessidades especiais (dificuldade de locomoção permanente ou temporária). Disponibiliza-se também nos campi cadeiras de rodas para o atendimento a esse público.

Todos os projetos de ampliação de infraestrutura e novas instalações seguem criteriosamente as balizas normativas na esfera da acessibilidade.

12.17. CRONOGRAMA DE EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA

Para os anos de 2023 e 2024 estão previstos os seguintes investimentos em infraestrutura, parte deles já em processo de execução ou com projeto aprovado:

No Campus-Sede:

- Construção dos novos laboratórios para os cursos da área de saúde;
- Construção de Auditório/Teatro com capacidade para aproximadamente 400 pessoas;
- Construção de novo prédio para atender a demanda de estacionamento de professores e colaboradores;

- Construção de novo prédio para abrigar as áreas administrativas (Gerências de Recursos Humanos, de Contabilidade, de Tecnologia da Informação, de Materiais e Serviços e Patrimônio) e
- Reforma da portaria principal, com instalação de catracas de acesso.

No Campus Quinta do Paraíso:

- Construção de rampa de pedestre;
- Construção de área para atender a demanda o Serviço de Psicologia Aplicada;
- Construção de aprisco para criação de ovinos;
- Construção de área para inseminação de éguas;
- Construção de galinheiro para produção de ovos caipiras;
- Construção de complexo esportivo com quadras, ginásio e academia;
- Construção de galpão para guarda de patrimônio, material e espaço de oficina;
- Instalação de gerador;
- Realocação da Biblioteca Setorial para espaço reformado;

- Realocação da Sala dos Professores para espaço reformado e
- Construção de nova cantina e refeitório.

No Centro Cultural Feso Pro Arte:

- Instalação de novo elevador com capacidade para oito pessoas e
- Construção de novo espaço para galeria de artes.

No Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano:

- Construção de nova subestação;
- Reestruturação de novo espaço para abrigar a direção e áreas administrativas;
- Reforma e ampliação do serviço de nutrição e refeitório;

- Reforma e ampliação da área de suprimento hospitalar e
- Construção de novo prédio para ampliação dos serviços, com novo CTI e Centro Cirúrgico.

Considerando a expansão geográfica, prevista para o quinquênio 2023-2027, o Unifeso realizará investimentos na implantação de polos próprios de EaD, sendo os primeiros projetados para as cidades de Magé e Saquarema.

13. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Unifeso incorpora a avaliação institucional como oportunidade de desenvolvimento e melhoria dos processos internos. A avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional são atribuições centrais da gestão acadêmica, fundamentais para o planejamento estratégico, para as tomadas de decisão e para o alcance das metas e dos objetivos institucionais. Diversos são os processos de avaliação institucional externa e interna. A avaliação externa conta predominantemente com exames, visitas e acompanhamento de indicadores definidos pelo Ministério da Educação. Já a avaliação interna é composta de múltiplos instrumentos e estratégias, articulados no Programa de Autoavaliação Institucional. Os resultados das avaliações internas e externas são correlacionados, sempre que houver coerência analítica.

13.1. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA

Os processos de avaliação institucional externa, reunidos no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), são tomados pelo Unifeso como objetos de grande atenção, tanto na **preparação para participação** das avaliações, como na **análise sistemática dos seus resultados para desdobramento em melhorias dos processos acadêmico-administrativos da instituição**.



O SINAES analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição, corpo docente e infraestrutura. O Sistema reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições (Lei nº. 10.861 de 2004 e Lei nº. 14.375 de 2022). Os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

O Unifeso envolve estudantes, professores e gestores na preparação cuidadosa para as todas as etapas do Enade e para as avaliações in loco. Ações realizadas nesse contexto incluem a manutenção dos documentos institucionais atualizados, tomada dos indicadores das avaliações institucionais e dos Cursos como nortes de organização acadêmica e administrativa do Unifeso, análise sistemática dos resultados provenientes dessas avaliações, assim como sua divulgação.

A **Procuradoria Institucional** do Unifeso desempenha importante papel no assessoramento da gestão acadêmica nas funções que envolvem matérias de regulação do ensino

superior, sendo responsável pelo acompanhamento dos calendários de avaliação externa, prestação de informações no sistema e-mec, no sistema do Enade e demais plataformas do Ministério da Educação. Assessora a Reitoria, as Direções Acadêmicas e as Coordenações de Curso nos processos de autorização, credenciamento, recredenciamento e renovação de reconhecimento de cursos, assim como em outras demandas regulatórias.

Os resultados das avaliações externas são analisados pela Comissão Própria de Avaliação, Procuradoria Institucional e Reitoria, de onde parte a difusão para os segmentos institucionais pertinentes. Os microdados do Enade, incluindo os insumos, constituem painel de acompanhamento da gestão acadêmica, gerador de ações sistemáticas de superação a cada ciclo. A apropriação desses dados faz parte da competência dos gestores acadêmicos, assim como o trabalho na melhoria contínua dos indicadores por meio de iniciativas institucionais coordenadas pela Reitoria, a saber: sistematização da avaliação discente, capacitação do corpo docente para formulação de itens avaliativos e gestão da aprendizagem com utilização de ferramenta digital. Os relatórios das comissões do MEC a partir das visitas in loco também são fonte de análise aprofundada da gestão, com repercussão reflexiva para todos os segmentos acadêmicos, sempre com o foco nos indicadores para os quais foram identificadas oportunidades de melhoria.

Além das avaliações do SINAES, o Unifeso participa de processos avaliativos externos, os quais tem potencial de ge-

ração de informações relevantes para a gestão acadêmica, como credenciamentos e certificações de órgãos competentes, consórcios de instituições de ensino (teste de progresso), auditorias e consultorias em áreas de interesse para o desenvolvimento institucional.

13.2. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO E O PROGRAMA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O processo de autoavaliação institucional teve início em 1999, antecipando-se às exigências oficiais e à própria criação do SINAES (2004), conforme sintetizado no breve histórico que se segue:

- De 1996 a 1999: foi criado na instituição o Grupo de Incentivo à Autoavaliação Continuada (GIAC), que se responsabilizou, sob a orientação das propostas do PAIUB do Ministério da Educação, pela elaboração, aplicação e análise do Programa de Autoavaliação Institucional, centrado na avaliação dos cursos existentes.
- De 2000 a 2003: foi criada a Comissão Permanente de Avaliação, que promoveu o primeiro processo de avaliação institucional envolvendo professores, estudantes e funcionários técnico-administrativos, antecipando-se ao que seria preconizado pelo SINAES. Os resultados desse processo permitiram identificar questões relevantes a serem enfrentadas e subsidiaram a construção do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional – o PDI do quinquênio 2003-2007.
- De 2004 a 2007: teve início uma nova fase no processo de autoavaliação institucional, sob as diretrizes do SINAES. Foi criada a Comissão Própria de Avaliação (CPA), colegiado que tem como função conduzir a política institucional nessa área. A Comissão elaborou um Projeto de Autoavaliação cujo objetivo era avaliar as 10 (dez) dimensões propostas pelo SINAES. O projeto, além de mobilizar a comunidade universitária, contribuiu para sedimentar uma cultura avaliativa e subsidiar a construção do PDI 2008-2012.
- De 2008 a 2012: a CPA deu continuidade ao processo, desenvolvendo o Programa de Autoavaliação Institucional 2008-2012, que focou no processo de construção do conhecimento desenvolvido nos cursos de graduação, inovando em relação às propostas de autoavaliação anteriores. Integrou, ainda, no que concerne aos estudantes, uma avaliação anual de seu desenvolvimento cognitivo: o Teste de Progresso. E orientou a implantação de um modelo de avaliação docente que considerava o envolvimento dos professores nas atividades dos cursos, nas relações e interações e na produção didática e científica.
- De 2013 a 2018: o processo de autoavaliação foi aper-

feitoado, ganhando maior capilaridade e apropriação pela gestão da instituição. Como nos ciclos anteriores, cada projeto de pesquisa avaliativa teve como referência o diagnóstico das fragilidades e recomendações detectadas em avaliações anteriores, possibilitando o autoconhecimento. Os projetos foram aprimorados, e, na pesquisa trienal, as dez dimensões definidas pelo SINAES foram aglutinadas em cinco eixos a partir de uma inovação metodológica.

- De 2019 a 2022: novos projetos avaliativos foram incorporados possibilitando a ampliação da ótica do processo de avaliação institucional. Nesse período, a CPA também realizou novas pesquisas mediante o período das aulas digitais desencadeados pela pandemia do Covid-19, subsidiando a gestão institucional para condução da oferta de formação remota sem perda de qualidade.

A experiência acumulada revela a importância da **continuidade do processo avaliativo e da incorporação de inovação para sua evolução**. A produção de informações consistentes que abrangem as múltiplas dimensões da instituição de ensino superior vem permitindo o avanço e as reconduções necessárias no percurso do Unifeso para o cumprimento de sua missão.

O **Programa de Avaliação Institucional (PAAI)** do Unifeso se estrutura a partir da perspectiva de analisar criticamente a realidade institucional, buscando o aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Trata-se de uma avaliação diagnós-

tica e estratégica, tendo como norteadores os instrumentos de avaliação do MEC e as diretrizes do Projeto Pedagógico Institucional, ensejando um balanço crítico que permita: (1) nortear o planejamento; (2) garantir a qualidade acadêmica e (3) cumprir a missão institucional.

O PAAI considera a aplicação articulada e coerente de múltiplos instrumentos e a ampla participação de sujeitos internos e externos no processo avaliativo da instituição. Está pautado numa concepção de gestão compartilhada, tendo como princípios: (1) a **participação** de todos os segmentos da comunidade interna e a **representação** da comunidade externa; (2) a **transparência** em todas as suas atividades, assegurando a publicidade de todos os seus procedimentos e (3) a **globalidade** dos resultados de forma que expressem uma visão do conjunto da instituição.

O objetivo geral do PAAI Unifeso é:

- Analisar as vozes dos diferentes sujeitos – comunidade acadêmica e sociedade – em relação aos cursos de graduação e pós-graduação, sua articulação com a pesquisa, a inovação e a extensão, incluindo as dimensões das políticas institucionais, do corpo docente e técnico-administrativo, da infraestrutura e da incorporação tecnológica, tendo em vista produzir informações fidedignas capazes de subsidiar a melhoria da gestão (planejamento e implementação) com o intuito de garantir a qualidade acadêmica e o cumprimento da missão institucional.

Seus objetivos específicos incluem:

- Sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância da autoavaliação institucional e suscitar a ampla participação dos diferentes segmentos;
- Definir, de forma participativa, projetos que atendam às especificidades da instituição;
- Considerar, na construção dos projetos, os resultados das avaliações anteriores (internas e externas) e as metas definidas no planejamento estratégico;
- Identificar as atividades que contribuem para a qualidade do processo avaliativo e a eficácia do processo de divulgação dos resultados, assim como as ações decorrentes de sua utilização;
- Divulgar os resultados da autoavaliação para difusão do conhecimento e possibilidade de análises por parte da comunidade acadêmica e outros segmentos envolvidos e
- Acompanhar sistematicamente os resultados gerados pelos projetos de autoavaliação institucional e avaliações externas, articulando-os, quando houver coerência analítica.

O PAAI é conduzido pela **Comissão Própria de Avaliação**,

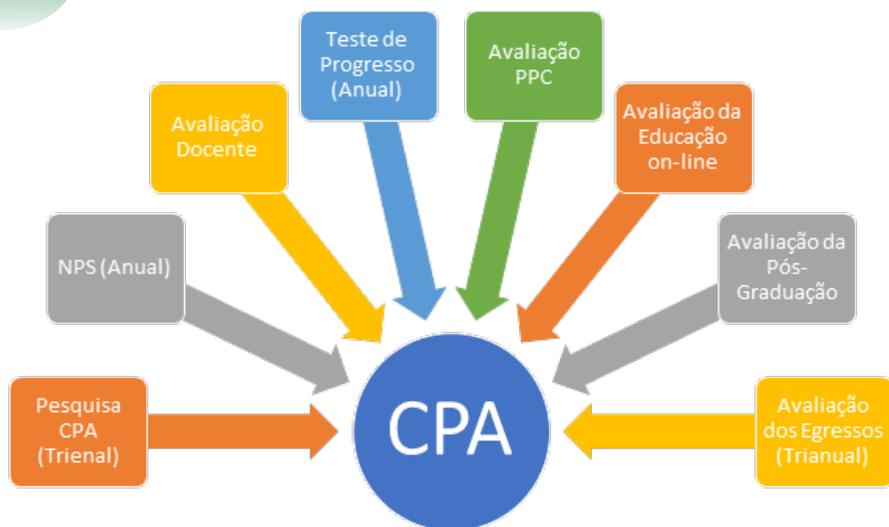
que coordena, de forma autônoma, os processos de avaliação interna do Unifeso. A CPA é responsável pela elaboração metodológica do PAAI, pela implementação das pesquisas avaliativas, assim como pela sistematização dos resultados dessas pesquisas e elaboração de relatórios anuais, que subsidiam o planejamento institucional. A composição da CPA considera obrigatoriamente a participação de professores, estudantes e funcionários técnico-administrativos do Unifeso, assim como da sociedade civil organizada, seguindo as determinações da legislação pertinente.

A CPA dispõe de um grupo fixo de projetos, que são realizados em diferentes períodos, com foco nos cursos de graduação e de pós-graduação e na instituição como um todo, são eles:

- **Pesquisa CPA:** processo avaliativo que abrange o Unifeso globalmente, realizado a partir de pesquisa trienal, a partir de cinco eixos, previstos no SINAES, a saber: (1) Planejamento e Avaliação Institucional; (2) Desenvolvimento Institucional; (3) Políticas Acadêmicas; (4) Políticas de Gestão e (5) Infraestrutura Física.
- **Pesquisa NPS:** avaliação de satisfação a partir da metodologia do Net Promoter Score, criada em 2003 pela Bain & Company para mensurar o quão bem as empresas estão lidando com seus clientes ou pessoas com as quais interage. A realização da pesquisa NPS possibilita a geração de subsídios para o planejam-

to institucional, identificando em série histórica o grau de satisfação dos estudantes.

- **Avaliação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos:** tem como objetivo realizar o acompanhamento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos em relação aos instrumentos de avaliação externa.
- **Teste de Progresso:** avaliação anual realizada em todos os cursos de graduação do Unifeso. Tem como objetivo acompanhar o crescimento cognitivo do estudante ao longo da sua formação acadêmica, orientado por competências esperadas para o final da graduação. A análise dos resultados do Teste de Progresso permite identificar a curva de desempenho cognitivo dos estudantes e das turmas, além de possíveis lacunas na formação. Para o estudante pode funcionar como uma ferramenta de autogestão da sua aprendizagem e para gestão dos cursos é um dos instrumentos que auxiliam no acompanhamento e revisão dos projetos pedagógicos.
- **Avaliação do Desempenho Docente:** realizada semestralmente, tem por objetivo central conhecer o desempenho do professor em diferentes aspectos que permeiam o exercício do magistério superior, servindo de subsídio e de disparador para a qualificação permanente do corpo docente. Foi apresentada com mais detalhes no item 8.2 do presente PDI.
- **Avaliação da Educação Online:** avalia as atividades realizadas em ambiente virtual de aprendizagem e o uso e a incorporação das tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem institucional.
- **Avaliação da Pós-Graduação:** avaliação anual para aprimoramento dos cursos de especialização ofertados pelo Unifeso. Inclui variáveis relativos ao currículo, corpo docente e infraestrutura.
- **Avaliação dos Egressos:** realizada com o objetivo de correlacionar a formação dos cursos de graduação e a inserção do egresso no mercado de trabalho. Também compõe a política institucional de acompanhamento dos egressos.



Considerando as constantes mudanças no cenário institucional, a CPA possui autonomia e mobilidade para realização de novas pesquisas, acompanhando assim o processo de evolução do Unifeso.

Os resultados e apontamentos realizados nas avaliações externas também são discutidos e acompanhados pela CPA, gerando subsídios que são considerados no planejamento do Unifeso.

Como visto, a CPA do Unifeso possui uma longa trajetória histórica e desenvolve estratégias avaliativas sistemáticas, apresentando um nível alto de atividade e articulação acadêmica. Ainda assim, para atingir os objetivos e metas previstas no PDI 2023-2027, em especial às relacionadas aos temas

estratégicos “Avaliação e Regulação” e “Experiência do Estudante”, estão previstas um conjunto de iniciativas estratégicas para ampliação e fortalecimento da atuação da CPA no quinquênio.

13.3. ANÁLISE, DIVULGAÇÃO, UTILIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

É função da CPA consolidar os dados produzidos pelas pesquisas avaliativas, realizar uma análise preliminar e disponibilizá-los para gestão do Unifeso e para a comunidade acadêmica. A difusão desses resultados é realizada por meio de relatórios completos e recortes sintéticos e ilustrativos. A divulgação didática e objetiva por meio de banners digitais e infográficos é uma forma de produzir interesse e facilitar o acesso e a compreensão dos diferentes segmentos das comunidades interna e externa. A Gerência de Comunicação e Marketing do Unifeso divulga os resultados das avaliações promovidos pela CPA por múltiplos canais: e-mail, site institucional, redes sociais, entre outros.

O seminário anual de divulgação da pesquisa CPA é aberto a estudantes, professores, gestores e funcionários técnico-administrativos e compreende a explicação das metodologias adotadas na pesquisa e os resultados por eixo, seguida de discussão e apropriação dos dados pelos presentes.

Os resultados das avaliações internas são analisados e correlacionados com resultados de avaliação externa pelos diferentes níveis de gestão acadêmica (Reitoria, Direções Acadêmicas e Administrativas, Coordenações de Curso e Núcleos Docentes Estruturantes) permanentemente. São gerados espaços de debate e planejamento de ações acadêmico-administrativas para melhoria e aperfeiçoamento, no formato de oficinas, seminários e reuniões administrativas, de forma sistemática.

Os resultados da pesquisa NPS, avaliação dos projetos pedagógicos, avaliação da pós-graduação e pesquisa do egresso são apresentados em reuniões específicas, das quais participam os gestores do Unifeso, os Núcleos Docentes Estruturantes dos cursos e membros da comunidade acadêmica. O resultado da avaliação das disciplinas online, além de debatido na área acadêmica, fica disponível para consulta pelos gestores e coordenadores de curso por meio de uma ferramenta de Business Intelligence (BI) que permite a análise histórica dos resultados da pesquisa e o acompanhamento em tempo real do número de respondentes.

Os professores se apropriam da avaliação de desempenho docente em ambiente virtual específico, desenvolvido pelo Unifeso, o qual é acessado por meio de perfil individualizado. O resultado dessa avaliação é considerado no final do ano para fins de promoção e progressão docente. E os estudantes também recebem feedback sobre os desdobramentos da sua participação na avaliação docente, visando a melhor experiência no processo de ensino-aprendizagem.

No que se refere ao Teste de Progresso, são promovidos seminários e reuniões periódicas, envolvendo as Direções Acadêmicas e as Coordenações dos Cursos de Graduação para análise dos resultados, que também são avaliados detalhadamente pelos NDE no que se refere a grau de participação, crescimento cognitivo dos estudantes por áreas e por turmas, a partir do que se definem as estratégias de intervenção para correção das fragilidades identificadas. Os estudantes também recebem seu resultado individual do seu teste de progresso.

Os relatórios de autoavaliação do Unifeso são elaborados e divulgados anualmente, considerando o período estabelecido no planejamento da CPA. O processo de construção destes relatórios envolve a consolidação dos resultados dos projetos anuais da CPA, conjuntamente com as ações definidas em reuniões ordinárias mensais. Cabe à Coordenação da CPA organizar e enviar os relatórios de autoavaliação ao MEC, assim como encaminhá-los para os diferentes setores e disponibilizá-los em ambiente virtual institucional, de maneira a propiciar sua difusão. Os relatórios parciais, resultantes do projeto Pesquisa CPA, que contemplam os eixos do SINAES, são consolidados em um único relatório. Para elaboração desta pesquisa, os resultados dos relatórios anteriores são sempre considerados, conjuntamente com os instrumentos de avaliação do MEC, garantindo uma relação de continuidade no processo e no registro da autoavaliação institucional.

Os relatórios passam por um processo de constante aprimoramento, possibilitando a visibilidade da evolução no que

PDI

se refere à criação de novas estratégias para o aumento da adesão dos segmentos respondentes, como também às mudanças metodológicas e inovações nos processos de coleta e divulgação dos resultados. O impacto dos relatórios no processo de gestão é claro e pode ser verificado pelas estratégias de aprimoramento desenvolvidas a cada ano a partir da interlocução com a CPA. O acompanhamento da implementação de melhorias também é realizado pela CPA.



14. GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

A Fundação Educacional Serra dos Órgãos, por sua característica muito peculiar de atuar em áreas de serviços diversificados, torna a sua gestão ainda mais complexa e desafiadora. Envolve a criação de valor para estudantes, professores, funcionários e sociedade e precisa estar fundamentada no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis (conhecimento, processos, sistemas e informação) e no planejamento e controle dos recursos financeiros e orçamentários que traduzirão a excelência na prestação dos serviços educacionais, assistenciais e culturais e, na sustentabilidade financeira do negócio.

14.1. ESTRATÉGIA DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Os norteadores da gestão econômico-financeira institucionais estão previstos no Planejamento Estratégico da Feso, os quais visam assegurar o funcionamento, a manutenção e a expansão de forma sustentável tanto para o Unifeso quanto para as demais unidades mantidas, sem perder de vista a qualidade dos serviços ofertados. Nesse contexto, inclui-se o planejamento do custeio e dos investimentos em recursos humanos, infraestrutura física, aquisição de equipamentos e insumos, além de incorporação tecnológica, guardando sempre sintonia com a missão institucional e o compromisso social.

Em articulação com os objetivos institucionais, prioriza-se a alocação dos recursos na melhoria da qualidade dos processos, dentro dos critérios de autonomia do Unifeso definidos no Estatuto da Mantenedora, tendo sempre como princípio o trabalho integrado e colaborativo.

14.2. PLANOS DE INVESTIMENTO

Os investimentos são projetados levando-se em consideração as necessidades de desenvolvimento do capital intelectual organizacional, obras e instalações, máquinas, equipamentos e materiais permanentes para laboratórios e biblioteca, fazendo parte do orçamento anual.

Os investimentos são realizados de acordo com o resultado econômico e o superávit do exercício é reinvestido na própria instituição.

14.3. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

As despesas de custeio são elaboradas com base nas demandas geradas pelos diversos segmentos da instituição, prevendo-se necessidades de pessoal, material de consumo e outras despesas para a sustentação dos negócios em que atuamos (ensino, saúde e cultura).

Para as atividades de ensino, pesquisa, extensão do Unifeso,

as despesas estão previstas de acordo com os objetivos e metas traçados no PDI.

As receitas de ensino são obtidas por meio do quantitativo de estudantes existentes e pela projeção de estudantes ingressantes para o ano subsequente. A receita de assistência é obtida pelas informações do faturamento hospitalar com os atendimentos do SUS, dos convênios e dos particulares. A partir dessas informações, são elaborados o orçamento anual e o cronograma de execução, submetidos às instâncias superiores para aprovação. Após sua aprovação, o mesmo é considerado o documento referência que subsidia o Plano de Trabalho e de Aplicações Financeiras, ou seja, documento que contém as dotações orçamentárias da instituição para o exercício.

Periodicamente o orçamento é realinhado com base no comportamento da execução orçamentária e no fluxo de caixa.

A Direção de Planejamento, em articulação com os gestores das áreas, responde pelo processo de execução do planejamento orçamentário no que diz respeito às necessidades de transferências e/ou antecipações das despesas. As demandas são analisadas podendo ser indeferidas, caso não estejam em conformidade com os critérios institucionais previstos para o orçamento.

A execução orçamentária utiliza-se de relatórios e recursos de Business Intelligence (BI) específicos para o acompanhamento

PDI

to. A partir daí a informação é analisada e se transforma em indutora importante para direcionar ações corretivas, quando necessário, resguardando assim o equilíbrio financeiro.





15. ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E REALINHAMENTO DO PDI

É de responsabilidade da Feso o acompanhamento da execução do planejamento estratégico de todas as suas unidades mantidas. Sendo assim, foram definidas, a partir das melhores práticas do mercado, as metodologias ágeis Objectives and Key Results – (OKR) e Scrum, que se traduzem como metodologias de gerenciamento de projetos ágil, compostas pelos pilares de transparência, inspeção e adaptação e, as ferramentas Power BI (Business Intelligence) e TRELLO (inspirada na metodologia Kanban). Busca-se, dessa forma, facilitar a execução dos projetos, permitindo a todas as partes interessadas, o acompanhamento transparente dos resultados dos indicadores institucionais. O modelo propõe maior visibilidade e transparência às ações, elevando o grau do comprometimento efetivo dos gestores com os resultados, além de melhorar a comunicação institucional.

A metodologia de acompanhamento prevê reuniões trimestrais de avaliação do andamento das ações e metas, com a participação dos gestores das unidades mantidas. Estes encontros são essenciais para a discussão do desempenho dos indicadores estratégicos e compartilhamento das lições aprendidas. E partindo do princípio que todo planejamento neste século XXI deve levar em consideração a velocidade das mudanças, o PDI prevê a **revisão e o realinhamento anuais**, mediante diagnóstico, para definição de permanência, alteração ou incorporação de indicadores, metas e/ou iniciativas estratégicas, resultando na atualização do planejamento.

Assim como é atribuição da Direção de Planejamento estabelecer as diretrizes, propor os modelos de planejamento e coordenar a construção do Planejamento Estratégico Institucional, cabe também a essa Direção o seu acompanhamento.

Para o quinquênio 2023-2027 o modelo para o acompanhamento da execução do PDI do Unifeso foi estruturado nos seguintes níveis de envolvimento da gestão:

- Comprometido: área que responderá diretamente pelo resultado do indicador;
- Responsável: área que responderá pelas ações para o alcance dos indicadores;
- Envolvido: área que irá contribuir com o resultado do indicador, podendo ser do nível estratégico ou tático.
- Facilitador: indicado pela área comprometida para acompanhar os indicadores a partir das ações realizadas pelos comprometidos. Tem como função essencial facilitar e remover impedimentos, sempre que possível, para o alcance das metas propostas. É corresponsável pelo atingimento dos resultados dos indicadores.

A dinâmica envolvida nesse processo tem como finalidade o contínuo aperfeiçoamento do PDI 2023-2027, identificando avanços, fragilidades e dificuldades. Sua finalidade é ser in-

duzida do fortalecimento da instituição, quando necessário, de correções de rumos que deverão subsidiar a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº. 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Brasília: Diário Oficial da União, 2004.

BRASIL. **Lei nº. 14.375**, de 21 de junho de 2022. Altera a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. Brasília: Diário Oficial da União, 2022.

BRASIL. **Lei nº. 13.709**, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília: Diário Oficial da União, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Incluir: Acessibilidade na Educação Superior**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial - SEESP e Secretaria de Educação Superior. Brasília, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estu-

dos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2021**. Brasília: INEP/MEC, 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2020**. Brasília: INEP/MEC, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Brasília: INEP/MEC, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº. 7**, de 18 de dezembro de 2018. Diretrizes para Extensão na Educação Superior Brasileira. Brasília: CNE/CES/MEC, 2018.

BONDÍA, JL. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência**. Revista Brasileira de Educação 2002 n. 19, p.20-29.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. Tradução: Anísio Teixeira. São Paulo: Nacional, 1971.

FEUERWERKER LCM. **As identidades do preceptor**: assis-tência, ensino, orientação. In: RIBEIRO VMB (Org.) Formação

Pedagógica de preceptores do ensino em saúde. Juiz de Fora: UFJF, 2011.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA, A e SANTOS, S. **O material didático na EaD**: princípios e processos. Curso de Aperfeiçoamento em Educação a Distância. Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Natal: IFRN, 2017. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibp-cajpcgliclefindmkaj/https://ead.ifrn.edu.br/portal/wp-content/uploads/2017/07/Producao_de_Material_Didatico_Curso_de_Gestao_EaD.pdf

MORAN, J.M **A educação pelo afeto transforma**. ECA/USP 2021. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/?p=1973>.

MORAN, J.M. **Autonomia e colaboração em um mundo digital**. Revista Educatrix 2014 n.7, p.52-57.

MOREIRA, MA. **A teoria da aprendizagem significativa e sua implementação em sala de aula**. Brasília: UnB, 2006.

MORIN, E. **A cabeça em feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 11.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

PEREIRA, LAS. **Sala Verde Unifeso**: tecendo a educação socioambiental através de projetos de extensão. Interagir: pensando a extensão. Rio de Janeiro, n. 28, 2019.

TEIXEIRA RC; DOMINGUES RJS; KIETZER KS; ARAÚJO RMSA e GONÇALVES KLP. **Preceptoría em Saúde**: definição do papel do preceptor. Anais do XXVIII Fórum Nacional de Ensino em Fisioterapia, v. 5 n. 10 (2018): Supl - V Congresso Brasileiro de Educação em Fisioterapia

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**. 12.ed. São Paulo: Instituto SEMESP, 2022.

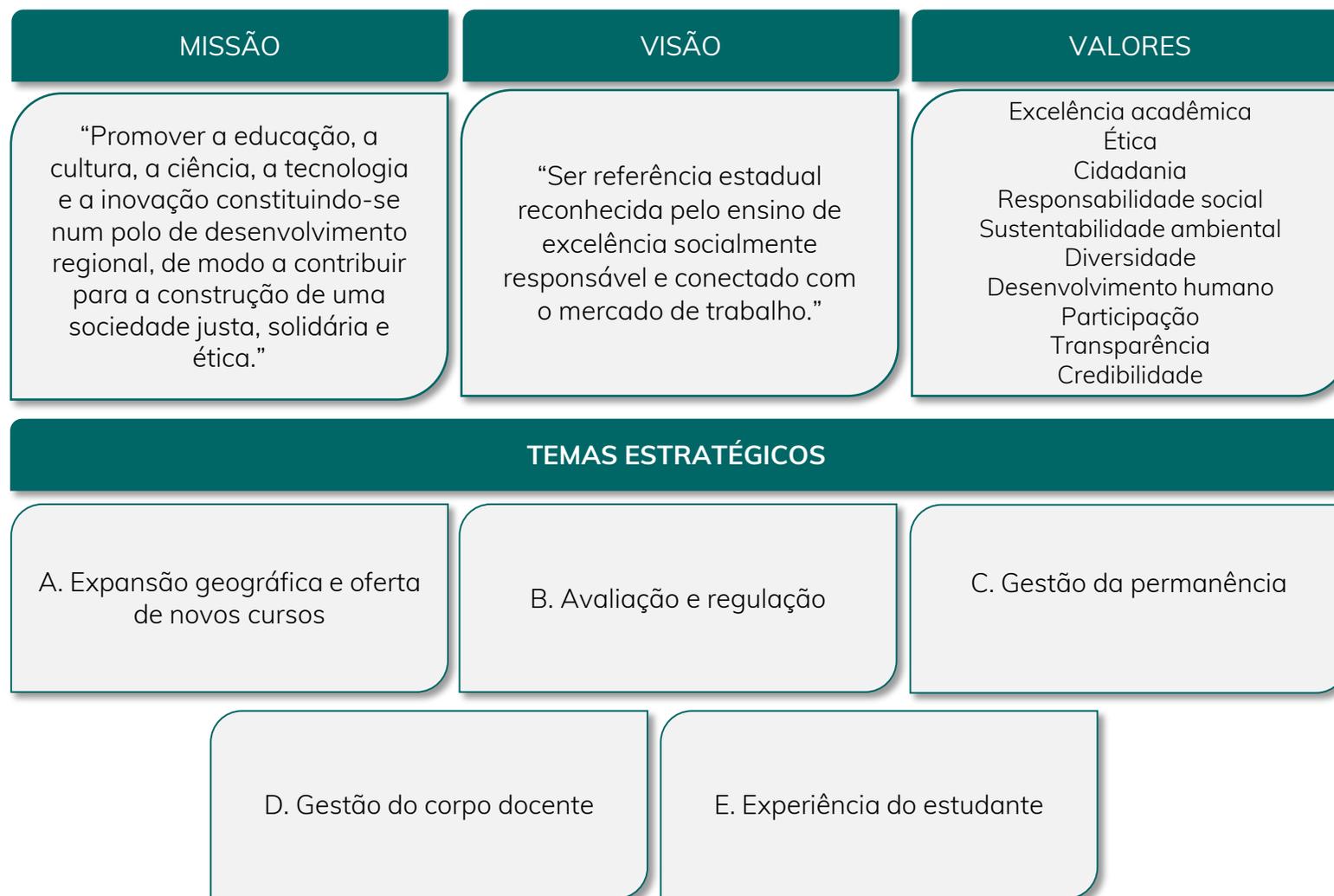
SOBRAL, F; PECI A. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Education, 2013.

VEIGA I.P.A. **O cotidiano da aula universitária e as dimensões do projeto político-pedagógico**. In: CASTANHO S.; CASTANHO M.E. (Orgs.) Temas e textos em metodologia do ensino superior. Campinas: Papirus, 2013.



APÊNDICE A: INTENÇÃO ESTRATÉGICA

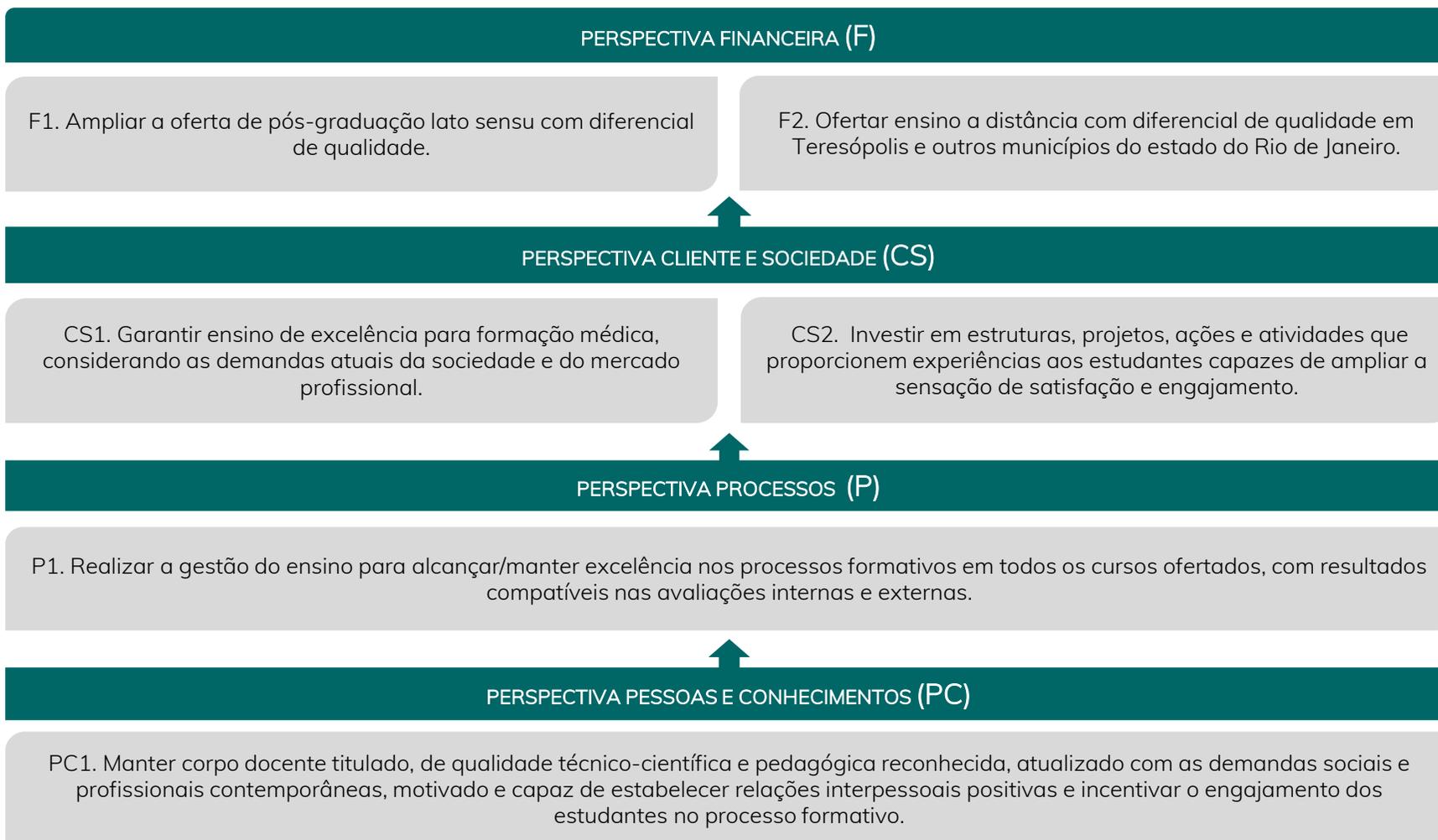
INTENÇÃO ESTRATÉGICA



APÊNDICE B: MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS

MAPA ESTRATÉGICO



TEMA ESTRATÉGICO A:	Expansão geográfica e oferta de novos cursos
PERSPECTIVA F:	Financeira
OBJETIVO F1:	Ampliar a oferta de pós-graduação lato sensu com diferencial de qualidade.
OBJETIVO F2:	Ofertar ensino a distância com diferencial de qualidade em Teresópolis e outros municípios do estado do Rio de Janeiro.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
A.1. Cursos de graduação na modalidade a distância implantados	Σ Cursos implantados	DEAD	10	15	18	20	20
A.2. Polos próprios e de parceiros	Σ Polos em funcionamento	DEAD	11	20	30	40	50
A.3. Cursos de pós-graduação ativos	Σ Cursos de pós-graduação ativos	DPPE	5	7	10	12	15
A.4. Cursos de aperfeiçoamento, qualificação ou de extensão abertos a estudantes não-regulares	Σ Cursos realizados	DPPE	3	6	10	15	20
A.5. Cursos Técnicos implantados	Σ Cursos implantados	DACS/DACHT	0	0	0	1	2

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
GESTÃO DE PORTFÓLIO DE CURSOS	<p>Acompanhar sistematicamente os indicadores de mercado, os resultados da captação e permanência dos estudantes, as avaliações, a performance acadêmica e financeira de cada.</p> <p>Adotar modelos curriculares que garantam qualidade de formação, diferenciais atrativos e aderência ao mercado com sustentabilidade financeira.</p> <p>Realizar estudo para implantação de cursos técnicos.</p>	<p>A.1 a A.5</p>
Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
MODALIDADE A DISTÂNCIA PARA GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE	<p>Ofertar cursos de graduação na modalidade a distância com diferenciais de qualidade: (1) mediação docente qualificada; (2) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante; (3) atendimento qualificado, ágil e resolutivo ao estudante nos serviços acadêmicos e administrativos; (4) modelagem curricular, acompanhamento e estrutura de atendimento e apoio ao estudante que contribuam para retenção dos matriculados.</p> <p>Implantar polos próprios em municípios do Rio de Janeiro para oferta de cursos em EaD que demandem estrutura específica para aulas práticas.</p> <p>Estabelecer parcerias para implantação de polos conveniados em municípios do Rio de Janeiro com entidades compatíveis com a qualidade da EaD Unifeso.</p> <p>Constituir estrutura comercial e de marketing para captação de estudantes.</p> <p>Incluir estratégias de formação permanente para o corpo docente dos cursos à distância no Programa Institucional Entre Professores.</p> <p>Padronizar e aperfeiçoar os processos de produção, gestão e controle específicos para EaD.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação do corpo docente dos cursos ofertados em modalidade EaD.</p> <p>Implementar estratégias específicas e fortalecer as existentes na direção da satisfação do estudante matriculado em cursos à distância.</p>	<p>A.1 e A.2</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>PÓS-GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE</p>	<p>Formar de grupo para identificar nichos e potencialidades para pós-graduação, considerando o mercado educacional e de trabalho.</p> <p>Definir de portfólio de cursos com os seguintes diferenciais: (1) modelagem que favoreça a captação e a gestão da permanência dos estudantes, articulando atividades presenciais e à distância; (2) capacidade instalada do Unifeso e demais mantidas da Feso; (3) corpo docente renomado; (4) estreita relação com habilitação para o mundo do trabalho e (5) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação docente da pós-graduação.</p> <p>Implementar novas estratégias e fortalecer as existentes que contribuam para satisfação do estudante da pós-graduação.</p>	<p>A.3</p>
Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMERCIAL</p>	<p>Estruturar a área de comunicação, marketing e gestão comercial capaz de difundir os cursos do Unifeso em Teresópolis e novas praças.</p> <p>Desenvolver novas estratégias e ferramentas e fortalecer as existentes para uma comunicação eficiente entre os membros da comunidade acadêmica e entre o Unifeso e as demais unidades mantidas da Feso.</p>	<p>A.1 a A3</p>

TEMA ESTRATÉGICO B:	Avaliação e regulação
PERSPECTIVA P:	Processos
OBJETIVO P1:	Realizar a gestão do ensino para alcançar/manter excelência nos processos formativos em todos os cursos ofertados, com resultados compatíveis nas avaliações internas e externas.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
B.1. Percentual de Cursos de Graduação com CPC ou CC ≥ 4 na avaliação mais recente	Total de Cursos / Cursos CPC $\geq 2,945$ (CPC 4 ou 5)	DACS/DACHT	20%	50%	55%	60%	80%
B.2. Índice Geral de Cursos do UNIFESO	Média ponderada dos CPC dos Cursos	DACS/DACHT	$\geq 2,650$	$\geq 2,945$	$\geq 3,100$	$\geq 3,300$	$\geq 3,500$
B.3. Conceito Preliminar de Curso (CPC) da Graduação em Medicina	$NC \times 0,2 + NIDD \times 0,35 + NM \times 0,075 + ND \times 0,15 + NR \times 0,075 + NO \times 0,075 + NF \times 0,05 + NA \times 0,025$	DACS	$\geq 2,448$	$\geq 2,945$	$\geq 2,945$	$\geq 2,945$	$\geq 3,200$
B.4. Média geral da avaliação dos professores da graduação presencial pelos estudantes	\sum Avaliações / Total estudantes respondentes	DACS/DACHT	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8
B.5. Média geral da avaliação dos professores do Curso de Medicina pelos estudantes	\sum Avaliações / Total estudantes respondentes	DACS	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8
B.6. Média geral da avaliação dos professores dos cursos de graduação na modalidade a distância pelos estudantes	\sum Avaliações / Total estudantes respondentes	DEAD	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8

TEMA ESTRATÉGICO B:	Avaliação e regulação
PERSPECTIVA P:	Processos
OBJETIVO P1:	Realizar a gestão do ensino para alcançar/manter excelência nos processos formativos em todos os cursos ofertados, com resultados compatíveis nas avaliações internas e externas.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
B.7. Média geral da avaliação dos professores da pós-graduação pelos estudantes	Σ Avaliações / Total estudantes respondentes	DPPE	8,6	8,6	8,7	8,7	8,8
B.8. Média geral da avaliação dos coordenadores de curso de graduação pelos estudantes	Σ Avaliações / Total estudantes respondentes	DACS/DACHT	8,6	8,7	8,8	8,9	9,0
B.9. Média geral da avaliação da coordenação do Curso de Medicina pelos estudantes	Σ Avaliações / Total estudantes respondentes	DACS	8,0	8,2	8,4	8,6	8,7
B.10. Média geral da avaliação dos preceptores do Curso de Medicina pelos estudantes	Σ Avaliações / Total estudantes respondentes	DACS/HCTCO	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6
B.11. Adesão dos estudantes do Curso de Medicina ao Teste de Progresso Nacional	Σ Estudantes / Estudantes aderidos	DACS	85%	85%	85%	85%	85%
B.12. Adesão dos estudantes do Curso de Medicina ao Teste de Progresso do Unifeso	Σ Estudantes / Estudantes aderidos	DACS	85%	85%	85%	85%	85%
B.13. Percentual de critérios para acreditação do curso de Medicina pelo CFM	Cumprimento dos 5 domínios: Gestão, Ambiente e Programa Educacional; Corpo Docente e Discente, obtendo conceito suficiente na maior parte dos 80 subdomínios, conforme instrumento presente no link: https://www.saeme.org.br/assets/documents/br/saeme_instrumento_final.pdf	DACS	100%	100%	100%	100%	100%

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>MODALIDADE A DISTÂNCIA PARA GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE</p>	<p>Ofertar cursos de graduação na modalidade a distância com diferenciais de qualidade: (1) mediação docente qualificada; (2) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante; (3) atendimento qualificado, ágil e resolutivo ao estudante nos serviços acadêmicos e administrativos; (4) modelagem curricular, acompanhamento e estrutura de atendimento e apoio ao estudante que contribuam para retenção dos matriculados.</p> <p>Implantar polos próprios em municípios do Rio de Janeiro para oferta de cursos em EaD que demandem estrutura específica para aulas práticas.</p> <p>Estabelecer parcerias para implantação de polos conveniados em municípios do Rio de Janeiro com entidades compatíveis com a qualidade da EaD Unifeso.</p> <p>Constituir estrutura comercial e de marketing para captação de estudantes.</p> <p>Incluir estratégias de formação permanente para o corpo docente dos cursos à distância no Programa Institucional Entre Professores.</p> <p>Padronizar e aperfeiçoar os processos de produção, gestão e controle específicos para EaD.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação do corpo docente dos cursos ofertados em modalidade EaD.</p> <p>Implementar estratégias específicas e fortalecer as existentes na direção da satisfação do estudante matriculado em cursos à distância.</p>	<p>B.6</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>PÓS-GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE</p>	<p>Formar de grupo para identificar nichos e potencialidades para pós-graduação, considerando o mercado educacional e de trabalho.</p> <p>Definir de portfólio de cursos com os seguintes diferenciais: (1) modelagem que favoreça a captação e a gestão da permanência dos estudantes, articulando atividades presenciais e à distância; (2) capacidade instalada do Unifeso e demais mantidas da Feso; (3) corpo docente renomado; (4) estreita relação com habilitação para o mundo do trabalho e (5) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação docente da pós-graduação.</p> <p>Implementar novas estratégias e fortalecer as existentes que contribuam para satisfação do estudante da pós-graduação.</p>	<p>B.7</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA) COM ATUAÇÃO AMPLIADA</p>	<p>Implantar painel de indicadores para gestão acadêmica.</p> <p>Ampliar a envergadura de ação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) com inclusão de novos projetos de avaliação e acompanhamento com desdobramentos em ações de melhoria: (1) acompanhamento global dos resultados das avaliações da aprendizagem, dos insumos institucionais e dos resultados do questionário Enade dos estudantes; (2) consolidação e ampliação do NPS, da avaliação docente na graduação presencial e do acompanhamento dos egressos; (3) implementação de avaliação de coordenadores, de preceptores e de docentes da pós-graduação; (4) sistematização de projeto para avaliação e acompanhamento da graduação na modalidade à distância; (5) mapeamento da percepção dos estudantes sobre melhorias a partir das avaliações; (6) sistematização de projeto para avaliação e acompanhamento do Curso de Medicina; (7) acompanhamento de turmas sentinelas nas dimensões organização didático pedagógica, infraestrutura e oportunidades.</p> <p>Estruturar a CPA para o acompanhamento sistemático dos Cursos de Graduação da modalidade a distância, integrado ao PAAI, considerando as especificidades da EaD.</p>	<p>B.1 a B.13</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE	<p>Ampliar o Programa Entre Professores como estratégia sistemática de formação docente permanente.</p> <p>Incluir estratégias sistemáticas de acolhimento e treinamento ao novo docente no Programa Entre Professores.</p> <p>Implantar incentivos para captação e gestão da permanência de professores doutores;</p> <p>Formar grupo de professores multiplicadores para capacitações na área de planejamento acadêmico e avaliação.</p> <p>Realizar a promoção e progressão dos professores considerando a avaliação docente de forma transparente e dialógica, previstos no Plano de Cargos e Salários do Corpo Docente.</p> <p>Otimizar a distribuição de carga horária para determinar sempre que possível o enquadramento docente em regime de trabalho integral ou parcial.</p> <p>Ampliar o incentivo institucional para produção docente (pesquisa, inovação, extensão, participação em eventos e produção de material didático).</p>	<p>B.1 a B.10 e B.13</p>
COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMERCIAL	<p>Estruturar a área de comunicação, marketing e gestão comercial capaz de difundir os cursos do Unifeso em Teresópolis e novas praças.</p> <p>Desenvolver novas estratégias e ferramentas e fortalecer as existentes para uma comunicação eficiente entre os membros da comunidade acadêmica e entre o Unifeso e as demais unidades mantidas da Feso.</p>	<p>B.11 e B.12</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>PROJETO EGRESSO</p>	<p>Ampliar o Projeto Egresso por meio de ações sistematizadas de acompanhamento do estudante dos cursos de graduação do Unifeso.</p> <p>Acompanhar anualmente os indicadores do questionário do estudante (Enade) em turmas sentinelas.</p> <p>Promover ações ágeis de melhorias imediatas nas áreas cuja avaliação demonstre fragilidades passíveis de correção.</p> <p>Capacitar permanentemente os professores para elaboração de questões e os estudantes para resolução dos diversos tipos de itens de avaliação.</p> <p>Promover simulados e estratégias de recuperação em áreas com deficiência de aprendizagem.</p> <p>Promover estratégias de motivação e engajamento dos estudantes para prova do Enade, OAB, residências e outras avaliações/processos seletivos por qual passarão os egressos.</p>	<p>B.1 a B.3</p>
<p>PRECEPTORIA NA ÁREA DA SAÚDE</p>	<p>Elaborar política e diretrizes institucionais para preceptoria (revisão da função, do perfil, das competências, da regulação da seleção e da contratação de preceptores).</p> <p>Implantar a avaliação de desempenho do preceptor, articulada a iniciativas institucionais de formação permanente e motivação.</p> <p>Manter no corpo institucional de preceptores profissionais qualificados, cujo desempenho seja bem avaliado pelos estudantes e pelos gestores educacionais responsáveis.</p> <p>Garantir permanente de diálogo com os cenários de prática próprios e conveniados com vistas à qualidade do acompanhamento, supervisão e avaliação dos estudantes da área da saúde no mundo do trabalho.</p>	<p>B.10 e B.13</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>EXPERIÊNCIA DO ESTUDANTE DE MEDICINA</p>	<p>Incorporar estratégias de gestão e comunicação para ampliar a satisfação dos estudantes do Curso de Medicina com o corpo docente, com coordenadores de período, supervisores, preceptores e coordenação do curso.</p> <p>Criar estratégias e políticas para diminuição quantitativa do corpo docente da Medicina e ampliação da carga horária dos docentes (corpo docente menor, mais titulado e com 100% dos professores em regime parcial/integral) com representatividade de médicos, garantindo boa mediação técnico-científica e pedagógica.</p> <p>Acompanhar sistematicamente os cenários de prática do Curso de Medicina de forma a garantir práticas em serviços reais de saúde com qualidade e carga horária compatível com a proposta curricular, com planejamento específico para que o Hctco seja percebido como um dos principais diferenciais do Curso.</p> <p>Inaugurar o Centro de Práticas Integradas em Saúde para atendimento de demandas educacionais do Curso de Medicina.</p> <p>Organizar o ambiente virtual de aprendizagem para suporte pedagógico às atividades educacionais do Curso de Medicina que atenda as demandas de formação do estudante.</p> <p>Diversificar as metodologias de ensino utilizadas no módulo de Conhecimentos Integrados em Saúde do Curso de Medicina.</p> <p>Implantar e fortalecer mecanismos para construção e manutenção de relação positiva com os estudantes do Curso de Medicina (acolhimento, nivelamento, cursos de férias, incentivos, apoio psicopedagógico, acessibilidade, estímulo ao pertencimento, eventos de estímulo a vida universitária, áreas e incentivo à convivência, formatura).</p> <p>Acreditar o Curso em processo do CFM.</p>	<p>B.1 a B.13</p>

TEMA ESTRATÉGICO C:	Gestão da permanência
PERSPECTIVA CS:	Cliente e Sociedade
OBJETIVO CS2:	Investir em estruturas, projetos, ações e atividades que proporcionem experiências aos estudantes capazes de ampliar a sensação de satisfação e engajamento.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
C.1. Taxa de evasão nos cursos de graduação presenciais (ciclo completo)	$EV = 1 - [M(n) - \ln(n)/M(n-1) - Eg(n-1)] \times 100$	DACS/DACHT	14%	13%	12%	11%	10%
C.2. Taxa de evasão nos cursos de graduação ofertados na modalidade a distância (semestral)	% de evasão a cada semestre	DEAD	20%	20%	20%	20%	20%
C.3. Taxa de evasão nos cursos de pós-graduação (ciclo completo)	$EV = 1 - [M(n) - \ln(n)/M(n-1) - Eg(n-1)] \times 100$	DPPE	14%	13%	12%	12%	12%

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
MODALIDADE A DISTÂNCIA PARA GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE	<p>Ofertar cursos de graduação na modalidade a distância com diferenciais de qualidade: (1) mediação docente qualificada; (2) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante; (3) atendimento qualificado, ágil e resolutivo ao estudante nos serviços acadêmicos e administrativos; (4) modelagem curricular, acompanhamento e estrutura de atendimento e apoio ao estudante que contribuam para retenção dos matriculados.</p> <p>Implantar polos próprios em municípios do Rio de Janeiro para oferta de cursos em EaD que demandem estrutura específica para aulas práticas.</p> <p>Estabelecer parcerias para implantação de polos conveniados em municípios do Rio de Janeiro com entidades compatíveis com a qualidade da EaD Unifeso.</p> <p>Constituir estrutura comercial e de marketing para captação de estudantes.</p> <p>Incluir estratégias de formação permanente para o corpo docente dos cursos à distância no Programa Institucional Entre Professores.</p> <p>Padronizar e aperfeiçoar os processos de produção, gestão e controle específicos para EaD.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação do corpo docente dos cursos ofertados em modalidade EaD.</p> <p>Implementar estratégias específicas e fortalecer as existentes na direção da satisfação do estudante matriculado em cursos à distância.</p>	C.2
PÓS-GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE	<p>Formar de grupo para identificar nichos e potencialidades para pós-graduação, considerando o mercado educacional e de trabalho.</p> <p>Definir de portfólio de cursos com os seguintes diferenciais: (1) modelagem que favoreça a captação e a gestão da permanência dos estudantes, articulando atividades presenciais e à distância; (2) capacidade instalada do Unifeso e demais mantidas da Feso; (3) corpo docente renomado; (4) estreita relação com habilitação para o mundo do trabalho e (5) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação docente da pós-graduação.</p> <p>Implementar novas estratégias e fortalecer as existentes que contribuam para satisfação do estudante da pós-graduação.</p>	C.3

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
RETENÇÃO E RELACIONAMENTO COM O ESTUDANTE	<p>Implantar e utilizar modelo preditivo de evasão para intervenção preventiva.</p> <p>Ampliar estratégias e atividades de acolhimento, nivelamento, engajamento, apoio psicopedagógico e acessibilidade.</p> <p>Qualificar a gestão e a operação do Regime de Recuperação e Progressão.</p>	<p>C.1 a C.3</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
REDE DE ESTÁGIOS E CARREIRAS	<p>Implantar a Rede Unifeso de Estágios e Carreiras para captar e divulgar oportunidades de estágios, concursos e similares, além de mediar e acompanhar a inserção dos estudantes de graduação no mercado de trabalho por meio de estágios remunerados e não-remunerados.</p> <p>Garantir meios para o acompanhamento da trajetória e apoio em projeto de vida dos estudantes do Unifeso.</p> <p>Reestruturar o NAPPA para incorporar a rede de estágios e carreiras em articulação com as Direções da área acadêmica.</p> <p>Promover eventos com egressos, em parceria com o Programa de Acompanhamento de Egressos, com vista a estimular graduandos no que se refere ao futuro profissional.</p>	<p>C.1</p>

TEMA ESTRATÉGICO D:	Gestão do corpo docente
PERSPECITIVA PC:	Pessoas e Conhecimentos
OBJETIVO PC1:	Manter corpo docente titulado, de qualidade técnico-científica e pedagógica reconhecida, atualizado com as demandas sociais e profissionais contemporâneas, motivado e capaz de estabelecer relações interpessoais positivas e incentivar o engajamento dos estudantes no processo formativo.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
D.1. Percentual de docentes titulados em cursos <i>stricto sensu</i> (mestres + doutores) na graduação do Unifeso	\sum mestres + doutores / total de docentes	DACS/DACHT	70%	73%	75%	77%	80%
D.2. Percentual de docentes titulados em cursos <i>stricto sensu</i> (mestres + doutores) no Curso de Medicina	\sum mestres + doutores / total de docentes	DACS	85%	85%	85%	85%	85%
D.3. Percentual de docentes doutores na graduação	\sum doutores / total de docentes	DACS/DACHT	30%	35%	40%	45%	50%
D.4. Percentual de docentes doutores no Curso de Medicina	\sum doutores / total de docentes	DACS	60%	60%	60%	60%	60%
D.5. Percentual de docentes em regime de trabalho integral e parcial na graduação do Unifeso	\sum docentes integrais + parciais / total de docentes	DACS/DACHT	85%	87%	88%	90%	93%
D.6. Percentual de docentes em regime de trabalho integral e parcial no Curso de Medicina	\sum docentes integrais + parciais / total de docentes	DACS	100%	100%	100%	100%	100%

TEMA ESTRATÉGICO D:	Gestão do corpo docente
PERSPECTIVA PC:	Pessoas e Conhecimentos
OBJETIVO PC1:	Manter corpo docente titulado, de qualidade técnico-científica e pedagógica reconhecida, atualizado com as demandas sociais e profissionais contemporâneas, motivado e capaz de estabelecer relações interpessoais positivas e incentivar o engajamento dos estudantes no processo formativo.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
D.7. Percentual de docentes com produção acadêmica ≥ 3 por ano na graduação do Unifeso	\sum docentes com produções ≥ 3 no ano / total de docentes	DACS/DACHT/DPPE	50%	60%	70%	70%	70%
D.8. Percentual de docentes com incentivo institucional para pesquisa, inovação, extensão ou participação em evento	\sum docentes com incentivo / total de docentes	DACS/DACHT/DPPE	20%	22%	25%	27%	30%
D.9. Número de capacitações docentes ofertadas pelo Unifeso	\sum cursos e eventos de capacitação ofertados	Reitoria	20	22	24	26	30
D.10. Cursos de capacitação docente para atuação na modalidade a distância	\sum cursos e eventos de capacitação promovidos	DEAD	4	4	6	6	8
D.11. Percentual de docentes participantes de atividades de formação permanente ofertadas ou recomendadas pelo Unifeso	\sum docentes participantes de atividades de formação permanente no ano / total de docentes	DACS/DACHT/DEAD	60%	70%	75%	80%	85%
D.12. Número de docentes inscritos no Prêmio Professor Unifeso	\sum docentes inscritos no Prêmio Professor Unifeso	DACS/DACHT	25	30	35	40	40

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>MODALIDADE A DISTÂNCIA PARA GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE</p>	<p>Ofertar cursos de graduação na modalidade a distância com diferenciais de qualidade: (1) mediação docente qualificada; (2) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante; (3) atendimento qualificado, ágil e resolutivo ao estudante nos serviços acadêmicos e administrativos; (4) modelagem curricular, acompanhamento e estrutura de atendimento e apoio ao estudante que contribuam para retenção dos matriculados.</p> <p>Implantar polos próprios em municípios do Rio de Janeiro para oferta de cursos em EaD que demandem estrutura específica para aulas práticas.</p> <p>Estabelecer parcerias para implantação de polos conveniados em municípios do Rio de Janeiro com entidades compatíveis com a qualidade da EaD Unifeso.</p> <p>Constituir estrutura comercial e de marketing para captação de estudantes.</p> <p>Incluir estratégias de formação permanente para o corpo docente dos cursos à distância no Programa Institucional Entre Professores.</p> <p>Padronizar e aperfeiçoar os processos de produção, gestão e controle específicos para EaD.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação do corpo docente dos cursos ofertados em modalidade EaD.</p> <p>Implementar estratégias específicas e fortalecer as existentes na direção da satisfação do estudante matriculado em cursos à distância.</p>	<p>D.10 e D.11</p>
Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>INCENTIVOS INSTITUCIONAIS</p>	<p>Revisar e ampliar os incentivos institucionais para iniciação científica, pesquisa, inovação, extensão, internacionalização e participação em eventos.</p> <p>Redefinir a periodicidade dos editais para maior capilaridade das iniciativas.</p>	<p>D8</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE	<p>Ampliar o Programa Entre Professores como estratégia sistemática de formação docente permanente.</p> <p>Incluir estratégias sistemáticas de acolhimento e treinamento ao novo docente no Programa Entre Professores.</p> <p>Implantar incentivos para captação e gestão da permanência de professores doutores.</p> <p>Formar grupo de professores multiplicadores para capacitações na área de planejamento acadêmico e avaliação.</p> <p>Realizar a promoção e progressão dos professores considerando a avaliação docente de forma transparente e dialógica, previstos no Plano de Cargos e Salários do Corpo Docente.</p> <p>Otimizar a distribuição de carga horária para determinar sempre que possível o enquadramento docente em regime de trabalho integral ou parcial.</p> <p>Ampliar o incentivo institucional para produção docente (pesquisa, inovação, extensão, participação em eventos e produção de material didático).</p>	<p>D.1 a D.12</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMERCIAL	<p>Estruturar a área de comunicação, marketing e gestão comercial capaz de difundir os cursos do Unifeso em Teresópolis e novas praças.</p> <p>Desenvolver novas estratégias e ferramentas e fortalecer as existentes para uma comunicação eficiente entre os membros da comunidade acadêmica e entre o Unifeso e as demais unidades mantidas da Feso.</p>	<p>D.11 e D.12</p>

TEMA ESTRATÉGICO E:	Experiência do estudante
PERSPECTIVA CS:	Cliente e Sociedade
OBJETIVO CS1:	Garantir ensino de excelência para formação médica, considerando as demandas atuais da sociedade e do mercado profissional.
OBJETIVO CS2:	Investir em estruturas, projetos, ações e atividades que proporcionem experiências aos estudantes capazes de ampliar a sensação de satisfação e engajamento.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
E.1. Índice de satisfação dos estudantes com o Unifeso	NPS: % promotores - % detratores	DACS/DACHT/DEAD/DPPE	51	52	53	54	55
E.2. Índice de satisfação dos estudantes com os cursos de graduação presenciais	NPS: % promotores - % detratores	DACS/DACHT	51	52	53	54	55
E.3. Índice de satisfação dos estudantes com os cursos de graduação na modalidade a distância	NPS: % promotores - % detratores	DEAD	45	47	49	52	55
E.4. Índice de satisfação dos estudantes com os cursos da pós-graduação	NPS: % promotores - % detratores	DPPE	51	52	53	54	55
E.5. Índice de satisfação dos estudantes com o Curso de Medicina	NPS: % promotores - % detratores	DACS	51	52	53	54	55
E.6. Índice de satisfação dos estudantes do Curso de Medicina com o HCTCO	NPS: % promotores - % detratores	DACS/HCTCO	47	49	51	53	55

TEMA ESTRATÉGICO E:	Experiência do estudante
PERSPECTIVA CS:	Cliente e Sociedade
OBJETIVO CS1:	Garantir ensino de excelência para formação médica, considerando as demandas atuais da sociedade e do mercado profissional.
OBJETIVO CS2:	Investir em estruturas, projetos, ações e atividades que proporcionem experiências aos estudantes capazes de ampliar a sensação de satisfação e engajamento.

INDICADOR	DESCRIÇÃO/FÓRMULA	COMPROMETIDO	META				
			2023	2024	2025	2026	2027
E.7. Percentual de estudante que percebe melhorias decorrentes das avaliações que participou	Σ respondentes positivos / estudantes participantes da pesquisa	DACS/DACHT/DEAD/DPPE	30%	40%	50%	60%	70%
E.8. Número de estudantes de graduação envolvidos em atividades extracurriculares de iniciação científica, pesquisa e/ou inovação	Σ estudantes envolvidos nas atividades	DACS/DACHT/DPPE	180	200	240	270	300
E.9. Número de estudantes de graduação envolvidos em atividades extracurriculares de extensão	Σ estudantes envolvidos nas atividades	DACS/DACHT/DPPE	300	400	500	600	700
E.10. Número de estudantes envolvidos em atividades esportivas e de lazer fomentadas pela instituição	Σ estudantes envolvidos nas atividades	DPPE	200	250	300	350	400
E.11. Número de estudantes de graduação em mobilidade no exterior	Σ estudantes envolvidos nas atividades	DPPE	10	15	20	25	30
E.12. Número de eventos internacionais proporcionados pelo Unifeso	Σ eventos	DACS/DACHT/DEAD/DPPE	2	4	4	4	4
E.13. Vagas semestrais para internos no HCTCO	Σ vagas	DACS/HCTCO	260	260	260	260	260

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>MODALIDADE A DISTÂNCIA PARA GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE</p>	<p>Ofertar cursos de graduação na modalidade a distância com diferenciais de qualidade: (1) mediação docente qualificada; (2) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante; (3) atendimento qualificado, ágil e resolutivo ao estudante nos serviços acadêmicos e administrativos; (4) modelagem curricular, acompanhamento e estrutura de atendimento e apoio ao estudante que contribuam para retenção dos matriculados.</p> <p>Implantar polos próprios em municípios do Rio de Janeiro para oferta de cursos em EaD que demandem estrutura específica para aulas práticas.</p> <p>Estabelecer parcerias para implantação de polos conveniados em municípios do Rio de Janeiro com entidades compatíveis com a qualidade da EaD Unifeso.</p> <p>Constituir estrutura comercial e de marketing para captação de estudantes.</p> <p>Incluir estratégias de formação permanente para o corpo docente dos cursos à distância no Programa Institucional Entre Professores.</p> <p>Padronizar e aperfeiçoar os processos de produção, gestão e controle específicos para EaD.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação do corpo docente dos cursos ofertados em modalidade EaD.</p> <p>Implementar estratégias específicas e fortalecer as existentes na direção da satisfação do estudante matriculado em cursos à distância.</p>	<p>E.1 e E.3</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>PÓS-GRADUAÇÃO COM DIFERENCIAIS DE QUALIDADE</p>	<p>Formar de grupo para identificar nichos e potencialidades para pós-graduação, considerando o mercado educacional e de trabalho.</p> <p>Definir de portfólio de cursos com os seguintes diferenciais: (1) modelagem que favoreça a captação e a gestão da permanência dos estudantes, articulando atividades presenciais e à distância; (2) capacidade instalada do Unifeso e demais mantidas da Feso; (3) corpo docente renomado; (4) estreita relação com habilitação para o mundo do trabalho e (5) ambiente virtual de aprendizagem que proporcione excelência na experiência do estudante.</p> <p>Implantar e acompanhar a avaliação docente da pós-graduação.</p> <p>Implementar novas estratégias e fortalecer as existentes que contribuam para satisfação do estudante da pós-graduação.</p>	<p>E.1 e E.4</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA) COM ATUAÇÃO AMPLIADA</p>	<p>Implantar painel de indicadores para gestão acadêmica.</p> <p>Ampliar a envergadura de ação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) com inclusão de novos projetos de avaliação e acompanhamento com desdobramentos em ações de melhoria: (1) acompanhamento global dos resultados das avaliações da aprendizagem, dos insumos institucionais e dos resultados do questionário Enade dos estudantes; (2) consolidação e ampliação do NPS, da avaliação docente na graduação presencial e do acompanhamento dos egressos; (3) implementação de avaliação de coordenadores, de preceptores e de docentes da pós-graduação; (4) sistematização de projeto para avaliação e acompanhamento da graduação na modalidade à distância; (5) mapeamento da percepção dos estudantes sobre melhorias a partir das avaliações; (6) sistematização de projeto para avaliação e acompanhamento do Curso de Medicina; (7) acompanhamento de turmas sentinelas nas dimensões organização didático pedagógica, infraestrutura e oportunidades.</p> <p>Estruturar a CPA para o acompanhamento sistemático dos Cursos de Graduação da modalidade a distância, integrado ao PAAI, considerando as especificidades da EaD.</p>	<p>E.1 a E.7</p>

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
REDE DE ESTÁGIOS E CARREIRAS	<p>Implantar a Rede Unifeso de Estágios e Carreiras para captar e divulgar oportunidades de estágios, concursos e similares, além de mediar e acompanhar a inserção dos estudantes de graduação no mercado de trabalho por meio de estágios remunerados e não-remunerados.</p> <p>Garantir meios para o acompanhamento da trajetória e apoio em projeto de vida dos estudantes do Unifeso.</p> <p>Reestruturar o NAPPA para incorporar a rede de estágios e carreiras em articulação com as Direções da área acadêmica.</p> <p>Promover eventos com egressos, em parceria com o Programa de Acompanhamento de Egressos, com vista a estimular graduandos no que se refere ao futuro profissional.</p>	E.1; E.2; E.3; E.5; E.6; E.8; E.9; E.11; E.13

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
INCENTIVOS INSTITUCIONAIS	<p>Revisar e ampliar os incentivos institucionais para iniciação científica, pesquisa, inovação, extensão, internacionalização e participação em eventos.</p> <p>Redefinir a periodicidade dos editais para maior capilaridade das iniciativas.</p>	E.1 a E.11

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMERCIAL	<p>Estruturar a área de comunicação, marketing e gestão comercial capaz de difundir os cursos do Unifeso em Teresópolis e novas praças.</p> <p>Desenvolver novas estratégias e ferramentas e fortalecer as existentes para uma comunicação eficiente entre os membros da comunidade acadêmica e entre o Unifeso e as demais unidades mantidas da Feso.</p>	E.1 a E.11

Linha de Ação Estratégica	Iniciativas Estratégicas	Indicadores correlatos
<p>PROJETO EGRESSO</p>	<p>Ampliar o Projeto Egresso por meio de ações sistematizadas de acompanhamento do estudante dos cursos de graduação do Unifeso.</p> <p>Acompanhar anualmente os indicadores do questionário do estudante (Enade) em turmas sentinelas.</p> <p>Promover ações ágeis de melhorias imediatas nas áreas cuja avaliação demonstre fragilidades passíveis de correção.</p> <p>Capacitar permanentemente os professores para elaboração de questões e os estudantes para resolução dos diversos tipos de itens de avaliação.</p> <p>Promover simulados e estratégias de recuperação em áreas com deficiência de aprendizagem.</p> <p>Promover estratégias de motivação e engajamento dos estudantes para prova do Enade, OAB, residências e outras avaliações/processos seletivos por qual passarão os egressos.</p>	<p>E.1; E.2; E.3; E.5; E.7</p>
<p>PRECEPTORIA NA ÁREA DA SAÚDE</p>	<p>Elaborar política e diretrizes institucionais para preceptoría (revisão da função, do perfil, das competências, da regulação da seleção e da contratação de preceptores).</p> <p>Implantar a avaliação de desempenho do preceptor, articulada a iniciativas institucionais de formação permanente e motivação.</p> <p>Manter no corpo institucional de preceptores profissionais qualificados, cujo desempenho seja bem avaliado pelos estudantes e pelos gestores educacionais responsáveis.</p> <p>Garantir permanente de diálogo com os cenários de prática próprios e conveniados com vistas à qualidade do acompanhamento, supervisão e avaliação dos estudantes da área da saúde no mundo do trabalho.</p>	<p>E.1; E.2; E.5; E.6; E.13</p>