

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2023 – 2027

Universidade São Judas Tadeu

São Paulo/SP
2024

SUMÁRIO

1.	PERFIL INSTITUCIONAL	10
1.1.	ÍNDICES INSTITUCIONAIS.....	10
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	12
2.1.	INSERÇÃO REGIONAL	12
2.2.	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	22
2.2.1.	Histórico da mantida	22
2.2.2.	Missão, Visão e Valores	27
2.3.	OBJETIVOS	32
2.4.	DESCRIÇÃO E PROJEÇÃO DAS METAS	33
2.5.	ÁREAS DE ATUAÇÃO	40
2.5.1.	Graduação.....	41
2.5.2.	Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu.....	41
2.5.3.	Cursos de Educação Continuada	42
2.6.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	43
2.7.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL 45	
3.	PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	49
3.1.	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA)	51
3.2.	PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	54
3.3.	CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	56
3.4.	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA.....	60
3.4.1.	Análise e Divulgação dos Resultados	62
3.5.	EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO.....	63
3.6.	PLANEJAMENTO E AÇÕES ACADÊMICO ADMINISTRATIVAS A PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES.....	64
3.6.1.	Articulação entre os Resultados das Avaliações Externas e Autoavaliação ..	65
3.6.2.	Discussão dos resultados e plano de ação	67
3.6.3.	Elaboração do relatório de autoavaliação	68
4.	PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI).....	70
4.1.	DIRETRIZES DE ATUAÇÃO ACADÊMICA	73
4.1.1.	Formação integral.....	74
4.1.2.	Qualificação para o século XXI	77
4.1.3.	Trabalho coletivo e aprendizagem significativa.....	79
4.1.4.	Ensino para a compreensão (EpC)	80
4.2.	O CURRÍCULO NO ECOSISTEMA DE APRENDIZAGEM	83
4.2.1.	Conteúdos curriculares	86
4.2.2.	Personalização do currículo.....	89

4.2.3.	Itinerários formativos	89
4.2.4.	Estrutura curricular	90
4.2.5.	Programa Vida & Carreira.....	102
4.2.6.	Flexibilidade curricular	107
4.2.7.	Interdisciplinaridade	108
4.2.8.	Pesquisa na Universidade São Judas Tadeu.....	109
4.2.9.	Extensão na Universidade São Judas Tadeu	111
4.2.10.	Internacionalização na Universidade São Judas Tadeu	115
4.3.	PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM.....	119
4.4.	INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS.....	122
4.4.1.	Metodologias Ativas de Aprendizagem	123
4.4.2.	Tecnologias Digitais na Educação	124
4.4.3.	Ambiente Virtual de Aprendizagem – Ulife.....	126
4.4.4.	Educação Híbrida	133
5.	POLÍTICAS ACADÊMICAS	168
5.1.	POLÍTICAS DE ENSINO E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO	168
5.2.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS, AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS E PRÁTICAS DE PESQUISA OU INICIAÇÃO CIENTÍFICA, DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DE DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO E CULTURAL	171
5.3.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO- ADMINISTRATIVAS PARA A EXTENSÃO	173
5.4.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO ENSINO A DISTÂNCIA	176
5.5.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE, DO MEIO AMBIENTE, DA MEMÓRIA CULTURAL, DA PRODUÇÃO ARTÍSTICA E DO PATRIMÔNIO CULTURAL, E AÇÕES AFIRMATIVAS DE DEFESA E PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS E DA IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL	177
5.5.1.	Cultura de Educação Inclusiva.....	181
5.5.2.	Acessibilidade Arquitetônica	185
5.5.3.	Acessibilidade Curricular e Atitudinal	186
5.5.4.	Acessibilidade Digital e nas Comunicações	187
5.5.5.	Língua Brasileira de Sinais (Libras)	187
5.5.6.	Educação em Direitos Humanos.....	188
5.5.7.	Educação das Relações Étnico-Raciais.....	188
5.5.8.	Educação Ambiental e Sustentabilidade	190
5.6.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO- ADMINISTRATIVAS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO	192
5.6.1.	Integração entre Graduação e Pós-Graduação	194

5.7.	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MOBILIDADE ACADÊMICA E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	196
5.8.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO E DIFUSÃO PARA A PRODUÇÃO ACADÊMICO-DOCENTE	199
5.9.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS.....	200
5.10.	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE EXTERNA	201
5.11.	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE INTERNA	202
5.11.1.	Comunicação com os Colaboradores.....	204
5.12.	POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	207
5.12.1.	Programa Sucesso do Aluno.....	208
5.12.2.	Formas de Acesso ao Ensino.....	217
5.12.3.	Estímulos à Permanência	219
5.12.4.	Áreas de Atendimento Discente	220
5.13.	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS	224
6.	POLÍTICAS DE GESTÃO.....	228
6.1.	PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL	228
6.1.1.	Estrutura Organizacional	228
6.1.2.	Organograma Institucional da IES	230
6.2.	CORPO DOCENTE	234
6.2.1.	Titulação	234
6.2.2.	Experiência no Magistério Superior e Experiência Não Acadêmica	235
6.2.3.	Regime de Trabalho	235
6.2.4.	Expansão do Corpo Docente	236
6.2.5.	Critérios de Seleção e Contratação	236
6.2.6.	Incentivo à Permanência	238
6.2.7.	Procedimentos para Substituição Eventual.....	239
6.2.8.	Políticas de Capacitação Docente e Formação Continuada	239
6.2.9.	Plano de Carreira do Corpo Docente	246
6.3.	CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	248
6.3.1.	Perfil do Corpo Técnico-Administrativo	248
6.3.2.	Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo.....	250
6.3.3.	Plano de Cargos e Salários do Corpo Técnico-Administrativo	250
6.3.4.	Solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal	251
6.3.5.	Recrutamento	251
6.3.6.	Seleção	252

6.3.7.	Contratação	253
6.3.8.	Política para aplicação do plano de cargos e salários/carreira.....	253
6.3.9.	Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo	254
6.4.	OFERTA DE CURSOS	257
6.4.1.	Cursos de Graduação.....	257
6.4.2.	Plano de Implantação e Desenvolvimento da Instituição para o Período de Vigência do PDI	269
6.4.3.	Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato Sensu</i> e <i>Stricto Sensu</i>)	269
6.4.4.	Proposta de Expansão dos Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato Sensu</i> e <i>Stricto Sensu</i>)	281
6.5.	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	283
6.5.1.	Plano de Investimento	284
6.5.2.	Processo de Gestão Orçamentária.....	285
6.5.3.	Projeto Orçamentário.....	286
6.5.4.	Sustentabilidade Financeira: Participação da Comunidade Interna	286
7.	INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS.....	288
7.1.	INFRAESTRUTURA GERAL.....	288
7.2.	INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	289
7.3.	SALAS DE AULA.....	289
7.4.	AUDITÓRIO.....	290
7.5.	SALAS DE PROFESSORES.....	290
7.6.	INSTALAÇÕES PARA AS COORDENAÇÕES DE CURSO	291
7.7.	ESPAÇO PARA ATENDIMENTO AOS DISCENTES	291
7.8.	ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO	291
7.9.	LABORATÓRIOS, AMBIENTES E CENÁRIOS PARA PRÁTICAS DIDÁTICAS.....	292
7.10.	INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA DESTINADA À CPA	293
7.11.	BIBLIOTECA.....	293
7.11.1.	Infraestrutura Física	293
7.11.2.	Infraestrutura de Gestão do Acervo.....	294
7.11.3.	Armazenamento e acesso ao acervo	295
7.11.4.	Acervo: Plataformas Digitais	295
7.11.5.	Acervo: Portal de Periódicos Digitais.....	296
7.11.6.	Acervo: política de aquisição, expansão e atualização	298
7.11.7.	Informatização.....	298
7.11.8.	Programa de Treinamento e Orientação para os Usuários.....	299
7.11.9.	Manual de Trabalhos Acadêmicos	301

7.11.10.	Repositório Institucional	301
7.12.	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS.....	302
7.13.	INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA.....	302
7.13.1.	Equipamentos	304
7.13.2.	Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos	305
7.13.3.	Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação	306
7.14.	ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA	309
7.14.1.	Acessibilidade Curricular e Atitudinal	310
7.15.	POLOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	311
7.15.1.	Expansão	311
7.15.2.	Polos em Funcionamento.....	311
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	319
	REFERÊNCIAS	320

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Município de São Paulo.....	12
Figura 2 – Eixos e dimensões do SINAES	49
Figura 3 – Diagrama do Processo de Autoavaliação	55
Figura 4 - Escala NPS	58
Figura 5 – Lançamento da campanha da avaliação institucional.....	61
Figura 6 – Card WhatsApp enviado à comunidade acadêmica	61
Figura 8 – Descrição dos elementos do marco conceitual do EpC.....	81
Figura 9 – A dinâmica da subjetivação do currículo	84
Figura 10 – Currículo em processo	87
Figura 11 – Extensão como ambiente de aprendizagem	115
Figura 12 – Pilares da Internacionalização	116
Figura 13 – Iniciativas de Internacionalização para a Graduação	117
Figura 14 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	117
Figura 15 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação <i>Stricto- Sensu</i>	118
Figura 16 – Processo de avaliação contínua	121
Figura 17 – Ulife: tela de abertura.....	130
Figura 18 – Inserção de conteúdo no Ulife	130
Figura 19 – Inserção de conteúdo no Ulife	131
Figura 20 – Visão geral da arquitetura de distribuição	132
Figura 21 – Modelo <i>joystick</i>	134
Figura 22 - Manifesto do Ânima Plurais	183
Figura 23 – Estações de aprendizagem na pós-graduação	195
Figura 24 – Iniciativas de Internacionalização para Colaboradores.....	198
Figura 25 – Empoderamento do estudante na Instituição	208
Figura 26 – Estrutura do Programa de Nivelamento	211
Figura 27 – Organograma Institucional da IES	231

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Metas e prazos relativos à avaliação institucional.....	33
Quadro 2 – Metas e prazos relativos ao ensino.....	34
Quadro 3 – Metas e prazos relativos à pesquisa.....	35
Quadro 4 – Metas e prazos relativos à extensão	36
Quadro 5 – Metas e prazos relativos à assistência estudantil.....	37
Quadro 6 – Metas e prazos relativos à comunicação com as comunidades interna externa.....	37
Quadro 7 – Metas e prazos relativos ao corpo docente.....	38
Quadro 8 – Metas e prazos relativos ao corpo técnico-administrativo.....	38
Quadro 9 – Metas e prazos relativos à gestão acadêmico-administrativa.....	39
Quadro 10 – Metas e prazos relativos à biblioteca.....	39
Quadro 11 – Metas e prazos relativos à infraestrutura física	40
Quadro 12 – Modalidades de extensão	175
Quadro 13 – Regime de Trabalho do corpo docente atuante	236
Quadro 14 – Docentes: Titulação x Regime de trabalho.....	236
Quadro 15 – Critérios de admissão e de progressão da carreira docente	247
Quadro 16 – Corpo técnico-administrativo.....	249
Quadro 17 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.....	255
Quadro 18 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Butantã	258
Quadro 19 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Cubatão	259
Quadro 20 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Jabaquara.....	259
Quadro 21 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Sede – Mooca.....	260
Quadro 22 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Paulista.....	262
Quadro 23 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Santana.....	263
Quadro 24 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Santo Amaro.....	264
Quadro 25 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Vila Leopoldina	265
Quadro 26 – Oferta de cursos Educação a Distância.....	266
Quadro 27 – Cursos previstos para abertura na vigência do PDI	269
Quadro 28 – Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	269
Quadro 29 – Cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	281
Quadro 30 – Novos de Cursos de Pós-graduação <i>Strictu Sensu</i> previstos	283
Quadro 31 – Projeção orçamentária.....	286
Quadro 32 – Bases de Dados disponíveis	297
Quadro 33 – Nível de informatização da biblioteca	299

APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade São Judas Tadeu, instituição de ensino superior mantido pela AMC - Serviços Educacionais Ltda., mantenedora com sede e foro na cidade de Nova Lima, no estado de Minas Gerais, constitui-se em compromisso da instituição com o Ministério da Educação (MEC) para o quinquênio 2023 - 2027. O plano inclui seu Projeto Pedagógico Institucional e estratégias de expansão de seus cursos, de desenvolvimento do seu corpo docente e técnico-administrativo e de melhoria da qualidade do ensino, da biblioteca, da informática, dos laboratórios e das instalações físicas, com vistas à consolidação da Universidade São Judas Tadeu como instituição educacional comprometida com elevados padrões de qualidade.

O grupo mantenedor da Universidade São Judas Tadeu, com base em sua experiência de atuação no ensino superior, reconhece que, ao projetar este documento, evoca para si a responsabilidade de contribuir, por meio do fortalecimento da educação superior, para o avanço da sociedade e para a difusão do conhecimento produzido em seus espaços educacionais.

Todavia, reconhece também a necessidade de continuar a investir, permanentemente, na ampliação e na qualificação dos quadros docentes e técnico-administrativos; no enfrentamento dos desafios inerentes à sua infraestrutura, aos espaços físicos, como bibliotecas, laboratórios e áreas de convivência, e às tecnologias de informação e comunicação; no incentivo ao intercâmbio e à cooperação interinstitucionais; e na criação de instrumentos de avaliação interna e externa capazes de identificar, com maior assertividade, quais as dificuldades e os melhores rumos a serem seguidos.

Enfim, este Plano de Desenvolvimento Institucional foi elaborado a partir de uma avaliação do tempo presente, mas sem perder de vista o futuro. Um plano de ação voltado para a consolidação e para a expansão de uma instituição contemporânea, líder, forte e inovadora, em consonância com sua filosofia e respeitando as particularidades locais.

Reitor: Abilio Gomes de Carvalho Junior, Diretor: Guilherme Martins Ramos Daflon

1. PERFIL INSTITUCIONAL

A Universidade São Judas Tadeu está localizada na Rua Taquari, 546, Mooca, município de São Paulo, estado de São Paulo. É mantida pela AMC - Serviços Educacionais Ltda, CNPJ n. 43.045.772/0001-52, NIRE n. 35.218.650.310 pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos, com sede e foro na Rua Taquari, 546, Mooca, município de São Paulo, estado de São Paulo.

Os endereços de atuação da instituição estão listados no quadro a seguir:

Unidade	Endereço Completo
Butantã	Avenida Vital Brasil,1000, Butantã, São Paulo
Cubatão	Rua São Paulo,328, Centro, Cubatão
Jabaquara	Avenida Jabaquara, 187, Mirandópolis, São Paulo
Mooca - Sede	Rua Taquari,546, Mooca, São Paulo
Paulista	Avenida Agélica,2563, Bela Vista, São Paulo
Santana	Rua Voluntários da Pátria, 2624, Santana, São Paulo
Santo Amaro	Av. Alexandre Dumas,2016, Chácara Santo Antônio, São Paulo
Vila Leopoldina	Avenida Imperatriz Leopoldina,184, Vila Leopoldina, São Paulo

1.1. ÍNDICES INSTITUCIONAIS

Índice	Valor	Ano
CI - Conceito Institucional:	4	2014
CI-EaD - Conceito Institucional EaD:	5	2018
IGC - Índice Geral de Cursos:	4	2021
IGC Contínuo:	3.2951	2021

ANO	CI	IGC	CI-EaD
2021	-	4	-
2019	-	4	-
2018	-	4	5
2017	-	4	-
2016	-	4	-
2015	-	4	-
2014	4	3	-
2013	-	3	-
2012	5	3	-

ANO	CI	IGC	CI-EaD
2011	-	3	-
2010	-	3	-
2009	3	3	-
2008	-	3	-
2007	-	3	-

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

2.1. INSERÇÃO REGIONAL

A cidade de São Paulo é a capital do estado de São Paulo, localizado na região Sudeste do país. Atualmente, a cidade é um dos principais centros econômicos da América Latina, tendo suas atividades voltadas para o setor de prestação de serviços.

Figura 1 - Município de São Paulo



Fonte: IBGE.

Tendo o ano de 1554 como marco de seu nascimento, o município de São Paulo se destaca, antes de mais nada, pelas suas dimensões: é uma das maiores cidades do mundo e a maior do Hemisfério Sul. Em sua unidade territorial, que soma 1.521,110km², espalham-se mais de 12 milhões de habitantes, segundo o IBGE, 2016.

Como em toda metrópole de grandes dimensões, a densidade demográfica é grande e quase não se vê a divisão entre os municípios da Região Metropolitana, dado o acelerado processo de conurbação. A Região Metropolitana é uma área que inclui, além de São Paulo, outros 38 municípios que a circundam, somando ao todo quase 21,9 milhões de habitantes, uma das maiores aglomerações urbanas do mundo. Detentora de um Produto Interno Bruto per capita de R\$

62.341,21, em 2019, a capital paulista superaria nações como Chile, Hong Kong e Portugal.

Estão concentradas na cidade – que recebe cerca 14,9 milhões de turistas por ano (OTE e FIP, 2010), a maioria para negócios (aproximadamente 57 %) – aproximadamente 60% das multinacionais instaladas no país e grande parte das cem maiores empresas privadas. No setor financeiro, os principais bancos, corretoras de valores e as maiores seguradoras. Abriga, inclusive, cerca de 40 câmaras internacionais de comércio e negócios.

A cidade também é a sede da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa), a segunda maior bolsa de valores do mundo em valor de mercado. Com estrutura para receber o turista e realizar mais de 90 mil eventos por ano, a capital paulista conta com números elevados de hotéis, mais de 12,5 mil restaurantes (Sindicato de Hotéis e Restaurantes, Bares e Similares em São Paulo, 2022), teatros, museus e táxis.

Ademais, a Região Metropolitana de São Paulo é o mais movimentado centro aéreo do Hemisfério Sul, com seus dois aeroportos (Guarulhos e Congonhas). Assim, São Paulo é considerada um importante “cidade global”, isto é, um local geográfico estratégico para o funcionamento do sistema global de finanças e comércio.

São Paulo é a cidade mais multicultural do Brasil e uma das mais diversas do mundo. Atualmente, é a cidade com as maiores populações, fora de seus países respectivos, das seguintes etnias: italiana, portuguesa, japonesa, espanhola, libanesa e árabe.

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de São Paulo, ano 2021, é de 0,806 (a escala vai de 0 - pior - a 1 - melhor), considerado muito alto pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (IBGE, 2021). Porém, a distribuição do desenvolvimento humano na cidade não é homogênea. Os distritos mais centrais em geral apresentam IDH superior a 0,9, gradualmente diminuindo à medida que se afasta do centro, até chegar a valores de cerca de 0,7 nos limites do município. Além disso, apresenta taxa de

escolarização de 96% em uma faixa etária que vai de 6 a 14 anos de idade (IBGE, 2010).

São Paulo é referência internacional na área da saúde contando com serviços e alta complexidade, setor hospitalar de primeira linha e extensa rede de serviços diagnósticos. A cidade de São Paulo contava com 255 hospitais, entre públicos e privados, muitos com os mais altos padrões de referência, mais de 9.700 clínicas de 50 especialidades, centenas de laboratórios e spas em hotéis (Fonte: Ministério da Saúde/Datasus, 2016). A capital paulista recebe crescente número de pessoas com o objetivo de usufruir dos centros de excelência.

O município de São Paulo está, administrativamente, dividido em 32 subprefeituras, cada uma delas, por sua vez, divididas em distritos, sendo estes últimos, eventualmente, subdivididos em subdistritos (a designação “bairro” não existe oficialmente, embora seja usualmente aplicada pela população). As subprefeituras estão oficialmente agrupadas em nove regiões (ou “zonas”), levando em conta a posição geográfica e a história de ocupação.

Inserção da Universidade São Judas Tadeu

Situada no município de São Paulo, a Universidade São Judas Tadeu (USJT), até 2017, possuía duas unidades: a unidade sede, no distrito da Mooca, e a unidade Butantã, inaugurada no ano de 2007, no distrito de mesmo nome. Em 2018, três novas unidades foram inauguradas: a unidade Santo Amaro, localizada na Zona Sul, no distrito de Santo Amaro; a unidade Paulista, localizada na região Central, no distrito de Bela Vista; e a unidade Jabaquara, localizada na região Sul de São Paulo, no distrito de Saúde, incluído na área da subprefeitura da Vila Mariana. Em 2019, duas novas unidades (Vila Leopoldina e Santana) foram inauguradas.

Além dessas unidades na cidade de São Paulo, houve, também, a chegada ao município de Cubatão, na Região Metropolitana da Baixada Santista (a apenas 12 km de distância do Porto de Santos) e a 47 km da capital do estado, com o curso de Medicina.

Todos os campi oferecem para os alunos um ensino com metodologias ativas e busca colocá-los como protagonistas do seu aprendizado. Com uma estrutura agradável, moderna e laboratórios bem equipados, o aluno pode colocar em prática o que aprende na sala de aula.

➤ **Unidade Mooca - Sede**

A USJT tem sua origem histórica no distrito da Mooca, um dos mais tradicionais e antigos distritos paulistanos. A Mooca pertence à subprefeitura de mesmo nome e que faz parte da macrozona denominada Região Leste, a maior do município de São Paulo, com uma população de mais de quatro milhões de habitantes, uma grande extensão territorial e diferenças significativas em termos de IDH. A subprefeitura da Mooca é a mais desenvolvida da Região Leste e compreende também os distritos da Água Rasa, do Belém, do Brás, do Pari e do Tatuapé. Com uma população de cerca de 350 mil habitantes, a Mooca possui densidade demográfica de 9.772 hab./km² e 100% de taxa de urbanização.

Atualmente, embora ainda concentre algumas indústrias, o perfil do distrito, acompanhando a transformação do município de São Paulo em um grande polo de serviços, é nitidamente diferente: a construção de diversos conjuntos residenciais para a classe média e média alta, com a consequente ampliação do comércio local e da oferta de serviços, está transformando a Mooca em uma zona residencial verticalizada, na qual a principal atividade é a terciária. Por conta disso, observa-se, no distrito da Mooca, um movimento de ampliação e de renovação populacional: entre os anos 2000 e 2010, o distrito ganhou 12 mil novos habitantes (Censo, 2010).

Nesse contexto, questões envolvendo a infraestrutura, o meio ambiente, a presença significativa da população idosa e as mudanças no mercado de trabalho em função da modernização do comércio e da introdução de novos serviços têm proporcionado insumos para o desenvolvimento de diversas atividades de prestação de serviços e de integração comunitária por parte da instituição. Destacam-se, entre as diversas atividades, aquelas relativas ao uso dos recursos humanos e infraestrutura da universidade para treinamento, atualização e aperfeiçoamento, gratuitos, para diversos segmentos sociais.

A unidade Mooca conta com aproximadamente 16 mil alunos em mais de 60 cursos entre graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Essa unidade tem uma infraestrutura completa, laboratórios modernos, hospital veterinário e tantos outros espaços que trazem um ambiente para o aluno poder colocar em prática o que aprende na sala de aula, num total de aproximadamente 68 mil m².

➤ **Unidade Butantã**

No ano de 2007, a USJT escolheu o distrito do Butantã para inaugurar sua segunda unidade na cidade de São Paulo. A subprefeitura do Butantã está localizada na zona oeste do município de São Paulo, englobando os distritos do Butantã, Morumbi, Raposo Tavares, Rio Pequeno e Vila Sônia.

Em função da sua evolução histórica, mormente por conta da divisão das terras por diversos proprietários ao longo do tempo, o Butantã tornou-se uma região constituída por grandes sítios ou fazendas. Com a aglomeração urbana, contudo, o desenvolvimento da região ocorreu somente a partir da implantação do Instituto Butantã, cuja fundação data de 1901.

A partir dos anos 1920, começaram a surgir os primeiros bairros, indo até os anos 1960. Quase a totalidade da área abrangida pela Subprefeitura Butantã está conturbada aos municípios vizinhos de Taboão da Serra e Osasco. O intercâmbio entre esses municípios e o município de São Paulo é intenso em termos de comércio, serviços e lazer.

O Butantã, apesar da heterogeneidade socioeconômica, é uma região que se caracteriza pela presença de bairros-jardins, com ruas arborizadas e completa infraestrutura. Apresenta uso predominantemente residencial horizontal de média e alta renda, com alguma ocorrência de habitações verticais. O comércio, embora concentrado nas vias principais, é diversificado e sofisticado. Existe alguma presença industrial, mas o forte é a área de serviços. O IDH Municipal é de 0,8, considerado elevado (acima de 0,8).

➤ **Unidade Santo Amaro**

No ano de 2018, a USJT escolheu o distrito do Santo Amaro para inaugurar sua terceira unidade na cidade de São Paulo. O novo campus nasceu do grande

desejo de estabelecer a USJT nessa região, com grande facilidade de acesso ao transporte público, buscando oferecer melhores condições de deslocamento a alunos, professores e demais usuários para a universidade.

Santo Amaro é um distrito da Zona Centro-Sul do município de São Paulo, no estado de São Paulo, no Brasil. Foi um município independente até ser incorporado por São Paulo, em 1935. Às margens do Rio Pinheiros, o distrito tem 15,60 quilômetros quadrados e mais de 70 mil moradores. No entanto, o número de pessoas que passa pela região diariamente se mostra ainda maior devido ao grande fluxo de comércio popular e empresarial. O local é atendido por um terminal de ônibus e por estações do metrô.

O comércio local é quase uma réplica da região central de São Paulo. O Largo Treze reúne barraquinhas e muitas lojas de roupas, calçados e cosméticos, por exemplo. No dia 29 de outubro de 2010, o bairro também ganhou o Shopping Mais Largo Treze com cinema e praça de alimentação.

Por se tratar de uma região de comércio intenso, oferece muitas oportunidades de emprego para os moradores dos arredores, o que contribui para diminuir o intenso deslocamento dos trabalhadores para a região central diariamente. Pelo grande número de empresas, a região conta com serviços como um dos maiores Poupa tempos da metrópole e também um Centro de Solidariedade ao Trabalhador.

➤ **Unidade Jabaquara**

O distrito do Jabaquara foi escolhido para inaugurar a quinta unidade da USJT na cidade de São Paulo. O campus também insere a universidade em uma região privilegiada, com grande facilidade de acesso ao transporte público, minimizando os impactos de deslocamento da população local para a universidade, assim como oferece melhores condições de acessibilidade ao ensino superior.

O Jabaquara é um distrito do município de São Paulo, no Brasil, fundado em 1964. Localiza-se na zona centro-sul do município. Conta com duas estações de metrô, São Judas e Saúde, e uma rodoviária – Terminal Jabaquara –, além de

ficar a poucos minutos do Aeroporto de Congonhas. Conta atualmente com mais de 220 mil habitantes.

O distrito abriga todas as classes sociais, com predominância das classes média e média alta. Atualmente, é um bairro que vem se consolidando, com grandes empreendimentos imobiliários voltados para a classe média e média alta. O distrito do Jabaquara também é vizinho de bairros consagrados de São Paulo, como Vila Mariana, Saúde, Moema e Campo Belo.

➤ **Unidade Paulista**

A Bela Vista é um distrito situado na região central da cidade de São Paulo, sendo uma das poucas regiões paulistanas que ainda guardam inalteradas as características originais de seu traçado urbano, fazendo de suas ruas um livro de história ao ar livre sobre a formação da cidade. Considerada parte do centro de São Paulo, o bairro Bela Vista é, na verdade, um distrito que agrupa os bairros do Bexiga e da Vila dos Ingleses.

Tem como características únicas o famoso sotaque puxado para o italiano; a arquitetura, dos casarões imponentes em tons pastel, que, em sua maioria, são considerados patrimônio histórico; e as famosas cantinas e restaurantes populares.

Toda a região de Bela Vista, em São Paulo, tem fácil acesso a diversas linhas do metrô, como Brigadeiro Luiz Antônio, onde as linhas Azul e Verde se cruzam, e a Trianon-MASP, que dá acesso fácil a um dos pontos mais badalados da Avenida Paulista. Na região de Bela Vista, a movimentação local acontece quase 24 horas por dia.

A escolha da USJT pelo distrito de Bela Vista, mais especificamente próximo da avenida Paulista, para instalação de uma unidade é altamente estratégica, pois a eletrizante vida local combina com a intensidade proporcionada pela vida universitária. Além disso, ali se concentra grande parcela de nosso público-alvo: jovens trabalhadores, executivos.

Assim, o novo campus nasceu do grande desejo de estabelecer a USJT na região da avenida Paulista.

➤ **Unidade Vila Leopoldina**

Vila Leopoldina é um distrito situado na zona oeste do município de São Paulo, com área aproximada de 7,2 km², mais de 30 mil habitantes e IDH muito elevado. Originou-se como uma extensão do distrito da Lapa e tinha, no início, características de região popular, mas vem se atualizando nos últimos anos e tornando-se um local de cada vez mais atraente. Tem fácil acesso às marginais Pinheiros e Tietê, próxima ao Parque Villa-Lobos e Ceagesp (principal central de abastecimento do país). É atendida por quatro estações da CPTM: Imperatriz Leopoldina e Domingos de Moraes (Linha 8-Diamante) e Ceasa e Vila Lobos-Jaguari (Linha 9-Esmeralda). Pontos e linhas de ônibus cortam o bairro, que está sob administração da subprefeitura da Lapa.

A Vila Leopoldina era parte de um sítio chamado Emboaçava e desde 1827 era de propriedade de João Correia da Silva, razão pela qual a área era conhecida como a Várzea dos Correias. Anos mais tarde foi para as mãos dos jesuítas alemães. Nele havia uma grande casa que servia de residência aos religiosos. Tal sítio foi dividido e, por volta de 1894, a região toda estava coalhada de chácaras dos padres.

O primeiro e grande loteamento da vila aconteceu em 1894, quando a empresa dona da área, E. Richter & Company, realizou uma jogada publicitária e alugou barcos para os futuros compradores conhecerem os lotes passeando pelo rio Tietê, terminando o passeio num grande piquenique para mais de quinhentos convidados. O nome do bairro veio dessa época – e não foi em homenagem à princesa Leopoldina, e sim a dona Leopoldina Kleeberg, uma das sócias da empresa loteadora.

Desde a década de 1990 e até o fim dos anos de 2010, houve uma debandada das fábricas, atraídas por melhores incentivos fiscais em outras regiões do estado. Os donos dos terrenos estavam vendendo, aos montes, seus galpões. Era uma resposta à demanda da expansão imobiliária na cidade. Para as construtoras, era infinitamente bem mais vantajoso negociar os grandes espaços com um só dono do que empreender a desapropriação de vários imóveis. Além disso, o bairro é valorizado por sua localização, proximidade de parques, vias expressas e do CEAGESP, uma das principais empresas estatais brasileiras de

abastecimento e o terceiro maior centro atacadista de alimentos do mundo e o primeiro do Brasil e da América Latina.

Hoje, a paisagem se transforma rapidamente. Além de ver surgir condomínios de apartamento em terrenos industriais, o bairro também virou polo de agências de publicidade, produtoras de conteúdo e estúdios de fotografia e de cinema. Essas empresas aproveitam o espaço generoso dos antigos galpões para montar suas oficinas.

Uma operação urbana coordenada pela Prefeitura de São Paulo está promovendo um processo de verticalização e adensamento do distrito, originalmente ocupado por galpões industriais, no intuito de ocupar a região e reduzir a degradação urbana. O distrito tem experimentado um acelerado processo de expansão imobiliária, com a construção de novos e modernos edifícios de apartamentos. Como consequência desse processo, a região no entorno da rua Carlos Weber vem sendo chamada de “nova Moema”, região que sofreu processo semelhante na década de 1970.

➤ **Unidade Santana**

Santana é um distrito do município de São Paulo, situado na zona norte. Permaneceu durante muito tempo isolado do restante da capital devido a barreiras naturais como o Rio Tietê e a Serra da Cantareira, adquirindo características rurais. O isolamento durou até o início do século XX, quando houve a construção da Ponte das Bandeiras e do Tramway Cantareira.

Seguindo os passos de todo o município, Santana se desenvolveu rapidamente devido ao processo de industrialização e à riqueza gerada por meio do ciclo do café em todo o estado. Atualmente, é um centro socioeconômico regional, funcionando como polo de comércio, serviços e lazer para outras localidades da zona norte.

O distrito possui um dos maiores centros de feiras e exposições paulistanos, o Pavilhão do Anhembi, além do Terminal Rodoviário do Tietê, o mais movimentado do Brasil, e do Aeroporto Campo de Marte, o primeiro do município. Destacam-se o Alto de Santana e o Jardim São Paulo, regiões nobres localizadas em sua extensão.

Todo seu território é urbano com alta taxa de densidade demográfica. O fenômeno da verticalização cresce ano após ano e surge como consequência da valorização dos terrenos existentes. Com esse processo de desenvolvimento e avanços em sua infraestrutura, o distrito transformou-se em um dos principais polos econômicos e culturais da zona norte do município.

➤ **Unidade Cubatão – Campus Fora de Sede**

Cubatão, município do estado de São Paulo, está situado na Região Metropolitana da Baixada Santista, microrregião de Santos. A população estimada para o ano de 2021 foi de 132.521 habitantes (IBGE, 2022). A cidade ocupa 142,8km² de área, o que resulta numa densidade demográfica de 830,91 hab./km². É o único município da Baixada Santista que não é litorâneo. Faz divisa com os municípios de Santo André, ao norte; ao leste, com Santos; com a Baía de Santos, ao sul; com São Vicente, a sudoeste; com São Bernardo do Campo, a noroeste.

Segundo dados do IBGE (2022), o PIB per capita da cidade em 2019 foi de R\$ 115.116,84. O município tem uma dinâmica econômica mais forte que seus vizinhos (com exceção de Santos), tendo em vista seu perfil industrial. A taxa de escolarização na cidade é de 98% considerando a faixa etária de seis a 14 anos (IBGE, 2010). Em 2018, foram realizadas 15.321 matrículas no ensino fundamental, ao passo que, no ensino médio, foram realizadas 5.246. Com relação à saúde, o município tem cumprido o mínimo exigido pela Emenda Constitucional 29, destinando mais de 15% de seus recursos próprios em saúde. O percentual tem ficado acima de 19%.

○ **Curso de Medicina da USJT em Cubatão**

A unidade em Cubatão da USJT traz um curso de Medicina com a qualidade e a excelência da São Judas. A universidade espera contribuir para a ampliação dos serviços médicos de qualidade no município e região. Enquanto o Brasil tem o índice de 0,8 vaga em Medicina para cada dez mil habitantes, outros países têm índices maiores. Na Austrália, por exemplo, o índice é de 1,4; na Argentina, é de 3,1. A população brasileira percebe e manifesta o desconforto com essa escassez de médicos.

Assim, o campus foi inaugurado para trazer aos alunos um ensino com metodologias ativas, buscando colocá-los como centro da escola e o professor como uma inspiração. Com uma estrutura moderna, aconchegante, laboratórios de alto padrão e equipamentos de última geração, o aluno pode colocar em prática o que aprende na sala de aula.

2.2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2.2.1. Histórico da mantida

A Universidade São Judas Tadeu (cod. MEC - 203), com sede na cidade de São Paulo, é uma instituição de ensino superior, mantida pela AMC - Serviços Educacionais Ltda. A AMC - Serviços Educacionais Ltda foi fundada em 2014, visando fomentar o processo de credenciamento de uma instituição de ensino superior junto ao MEC. A AMC - Serviços Educacionais Ltda integra, desde 2014 a Ânima Educação, cuja presença física alcança 12 estados do Brasil, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, sendo considerada uma das maiores organizações de educação superior privada do país, listada no Novo Mercado.

A AMC Serviços Educacionais Ltda., mantenedora da Universidade São Judas Tadeu, é pessoa Jurídica de Direito Privado, com fins lucrativos, Sociedade Civil, com CNPJ sob nº 43.045.772/0001-52, NIRE 35.218.650.310, com sede na cidade de São Paulo/SP, conforme contrato consolidado e registrado na Junta Comercial de São Paulo, sob nº 118.432/19-9 (27.2.2019) - Contrato Social / 25ª alteração.

A mantenedora tem por objeto a administração de atividades de instituições de terceiros e quartos graus, educação profissional, podendo dedicar-se, as atividades de treinamento, pesquisas, consultorias e assessorias às empresas públicas e privadas, realizar cursos de extensão, treinamento, cursos à distância, bem com atividades relacionadas à produção, e divulgação cultural, podendo

inclusive ser proponentes de projetos culturais com base nas leis de incentivo à cultura. E, mantém a Universidade São Judas Tadeu (USJT) em São Paulo/SP.

A Ânima Educação é a quarta maior organização de educação superior privada do país, listada no Novo Mercado, com a força e a representatividade de 27 instituições, além do Instituto Ânima.

A Ânima Educação apresenta um ecossistema formado por cerca de 18 mil educadores, sendo aproximadamente 8.500 docentes e 9.200 colaboradores administrativos. Além disso, são mais de 330 mil estudantes, matriculados em mais de cem cursos superiores de graduação e em dezenas de programas de especialização, mestrado e doutorado.

Os alicerces da Ânima Educação são fundamentados pelo propósito de “transformar o país pela educação” e pelos valores comprometimento, cooperação, reconhecimento, respeito, transparência e inovação. Para a Ânima, não basta capacitar as pessoas para o mercado de trabalho, é preciso abrir espaço para que elas se transformem e possam transformar o mundo ao redor. O Ecossistema Ânima de Aprendizagem estimula fortemente a conexão entre alunos, professores, mercado de trabalho e comunidade do entorno. Um ecossistema que tem como norteador a sala de aula como um lugar de aprendizado pessoal e profissional. Assim, encoraja a formação integral do aluno de forma a prepará-lo não apenas como profissional, mas também como indivíduo e cidadão.

Os indicadores confirmam o posicionamento de qualidade da Ânima Educação, reforçando a eficiência do modelo acadêmico e o compromisso constante de buscar a melhoria da qualidade dos serviços. A Ânima possui um ótimo desempenho no ensino superior brasileiro, com uma média de 83% das instituições com Índice Geral de Cursos (IGC) na zona de excelência, segundo o MEC/Inep; com seu Ecossistema Ânima de Aprendizagem (E2A), é o primeiro grupo do país a criar um modelo de ensino focado em competências; HSM, SingularityU Brazil, EBRADI, Le Cordon Bleu, Inspirali e Medroom são instituições referências em seus segmentos e integram o Ecossistema Ânima; foi eleita pela CNN a empresa mais notável na categoria educação no ano de 2020; e está entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo a

pesquisa Great Place to Work (GPTW/Revista Época). Em maio de 2021, a Exame divulgou as 17 empresas de maior destaque pelas posturas socioambientais no prêmio Melhores do ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança, em tradução), e a Ânima foi eleita como a melhor organização no segmento educação.

Assim, ao longo de sua história, com base em seus valores e princípios, a Ânima Educação tem construído uma atuação contemplada por inúmeros atributos de qualidade que certificam a sua missão de transformar o país pela educação.

O Complexo Educacional São Judas Tadeu abrange a educação infantil – Escolinha Dente de Leite – os ensinos fundamental, médio e profissionalizante – Colégio São Judas Tadeu – e o ensino superior – Universidade São Judas Tadeu. Sua origem explica-se pela atividade docente dos professores Alzira Altenfelder Silva Mesquita e Alberto Mesquita de Camargo, os quais, em 1947, criaram um curso preparatório para o “Exame de Admissão ao Ginásio”, na própria casa em que moravam, na Mooca.

O curso de admissão era uma necessidade do sistema educacional da época, em função da enorme disparidade da formação existente no curso primário e das exigências do curso ginásial. A lacuna exigia um reforço e, durante seis anos, o casal Mesquita dedicou-se à tarefa, até que, em 1953, devido ao sucesso do empreendimento, criaram o Colégio São Judas Tadeu, já em prédio próprio. Na época, a Mooca era servida basicamente por duas escolas públicas, as quais não conseguiam mais absorver a crescente demanda educacional, em função da expansão significativa da Região Leste, bem como do aumento das famílias de imigrantes, já na terceira geração.

O Colégio São Judas Tadeu, portanto, durante bom tempo serviu como alternativa de educação de qualidade para a região. Em 1969, o Colégio já contava com 1.965 alunos em seus cursos Primário, Ginásial, Científico, Clássico, Normal e Técnico. Em 1971, dados os novos marcos legais que regulamentavam o setor educacional, a experiência acumulada e o desejo de ampliar a oferta de bom ensino para a região, criou-se a Faculdade São Judas Tadeu, que funcionou, inicialmente, nas dependências do próprio Colégio, oferecendo os cursos de Administração e Ciências Contábeis. No mesmo ano,

surgiu a Escolinha Dente de Leite do Colégio São Judas Tadeu, conformando o Complexo Educacional São Judas Tadeu como prestador de serviços educacionais em todos os níveis. Em 1973, a Faculdade já desenvolvia suas atividades em um prédio alugado e oferecia também os cursos de Matemática e Letras.

A partir de então, seja pela criação de novos cursos, seja pela incorporação de outras instituições, a Faculdade expandiu-se continuamente, somando aproximadamente 9.000 alunos matriculados em 1982, ano em que foi lançada a pedra fundamental da sede própria da Faculdade, no endereço atual da unidade sede. Naquele ano, também, teve início a oferta dos primeiros cursos de pós-graduação lato sensu.

A construção da sede própria estendeu-se por vários anos em função do projeto prever instalações para receber o dobro do número de alunos. Para tanto, foram construídos cinco edifícios interligados por rampas metálicas. Em 1985, era inaugurada parte das instalações da nova sede, com três dos cinco prédios previstos. As novas instalações, amplas e modernas, à época sem igual entre as instituições particulares de ensino superior do país, permitiram almejar a transformação das Faculdades em Universidade, o que veio a ocorrer com o reconhecimento oficial pela Portaria Ministerial nº 264, de 04 de maio de 1989.

Em 2003, a Universidade São Judas Tadeu teve seu primeiro Programa de Pós-Graduação stricto sensu reconhecido, na área de Filosofia, seguido, em 2004 e 2005, pelos de Educação Física e Arquitetura e Urbanismo. Em 2007, depois de 36 anos de atividades exclusivamente no distrito da Mooca, foi inaugurada nova unidade, na região do Butantã. Em 2009, obteve a aprovação de seu primeiro curso de doutorado, em Educação Física, além de mais um curso de mestrado, na área interdisciplinar, em Ciências do Envelhecimento. As atividades de ambos os cursos tiveram início em 2010. Em 2011, foi aprovada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) a oferta de novos cursos superiores de tecnologia. As áreas de atuação acadêmica da Universidade São Judas Tadeu, em seus diversos cursos de graduação, conforme a Tabela das Áreas do Conhecimento do CNPq, são distribuídas assim:

- **Ciências Biológicas e da Saúde:** Biomedicina, Ciências Biológicas – Bacharelado, Ciências Biológicas – Licenciatura, Educação Física – Bacharelado, Educação Física – Licenciatura, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Psicologia e Medicina;
- **Ciências Humanas e Sociais:** Administração - Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Gestão de Recursos Humanos, Logística, Marketing, Processos Gerenciais, Secretariado Executivo e Turismo;
- **Direito;**
- **Letras, Artes, Comunicação e Ciências da Educação:** Arquitetura e Urbanismo, Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda, Comunicação Social - Habilitação em Radialismo (Rádio e TV), Design, Design de Interiores, Filosofia, Jornalismo, Letras - Português e Inglês – Licenciatura, Letras - Tradutor e Intérprete – Bacharelado e Pedagogia – Licenciatura, Relações Públicas e Pedagogia;
- **Tecnologia e Ciências Exatas:** Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Ciência da Computação, Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia Eletrônica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química e Sistemas de Informação.

Situada no município de São Paulo, a Universidade São Judas Tadeu (USJT) contava com cinco unidades até 2018:

1. Unidade Mooca (sede): Rua Taquari, n.º 546 - distrito da Mooca
2. Unidade Butantã: Av. Vital Brasil, n.º 1000 - distrito do Butantã
3. Unidade Paulista: Av. Angélica, n.º 2565 - distrito da Bela Vista
4. Unidade Santo Amaro: Rua Alexandre Dumas, n.º 2016 - distrito de Santo Amaro
5. Unidade Jabaquara: Av. Jabaquara, n.º 1870 - distrito do Jabaquara

No ano de 2019 foram inauguradas mais três unidades:

1. Unidade Cubatão: Rua São Paulo, 328 - Vila Paulista

2. Unidade Santana: R. Voluntários da Pátria, 2624 - distrito de Santana
3. Unidade Vila Leopoldina: Av. Imperatriz Leopoldina, n.º 112/184 - Vila Leopoldina

Em 2018 por meio da Portaria 370, de 20 de abril de 2018, foi credenciada, em caráter provisório, para oferta de cursos superiores na modalidade a distância. Em 2019, a Universidade foi credenciada pelo MEC para ofertar cursos na modalidade a Distância (EaD), através da Portaria nº 1.577, de 10 de setembro de 2019, D.O.U. Nº 177, de 12/09/2019, seção 1, pág. 40.

A localização da instituição na maior concentração urbana e produtiva do Brasil aponta perspectivas de inserção regional muito amplas. Contudo, é certo, também, que o impacto das ações institucionais, em seu sentido maior, é muito mais presente e imediato nas áreas geograficamente mais próximas da instituição. Embora a atuação da Universidade vá muito além das circunscrições políticas e administrativas estabelecidas pela Prefeitura Municipal, sua inserção histórica e, por consequência, seu desenvolvimento, ocorrem em regiões determinadas.

Atualmente a Universidade São Judas Tadeu faz parte da Anima Educação, um grupo referência em ensino superior no Brasil, com práticas inovadoras de aprendizagem e de gestão, respeito à pluralidade, valorização das pessoas e um compromisso: transformar o país pela educação.

2.2.2. Missão, Visão e Valores

A Universidade São Judas Tadeu busca fortalecer seus vínculos com a comunidade por meio da oferta de um ensino superior de qualidade, tornando-se uma instituição inovadora, que propicie conhecimento de ponta em ambientes desafiadores e atraentes, além de gerar oportunidades ímpares de vivência e desenvolvimento para seus estudantes. Seu objetivo é manter-se como uma instituição de ensino superior de excelência na formação profissional dos estudantes, que forme profissionais com competências técnicas e sociais, com

forte senso humanista, capazes de ocupar diferentes espaços nas organizações e no mundo.

2.2.2.1. Missão

Contribuir para a formação integral do ser humano por meio da excelência no Ensino, na Pesquisa e na Extensão. Além dos princípios estabelecidos na Constituição Federal, a SÃO JUDAS norteia sua ação educativa em princípios humanísticos e princípios organizacionais.

São os seguintes os princípios humanísticos da Universidade:

- Princípio da primazia da pessoa humana sobre a matéria;
- Princípio da justiça e da fraternidade no relacionamento entre as pessoas e na correlação de direitos e deveres de cada um;
- Princípio da liberdade responsável da pessoa na consecução de seus objetivos;
- Princípio da primazia do bem comum sobre o bem individual.
-

São os seguintes os princípios organizacionais da São Judas:

- A unidade de patrimônio e administração;
- A estrutura orgânica, com base em cursos reunidos em Unidades Universitárias, vinculados à administração superior;
- A unidade de atuação universitária, nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão, vedada a duplicação para fins idênticos ou equivalentes;
- A racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos;
- A universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano, estudado em si mesmo ou em razão de posterior aplicação em áreas técnico-profissionais;
- A flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades locais e regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa;

- A avaliação institucional, que integrará o processo de melhoria da qualidade de ensino e se estenderá por toda a comunidade universitária, servindo-se dos mecanismos de avaliação interna e externa.
-

Para realizar sua missão, a Universidade São Judas Tadeu pretende incentivar a produção de conhecimento que possa ser aplicado à realidade local, promovendo o desenvolvimento e a equidade social, bem como a proteção ambiental e a responsabilidade social. A criação de novos cursos de Graduação e de Pós-graduação levará em consideração a missão da Instituição e a do Grupo ao qual pertencemos, que chama para si o importante compromisso de contribuir para a transformação de nosso país por meio da educação.

Assim, a Universidade São Judas Tadeu estará sempre atenta às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), focando nos aspectos currículo, flexibilização, formação e capacitação docente. A adoção de metodologias ativas contribuirá para um maior engajamento por parte dos estudantes, assim como a atenção contínua aos processos avaliativos, ao projeto de vida e carreira, à trabalhabilidade, à diversidade cultural, à acessibilidade pedagógica, atitudinal e de comunicação, à participação da comunidade acadêmica, ao fortalecimento do relacionamento com as comunidades interna e externa, ao sentimento de pertencimento, ao clima organizacional, à gestão e ao meio ambiente.

Dessa forma, nossa Instituição reforçará sua vocação regional, caracterizada por sua atuação constante junto à comunidade, junto ao poder público e aos empresários dos municípios que integram a região onde se encontra. Reforçará, também, sua vocação ampla, calcada no entendimento de que o local se mescla às necessidades de uma sociedade, que se desenvolve em um ambiente de contínuas e, muitas vezes, disruptivas mudanças.

Essa vocação voltada para o contemporâneo se concretiza por meio de propostas inovadoras para o ensino e aprendizagem, uma vez que a instituição olha para os desafios dos cenários atuais e reconhece que tudo converge para a sua missão de ter diferenciais acadêmicos que promovam a excelência em seu ensino. Isso significa assumir a vocação pela inovação, que se traduzirá na adoção de uma postura firme e corajosa sempre que suas práticas educacionais

e de gestão apontarem a necessidade de acompanhar e até mesmo se antecipar ao desenvolvimento científico e tecnológico.

2.2.2.2. Visão

A Universidade São Judas tem como visão ser reconhecida como uma instituição de ensino superior de excelência, tendo por base o amor à educação, a seriedade em todas as suas ações junto à sociedade, o respeito à ética e à tradição. Caracteriza-se como uma comunidade em constante processo de desenvolvimento, buscando a sistematização, a produção e a difusão do conhecimento.

A Universidade São Judas Tadeu trabalhará sempre para ser reconhecida pela formação de alunos altamente preparados para atuar no mercado de trabalho, de modo a se destacar, continuamente, na formação de profissionais em diferentes áreas do conhecimento, que estejam aptos a atuar em empresas públicas, privadas e/ou do terceiro setor. Nesse sentido, a Instituição almeja:

- ser reconhecida pelos cursos, atividades e pesquisas interdisciplinares, pesquisa básica e aplicada que desenvolve, bem como pela liderança e parceria com os setores de produção e serviço, governo e comunidade, no desenvolvimento e disseminação de novas tecnologias;
- manter uma política de revisão constante de seus currículos a fim de adequá-los aos desafios advindos das mudanças do mundo do trabalho e dos avanços globais;
- oferecer um ambiente estimulante de aprendizagem que atraia e retenha discentes, docentes e colaboradores técnico-administrativos;
- promover interações com os ex-alunos (egressos) e a sociedade.

2.2.2.3. Valores

A Universidade São Judas Tadeu tem como valores a primazia da pessoa humana sobre a matéria, a primazia do bem comum sobre o bem individual, a justiça no relacionamento entre as pessoas e na correlação de direitos e deveres

de cada um e a liberdade responsável da pessoa na consecução de seus objetivos. Esses princípios norteadores, desde a fundação, já estavam presentes na carta consultada que norteou o reconhecimento como Universidade. Isso mostra a sua coerência histórica e confere identidade a seu propósito enquanto organização.

Como forma de aprimorar o bem-estar no ambiente de trabalho e promover uma maior integração entre os profissionais da instituição, a Universidade São Judas desenvolveu a sua Carta de Valores. O documento foi criado com a participação de diretores, coordenadores, professores e colaboradores da Instituição, os quais tiveram a oportunidade de contribuir com diversas ideias de acordo com suas crenças e valores pessoais, uma vez que o processo foi totalmente voluntário. Foram realizadas diversas rodadas de diálogo para que os envolvidos apontassem os valores mais apropriados para a Instituição.

Ao final do processo de construção da Carta de Valores, redigida no ano de 2015 de forma coletiva e colaborativa, cinco princípios foram definidos para embasar as condutas de todos os colaboradores da empresa, sejam eles professores ou integrantes do corpo técnico-administrativo da São Judas:

➤ **Comprometimento**

Assumir os objetivos e valores da Instituição como seus, em prol do desenvolvimento pessoal e coletivo.

➤ **Excelência**

Oferecer serviços de qualidade superior, demonstrando capacidades extraordinárias e talentos especiais nas tarefas de qualquer nível.

➤ **Respeito**

Reconhecer, aceitar e valorizar o outro, como ser humano e como profissional, para além das diferenças de qualquer natureza.

➤ **Responsabilidade Social**

Compartilhar ideias e promover atitudes que visem ao desenvolvimento socioeconômico e cultural da comunidade a partir do Ensino, da Pesquisa e da Extensão.

➤ **Transparência**

Compartilhar com clareza toda informação necessária para a realização dos trabalhos institucionais e a construção de uma relação harmônica entre os colaboradores e com a comunidade. Com o estabelecimento desses valores, a Universidade São Judas Tadeu pretende que os colaboradores, sejam eles técnico-administrativos ou docentes, sintam-se valorizados e igualmente valorizem as ações das outras pessoas e do Grupo, por esforços e resultados que promovam a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento institucional e pessoal.

2.3. OBJETIVOS

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2023 - 2027 da Universidade São Judas Tadeu, principal direcionador para sua gestão atual, buscou traçar os caminhos que orientarão a administração superior e os demais gestores da instituição na persecução das metas definidas para o período, auxiliando a tomada de decisões, referenciando a avaliação e contribuindo para que as prioridades eleitas sejam contempladas, acompanhadas e efetivadas. O objetivo estratégico da Instituição é manter-se como uma instituição de excelência na formação profissional dos estudantes, priorizando uma relação de ensino-aprendizagem na qual o respeito à diversidade, à autonomia e à alteridade sejam componentes centrais dessa formação. São objetivos da instituição:

- I. Conscientizar a comunidade interna e externa sobre os direitos e deveres da pessoa humana, da família, da sociedade e do estado;
- II. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- III. Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

- IV. Incentivar o trabalho de investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e à criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- V. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- VI. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VII. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VIII. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na instituição;
- IX. Promover o espírito de solidariedade entre as pessoas, procurando soluções para a melhoria da qualidade de vida do ser humano, na busca da integração com o meio ambiente;
- X. Promover a formação crítica e autônoma do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável.

2.4. DESCRIÇÃO E PROJEÇÃO DAS METAS

Com base na análise dos indicadores institucionais e em consonância com os objetivos pretendidos, a Universidade São Judas Tadeu propõe, para o período de 2023 - 2027, o alcance das seguintes metas:

Quadro 1 – Metas e prazos relativos à avaliação institucional

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Ampliar os mecanismos de	Manter os atuais instrumentos de avaliação	X	X	X	X	X

avaliação institucional e de auxílio à gestão	institucional e aumentar a sua abrangência e profundidade.					
	Ampliar a participação de discentes, docentes e pessoal técnico-administrativo nos processos de avaliação institucional.	X	X	X	X	X
	Criar mecanismos sistematizados que possibilitem o uso dos resultados das avaliações como instrumentos de auxílio à gestão acadêmica.	X	X	X	X	X
	Ampliar a divulgação das atividades da avaliação institucional.	X	X	X	X	X

Quadro 2 – Metas e prazos relativos ao ensino

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Implantar novos campi	Identificar as demandas para a implantação de novos <i>campi</i> .	X	X	X	X	X
	Avaliar as condições institucionais (acadêmicas, administrativas e financeiras) para a implantação de novos <i>campi</i> .	X	X	X	X	X
	Implantar novas unidades na cidade de São Paulo	X	X	X	X	X
	Implantar novos <i>campi</i> fora de sede no Estado de São Paulo, diante estudos de viabilidade realizados pela Universidade, obedecida a legislação vigente.	X	X	X	X	X
Ampliar a oferta de cursos de graduação e de vagas	Identificar as demandas para a oferta de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Avaliar as condições institucionais (acadêmicas, financeiras e de infraestrutura) para a oferta de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Ofertar novos cursos, na sede e nos <i>campi</i> fora de sede;	X	X	X	X	X
	Aumentar, se necessário, a quantidade de vagas dos cursos.	X	X	X	X	X
Ampliar a modalidade de Ensino Semipresencial (híbrido)	Solicitar o credenciamento para a oferta de cursos na modalidade semipresencial	X	X	X	X	X
	Ofertar ensino semipresencial, nos percentuais legalmente permitidos, nos cursos reconhecidos	X	X	X	X	X
	Capacitar docentes presenciais e pessoal técnico-administrativo na modalidade semipresencial.	X	X	X	X	X

Consolidar e ampliar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu	Identificar as demandas para a implantação de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Avaliar as condições institucionais (acadêmicas, administrativas e de infraestrutura) para a implantação de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Implantar novos cursos.	X	X	X	X	X
	Manter a oferta de cursos adequada às demandas sociais, tecnológicas e de mercado.	X	X	X	X	X
Consolidar e ampliar a oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu	Submeter à CAPES novos projetos de mestrado e de doutorado	X	X	X	X	X
	Aprimorar as condições para a produção intelectual docente e discente	X	X	X	X	X
	Estabelecer mecanismos institucionais de acompanhamento das atividades dos cursos conforme indicadores de qualidade da CAPES.	X	X	X	X	X
Atualizar os projetos pedagógicos dos cursos	Atualizar, semestralmente, os projetos pedagógicos dos cursos.	X	X	X	X	X
	Promover a utilização de práticas pedagógicas inovadoras e de novas tecnologias de apoio ao ensino.	X	X	X	X	X
	Rever e aprimorar os métodos de avaliação do ensino-aprendizagem e de promoção discente.	X	X	X	X	X

Quadro 3 – Metas e prazos relativos à pesquisa

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Ampliar a produção científica	Estimular a pesquisa em um maior número de áreas do conhecimento.	X	X	X	X	X
	Propor metas de produção intelectual para os docentes pesquisadores conforme indicadores de qualidade da CAPES.	X	X	X	X	X
	Promover e estimular a solicitação de apoio à pesquisa nas agências de fomento.		X	X	X	X
	Realizar eventos internos para a divulgação das atividades de pesquisa.	X	X	X	X	X

	Incentivar a participação dos docentes pesquisadores em eventos externos qualificados	X	X	X	X	X
	Incentivar a publicação de artigos em periódicos qualificados.	X	X	X	X	X
Ampliar as atividades de iniciação científica	Ampliar formas e quantidade de bolsas de iniciação científica institucionais e das agências de fomento à pesquisa.		X	X	X	X
	Manter os atuais programas de iniciação científica.		X	X	X	X
	Realizar eventos internos para a divulgação das atividades de iniciação científica.		X	X	X	X

Quadro 4 – Metas e prazos relativos à extensão

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Promover e coordenar os programas de extensão	Ampliar a integração entre as atividades de extensão.	X	X	X	X	X
	Estimular parcerias externas aos programas de extensão.	X	X	X	X	X
	Buscar fomento de apoio aos programas de extensão.	X	X	X	X	X
	Priorizar a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade dos projetos vinculados aos programas.	X	X	X	X	X
	Ampliar as atividades de extensão em todas as unidades.	X	X	X	X	X
Ampliar a oferta de projetos especiais	Aumentar o oferecimento de projetos envolvendo o atendimento aos idosos da região onde estão inseridas as unidades acadêmicas.	X	X	X	X	X
	Manter a oferta de projetos para a alfabetização e o letramento de jovens e adultos.	X	X	X	X	X
	Desenvolver projetos envolvendo questões de meio ambiente e sustentabilidade.	X	X	X	X	X
Estimular a criação de cursos de extensão	Oferecer programas de aprimoramento aos egressos.	X	X	X	X	X
	Promover cursos de extensão para atender as demandas sociais.	X	X	X	X	X

	Oferecer cursos com caráter de atualização e complementação do ensino e da capacitação profissional.	X	X	X	X	X
--	--	---	---	---	---	---

Quadro 5 – Metas e prazos relativos à assistência estudantil

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Implementar políticas de acompanhamento de egressos	Implantar Programa de Acompanhamento de Egressos.	X	X	X	X	X
	Ampliar a divulgação de cursos e atividades da Universidade junto aos egressos.	X	X	X	X	X
Garantir o acesso e a permanência dos alunos	Manter a adesão ao PROUNI e ao Fies	X	X	X	X	X
	Aperfeiçoar o Programa Institucional de bolsas e descontos.	X	X	X	X	X
	Estabelecer convênios com empresas públicas, privadas, federações, associações, sindicatos e outras organizações para oportunizar a permanência de alunos.	X	X	X	X	X
	Oferecer condições de acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.	X	X	X	X	X
	Manter programas de nivelamento para alunos ingressantes e ampliar a oferta de oficinas de apoio.	X	X	X	X	X
	Oferecer outros tipos de bolsas e de financiamento estudantil.	X	X	X	X	X
	Manter serviço de apoio psicológico aos alunos.	X	X	X	X	X

Quadro 6 – Metas e prazos relativos à comunicação com as comunidades interna externa

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2023	2024	2025	2026	2027
Aprimorar a comunicação com a comunidade interna e externa	Ampliar a divulgação dos diversos cursos, especialmente os de extensão, junto à comunidade	X	X	X	X	X
	Criar parcerias com mídias locais	X	X	X	X	X
	Ampliar a publicidade dos resultados das avaliações interna e externa	X	X	X	X	X
	Promover a atualização de conteúdos do site da	X	X	X	X	X

	Instituição, bem como divulgar eventos de interesse acadêmico-administrativo					
Implantar mecanismo de melhor no atendimento ao aluno	Revisão da cadeia de serviços dos principais processos acadêmicos	X	X	X	X	X
	Criação do Comitê de Qualidade em atendimento		X			
	Os processos serão mapeados do início ao fim, ou seja, até a entrega dos serviços aos alunos			X		

Quadro 7 – Metas e prazos relativos ao corpo docente

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Promover a formação continuada dos docentes	Incentivar a participação dos docentes em eventos acadêmicos, científicos e culturais.	X	X	X	X	X
	Promover a capacitação dos docentes nas novas tecnologias da informação e educação.	X	X	X	X	X
	Manter o Plano de Capacitação Docente para todos os professores da Instituição.	X	X	X	X	X
Promover a retenção de docentes	Ampliar os mecanismos de avaliação do docente visando aprimorar as práticas didático-pedagógicas e identificar, para melhor aproveitamento, os bons professores.	X	X	X	X	X
	Priorizar os docentes atuais quando da oferta de novos cursos e da ampliação dos já existentes.	X	X	X	X	X
	Otimizar a carga horária dos docentes promovendo a concentração no Regime de Trabalho em Tempo Integral.	X	X	X	X	X
Valorizar as titulações docentes mais elevadas	Manter, pelos menos, 90% de mestres e doutores no corpo docente.	X	X	X	X	X
	Manter, pelos menos, 25% de doutores em relação ao total do corpo docente.	X	X	X	X	X

Quadro 8 – Metas e prazos relativos ao corpo técnico-administrativo

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Manter as atividades de	Promover programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.	X	X	X	X	X

capacitação em serviço	Aprofundar mecanismos para a identificação de potencialidades para a promoção interna.	X	X	X	X	X
	Manter a política de bolsas de estudos.	X	X	X	X	X
Promover a melhoria do clima organizacional	Compartilhar os resultados da Pesquisa de Clima e da Avaliação Institucional, a fim de que se estabeleçam planos de ação para as fragilidades apontadas.	X	X	X	X	X
	Instituir a cultura do <i>feedback</i> contínuo.	X	X	X	X	X
	Ampliar a integração entre os setores por meio de reuniões periódicas e eventos específicos para discutir o planejamento institucional.	X	X	X	X	X

Quadro 9 – Metas e prazos relativos à gestão acadêmico-administrativa

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Melhorar a qualidade da gestão acadêmica	Promover ações da Comissão Própria de Avaliação (CPA) para identificar as fragilidades e potencialidades dos processos de gestão.	X	X	X	X	X
	Promover atividades de atualização e capacitação de gestores acadêmicos e administrativos.	X	X	X	X	X
Aprimorar a comunicação com a sociedade	Ampliar a divulgação dos cursos e atividades da Universidade junto à comunidade.	X	X	X	X	X
	Fortalecer os atuais canais de comunicação.	X	X	X	X	X
	Ampliar a publicidade dos resultados das avaliações (interna e externa) e das melhorias obtidas.	X	X	X	X	X
Atualizar Estatuto e Regimento da Universidade	Proceder à revisão do Estatuto e do Regimento da Universidade com vistas à atualização e à melhoria da gestão acadêmica.	X	X	X	X	X

Quadro 10 – Metas e prazos relativos à biblioteca

Objetivos/Metas	Ações	Cronograma				
		2023	2024	2025	2026	2027
Ampliar e atualizar o acervo da biblioteca	Manter a política de expansão do acervo da biblioteca.	X	X	X	X	X
	Priorizar a assinatura de periódicos eletrônicos.	X	X	X	X	X

	Manter atualizado o acervo conforme os planos de ensino das disciplinas, levando-se em consideração a política de atualização do acervo da Universidade.	X	X	X	X	X
	Adquirir novos livros e periódicos de acordo com a expansão dos cursos e dos campi.	X	X	X	X	X
	Atualizar, sempre que necessário o sistema de acervo digital.	X	X	X	X	X

Quadro 11 – Metas e prazos relativos à infraestrutura física

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar e promover readequações dos espaços	Aumentar e maximizar os espaços para as atividades acadêmicas de acordo com a expansão dos cursos e da quantidade de alunos.	X	X	X	X	X
	Aumentar a quantidade de laboratórios com caráter multifuncional.	X	X	X	X	X
	Ampliar o compartilhamento entre os diversos cursos no uso de laboratórios e dos demais espaços didáticos e de vivência.	X	X	X	X	X

2.5. ÁREAS DE ATUAÇÃO

A Universidade São Judas Tadeu atuará em diferentes níveis e modalidades de ensino, sob uma base de infraestrutura física, de recursos financeiros e de recursos humanos. As áreas de atuação acadêmica da instituição, especificamente nas atividades de ensino, estão apresentadas a seguir.

Cursos regulares presenciais:

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e cursos Superiores de Tecnologia);
- Pós-graduação *lato sensu* (especializações e MBA).
- Pós-graduação *stricto sensu*

Cursos de educação continuada:

- Cursos de extensão ou de educação continuada, em diversas áreas do conhecimento e com diferentes cargas horárias.

2.5.1. Graduação

A decisão de como ocorre a oferta dos cursos de graduação tem relação direta com as diretrizes estabelecidas neste PDI e responde às diversas demandas sociais, mercadológicas e institucionais. São realizados estudos constantemente sobre a adequação da infraestrutura existente, a disponibilidade de corpo docente qualificado, a viabilidade econômico-financeira, os interesses sociais e institucionais dessa oferta, a demanda existente, etc.

A observância dessas diretrizes precede a elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) e a organização dos conteúdos em uma matriz curricular. Os PPCs, por sua vez, tomam por base o projeto educacional da Universidade São Judas Tadeu, conforme seu PDI, as Diretrizes Curriculares Nacionais, quando existentes, e as regulamentações legais pertinentes. Após o enquadramento referido, o PPC, proposto pela coordenação do curso e seu Núcleo Docente Estruturante (NDE), torna-se objeto de análise dos gestores diretamente envolvidos (coordenador de curso/diretor da IES/especialista de área) e posterior deliberação pelos respectivos órgãos colegiados.

2.5.2. Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu

A Universidade São Judas Tadeu oferece, nas mesmas áreas do conhecimento da graduação, cursos de especialização, em nível de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, destinados aos portadores de diploma de graduação, obedecendo à legislação em vigor.

As condições de oferta, o número de vagas disponíveis, os dias de aula e o horário dos cursos irão variar de acordo com a demanda e a estrutura da unidade. Essas informações serão disponibilizadas no *site* institucional e divulgadas nos meios midiáticos, maximizando as oportunidades de os interessados conhecerem o portfólio de oferta.

A pós-graduação *lato sensu e stricto sensu* possuem normativas institucionais que são aprovadas em conselho superior abordando suas especificidades de oferta.

2.5.3. Cursos de Educação Continuada

A Universidade São Judas Tadeu oferece, ainda, cursos de educação continuada, destinados aos públicos interno e externo, em consonância com o que está previsto na legislação em vigor. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9394/96, no capítulo IV, Da Educação Superior, artigo 43, estabelece que as IES têm como fim:

[...] IV – Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação. VI – Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade. VII – Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, a IES tem como uma de suas premissas de trabalho, a aproximação com a comunidade do entorno e com a comunidade local, de modo a promover cursos de extensão e de educação continuada por meio de práticas extensionistas. Além disso, a oferta de cursos de pós-graduação e MBA direcionam a vocação da instituição de acompanhar a formação contínua dos egressos. Esses podem ser premiados ao fim da graduação, de acordo com critérios institucionais, entre eles, seu desempenho, com bolsa para cursar o programa de especialização *lato sensu* da Instituição.

2.6. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A prática social é realizada por meio das diretrizes institucionais e de políticas de extensão universitária propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade São Judas Tadeu. Essas diretrizes norteadoras requerem estratégias educativas variadas e complementares no pensar e no fazer acadêmicos da IES, que busca, gradativamente,

- o conhecimento da realidade regional e dos seus condicionantes históricos, políticos e sociais;
- a formação de profissionais competentes para atuar responsavelmente sobre essa realidade;
- o compromisso com as necessidades e os interesses básicos da comunidade;
- a articulação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- a revisão periódica e fundamentada dos projetos pedagógicos dos cursos que oferece, de modo a contribuir para a realização dos projetos educacionais dos estudantes, responder às mudanças ocorridas na sociedade e colaborar para o desenvolvimento curricular perante as diretrizes, os desafios e os avanços didático-pedagógicos;
- a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

Dessa forma, pretende-se estimular um conhecimento capaz de dar *feedback* de um processo contínuo de aperfeiçoamento das atividades educacionais que concebe e realiza. O Projeto Pedagógico da Instituição expressa a organização e o pensar de suas propostas pedagógicas, voltadas para a formação do cidadão e do profissional, validando a abertura de cursos correlacionados à demanda da região, à oferta de cursos pelas instituições existentes no entorno e ao perfil do

corpo docente associado ao foco e ao campo de atuação dos cursos a serem ministrados, de modo a promover a inclusão de alunos no mundo do trabalho.

Sob esse direcionamento, sublinha-se que o Projeto Pedagógico Institucional representa uma perspectiva de abordagem e reflexão sobre o atual processo de globalização e concorrência na educação, na dinâmica escolar e, logicamente, na construção dos projetos pedagógicos dos cursos existentes e dos cursos a serem implantados, considerando sua realização e os sujeitos atuantes de forma que a essência de existência dos cursos respeite o projeto educacional demandado pelos jovens estudantes. Nessa direção, algumas ações são consideradas para a consolidação do projeto institucional:

- instrumentalizar o estudante para que seja capaz de formular seu projeto de vida;
- propiciar experiência no ciclo profissional para a interligação entre a academia e o mercado de trabalho;
- promover a integração entre a IES e outras instituições, empresas e órgãos públicos e privados, por meio de um relacionamento participativo e produtivo;
- explorar as mais modernas ferramentas de comunicação, estimulando o seu uso nas atividades acadêmicas;
- promover a modernização contínua das instalações e dos recursos materiais e físicos da IES;
- consolidar uma estrutura organizacional compatível com sua missão e adaptá-la, sistematicamente, às necessidades de seu modelo pedagógico e administrativo;
- oferecer uma educação de qualidade, de modo a formar um capital intelectual capaz de participar, enquanto profissionais competentes, do desenvolvimento sustentável do estado e da região, englobando valores de ética e de responsabilidade social às organizações;
- exercer, na plenitude, a sua autonomia, o papel crítico que lhe é inerente, como fórum privilegiado de reflexão e proposição;
- desenvolver as habilidades e competências dos estudantes, permitindo complementar sua formação com liberdade, oferecendo

disciplinas optativas, cursos de complementação e oportunidades diferenciadas para integralização dos currículos;

- incorporar novas tecnologias que representem avanços para a realização da atividade acadêmico-pedagógica.

Contando com a participação de vários atores sociais, como entidades integrantes do setor privado, além de diversos segmentos da sociedade, considerando todas as nuances e etapas do processo formativo, a IES tem fomentado total interação com a sociedade, envolvendo os servidores docentes e técnicos-administrativos, os alunos e discutindo alternativas viáveis para a implementação de projetos de ensino, pesquisa e extensão comprometidos com a sociedade, com o tempo presente e com as soluções almejadas, com vistas ao desenvolvimento econômico dos municípios de influência e demais regiões atendidas pelo ensino.

Dessa forma, o ensino superior muda a maneira como se relaciona com a sociedade e se apresenta como uma iniciativa concreta e possível para promover o desenvolvimento econômico e sustentável, uma vez que tem clareza de seu papel na formação integral de indivíduos, cidadãos, profissionais e líderes preparados para lidar com as complexidades do presente e do futuro.

2.7.POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de responsabilidade social no contexto corporativo contemporâneo consiste em um conjunto de iniciativas que determina a forma como as organizações dialogam com a sociedade, permitindo-as exercer seu compromisso social de melhoria da qualidade de vida, agregar valor econômico e social às suas atividades e gerar diferenciais perceptíveis a todos os seus públicos de interesse.

Quando a organização é uma instituição de ensino, essa responsabilidade com a sociedade destaca-se ainda mais por sua natureza formativa, que se traduz em sua capacidade de transformar e fortalecer os indivíduos, de provocar

mudanças na sociedade e de responder às suas necessidades. A educação é de importância vital para a humanidade, e as instituições de ensino se comprometem com a sociedade, local e globalmente, não apenas quando produzem e disseminam conhecimentos e tecnologias, mas, principalmente, quando assumem seu papel de preparar indivíduos com autonomia e, também, quando os despertam para a necessidade de que pautem suas ações, tanto as individuais, quanto as profissionais e cidadãs, em posturas socialmente responsáveis, que elejam o desenvolvimento sustentável como uma premissa.

A educação para a sustentabilidade e para a responsabilidade social na Universidade São Judas Tadeu é, pois, uma educação que acompanha as transformações pelas quais o mundo passa, que entende a sustentabilidade como um conjunto de posturas interdisciplinares, que orienta os eixos de formação dos alunos e contribui para sua formação integral. Por isso, a instituição investe continuamente no desenvolvimento do currículo e em inovações pedagógicas. Isso significa estar alinhado com as principais discussões da sociedade.

A adoção de um modelo educacional em sintonia com os novos tempos, e que garanta a formação pretendida aos educandos, implica fortes impactos para a gestão da instituição em todas as dimensões: acadêmica, de pessoas, administrativo-financeira e mercadológica. Considerando-se o lado corporativo, as instituições de ensino são socialmente responsáveis quando cuidam da gestão acadêmica, da gestão de pessoas, do administrativo-financeiro e da gestão de seus relacionamentos, pautando-se pelos mesmos princípios de responsabilidade social divulgados aos alunos. A Instituição zela para que a ampla aplicação de todos os princípios norteadores de sua atuação seja percebida em todos os setores da instituição, e não somente no discurso da sala de aula. Assim, a responsabilidade social da IES se materializa nas seguintes ações:

- acompanhamento da qualidade dos serviços prestados;
- ações afirmativas, como a contratação de portadores de necessidades especiais;
- defesa do meio ambiente;

- promoção da inclusão social, cultural e digital;
- preparação de futuros líderes para o desenvolvimento sustentável;
- promoção de valores éticos;
- preservação da memória e do patrimônio cultural;
- incentivo à produção artística;
- articulação do ensino, da pesquisa e da extensão.

As parcerias, sejam com a iniciativa privada, sejam com órgãos públicos, também são elos que a instituição estabelece com a população e têm o objetivo de viabilizar, em conjunto, projetos que, isoladamente, não sairiam do papel ou do campo da intenção. Do ponto de vista das práticas de gestão, a IES busca sempre avaliar a forma como age e se comunica com seu público interno (funcionários e professores), público externo (fornecedores e alunos) e também com outros públicos diretamente afetados pela sua atuação (órgãos governamentais, comunidade, sindicatos, pais de alunos, entre outros).

Em se tratando da gestão acadêmica, as práticas dizem respeito, por exemplo, às suas escolhas curriculares, aos projetos de pesquisa e extensão mantidos pela IES, à sua preocupação constante em instituir processos cada vez mais ágeis e flexíveis, estabelecendo um modelo que fortaleça práticas democráticas e estimule a participação de toda a comunidade acadêmica, sem exceções.

Em relação à gestão de pessoas, as práticas dão enfoque à criação de um ambiente saudável de trabalho e desenvolvimento profissional e a uma filosofia de gestão que incentive a transparência nas relações humanas e a participação das pessoas nas decisões, tornando-as partes indissociáveis da missão e da visão da instituição. A Universidade São Judas Tadeu tem plena consciência de que o bem-estar de seus colaboradores (docentes e técnico-administrativos) é tão importante quanto o dos discentes, pois são eles que mantêm um contato mais direto e mais frequente com os alunos.

No que diz respeito à gestão administrativo-financeira, são observadas não somente as questões da responsabilidade na gestão do caixa e dos investimentos, como também as práticas relacionadas à administração da infraestrutura, as relações com parceiros e fornecedores, a organização interna

e a governança. Verificam-se aí impactos relacionados ao desempenho econômico da instituição, assim como ao ambiental e ao social.

Já a gestão dos seus relacionamentos externos trata do diálogo, em diferentes formas, da Instituição com seus diferentes públicos. Diante do desafio de uma gestão socialmente responsável, esse diálogo passa pela participação em eventos da região e em parcerias com o poder público, considerando-se, sobretudo, o contexto contemporâneo, em que a verdade nas mensagens publicitárias e a transparência na relação estabelecida com os diversos públicos são fundamentais.

Na perspectiva da gestão, a adoção de práticas de responsabilidade social na Universidade São Judas Tadeu reflete tudo o que é ensinado aos alunos, de forma a permitir que as experiências vividas na instituição contextualizem a sua atuação profissional e que as exigências do mundo do trabalho e dos negócios ajudem a contextualizar as experiências vividas na IES.

3. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O Programa de Avaliação Institucional da Universidade São Judas Tadeu deve ser entendido como uma iniciativa projetada para abranger a avaliação em todas as dimensões das atividades da Instituição, que se abre às observações, críticas e sugestões da comunidade acadêmica, capazes de levar ao autoconhecimento da IES, para que consiga um desenvolvimento cada vez mais qualificado.

Os procedimentos e sistematização do Processo de Avaliação Institucional acontece nos termos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, elaborado com base no Roteiro de Autoavaliação Institucional – Orientações Gerais – INEP. Cabe à Comissão Própria de Avaliação da Instituição estruturar, detalhadamente, o processo de como ocorre a avaliação das 10 dimensões do Sinaes, apresentando a sistemática que vai, desde a sensibilização até a divulgação dos resultados e dos planos de ações em decorrência de todo o processo.

Figura 2 – Eixos e dimensões do SINAES



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

A avaliação institucional, por sua concepção diagnóstica, é tida como um importante instrumento para a tomada de decisões na Instituição. A partir dela, pode-se contextualizar todas as dez dimensões avaliadas pelo Sinaes, em seus

respectivos eixos, assinalando, histórica e socialmente, a realidade institucional como um todo.

Para a IES, a autoavaliação permite a compreensão dos fatos cotidianos que impactam o atingimento de seus objetivos, reforçando a necessidade de que esta escuta seja realmente ativa, ou seja, que seus resultados gerem ações que possibilitem elevar o nível da qualidade da educação que ofertamos, dos serviços de suporte que prestamos e dos processos de gestão que utilizamos.

Nesse sentido, a avaliação institucional, por sua amplitude, exige o uso de múltiplas observações e instrumentos, que tragam em seu bojo critérios coerentes e relevantes sob o ponto de vista do que observam e buscam revelar. Assim, a avaliação institucional auxilia no desenvolvimento do projeto da Universidade São Judas Tadeu, colocando uma lente de aumento sobre a necessária reflexão, coletiva, sobre quem somos e onde pretendemos chegar. Para tanto, a IES adota os seguintes objetivos:

- Estruturar o processo de autoavaliação institucional de forma a atender à Lei do Sinaes n. 10.861, de 2004, organizando-o como um instrumento de política educacional, voltada para a construção e consolidação da qualidade, da participação e da ética na educação superior, respeitando às diferentes identidades institucionais e regionais.
- Promover a avaliação contínua das atividades desenvolvidas pela IES, de modo a promover e estimular um processo avaliativo embasado na construção coletiva e que almeje a melhoria contínua e ao aperfeiçoamento de nossas ações.
- Fortalecer a representatividade dos órgãos gestores e colegiados na vida acadêmica, utilizando os dados da Comissão Própria de Avaliação (CPA) para detectar nossas fragilidades e potencialidades de maneira a dar-nos insumos para a tomada de decisão gerencial.
- Organizar uma forma padrão de informações da IES, seja na fase de sensibilização dos respondentes, seja na divulgação de seus resultados, de maneira a levar os envolvidos à compreenderem que a aferição da realidade nos leva/permite, verdadeiramente, a revisão de nossas políticas e práticas pedagógicas e administrativas.

- Criar estratégias de marketing e propaganda para divulgação dos projetos institucionais e de informações úteis para as comunidades interna e externa, mobilizando os saberes para a busca de maior inovação, participação e engajamento, tornando mais efetiva a vinculação da Instituição com a comunidade.
- Transformar a autoavaliação institucional em uma meta-avaliação, ou seja, em uma avaliação da avaliação. Essa consciência da avaliação como um processo de alimentação e retroalimentação de informações nos garantirá verificar o nível da qualidade de nossa própria avaliação, dando-lhe maior consistência e suficiência.

Vale ressaltar que a elaboração do projeto da avaliação institucional da IES não visa apenas cumprir uma exigência legal, em função do Sinaes. Acredita-se que, ao longo dos anos de prática avaliativa, a trajetória de autoavaliação na IES deve ser marcada, sobretudo, por ações, processos e reflexões que conduzam ao autoconhecimento, na busca de subsídios para o aperfeiçoamento da gestão universitária.

3.1. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA)

O processo de autoavaliação representa uma importante ramificação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que determinou que cada IES constituísse sua Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pelo diagnóstico, planejamento e implementação de melhorias em todas as dimensões institucionais.

A Comissão Própria de Avaliação é o órgão responsável por:

- planejar, desenvolver, coordenar e supervisionar a Política de Avaliação Institucional definida na legislação pertinente;
- coordenar e articular o processo interno de Avaliação Institucional, mobilizando toda a comunidade acadêmica;
- sistematizar e disponibilizar, ao Ministério da Educação – MEC, as informações e os dados sobre a avaliação realizada;

- divulgar as informações e dados sobre a avaliação realizada;
- acompanhar e propor as ações a serem tomadas pela IES, em um plano de melhorias institucionais, conforme os resultados obtidos nas avaliações.

No regulamento próprio da CPA, constam todas as atribuições e as atividades a serem desenvolvidas pela CPA, que goza de autonomia em relação aos órgãos colegiados existentes na Universidade São Judas Tadeu.

De maneira mais detalhada, cabe também à CPA:

- acompanhar o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- construir/atualizar o Programa de avaliação institucional;
- construir anualmente, o Relatório de Autoavaliação Institucional;
- aprovar os procedimentos de avaliação indicados pelo SINAES;
- supervisionar a avaliação segundo as diretrizes de orientação do Ministério da Educação - MEC;
- assegurar a análise global e integrada das dimensões, estruturas, compromisso social, atividades, objetivos e finalidades e responsabilidades sociais dos cursos;
- divulgar os resultados das avaliações;
- propor projetos, programas e ações que proporcionem a qualidade das atividades acadêmicas e a melhoria do processo avaliativo institucional;
- sistematizar e socializar informações à comunidade acadêmica;
- analisar as informações que serão encaminhadas ao Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP;
- formular proposta de melhoria do desenvolvimento da IES, com base nas análises produzidas no processo de autoavaliação, apresentando-a para a reitoria;
- desenvolver estudos e análises, visando o fornecimento de subsídios para a continuidade, aperfeiçoamento e modificação da política da Avaliação Institucional da IES;

- comparecer às reuniões convocadas por comissões de avaliações externas no Ministério de Educação nas ocasiões de visita in loco, conforme disponibilidade;
- analisar e discutir os resultados das avaliações externas, de curso, institucional e dos estudantes, propondo ações preventivas e corretivas para a Direção;
- exercer as demais atribuições inerentes à natureza de sua competência.

A metodologia proposta para a CPA visa à democratização e à participação de diversos segmentos e setores da IES no processo de autoavaliação. Os integrantes da comissão serão escolhidos e nomeados pela diretoria, à exceção do representante discente, que será indicado pelo órgão de representação estudantil da IES, ou, na sua inexistência, pelos representantes de turmas.

Compõem a CPA: o Presidente, integrante necessariamente do corpo docente da instituição; a representação do corpo docente; a representação do corpo técnico-administrativo; a representação do corpo discente, regularmente matriculado, indicado pelo órgão de representação estudantil da IES, ou, na sua inexistência, pelos representantes de turmas; a representação da sociedade civil organizada, sem vínculo empregatício com a Instituição. A nomeação dos integrantes deve seguir os critérios definidos no regimento institucional.

O mandato dos membros da CPA será por tempo indeterminado, e em caso de vacância, desistência, perda de mandato, renúncia ou morte de algum dos representantes, o presidente da CPA terá autonomia para indicar o novo membro, devendo comunicar a diretoria para as devidas formalidades.

O Programa de Avaliação Institucional (PAI), em que constam todas as atribuições e as atividades a serem desenvolvidas pela CPA, deve ser aprovado pelo Conselho Superior da instituição. A cada segmento, compete atribuições específicas. O presidente da CPA participa convocando e presidindo as reuniões; distribuindo funções para os membros da Comissão; criando subcomissões de docentes, quando necessário. Também cabe a ele, fomentar os processos de avaliação, de acordo com o Sinaes.

Os demais membros da CPA participam implementando os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes); conduzindo os processos de avaliação interna da Instituição; e, ainda, sistematizando os procedimentos de avaliação e prestando informações aos órgãos competentes, quando solicitadas.

Com a avaliação institucional, a CPA espera ouvir e considerar a opinião da comunidade acadêmica, sensibilizando-a e envolvendo-a permanentemente para o compromisso pela construção e pelo desenvolvimento do processo. A comissão tem, ainda, como desafio, agilizar, diversificar e simplificar as abordagens avaliativas e a divulgação dos resultados.

3.2. PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, tem por objetivo avaliar o ensino superior, em nível de graduação, considerando-se: (1) as instituições de ensino, (2) os cursos oferecidos e (3) seus estudantes. Como desdobramento do novo marco legal da avaliação, a instituição reconhece a importância do processo de autoavaliação, ao mesmo tempo em que se evidencia a necessidade de criação de um modelo de avaliação que auxilie no planejamento estratégico e também forneça dados confiáveis para o suporte à tomada de decisões.

No âmbito educacional, o ensino corresponde a um processo que sofre a interferência de vários aspectos ou variáveis (BURLAMAQUI, 2008). Por isso, a construção do modelo de avaliação parte do entendimento de que a qualidade da educação superior é um conceito multidimensional que inclui todas as funções e atividades: ensino, docente, alunos, currículo, estrutura física, equipamentos e ambiente acadêmico. Segundo Gatti (1999), qualquer modelo de avaliação, para ser efetivo, deve ter como ponto de partida a realidade do fenômeno a que se refere, uma vez que o processo de avaliação interna só adquire possibilidade de impacto se considerado valioso para a comunidade de referência, devendo contar com uma participação efetiva dos atores envolvidos no processo.

A avaliação institucional da Universidade São Judas Tadeu ocorre em dois momentos e conta com diversificados instrumentos de avaliação com o objetivo de buscar, constantemente, a melhoria da instituição. No primeiro momento, a autoavaliação ocorre sistematicamente, a cada semestre, com a participação de toda a comunidade acadêmica, envolvendo coordenadores, professores, alunos e corpo técnico-administrativo. No segundo momento, que perpassa todo o ano letivo, a autoavaliação conta com a participação da comunidade interna e externa.

O modelo de avaliação desenvolvido pela Instituição, visa, portanto, ao fornecimento, pela comunidade acadêmica, de dados que possam ser utilizados na gestão, no contexto da nossa instituição de ensino. O elemento central é a avaliação do curso, seus componentes acadêmicos e as inter-relações entre eles. O modelo resultante de avaliação pelo discente, de natureza multidimensional, contempla, pois, os componentes que afetam diretamente a avaliação do curso (PPC, docente, infraestrutura e interfaces), e privilegia os aspectos específicos do projeto pedagógico/acadêmico da Instituição, evidenciados em seus PPCs.

O processo de autoavaliação da Universidade São Judas Tadeu foi idealizado em oito etapas, previstas e planejadas para que seus objetivos possam ser alcançados, conforme explicitado a seguir.

Figura 3 – Diagrama do Processo de Autoavaliação



Fonte: elaborado pela CPA.

De forma encadeada, as oito fases que compõem o processo de autoavaliação – Planejamento, sensibilização e engajamento dos participantes, execução da autoavaliação, coleta e análise dos dados, apresentação de resultados, elaboração de planos de ação, melhorias e elaboração do relatório final – devem promover o contínuo pensar sobre a qualidade da instituição.

3.3. CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Entrevistas abertas e semiestruturadas, grupos focais e análise documental são os instrumentos utilizados para avaliar as dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Os formulários de avaliação englobam os grupos descritos a seguir com suas respectivas dimensões:

- Discente – avaliação do trabalho docente e disciplina; interdisciplinaridade; curso; coordenação; turma; comunicação; atendimento; processos; infraestrutura; banheiros; biblioteca; cantina; copiadora e informática.
- Docente – autoavaliação; avaliação do discente e turma, coordenação de curso; condições de trabalho e valores institucionais.
- Coordenador – autoavaliação; avaliação docente, condições de trabalho e valores institucionais.
- Técnico-administrativo – autoavaliação; condições de trabalho e valores institucionais.
- Equipe de infraestrutura – condições de trabalho e valores institucionais.

De maneira mais detalhada, os questionários aplicados, por exemplo, aos alunos, medem o nível de satisfação dos discentes com relação à:

- I. Serviço – a qualidade e relevância dos conteúdos e competências trabalhadas no curso; o número de colaboradores (monitores, coordenadores de curso, etc.) para dar suporte ao aluno, bem como a qualidade do serviço prestado pelos mesmos.

- II. Curso – a oferta de experiências de aprendizagem inovadoras, a promoção da interdisciplinaridade; a contribuição prestada para o desenvolvimento de uma consciência ética para o exercício profissional, para ampliar a capacidade de comunicação escrita e oral.
- III. Instituição – as oportunidades oferecidas para os estudantes superarem dificuldades relacionadas ao processo de aprendizagem, se as atividades acadêmicas desenvolvidas dentro e fora da sua sala de aula possibilitam refletir, ampliar a convivência e promover o respeito à diversidade; a promoção de diversas atividades relacionadas à cultura, lazer e interação social; o nível de preparo para o mercado de trabalho e a oferta de estágios e conhecimento sobre o mercado de trabalho
- IV. Atendimento – a clareza com que as informações são transmitidas pela IES; a disponibilidade e qualificação dos funcionários para tirar dúvidas administrativas/acadêmicas;
- V. Infraestrutura – o grau de satisfação com relação às áreas comuns/convivência, salas de aula, biblioteca, copiadora/impressoras, laboratórios de informática, laboratórios específicos do curso, banheiros, acesso à internet Wi-Fi
- VI. Docentes – a qualificação dos professores; as estratégias didáticas utilizadas; a forma com que se relacionam com os alunos e se esta relação estimula a estudar e aprender; a compatibilidade das avaliações da aprendizagem com os conteúdos ou temas trabalhados; a disponibilidade (presencial ou à distância) para atendimento fora do horário das aulas; o domínio dos conteúdos abordados nas disciplinas; o incentivo ao aluno para ir além do que foi dado em sala de aula; a demonstração de interesse pelo sucesso dos alunos.

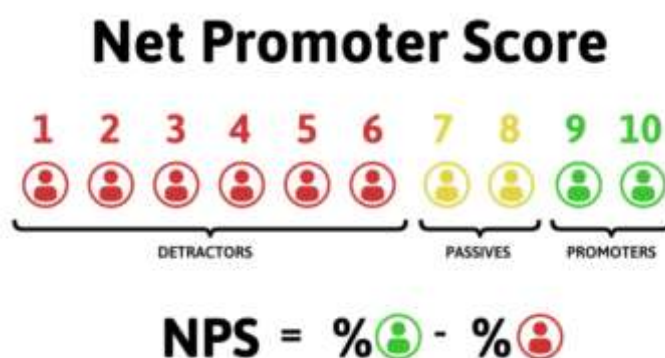
Na construção do instrumento de avaliação, são considerados os seguintes aspectos: a quantidade de itens, a linguagem utilizada na formulação dos mesmos e o tempo de aplicação do instrumento. Como os alunos tendem a perder o interesse no processo de avaliação, caso se mostre demorado ou muito prolixo (SCRIVEN, 1995), o questionário deve ser curto, tanto em relação ao número de questões (máximo de 50) quanto em relação ao tempo de aplicação (20-30 minutos). Levando-se em conta os aspectos operacionais (rapidez de

apuração, redução de erros de mensuração, taxa de resposta), o questionário a ser utilizado será preparado para ser lido de modo digital.

A escolha da escala de mensuração pode ser considerada central na proposta do instrumento, uma vez que a escala é o veículo para a mensuração, em termos quantitativos, das características qualitativas das dimensões. No caso do instrumento desenvolvido, serão utilizadas 3 escalas diferentes durante o questionário de avaliação:

- A **primeira** é o NPS – Net Promoter Score, que é aplicado com o objetivo de identificar a satisfação do público avaliado, em relação aos serviços prestados pela instituição. Nesta escala, é possível atribuir uma nota de 0 a 10 referente ao nível de satisfação.

Figura 4 - Escala NPS



Fonte: elaborado pela CPA.

- A **segunda** é a Dicotômica, que se refere as perguntas com duas opções de respostas, como SIM e NÃO. Essa escala gera facilidade de entendimento ao público avaliador, e simplicidade na análise dos resultados.
- A **terceira** escala utilizada na autoavaliação é a Likert¹, que apresenta uma série de cinco proposições.

() – Muito satisfeito; () – Satisfeito; () – Nem satisfeito, nem insatisfeito;

() – Insatisfeito; () – Muito insatisfeito

¹ Uma escala tipo Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11).

O conceito “não se aplica” foi introduzido, para os casos onde o respondente não tem elementos que lhe permitem fazer um juízo de valor:

() – Não sei avaliar/não se aplica

A validação dos instrumentos de autoavaliação é feita de acordo com os seguintes critérios:

- Para cada instrumento, faz-se a análise fatorial para verificar se os itens são válidos. O objetivo é agrupar variáveis que, inicialmente, acreditava-se que fizessem parte do mesmo “grupo”;
- Por meio de um teste de consistência, é possível detectar se alguma variável se comporta de forma anômala em relação às demais. Nesses casos, a variável é excluída da análise;
- Semestralmente, os dados são validados estatisticamente. Os itens inválidos são retirados da compilação de resultados, o que pode gerar novas dimensões.

O instrumento de avaliação passa pelas seguintes fases:

- I. Após concluído o prazo estipulado para a avaliação, inicia-se o processo de validação dos dados por meio de técnicas estatísticas.
- II. Em seguida, há a limpeza da base.
- III. Por fim, há o envio para geração de resultados no *software* Tableau, que permite a análise de dados por meio de dispositivos móveis e navegadores *web* de forma mais rápida, segura e interativa.

Após a validação estatística dos resultados, as informações consolidadas são apresentadas e discutidas com a comunidade acadêmica, subsidiando os Planos de Ação Acadêmicos e Administrativos. Eles permitem, efetivamente, visualizar os esforços que necessitam ser trabalhados para o alcance da qualidade desejada. Nesses planos, são definidas ações corretivas, os prazos, as responsabilidades e os recursos necessários para as melhorias, além de se estabelecerem medidas para o acompanhamento das soluções apresentadas.

3.4. PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Os objetivos traçados para a avaliação institucional serão atingidos, em especial, quando há a participação efetiva da comunidade acadêmica. Por isso, é de fundamental importância a primeira fase do processo, que é a sensibilização. Divulgar as melhorias alcançadas a partir dos resultados da autoavaliação institucional é considerada como uma importante e eficaz estratégia para gerar o engajamento dos setores envolvidos.

A mobilização tem previsão de início, aproximadamente, um mês antes da data definida no calendário escolar para aplicação dos instrumentos e envolverá, primeiramente, o diretor e os coordenadores de curso. Como parte dessa mobilização interna, a IES tem como estratégia a realização de uma reunião com os representantes de turma, na qual é explicado o processo de autoavaliação, o órgão responsável (CPA), a metodologia utilizada, as finalidades e as melhorias alcançadas.

Essa comunicação ressalta como este processo faculta aos cursos e a toda a instituição a oportunidade de se conhecerem melhor e refletirem sobre o que fazem, como se organizam e agem, ao mesmo tempo em que podem descobrir como são vistos pela comunidade acadêmica e pela sociedade. O comunicado ressalta, ainda, a importância de todos trabalharem juntos pela melhoria da educação, conseguindo identificar as fragilidades e assim ter a oportunidade de corrigir as ações de acordo com os objetivos traçados.

Figura 5 – Lançamento da campanha da avaliação institucional



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

Em seguida, são sensibilizados os docentes e colaboradores e, por fim, a sociedade civil. Com o objetivo aproximar e reter atenção do público-alvo, são utilizados meios formais de comunicação como, por exemplo, e-mails marketing, SMS, cartazes informativos nos ambientes acadêmicos, *site* da Instituição, redes sociais e sistema acadêmico do aluno e do professor.

Figura 6 – Card WhatsApp enviado à comunidade acadêmica



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

Durante o período da Avaliação Institucional, a comunidade acadêmica verifica os índices de participação através de um dashboard disponível no Portal Regulatório (sharepoint institucional).

3.4.1. Análise e Divulgação dos Resultados

O projeto de autoavaliação institucional prevê a sensibilização de todos os segmentos da comunidade acadêmica, não só para atentá-los no que concerne à relevância do processo como um instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional, mas sobretudo para ressaltar a eles a importância da apropriação dos resultados por parte de todos. Para tanto, no planejamento da CPA consta a previsão de uma divulgação analítica dos resultados.

A sistemática de apuração dos resultados contempla os múltiplos recortes da avaliação: quanto à metodologia, quantitativa e qualitativa; quanto à instância, interna e externa; quanto aos objetivos, à tomada de decisão, ao mérito e à construção coletiva. Assim, a análise dos resultados da avaliação institucional, embora de competência da CPA, não deve se restringir aos seus membros. O processo de avaliação institucional da IES definiu um modelo de sistematização dos dados coletados, que se caracteriza pela interlocução entre os diversos sujeitos que fazem parte da instituição e os diversos focos onde os processos educacionais, gerenciais e administrativos se efetivam.

No processo, trabalhar-se-á com três princípios: apresentação dos resultados, melhoria e aperfeiçoamento; construção coletiva. Do ponto de vista operacional, a IES oferece o apoio necessário no tratamento dos dados, o que mostra o interesse da instituição na Avaliação Institucional como ferramenta privilegiada para orientação dos processos de planejamento e gestão da instituição. Do ponto de vista humano, o processo de autoavaliação corre o risco de não conseguir traduzir todas as percepções de seus atores e, por isso, é necessário que, mesmo durante a elaboração dos resultados, sejam colhidas novas percepções que contribuam para a melhor interpretação dos resultados encontrados.

A ampla divulgação e discussão dos resultados é, em si, uma importante estratégia para garantir que a comunidade acadêmica e administrativa possa se comprometer e contribuir cada vez mais no processo de autoavaliação. Periodicamente, a instituição deverá, inclusive, promover a revisão dos instrumentos e o aprimoramento do modelo de avaliação, a partir de sugestões e críticas formuladas pela comunidade universitária aos processos, princípios e resultados da avaliação.

Para a divulgação dos resultados da avaliação discente serão também afixados cartazes com os dados gerais da instituição, em sala de aula e no site. Além disso, os coordenadores discutirão os resultados de cada curso nas reuniões com os líderes de turma. Os coordenadores também partirão dos resultados da avaliação para fazer a gestão docente, promovendo feedbacks aos professores e encaminhando os planos de ação, baseados nos resultados apresentados, à CPA. A CPA, por sua vez, enviará os resultados aos líderes dos serviços avaliados na AI, para que eles trabalhem os planos de ação à curto, médio e longo prazo.

No processo de divulgação, a CPA considera sempre abrir o canal de comunicação com a comunidade acadêmica, a fim de apurar críticas e sugestões que levem ao aprimoramento do modelo de avaliação institucional e à incorporação sugestões de melhorias coletadas durante o processo.

3.5. EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO

A Universidade São Judas Tadeu traça seu plano de melhorias com base nos processos de avaliação interna e externa. As ações propostas e realizadas são definidas em observância dos resultados apontados por docentes e discentes, e divulgadas a cada semestre antes do início da avaliação subsequente.

Observa-se, de modo evidente, a evolução institucional em relação aos processos de gestão e processos de avaliação. Houve um crescimento interno, no acompanhamento do processo evolutivo a partir das avaliações, internas ou

externas. O reconhecimento de suas fragilidades e forças tem levado a Universidade São Judas Tadeu a um planejamento mais eficiente.

Fica, portanto, evidente que o planejamento institucional é uma ferramenta muito eficiente para desenvolver ações de melhoria contínua do ensino e da aprendizagem dos discentes. Ademais, a CPA é parte essencial na resolução dos trabalhos desenvolvidos pela IES, tendo em vista que os mecanismos adotados seguem uma ordem de prioridades estabelecidas pela comissão, direção acadêmica, coordenações de curso e Conselho Superior.

3.6. PLANEJAMENTO E AÇÕES ACADÊMICO ADMINISTRATIVAS A PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Os processos de avaliação institucional compreendem dois momentos: o da avaliação interna e o da avaliação externa. A avaliação interna realizada nos últimos anos na Instituição evidencia a evolução institucional recente, a partir da contribuição da percepção da comunidade acadêmica. A Instituição procurou, no esforço de proporcionar as melhores condições de infraestrutura física e de apoio acadêmico para a garantia do cumprimento dos objetivos traçados, tanto a curto prazo quanto para aqueles que constam do PDI, consolidar suas ações ao longo dos últimos anos enfrentando novos desafios e, ao mesmo tempo, mantendo o equilíbrio financeiro.

A autoavaliação colabora para a reflexão de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da Universidade São Judas Tadeu, culminando no aperfeiçoamento e mudanças, nas diferentes esferas, possibilitando à sua comunidade a apreciação e participação na gestão e na melhoria do desempenho acadêmico, particularmente na relação pedagógico-administrativa. Uma vez que a autoavaliação tenha conseguido mostrar a percepção que a instituição tem de si mesma, envolvendo todos os segmentos institucionais, e que tenham sido identificados os seus êxitos, o que pode ser melhorado e os aspectos que necessitam ser modificados substancialmente, deverá ser elaborado um Plano de Ação.

Após a realização de seminários, são definidos instrumentos de elaboração dos Planos, incluindo ações, meios de acompanhamento (físico/financeiro), detalhamento do orçamento, e cronograma de atualização e avaliação, tendo como resultado o Plano de Ação.

O Plano de Ação constitui-se no elemento-chave para a transformação positiva da realidade, permitindo uma visualização efetiva dos esforços necessários para se buscar a qualidade institucional. A partir do complexo processo de avaliação, o Plano de Ação pode promover a articulação do que foi idealmente imaginado com a realidade. Isso significa que, à medida que se propõe a responder a perguntas básicas para transformar ideias em realidade, ele possibilita o estabelecimento de prazos, responsabilidades e recursos, criando medidas para o acompanhamento das soluções.

Como resultado prático de ações de avaliação implementadas na Instituição, pretende-se então adotar as necessárias decisões sobre os cursos que deverão receber investimentos em infraestrutura e quais incentivos deverão ser dados à criação de projetos na área de ensino, pesquisa e extensão que levem alunos e professores ao desenvolvimento integrado de novas metodologias de trabalho.

3.6.1. Articulação entre os Resultados das Avaliações Externas e Autoavaliação

As mais recentes tendências de avaliação institucional estão baseadas em uma concepção que tem como eixo central a vocação da Universidade São Judas Tadeu e os processos pelos quais busca realizá-la. Essa concepção está presente na proposta do SINAES. Trata-se de nortear a avaliação pelo modo como a instituição traça seus caminhos para alcançar seus objetivos. Não se esgota, pois, em um modelo que retrate estaticamente a organização, mas em uma proposta que busca entender e explicar o que acontece na instituição e por que acontece, com o intuito de aprimorar a sua trajetória para que se realize a sua missão. Os processos de avaliação institucional compreendem dois momentos: o da avaliação interna e o da avaliação externa.

No primeiro, a instituição reconstrói a imagem que tem de si mesma, reunindo suas percepções e os dados que as baseiam. É um momento de elaboração do que vem sendo denominado de autoavaliação, seguido da construção de um plano de ação, isto é, a definição dos aspectos que podem ser melhorados para aumentar o grau de realização da sua missão, objetivos e diretrizes institucionais e/ou de sua eficiência organizacional.

O segundo momento, o da avaliação externa, é aquele em que essa visão é discutida por uma comissão externa nos atos de autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento de curso e credenciamento da instituição. As comissões externas, ao interagir com os diferentes setores da instituição, também realizam um processo de avaliação à medida que discute a visão que a instituição tem de si mesma e apresenta recomendações para seu desenvolvimento.

É evidente que a instituição vive inserida em um contexto social concreto, no qual promove intervenções e no qual busca elementos para seu crescimento e melhoria. Por essa razão, são consideradas estratégicas as relações com os processos periódicos de avaliações externas. Essa concepção dinâmica de avaliação institucional se assenta sobre uma matriz referencial de dimensões, cuja marca é a integração.

Tal matriz relaciona as dimensões “imateriais” da instituição (ensino, pesquisa, extensão, gestão e clima) com as dimensões relativas aos elementos concretos que lhes dão vida e materialidade (corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo, processos, recursos materiais e recursos financeiros). Todas essas dimensões são focadas em uma dimensão maior, que pode ser denominada de missão, vocação e objetivos da instituição.

A dinâmica desses dois momentos da avaliação, interno e externo, não pode ser condensada em um único modelo que retrata estatisticamente a instituição, mas em uma proposta que busca entender e explicar o que acontece e por que acontece, com o intuito de aprimorar a trajetória da IES para que realize a sua missão. Por isso é colocada, no centro do processo, a integração organizacional, ou seja, como seus diferentes elementos interagem para a obtenção dos fins desejados.

3.6.2. Discussão dos resultados e plano de ação

A avaliação interna atua como um mecanismo de ação reflexiva e contribui para a tomada de consciência na busca de maior qualidade, permitindo, por meio das ações desenvolvidas, planejar, replanejar e sanar os problemas detectados, procurando novos caminhos e tendo sempre em vista a melhoria de todo o processo educativo.

Como instrumento para a avaliação dos cursos, os resultados explicitados na avaliação institucional são usados como um importante referencial para a relevância da proposta do curso, a solidez do projeto pedagógico, bem como as condições para sua implementação, avaliação e outros, levando à realização de ações acadêmico-administrativos voltadas ao atendimento das necessidades detectadas.

Como resultado prático de ações de avaliação implementadas pela Universidade São Judas Tadeu, os cursos podem receber investimentos em infraestrutura física, como a criação de laboratórios e a ampliação do acervo da biblioteca, bem como incentivo à criação de novos projetos na área de ensino, pesquisa e extensão, além de implantação do programa de iniciação científica, o que possibilita o aumento do número de projetos desta natureza. Como são utilizados procedimentos que privilegiam abordagens qualitativas e quantitativas, todo o processo de avaliação permite a construção de um sistema integrado de informações acadêmico-administrativas.

A avaliação interna da IES colabora, em seus diversos aspectos, para que as reflexões de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da instituição levem ao aperfeiçoamento e às mudanças em diferentes esferas, possibilitando à sua comunidade a participação na gestão universitária e na melhoria do desempenho acadêmico, particularmente na relação pedagógica. A autoavaliação completa, de acordo com as dez dimensões previstas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), é trienal, em consonância com as normas vigentes. A análise dos resultados, no entanto, ocorre a cada semestre, por meio

dos dados do conjunto de informações gerados pelas avaliações. Os canais utilizados para a divulgação dos resultados são: o Portal da Instituição, que fica aberto ao livre acesso da comunidade; o sistema informatizado Ulife, de livre acesso para a comunidade acadêmica; reuniões da CPA com os representantes de turmas, quando é apresentado o resultado do semestre com as respectivas ações de melhorias. Esse material é disponibilizado eletronicamente aos alunos. As coordenações de curso reúnem-se com os professores para dar a devolutiva do andamento de seu desempenho e as lideranças fazem a devolutiva às equipes administrativas.

Para cada dimensão, a CPA realiza a análise crítica e apresenta os resultados para a equipe de gestores da instituição. O resultado gerado pelo processo é disponibilizado à comunidade acadêmica com a finalidade de priorizar ações de curto, médio e longo prazo, de acordo com o PDI. A avaliação permite planejar de modo compartilhado e estabelecer etapas para alcançar metas que comprometam a Instituição para o futuro, com maior qualidade acadêmica e pertinência social.

Ao fim de cada processo de avaliação, são identificados os resultados em consonância com os indicadores, possibilitando análise crítica de cada situação objeto de avaliação. Quando há um índice nesta avaliação que seja crítico, abaixo da meta estabelecida, levando em consideração as ações do PDI, é elaborado um plano de ação de melhorias.

3.6.3. Elaboração do relatório de autoavaliação

Todos os relatórios de autoavaliação elaborados pela CPA apresentam os resultados das avaliações realizadas no período, registrando os objetivos propostos e as análises dos resultados alcançados, sempre sob a perspectiva dos eixos e dimensões estabelecidas pelo SINAES, conforme citado. No balanço dos resultados de cada eixo, destacam-se, para cada indicador, as potencialidades, as fragilidades e as recomendação de ações e proposições, o que permite aos gestores plenas condições para realizar o planejamento e as

ações visando à melhoria contínua dos processos. Nas considerações finais do Relatório, a CPA registra as recomendações de revisão do PDI em função dos resultados da avaliação. Anualmente, a Universidade São Judas Tadeu elabora seu relatório de autoavaliação e o insere no sistema e-MEC, nos termos da Portaria Normativa do MEC que dispõe sobre a avaliação dos órgãos oficiais.

4. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Universidade São Judas Tadeu é um instrumento político, teórico e metodológico, que expressa a organização e o pensamento da proposta pedagógica da instituição, voltada para a formação de sujeitos e profissionais críticos, reflexivos, capazes de dialogar com diferentes atores sociais e, sobretudo, preparados para tomar decisões em cenários complexos.

Este PPI está fundamentado em reflexões que levam em consideração, além do universo educacional em sua concepção tradicional, processos como a globalização, a atual concorrência no setor de serviços em educação e o concorrido mercado de trabalho contemporâneo. Pautado nessas considerações, o projeto norteia a abertura de cursos da Instituição em consonância com as especificidades e a demanda da região.

Por se constituir em uma referência institucional, este PPI ampara a construção dos projetos pedagógicos dos cursos a serem ofertados e define o funcionamento, a dinâmica escolar, as políticas de acesso, permanência e conclusão, as políticas de inclusão, as políticas de pesquisa e de extensão e as políticas de gestão acadêmica da Instituição. As políticas de ensino da Universidade São Judas Tadeu estão pautadas pelos seguintes princípios:

- qualidade e flexibilidade no processo de ensino-aprendizagem;
- qualidade na produção técnico-científica;
- integração dos processos de gestão administrativa, acadêmica e pedagógica;
- integração com a comunidade local e a regional.

Este projeto direciona as ações da instituição em todas as suas instâncias, além de refletir as suas relações com o espaço externo. Apresenta estratégias educativas variadas e complementares no pensar e no fazer acadêmico da instituição, que busca, constantemente,

- o compromisso com as necessidades e os interesses básicos da comunidade;
- o conhecimento da realidade regional e dos seus condicionantes históricos, políticos e sociais;

- a formação de profissionais competentes para atuar responsavelmente sobre essa realidade;
- a articulação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- a revisão periódica dos projetos pedagógicos dos cursos e o aprimoramento curricular, de modo a responder às mudanças ocorridas na sociedade, atender às diretrizes nacionais curriculares e acompanhar os desafios e os avanços didático-pedagógicos;
- a conexão permanente entre teoria e prática, atendendo tanto às dimensões de conhecimento e de intencionalidade (atividade teórica), quanto às de intervenção e transformação (atividade prática).

Em seu projeto de formação de estudantes, a Universidade São Judas Tadeu tem como finalidade a emancipação das pessoas com os objetivos de mudar a realidade nacional e transformar o país pela educação. Assim, é apresentado o Ecossistema Ânima de Aprendizagem (E2A) em seu formato 2.0, um ecossistema em que os currículos são ofertados de forma integrada. Essa concepção de currículo busca uma compreensão global do conhecimento, não mais repartido em disciplinas. Além disso, como se verá, este ecossistema promove uma maior interdisciplinaridade e conexões efetivas com o mundo do trabalho. Nele, os alunos têm a oportunidade de vivenciar a realidade social e profissional, além de desenvolver projetos que resolvam problemas complexos durante a experiência universitária, sempre sob a orientação e a mentoria dos professores.

Dessa forma, foi adotada uma estrutura sintonizada às necessidades atuais de formação dos nossos alunos. Chegou-se ao modelo que será apresentado tendo em vista o estudo cuidadoso das mais recentes teorias relativas à educação, somadas a experiências bem-sucedidas em diversas partes do mundo – aperfeiçoadas e remodeladas para atender às especificidades das múltiplas realidades presentes nas diversas regiões do Brasil.

Nos modelos curriculares mais tradicionais, a ênfase está em uma formação pautada por disciplinas, pensadas e executadas isoladamente. O resultado criado por esse modelo é um tipo de conhecimento compartimentado, desconectado da realidade, com pouca integração e abertura restrita a um tipo de pensamento mais complexo.

No lugar daquilo que se deseja para o cidadão e o profissional da atualidade, o que se obtém por meio do formato curricular tradicional são alunos especialistas em pedaços de um quebra-cabeça, pouco habilitados a enxergar o todo. Trata-se de um formato clássico, mas incoerente com o mundo como o conhecemos hoje.

A versão do Ecossistema de Aprendizagem propõe uma inversão dessa lógica. Nele, são ofertados módulos compostos de duas unidades curriculares cuja carga horária é mais elevada. Uma vez inserido nessas unidades curriculares, o aluno irá adquirir e desenvolver competências com o auxílio de pelo menos dois ou mais docentes, oriundos de diferentes áreas do conhecimento. Serão estimuladas a aplicação de modalidades mais avançadas de pensamento e reflexão e a execução de projetos mais coerentes com o mundo do trabalho e as demandas da sociedade.

Um exemplo: antes, o estudante teria aula de teorias da linguagem, expressão e produção textual em separado. Agora, a unidade curricular (UC) unirá teoria, crítica e prática em uma só jornada. Em resumo, no E2A, a concepção tradicional de disciplina dá lugar às unidades curriculares. Como resultado, o estudante vê o seu próprio horário de forma diferente – e terá uma nova experiência em sala de aula. É assim que deve ser pensada a universidade do século XXI: pronta para um ambiente conectado, diverso, inovador e tecnológico.

Além disso, a Universidade São Judas Tadeu entende que o aluno deve ser inserido no ambiente real de trabalho durante a sua graduação. Assim, a faculdade passa a adotar a UC Dual, uma parceria entre IES e empresas, que vão participar diretamente da formação dos alunos. As empresas contribuirão para o desenvolvimento das habilidades e competências a serem trabalhadas juntamente com os alunos, por meio de atividades em cenários reais da profissão, em alinhamento com o plano de ensino da respectiva UC, cuja seleção dos conteúdos é amparada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) ou pelo Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia.

A Instituição entende que integrar todos os níveis institucionais é fundamental para estimular a formação de uma cultura de planejamento e de avaliação educacional, além de consolidar um processo de ensino-aprendizagem eficaz. Por conta disso, a reflexão institucional é de suma importância para a elaboração do PPI – fruto de uma

construção coletiva da identidade das instituições de ensino superior, que deve ser reconhecida pelo conjunto dos seus atores.

Como documento em constante processo de construção, o PPI formula um conhecimento capaz de manter um processo contínuo de aperfeiçoamento da Universidade São Judas Tadeu e das atividades educacionais que a instituição concebe e realiza, subsidiando a reflexão constante acerca do seu compromisso social e dos recursos pedagógicos com os quais pode contar para realizar a sua missão e a formação educacional e profissional de seus alunos. O PPI constitui-se de tal forma que permite, sempre, a incorporação de novas reflexões e alterações que expressem momentos do pensamento coletivo das IES.

4.1. DIRETRIZES DE ATUAÇÃO ACADÊMICA

Tendo em vista que os cursos de graduação não podem mais atuar como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações, mas devem, sim, oferecer uma formação básica, que prepare o futuro graduado para os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional, de produção do conhecimento e de domínio de novas tecnologias, visando a uma progressiva autonomia profissional e intelectual dos alunos. As legislações específicas dos cursos, como as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação, orientam ainda que os cursos:

- estimulem a prática de estudos independentes por parte dos alunos;
- fortaleçam a articulação entre teoria e prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão;
- formem alunos de modo a englobar não apenas a qualificação técnica (habilidades específicas e globais), mas também o desenvolvimento de competências e habilidades gerais, com formação humanística do cidadão;
- conduzam a prática avaliativa para que sejam utilizados instrumentos variados a fim de que docentes, discentes e IES possam obter informações válidas e confiáveis acerca de seu desempenho na dimensão didático-pedagógica.

As legislações enfatizam, ainda, a necessidade de formação de um profissional autônomo, intelectual e profissionalmente independente, capaz de se responsabilizar pela própria aprendizagem, reflexivo, adaptável a novas situações e demandas sociais e profissionais, atuante e transformador, com senso crítico, capacidade de criação, visão integradora e capacidade de articular discussões teóricas e práticas.

Entre as competências e habilidades gerais definidas, destacam-se: avaliação de riscos; tomada de decisões; resolução de problemas; habilidade de leitura e de escrita; comunicação oral; liderança; gestão. Para acomodar todas essas questões, a concepção de currículo que dá sustentação ao projeto acadêmico da Universidade São Judas Tadeu busca uma articulação entre:

- as políticas educacionais do Conselho Nacional de Educação (CNE), expressas nas DCNs, no Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia e nos referenciais curriculares dos cursos de graduação (bacharelado, tecnológico e licenciatura);
- os propósitos da IES expressos no PDI, no PPI, nos PPCs, nos planos de ensino e nas práticas docentes;
- o contexto sócio-histórico que envolve alunos, professores, coordenadores, diretores e IES;
- a formação pretendida para os discentes.

Essa concepção de currículo é pautada por leituras do contexto social, cultural, histórico e econômico no qual se produz, orientando-se sempre pelas seguintes perguntas: que alunos e alunas pretendem-se formar? Quais são as dificuldades que estes costumam encontrar em seu percurso formativo? Como auxiliá-los nos desafios encontrados ao longo de sua trajetória acadêmica?

4.1.1. Formação integral

As perguntas levantadas no tópico anterior consideram não apenas a formação de profissionais qualificados, cooperativos, com visão sistêmica, iniciativa, proatividade,

capacidade interdisciplinar, inteligência para adaptação a cenários de riscos, oportunidades e habilidades de liderança, de negociação, de trabalho em equipe e de inovação, mas consideram, também, a formação de indivíduos motivados e integrados, com autonomia e autoestima, capacitados para a tomada de decisões e para a ação local, além de possuidores de visão global. Nesse contexto, deve-se considerar, ainda, a formação de cidadãos éticos, abertos ao pluralismo cultural, à diversidade e ao diálogo, aptos a participar ativa, criativa e construtivamente da sociedade.

A formação do profissional relaciona-se, principalmente, ao conhecimento técnico, à qualificação profissional e à trabalhabilidade², os quais norteiam o desenvolvimento de uma série de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos de trabalho. Essas habilidades a serem desenvolvidas incluem a capacidade de trabalhar em equipe, de negociar, de liderar, de responder às mudanças, de encontrar soluções originais, criativas e inovadoras para os problemas; de aprender com os erros; de equilibrar soluções de curto e longo prazos; de entender a interdependência das ações; de entender o amplo cenário político, econômico, social e ambiental; de construir relações produtivas com *stakeholders*³.

A formação do indivíduo está centrada no desenvolvimento da habilidade de problematizar, da capacidade de aprender com autonomia, do estímulo a características como criatividade, proatividade, autocontrole, cooperação, motivação, habilidade interpessoal e atitude interdisciplinar. Contempla, ainda, o desenvolvimento de habilidades básicas, que permitam a familiarização do aluno com os processos de construção do conhecimento científico. Todo esse trabalho visa, principalmente, ao

² O termo *trabalhabilidade* é utilizado no lugar do termo empregabilidade, uma vez que traduz a noção de que os egressos de uma instituição de ensino não devem ser preparados para um emprego específico. Devem, sim, esforçar-se para se manterem atuantes no mercado de trabalho, qualificando-se continuamente para os desafios que o mundo do trabalho e dos negócios possa lhes apresentar.

³ O termo *stakeholder* foi criado por um filósofo chamado Robert Edward Freeman. Ao entender a importância dos *stakeholders*, o responsável pelo planejamento ou plano consegue ter uma visão mais ampla de todos envolvidos em um processo ou projeto e saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização deste. Os *stakeholders* são elementos fulcrais em termos de planejamento estratégico de uma empresa ou organização. Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação, cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

desenvolvimento das capacidades de cooperação e de autonomia dos discentes. Assim, educar para a autonomia é educar para o mundo e, para isso, é necessário entendê-lo.

A formação do indivíduo está comprometida com a educação de cidadãos éticos e responsáveis com o outro e com o ambiente, sensíveis às necessidades locais e globais, conscientes das implicações globais das decisões tomadas em esferas locais e preparados para agir nesses contextos de forma a respeitar a interdependência entre os negócios e a sociedade. Nesse cenário, os cidadãos devem também se tornar cientes de seus direitos e deveres, bem como abertos à diversidade e à pluralidade cultural.

O perfil do egresso dos estudantes da Universidade São Judas Tadeu atende tanto ao que está previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação, ou Catálogo Nacional dos Cursos de Graduação (para cursos tecnológicos), quanto às demandas expressas pelos discentes, egressos, docentes, coordenadores, diretores e demais gestores acadêmicos e pela comunidade local regional. São demandas compartilhadas em diferentes colegiados e fóruns de trabalhos que existem no cotidiano da IES, assim como mapeadas em atenção às demandas da comunidade externa.

Entende-se que o egresso tem como atribuições essenciais a compreensão de questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras, tanto no contexto nacional, quanto no contexto internacional, nos diferentes modelos de organização, com o domínio das competências funcionais e com visão empreendedora. Dessa forma, o currículo dos cursos apresenta uma proposta multidisciplinar, em que são conjugados saberes, além de proporcionar o aperfeiçoamento e a atualização técnico-científica. Essa concepção alia-se à certeza de que o perfil desejado para o egresso, de certa maneira, subsidia as escolhas pedagógicas e confirma a importância da presença da Instituição na região em que está inserida.

4.1.2. Qualificação para o século XXI

Muitos aspectos da vida e das relações entre mercado e carreira vêm sendo alterados no decorrer século XXI, gerando exigências por uma nova qualificação profissional. Postos de trabalho orientados por habilidades exclusivamente manuais e mecânicas têm caminhado praticamente para a extinção. Criatividade, inovação, colaboração e tecnologia convertem-se em elementos propulsores do crescimento de muitas economias ao redor do mundo, atualmente a demandar por um trabalho qualificado, cada vez mais centrado na capacidade de solucionar problemas não estruturados e de conduzir análises efetivas da informação.

Atento ao cenário atual, o projeto acadêmico da Universidade São Judas Tadeu vem privilegiar o exercício interdisciplinar e permanente do pensamento crítico, da resolução de problemas, da criatividade e da inovação. O desenvolvimento dessas competências e habilidades necessita da adoção de metodologias ativas de ensino em termos didático-metodológicos de abordagem do conhecimento. Necessita, também, de uma certa flexibilidade da estrutura curricular para a possibilidade individual de articulação de um itinerário de formação personalizado.

Por outro lado, o fomento da Instituição à presença cada vez mais constante das empresas no ambiente universitário contribui para consolidar o conceito de trabalhabilidade como dimensão formativa do currículo, na qual a metodologia de aprendizagem por projetos surge como uma das alavancas para desenvolver o empreendedorismo, a criatividade, o letramento científico e a habilidade de aprender a aprender, ou metacognição. No decorrer da trajetória universitária, cada estudante é estimulado a construir um portfólio de projetos, estudos e experiências interdisciplinares conectadas às mencionadas competências profissionais exigidas pelo século XXI. Articulando as diferentes escolhas e visões de mundo e de carreira, a metodologia de projetos, como componente curricular, possibilita, entre os territórios de conhecimento mapeados, o desenvolvimento específico daquelas competências que melhor atendem aos anseios individuais de carreira profissional.

A Universidade São Judas Tadeu, assim, abre-se para incorporar, em seus currículos, as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo, ao mesmo tempo em que estimula os desejos e a criatividade dos estudantes, auxiliando-os nas escolhas dos

melhores caminhos em função dos objetivos de vida pessoal e profissional que buscam alcançar. Atender ao projeto de carreira dos discentes implica abrir e ampliar a perspectiva de flexibilidade e de personalização de itinerários formativos com os olhares sempre voltados para dois itens: formação em perspectiva, isto é, antecipar, no que for possível, o cenário profissional com o qual os estudantes vão se deparar ao concluírem a formação inicial e estreitamento da relação institucional com o mercado de trabalho, chamando as empresas e as organizações para o diálogo.

Para além da tarefa de elaborar projetos interdisciplinares apenas para fazer frente às exigências da matriz curricular, espera-se que o aluno realize o emprego dessa metodologia de ensino combinada à “ideação”. São estimuladas, assim, a criação e a inovação, o que requer a oferta de novos espaços em que o exercício da socialização, da experimentação e da prototipação tenham lugar. Espaços como o de *coworking*, espaço *maker*, salas de projetos e de metodologias ativas promovem a autonomia dos estudantes e possibilitam ao corpo docente o acesso a uma diversidade de metodologias de ensino, que operam rupturas com os modelos lineares tradicionais de absorção de conteúdo.

Enquanto os estudantes desempenham um papel ativo nas escolhas de seu percurso formativo, os professores são levados a assumir um papel mais estratégico e relevante de agentes facilitadores das aprendizagens potencializadas por esses novos espaços. Sem perder de vista as necessidades de uma formação específica, os professores, como mentores, passam a estimular atitudes de empreendedorismo, de criação de *startups* e outras iniciativas fruto da escolha individual dos caminhos que melhor atendem aos interesses de formação dos próprios estudantes.

Ao se vislumbrar uma escola que significa curricularmente problemas reais por meio de conexões entre o mercado de trabalho e a sociedade, a Universidade São Judas Tadeu aposta na aproximação dos estudantes a uma cultura de realização em espaços diferenciados, que estimulam maneiras diferenciadas de ensinar e que estão em consonância com o cenário conjuntural contemporâneo. Um time de professores engajados ajuda a criar um time de estudantes também engajados, levando ambos à reapropriação dos espaços físicos dentro e fora da universidade, na perspectiva de uma sala de aula ampliada conectada com a vida e com o mundo.

4.1.3. Trabalho coletivo e aprendizagem significativa

O projeto acadêmico da Universidade São Judas Tadeu, de formação integral do sujeito, origina e materializa-se, de fato, no trabalho coletivo de todos os docentes. Esses são atores essenciais na promoção de um processo de ensino-aprendizagem pautado pela construção conjunta e a apropriação crítica do conhecimento. É o corpo docente que auxilia na criação de novas oportunidades para os alunos se envolverem em um processo de formação que lhes garanta inserção não só no mundo do trabalho e dos negócios, mas também na vida em sociedade, posto que o ensino pode levar à transformação do que se aprende em comportamentos socialmente significativos. Condição basilar para a construção do projeto acadêmico é que os professores, por meio da elaboração coletiva e da troca de experiências com os pares, planejem suas ações, avaliem suas consequências e planejem novamente as suas intervenções.

Além do trabalho colaborativo do corpo docente, outro ponto de sustentação do projeto acadêmico é o conceito de aprendizagem significativa, de autoria de Ausubel (1982), baseado em dois pilares: o da contextualização do conhecimento e o de atribuição de sentidos a ele. Embora originalmente associado à teoria cognitiva da aprendizagem⁴, os autores não desconsideram os aspectos afetivos da aprendizagem, como a motivação. No projeto acadêmico da IES, a expressão aprendizagem significativa aparece com um significado adicional, em um contexto que leva em consideração também outros fatores de origem sociocultural, como a interação e a colaboração. Entende-se que a aprendizagem significativa possibilita aos alunos a construção do conhecimento de modo cooperativo, por meio da elaboração e da reestruturação da aprendizagem, seja para:

- articulação da teoria com a prática por meio da pesquisa (programa de iniciação científica, programa de iniciação tecnológica, TCC, monografias etc.) e da extensão;

⁴ O aprendizado significativo acontece quando uma informação nova é adquirida mediante um esforço deliberado por parte do aluno em ligar a informação nova com conceitos ou proposições relevantes preexistentes em sua estrutura cognitiva.

- integração dos conhecimentos por meio da interdisciplinaridade;
- construção de uma relação de sentidos entre o conhecimento e a realidade dos alunos, os quais têm chegado ao ensino superior cada vez mais despreparados para a vida acadêmica e suas implicações e demandam uma relação cada vez maior entre os conteúdos aprendidos e a sua realidade;
- inserção desses alunos em contextos econômicos, políticos e socioculturais, de forma a garantir o pleno exercício da cidadania e promover o desenvolvimento de uma cultura profissional, humanista, artística e cultural.

O currículo E2A busca promover a autonomia, o interesse e o investimento dos próprios discentes em sua formação⁵, mas os alunos não são capazes de construir todos os processos explicitados anteriormente de forma independente ou solitária, via aprendizagem apenas. Nesse cenário, destaca-se a orientação do professor e as suas práticas pedagógicas inovadoras e transformadoras, responsáveis por estimular a formação da autonomia dos discentes.

Assim, perdem espaço as aulas puramente expositivas centradas na transmissão de conhecimentos com foco no professor e ganham espaço as aulas dialógicas centradas na interação entre professores e alunos e na construção do conhecimento com foco no processo de aprendizagem do discente. Cabe ressaltar que a aprendizagem baseada em problemas e as estratégias das quais se utiliza não descontextualizam as necessidades reais de aquisição de conhecimentos, nem a compreensão de conceitos acadêmicos, embora mais abertas ao tempo e às especificidades dos interesses de formação dos alunos.

4.1.4. Ensino para a compreensão (EpC)

Em um contexto social de constantes transformações e desenvolvimento de tecnologias, é necessário que a escola ensine seus alunos a compreender e a pensar

⁵ Tal proposta ganhou representação nos currículos de instituições brasileiras apenas no fim da década de 1990. Trata-se de uma proposta ainda recente e sobre a qual apenas muito recentemente estudos e pesquisas acadêmicas têm se debruçado.

a fim de que possam ser bem-sucedidos em seus meios. Nesse contexto, tendo a compreensão como a capacidade de pensar e agir de modo flexível, o ensino para a compreensão (EpC) busca um aprendizado que seja relevante, em que os alunos possam utilizar o novo conhecimento em diversas circunstâncias. Nessa procura pelo aprendizado, o EpC parte do reconhecimento de que os alunos sempre têm alguma compreensão sobre o objeto analisado, ainda que de forma intuitiva. O professor deve, então, desenvolver um ambiente propício para criar oportunidades a fim de que os estudantes possam analisar suas compreensões intuitivas e seguir para as compreensões baseadas no conhecimento.

Existem quatro fases do marco conceitual do EpC, conforme conceituam Wiske et al. (2007): compreensão, planejamento, implementação e integração. Assim, o aprendizado relevante surge ao se fazer algo tendo em vista essas etapas. Além disso, para concretizar o marco conceitual, são necessários os seguintes elementos: as metas de compreensão, os tópicos geradores, os desempenhos de compreensão e a avaliação continuada, conforme imagem a seguir.

Figura 7 – Descrição dos elementos do marco conceitual do EpC



Fonte: Vice-presidência acadêmica.

Os tópicos geradores são as temáticas em torno das quais o currículo acadêmico é organizado. Devem ser centrais a um domínio ou a uma unidade curricular, interessantes aos alunos, estimulantes para os professores e relacionáveis a experiências prévias do alunado dentro e fora do ambiente escolar. Os tópicos geradores, como o termo pressupõe, “geram” novos tópicos, relacionados entre si por

uma lógica de conceitos que estruturam uma área de conhecimento. Ademais, são ligados por relações de significados, e seus conteúdos possuem prevalência e importância conforme aparecem na vida real.

As metas de compreensão apontam o que se espera que os alunos compreendam, definindo as ideias, os processos, as relações ou as questões compreendidas pelos estudantes por meio de seus estudos. Segundo Wiske et al. (2007), essas metas podem ser claras, explícitas e públicas, sequenciadas ou centrais à matéria em questão.

Os desempenhos de compreensão são as demonstrações de que os alunos podem ir além do conteúdo ministrado, sendo capazes de explicar, interpretar, analisar, relacionar, comparar e fazer analogias a partir de exploração, da pesquisa orientada e de desempenhos amplos, de acordo com Wiske et al. (2007). Os desempenhos constituem-se, pois, como um “meio de monitorar, promover e aprender a partir da compreensão dos alunos” (WISKE et al., 2007, p. 62).

A avaliação continuada, para Wiske et al. (2007), não apenas amplia, mas também mede a aprendizagem em uma perspectiva de avaliação formativa. Ela pode ser utilizada como uma ferramenta para dar subsídios para o planejamento enquanto é medido o progresso dos estudantes. Essa avaliação é baseada em critérios públicos e relevantes relacionados às metas de compreensão, acontece frequentemente e pode ser conduzida por alunos e por professores.

Assim, a qualidade da compreensão prevista para o modelo acadêmico da Universidade São Judas Tadeu está na capacidade de os alunos dominarem e usarem conhecimentos que são valorizados por sua cultura. Ao compreender a natureza desse conhecimento, é possível tê-lo como base para resolver problemas, criar produtos, tomar decisões e, claro, transformar com engajamento o mundo que os rodeia.

4.2. O CURRÍCULO NO ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM

O debate sobre currículos compõe um cenário controverso, polêmico e urgentemente necessário. Segundo Sacristán (2013), o currículo constitui a carreira do estudante e os conteúdos que serão vistos nesse percurso, tendo em vista sua organização, aquilo que o discente deverá aprender e superar e em qual ordem deverá fazê-lo. Dessa forma, para o autor, o currículo a ser ensinado é uma seleção dos conteúdos a serem aprendidos, e estes serão norteadores da prática didática que a ser desenvolvida durante o período acadêmico. O currículo, de acordo com Sacristán (2013, p. 20), desde sua origem tem se mostrado “uma invenção reguladora do conteúdo e das práticas envolvidas nos processos de ensino e aprendizagem”, logo, ele é uma ferramenta que estrutura a escolarização, a vida nas instituições de ensino e as atividades pedagógicas.

É possível elencar como dimensões reguladoras do currículo: o tempo de aprendizagem, os conhecimentos obtidos, quais atividades são possíveis em determinado contexto, os valores dos processos que foram desencadeados e o ritmo e a sequência da progressão do ensino e da aprendizagem. Cabe ressaltar que os conteúdos também estão sujeitos a essas determinações e nelas incluídos. Acerca das engrenagens e das regras que envolvem o currículo, Sacristán (2013, p. 23) afirma que:

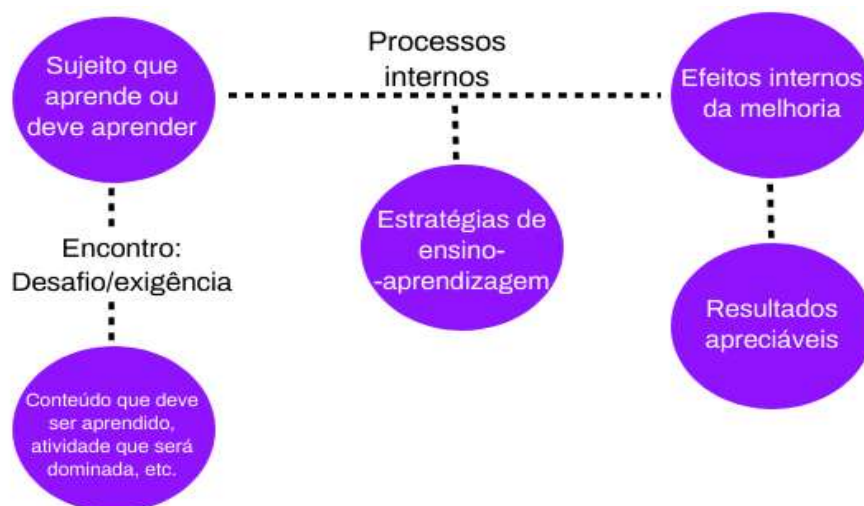
O pensamento sobre o currículo tem de desvelar sua natureza reguladora, os códigos por meio dos quais ele é feito, que mecanismos utiliza, como é realizada essa natureza e que consequências podem advir de seu funcionamento. Porém, não basta se deter a isso. Também é preciso explicitar, explicar e justificar as opções que são tomadas e o que nos é imposto; ou seja, devemos avaliar o sentido do que se faz e para o que o fazemos.

É importante ressaltar que, para Sacristán (2013), o currículo não é algo neutro, estanque e universal, mas sim um espaço para se tomar decisões, em que se age segundo orientações que não são as únicas possíveis. Para o autor, “é preciso insistir que os significados dos objetivos educacionais não podem estar circunscritos aos conteúdos dos limites estabelecidos pelas tradições acumuladas nas disciplinas escolares” (p. 23). Dessa forma, tanto as disciplinas escolares quanto seus conteúdos

resultam de certas tradições – e estas podem e devem ser revistas e alteradas sempre que se fizer necessário. Assim, tendo em vista os diferentes níveis e públicos que estão no ambiente educacional, Sacristán (2013, p. 29) afirma que “o conhecimento escolar não é uma categoria internamente homogênea, mas peculiar em diferentes períodos do sistema educacional, pois tem destinatários distintos”.

As escolhas para possibilitar experiências pedagógicas devem considerar o processo de mediação, em que há “um sujeito que exerce uma série de funções sobre um sujeito que detém um conteúdo, ou desenvolve diversas capacidades, de modo que sejam transformadas e enriquecidas tais funções e capacidades que, de maneira geral, chamamos de aprendizagem” (SACRISTÁN, 2013, p. 30). Esse processo pode ser mais bem observado na figura a seguir.

Figura 8 – A dinâmica da subjetivação do currículo



Fonte: Adaptado de Sacristán (2013, p. 30).

Ainda segundo Sacristán (2013):

Com o ingresso do tópico do currículo e sua problemática no discurso sobre o ensino, a escolaridade ou a educação - um território intelectual já maduro em outros contextos foram-nos abertas novas perspectivas que nos facilitaram e também nos obrigaram o estabelecimento de contatos e pontes interdisciplinares com contribuições da filosofia, história, antropologia, sociologia, economia, epistemologia, dos enfoques críticos com a psicologia psicométrica e com um behaviorismo prepotente, mas nada valioso para a abordagem dos problemas impostos por esse antigo, porém renovado, território que era o currículo. Nesse panorama de nossa história recente, produziu-se uma ressocialização dos acadêmicos em contato com um novo universo conceitual, em consonância com uma visão menos idealista da educação, mais próxima da realidade e comprometida com ela,

pois discutir ou pesquisar o currículo supõe tocar algo visível e expresso socialmente. Precisamos nos apoiar em uma abordagem mais holística, complexa e estimulante.

Os debates teóricos atuais sobre a educação superior indicam a relevância da aproximação desse nível de ensino com a sociedade. Sob essa perspectiva, os cursos superiores precisam associar o saber acadêmico, tanto o acumulado, quanto o construído nas atividades de ensino, pesquisa e extensão às demandas da realidade histórica, social, econômica e cultural da comunidade local e da nação. Para atender a essa demanda, o ensino superior deve assumir uma visão mais ampla e diversificada de suas funções e responsabilidades e, dessa forma, promover mudanças na formação de seus alunos, sobretudo centrar o trabalho no desenvolvimento de competências, tanto cognitivas quanto emocionais. Essa é uma exigência do mundo contemporâneo que estreita as relações entre o perfil profissional e as necessidades do mercado de trabalho, preservando a urgência do desenvolvimento de *soft skills* para a humanização do trabalho e das relações interpessoais.

O currículo proposto pela Universidade São Judas Tadeu tem como pressupostos os conceitos de integração e de flexibilização. São premissas norteadoras da organização e estrutura dos cenários de ensino e aprendizagem que permitem experimentar novas opções de cursos e currículos, inovar espaços e propor alternativas didáticas e pedagógicas. Os currículos integrados conectam-se aos processos de um mundo em mudança e em acelerada produção tecnológica e de conhecimento, dessa forma, os currículos em ação devem favorecer a autonomia dos educandos na construção e na produção de conhecimentos, numa perspectiva de proporcionar a capacidade de aprender a aprender, por meio de uma educação permanente e continuada.

A concepção de currículos integrados assumida no ecossistema de aprendizagem da IES para seus cursos de graduação prevê, em sua organização, as integrações vertical e horizontal. Assim, o conceito de ecossistema de aprendizagem reúne espaços e tempos diferentes, para além da sala de aula, mitigando as fragmentações, quando são propostas as unidades curriculares, como unidades mínimas do currículo, que propiciam a formação de comunidades de aprendizagem e abordagens, tanto amplas, quanto profundas de tópicos centrais sobre o assunto por elas abrangidos.

As unidades curriculares são vistas como unidades mínimas e indivisíveis dos currículos, possibilitando um pensamento complexo e sistêmico. A configuração curricular pretende, então, que seja percebida a relação de cada unidade curricular com o todo do curso, contextualizada na organização e no desenho do sistema. A unidade curricular surge da necessidade de se sistematizar o conhecimento de forma a possibilitar que seja situado, produzido e aplicado, sem perder de vista o conhecimento global. Nessa perspectiva, a ideia de projeto supera a concepção de um compartimento de conhecimentos fixos, como nas tradicionais disciplinas. Ademais, é contemplado o critério de flexibilidade previsto na legislação atual, de modo que o currículo desenhado possibilite adequações quando necessário, sempre debatidas e propostas pelos órgãos colegiados competentes.

Os currículos integrados, concebidos de forma mais ampla e flexível, propiciam o desenvolvimento do conhecimento científico, de competências profissionais, da capacidade de lidar com a diversidade cultural, da habilidade de compor equipes multiprofissionais e de desenvolver aprendizagens autônomas. Caracterizam-se pelo ensino voltado para um aluno cidadão do mundo, cuja formação requer habilidades de apreender o conhecimento de forma mais total, menos fragmentada, com uma visão generalista e não só especializada; detentor de um saber crítico, integrado, complexo e promotor de sínteses.

Assim, propõe a formação do aluno como alguém capaz de mobilizar saberes, adaptar-se a contextos diferenciados e ter flexibilidade de competências e desempenhos a partir dos conhecimentos que possui. Além disso, é importante prever flexibilidade para que o aluno possa construir o seu projeto de estudos, respeitadas as habilidades e as competências que já desenvolveu em sua trajetória estudantil e/ou profissional. Objetiva-se, assim, que cada discente tenha um ensino personalizado.

4.2.1. Conteúdos curriculares

Para elaborar os conteúdos curriculares a serem desenvolvidos nos cursos de ensino superior da Universidade São Judas Tadeu, foram analisados diversos princípios teóricos, em que a preparação curricular considera a análise da realidade, operada

com referenciais específicos, tais como: socioantropológicos; psicológicos; epistemológicos; e pedagógicos. Assim, o desenvolvimento metodológico dos conteúdos requer estratégias que possam trabalhar de forma efetiva diversas competências cognitivas básicas, entre elas, o entendimento, a observação, o poder de argumentação, a organização, a análise, a síntese, a comunicação e o planejamento.

Ao selecionar os conteúdos, os professores trabalham conforme suas visões de mundo, suas práticas e suas representações sociais, em que a prática educativa só se configurará por meio de determinadas características de conteúdo. Dessa forma, para efetivar os conteúdos curriculares previstos, busca-se seguir o processo detalhado na imagem seguinte:

Figura 9 – Currículo em processo



Fonte: Vice-presidência Acadêmica.

Estruturados em unidades curriculares, os cursos de graduação estão organizados em campos interligados de formação:

- Conteúdos de Formação Geral;
- Conteúdos de Formação na Área;
- Conteúdos de Formação Profissional;
- Conteúdos de Formação Específica.

Assim, são formadas “comunidades de aprendizagens”, cujos agrupamentos de alunos se diversificam. A ideia é criar tempos e espaços de formação. A perspectiva é de um currículo que possa mesclar unidade e diversidade, preocupando-se com os valores e com os conhecimentos humanísticos gerais e com a sólida formação profissional, relacionando comum e específico, universal e particular.

As comunidades de aprendizagem caracterizam-se pela forma e pelos objetivos dos diversos agrupamentos. Dessa maneira, na organização da **Formação Geral**, são relacionados conhecimentos, habilidades e atitudes entendidos como formadores do aluno graduando, para além dos conteúdos próprios e específicos do curso que escolheu. As unidades curriculares de formação geral e humanística **objetivam uma formação generalista, desenvolvendo uma “educação para o pensar”** a partir dos raciocínios próprios das áreas de conhecimento e de uma atitude posicionada, responsável e crítica do aluno perante o contexto histórico, social, econômico e cultural em que vive.

Na organização da **Formação Profissional**, estão as **unidades curriculares integradas pelo critério da identidade profissional**. Alunos de cursos diferentes aprendem, juntos, unidades curriculares que os identificam num determinado perfil profissional. O objetivo é aprender, em equipes diversificadas e com olhares diferentes, a mesma profissão. Os grupos são compostos por alunos de diferentes cursos, mas que vão exercer atividades profissionais semelhantes.

Na organização da **Formação na Área**, relacionam-se **unidades e componentes curriculares cujo foco é a área de conhecimento à qual pertence determinado curso**. O objetivo é aprender, no agrupamento “área”, conteúdos de ensino comuns, incrementando a formação de indivíduos capazes de atuar em equipes multiprofissionais, além de metodologias de pesquisa relacionadas à produção dos conhecimentos da área.

Na organização da **Formação Específica**, estão os **conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais específicos do curso que o aluno escolheu**. Nesse nível de agrupamento, os alunos se relacionam conforme o critério curso, convivendo com uma comunidade que o acompanha durante todo o percurso de formação.

4.2.2. Personalização do currículo

A formação de pessoas autônomas, engajadas, produtivas e atuantes representa um desafio para as instituições educacionais em todo o mundo. Inúmeros debates, pesquisas e iniciativas de organizações governamentais e não governamentais têm problematizado a inoperância dos modelos de escola, da relação professor-aluno e dos métodos de avaliação. Considerados anódinos e arraigados em concepções conservadoras do processo de ensino-aprendizagem, tais modelos não mais fazem frente às necessidades dos estudantes na contemporaneidade. Os processos educacionais decorrentes desse modelo, por sua vez, tendem a não valorizar características individuais, tampouco oferecer mecanismos que possibilitem aos alunos um processo de investigação e questionamento que resulte em melhores e mais bem pensadas escolhas acerca de suas vidas.

Partindo dessas constatações, o conceito de currículo proposto pela Universidade São Judas Tadeu busca ultrapassar certas obsolescências pedagógicas, tais quais permanecer circunscrito apenas às ementas que compõem a matriz curricular dos cursos, confinar a aprendizagem apenas ao espaço da sala de aula e aos muros da escola e deixar de relacionar aspectos de identidade, de cidadania e de trabalhabilidade ao perfil de egresso que se intenciona formar⁶.

4.2.3. Itinerários formativos

O currículo intenciona endereçar a formação integral dos estudantes a partir das ações pedagógicas do Projeto de Vida, na perspectiva de se constituírem itinerários formativos que abordem conteúdos essenciais para o desenvolvimento do protagonismo social no contexto do século XXI. Um complexo temático configurado

⁶ Entenda-se “formar” como uma interação entre a instituição educacional, o educador e o próprio educando, este cada vez mais responsável pela sua formação.

por um conjunto de temas capta as dimensões significativas de determinados fenômenos extraídos da realidade e da prática social e profissional: Identidade, Diversidade, Comunicação, Colaboração; Criatividade e Inovação, Pensamento Crítico e Resolução de Problemas e Planejamento e Gestão.

Tendo em vista os preceitos do ensino para compreensão (EpC) em sala de aula, de Wiske et al. (2007), é necessário que escola deixe o método de repetição e memorização e ensine seus estudantes a pensar e compreender. Nesse sentido, o ensino para compreensão trabalha de forma a auxiliar o aluno a se adaptar aos avanços da informação e da tecnologia e às demandas de formação do século XXI. Assim, o currículo deve ser organizado a partir tópicos geradores que são centrais, acessíveis e interessantes tanto para o corpo docente quanto para o corpo discente. É preciso que os alunos se sintam engajados em um processo que os leve a ampliar, sintetizar e aplicar os conhecimentos obtidos.

4.2.4. Estrutura curricular

O principal objetivo da estrutura curricular adotada pelas IES que integram a Ânima Educação é contribuir para uma experiência personalizada do aluno durante a sua jornada universitária, considerando o seu Projeto de Vida & Carreira. Assim, o processo de definição da estrutura curricular na Universidade São Judas Tadeu é norteado por algumas questões, tais como: de que forma as unidades curriculares se integram na configuração do sistema curricular? Que modelo curricular corresponde às concepções de ciência, de conhecimento e de educação, definidas para o curso? Qual organização curricular pode subsidiar a formação de profissionais que possam contribuir, efetivamente, na busca de soluções para os problemas sociais? Como promover a empregabilidade dos alunos? Que projeto de formação subsidiará o desenvolvimento das competências necessárias para a participação profissional efetiva no contexto da sociedade? Como avaliar as *soft skills*? Como será observado o critério de flexibilidade curricular previsto na Lei 9.394/96? Como será contemplado o estudo das questões inter e transdisciplinares, complexas, emergentes, difíceis de serem inseridas em unidades específicas?

O projeto de currículos integrados, portanto, deverá explicitar o papel de cada unidade curricular no contexto geral da formação profissional e das possíveis interfaces com outras áreas do conhecimento. Para tanto, constarão, em cada projeto elaborado pelo corpo docente das unidades curriculares, os seguintes itens: ementa, que é a síntese dos conteúdos que constituem a unidade curricular. Estabelecem relações entre as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes a serem desenvolvidos no curso e as relações entre conteúdos de ensino que integram as bases da unidade curricular; e as bibliografias básica e complementar: a bibliografia básica é essencial para o desenvolvimento da unidade curricular. Deve ser constituída por títulos clássicos acerca dos conteúdos tratados. Já a bibliografia complementar é selecionada de forma a garantir o desenvolvimento e o aprofundamento de temas específicos relevantes, bem como de apresentar as mais recentes pesquisas e investigações científicas que envolvem a área na atualidade.

Nos currículos e nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, como evidenciado anteriormente, estão presentes quatro eixos temáticos de formação, cujo objetivo é criar novos tempos e espaços de formação. São eles: Formação Geral; Formação na Área; Formação Profissional; e Formação Específica. Sendo assim, a definição dos componentes que integram os currículos dos cursos de graduação é de fundamental importância, pois devem proporcionar espaços efetivos de realização das propostas. A seguir, serão apresentados os componentes curriculares dos cursos de graduação, além de outras vivências promovidas durante o curso:

4.2.4.1. Módulo de ambientação

Com função de acolhimento dos alunos ingressantes, no sentido de integrá-los e orientá-los quanto aos processos acadêmicos e administrativos, as atividades de ambientação são atividades de recepção aos alunos, realizadas no início de cada semestre letivo, explicando a concepção pedagógica, a proposta curricular, a organização curricular, o perfil profissional do egresso, os objetivos, a matriz curricular, os componentes curriculares, o processo avaliativo, entre outros elementos.

4.2.4.2. Práticas de ensino

Componentes curriculares que objetivam o desenvolvimento de competências profissionais e a construção de conhecimentos e habilidades durante a experiência. Essas práticas privilegiam diferentes espaços, cenários, simulações da realidade, promovendo a mobilização de conhecimentos para situações reais e complexas.

4.2.4.3. Unidade curricular

A primeira questão a se considerar, novamente, é que os cursos não são mais organizados por disciplinas, mas sim por unidades curriculares (UCs). Com carga horária maior, de 160 horas, elas abrangem todos os conteúdos, as habilidades e as competências relacionados a um tema, que anteriormente estavam dispersos em disciplinas ao longo do curso. Dessa forma, a cada semestre, o aluno irá estudar duas unidades curriculares. Cada uma delas é ministrada por dois professores que irão relacionar os assuntos e propor exercícios e atividades de forma interdisciplinar. Busca, então, promover maior integração dos conteúdos.

4.2.4.4. Core Curriculum

Compõe a parte do currículo voltada para a formação humanística, global e integral do aluno, promovendo a discussão de questões fundamentais para o desenvolvimento do olhar crítico do estudante sobre o mundo natural, cultural e social em que estamos inseridos. Representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes selecionados com vistas à ampliação do repertório analítico e cultural do aluno, com aulas que são pequenas sessões de debates e discussões intelectualmente ricas com perguntas que desafiaram e ainda desafiam filósofos, psicólogos, economistas, biólogos, escritores e teóricos sociais.

Dessa forma, o *Core Curriculum* promove uma “educação para o pensar”, já que o aluno é desafiado a analisar um mesmo fenômeno por diferentes ângulos. Desde a formação de opiniões e pontos de vista sobre um assunto até a defesa confiante e articulada de opiniões, o *Core* oferece a cada aluno uma educação generalizada,

porém aprofundada com uma rica base artística, abrangente e com foco especial na investigação e no debate crítico. Os temas que integram o *Core Curriculum* são: Análise Social; Artes e Suas Linguagens; Culturas; Economia; Educação Ambiental; Espanhol Instrumental; História e Sociedade; Inglês Instrumental; Libras; Língua Portuguesa; Química; Raciocínio Ético-Filosófico; Raciocínio Jurídico; Raciocínio Lógico e Matemático; e Saúde Mental.

O objetivo do *Core Curriculum* é oferecer ao aluno infinitas abordagens de conhecimentos, instrumentos de estudos e pesquisas próprias de cada área do saber com a liberdade para escolher as competências de seu interesse durante seu percurso acadêmico, personalizando seu currículo. O *Core* tem natureza ao mesmo tempo obrigatória e eletiva e é estabelecida a carga horária de *core* disciplinas a ser integralizada.

4.2.4.5. UC Dual – Ensino Dual

A partir da observação e do aprimoramento de experiências bem-sucedidas, particularmente em uma universidade alemã⁷, a Ânima Educação desenvolveu, de forma pioneira, a proposta de unidades curriculares duais. O ensino dual se dá pela integração efetiva entre teoria e prática, ao inserir os alunos em ambientes reais de trabalho desde o início do seu percurso formativo, desenvolvendo um ecossistema entre IES, estudantes e empresas. As unidades curriculares duais integram, portanto, comunidade acadêmica e mundo do trabalho.

Essas duas instâncias atuarão juntas na formação dos estudantes, possibilitando o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para os desafios do século e o futuro das diferentes atividades profissionais, intensificando o desenvolvimento das *soft skills*, promovendo ganho de experiência prática e estabelecendo redes de contatos e visibilidade dentro de grandes empresas da futura área de atuação do aluno. Os alunos alocados em UCs Duais frequentarão ambientes profissionais físicos ou virtuais definidos pela IES em empresas parceiras, além da sala de aula.

⁷ Duale Hochschule Baden-Württemberg.

Conforme são firmadas parcerias entre a Universidade São Judas Tadeu e as empresas, são identificadas, em conjunto, as áreas de conhecimento mais aderentes à atividade que a empresa desenvolve e às metas de compreensão de determinada unidade curricular ou competência a ser desenvolvida pelo aluno. Dessa forma, após criteriosa avaliação pedagógica, qualquer unidade curricular poderá vir a ser dual, de acordo com as parcerias estabelecidas a certa altura do contexto global. As unidades curriculares duais são utilizadas em todas as áreas do conhecimento nas quais a faculdade atua.

Por meio do ensino dual, os estudantes passam a conhecer a empresa, sua cultura e organização. Nesse ambiente real, são desafiados a desenvolver projetos, ações, produtos ou participam de formações específicas, de acordo com o escopo da proposta estabelecida para cada parceria. As empresas, por sua vez, conhecem novos talentos e impactam diretamente na formação dos novos profissionais que servirão ao mercado.

É função da Instituição realizar a captação e o relacionamento com empresas parceiras, conforme diretrizes institucionais. As empresas, nesse contexto, possuem um papel importante, de garantir a existência, no seu quadro de pessoal, de profissionais com formação compatível com as atividades que serão desenvolvidas pelos alunos na UC Dual, orientando e acompanhando o discente em sua vivência.

Para serem selecionadas como parceiras para a UC Dual, as empresas devem ter grande *expertise* de atuação na área, com profissionais experientes e reconhecidos no mercado, além de possuírem, regularmente, módulos de formação para os seus profissionais. Assim, a aprendizagem se dará por meio do contato efetivo com o conhecimento, em um ambiente onde aquele conhecimento será de fato empregado, o que amplia consideravelmente o significado da aprendizagem.

As atividades desenvolvidas pelos estudantes serão definidas em alinhamento ao plano de ensino, com análise acadêmico-pedagógica por parte da Universidade São Judas Tadeu; e a avaliação do desempenho ocorrerá de forma conjunta entre IES e empresa. Em relação à avaliação, parte do desempenho será aquele obtido na Instituição e, outra parte, aquele obtido na empresa e registrado em documento específico. Os docentes da unidade curricular são os responsáveis pelo

acompanhamento e pela avaliação dos estudantes, porém, considerando os desempenhos nas diversas atividades desenvolvidas ao longo do semestre, em sala de aula e na empresa, por meio de instrumentos específicos. Detalhes em relação às formas de avaliação poderão ser acertados entre IES e empresa, conforme a natureza das parcerias firmadas.

4.2.4.6. Projetos integrados

Além de agirem como recurso curricular que integra e confere significado às diversas unidades curriculares que compõem o módulo, os projetos integrados são mobilizadores de compreensões a partir do saber fazer e da aprendizagem baseada em projetos.

4.2.4.7. Laboratórios integrados

A concepção de integração que embasa os currículos da Universidade São Judas Tadeu se estende também ao modo como seu espaço físico pode ser organizado. Assim, com o objetivo de proporcionar ambientes formativos de convivência entre estudantes de diferentes cursos, foram configurados os laboratórios integrados, que atendem a diferentes cursos dentro de uma área, e também, em alguns casos, de diferentes áreas. Ademais, tendo em vista o ecossistema de inovação da Ânima Educação, as IES da *holding* podem contar com espaços *maker* e Ânima Lab, onde os estudantes podem criar projetos e produtos usando ferramentas e equipamentos modernos.

4.2.4.8. Estágios

O estágio supervisionado compreende as atividades orientadas por supervisão na área de atuação profissional do aluno. Deve proporcionar ao aluno uma oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade, assim como adquirir alguma vivência profissional na respectiva área de atividade, tanto no aspecto técnico, como no aspecto de relacionamento humano. Representa, também, uma oportunidade para o discente avaliar suas próprias habilidades diante de situações da vida prática e melhor definir, dessa forma, suas preferências profissionais.

4.2.4.9. Atividades complementares de graduação (ACGs)

Em atendimento às DCNs, as atividades complementares são práticas acadêmicas de múltiplos formatos não previstas no rol de cada curso, visando à flexibilização da sequência curricular de um curso de forma a possibilitar que o próprio discente trace a sua trajetória de forma autônoma e pessoal. São, portanto, ações com cunho educativo que visam a complementar o processo de aprendizagem dos estudantes do ensino superior, enriquecendo a formação acadêmica, profissional e pessoal para o exercício da vida.

Tais atividades estimulam a prática de estudos independentes e possibilitam o desenvolvimento da autonomia intelectual do aluno, instigando, nele, o protagonismo em relação ao incremento de sua formação de maneira flexível e personalizável, em consonância com o seu projeto individual de vida e de carreira.

As atividades complementares caracterizam-se por carga horária total variável, conforme normas previstas nas respectivas Diretrizes Curriculares Nacionais e nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs). O aluno cumprirá a carga horária prevista em seu currículo em atividades desenvolvidas fora do horário de aula, com flexibilidade e responsabilidade em relação ao controle e ao gerenciamento da entrega de certificados e/ou comprovantes e da realização das horas necessárias para a sua integralização curricular.

Na IES, o estudante se desenvolve na perspectiva da formação integral, por meio de experiências diferenciadas e inovadoras, que preveem o desenvolvimento de competências profissionais, a mobilização de competências socioemocionais, a flexibilização curricular, a interação com a sociedade como ponto comum de aprendizado e de transformação social, a indissociabilidade pautada na tríade ensino-pesquisa-extensão como aspecto fundamental da vida universitária, a relação mais consistente com o mundo do trabalho e a fluidez do meio digital como ferramenta tecnológica indispensável nos dias atuais e no futuro. As ACGs complementam a premissa da formação integral, com estímulos para realização de atividades nas mais diferentes áreas e formatos, enriquecendo assim variados aspectos do currículo e da vida do estudante.

As atividades complementares de graduação são categorizadas levando-se em consideração agrupamentos de ações similares que promovam a experiência a ser reconhecida, a saber:

1. **Experiências de ensino e aprendizagem**, tais como atuação como monitor na área em que estuda; disciplina cursada em cursos fora da instituição; participação em grupos de estudos; participação como ouvinte em semanas acadêmicas, congressos, seminários, simpósios, conferências, cursos, workshops e/ou oficinas, entre outros eventos; participação como conferencista, mediador ou debatedor em eventos; e participação em visitas programadas por professores/coordenadores em visitas técnicas ou eventos culturais (fora do horário de aula).
2. **Experiências de pesquisa e produção científica**, tais como publicação de artigo/texto em revista e/ou livro; participação em projeto de iniciação científica; desenvolvimento de pesquisa/protótipo com produto; publicação de resumos em anais de eventos científicos ou acadêmicos; e apresentação de trabalho científico em eventos.
3. **Experiências culturais e desportivas**, tais como participação em concursos; participação em grupos reconhecidos de atividades culturais e/ou desportivas (exemplo: grupos de teatro, de música, ligas esportivas, entre outros); participação em atividades musicais, literárias e de artes, oficialmente reconhecidas; e representação institucional em eventos esportivos ou culturais.
4. **Experiências administrativas e de representação estudantil**, tais como participação em órgão colegiado, comissões ou entidades representativas designadas por portaria; atuação como representante de turma ou suplente; e organização de eventos.
5. **Experiências de inovação tecnológica**, tais como curso de tecnologia da informação; desenvolvimento de aplicativos, sites, jogos *on-line* e outros produtos similares; desenvolvimento de protótipos; elaboração e apresentação de projetos de startups ou produtos.
6. **Experiências internacionais**, tais como curso de língua estrangeira; participação em programas de intercâmbio ou convênios culturais; e proficiência em língua estrangeira.

7. Experiências no mundo do trabalho, tais como estágios extracurriculares relacionados à área de formação e estágio administrativo.

As Atividades Complementares têm como finalidade enriquecer a formação com atividades que extrapolam o espaço da sala de aula; flexibilizar o currículo – considerando, para tal o projeto de vida e carreira de cada estudante; possibilitar experiências diversas em cenários distintos que promovam a vivência, a aquisição de novos conhecimentos e uma compreensão mais crítica a respeito de temas variados. Caberá às ACGs complementar a formação do aluno, considerando o currículo pedagógico vigente, as diretrizes curriculares dos cursos de graduação e a Lei de Diretrizes e Bases; ampliar o conhecimento teórico-prático do corpo discente com atividades extraclasse; fomentar a prática de trabalho entre grupos e a interdisciplinaridade; estimular as atividades de caráter solidário; incentivar a tomada de iniciativa e o espírito empreendedor dos alunos.

4.2.4.10. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

O trabalho de conclusão de curso não é componente curricular obrigatório para todos os cursos. Quando obrigatório, está previsto no Projeto Pedagógico de Curso e, nesse caso, em nenhuma hipótese haverá dispensa desse componente. O Trabalho de Conclusão de Curso, na forma definida nas Diretrizes Nacionais Curriculares ou no Projeto Pedagógico do Curso, deverá ser entendido como um momento de síntese e expressão da totalidade da formação profissional.

É o trabalho no qual o aluno sistematizará o conhecimento resultante de um processo investigativo, originário de uma indagação teórica, gerada a partir da prática do estágio ou dos trabalhos de investigação elaborados no decorrer do curso. Este processo de sistematização deverá apresentar os elementos do trabalho profissional em seus aspectos teóricos, metodológicos e operativos, dentro dos padrões acadêmicos exigidos.

O trabalho de conclusão de curso consiste na elaboração de uma pesquisa, na forma de monografia ou artigo científico, ou ainda de um projeto aplicativo, vinculando a integração de conhecimentos adquiridos no decorrer do curso com a realidade da sua profissão, sempre com uma sólida fundamentação. Assim, o objetivo do TCC é

estimular a produção científica e o aprimoramento teórico e, conseqüentemente, promover o fortalecimento da análise crítica de fatos associados à área de formação do estudante.

Diante do exposto, é possível observar que as metodologias de ensino adotadas na Universidade São Judas Tadeu privilegiam as atividades significativas, a construção do conhecimento em espiral, com níveis cada vez mais complexos de profundidade, problematizações, práticas pedagógicas em grupo, metodologias de pesquisa como práticas de ensino, acompanhamentos individuais e avaliações continuadas da aprendizagem.

As práticas pedagógicas no ensino de graduação têm como ponto de partida os conhecimentos prévios dos alunos que, em uma concepção metodológica teórico-prática, objetiva ascendê-los para conhecimentos científicos, aplicáveis na sociedade e no mundo do trabalho.

4.2.4.11. Compatibilidade da carga horária total (em horas-relógio)

A Resolução nº 3, de 2 de julho de 2007, dispõe sobre procedimentos a serem adotados, pelas instituições, quanto ao conceito de hora-aula e as respectivas normas de carga horária mínima para todas as modalidades de cursos – bacharelados, licenciaturas, tecnologia e sequenciais. Estabelece que a hora-aula decorre de necessidades de organização acadêmica das Instituições de Ensino Superior, sendo sua organização uma atribuição das Instituições, desde que feitas sem prejuízo ao cumprimento das respectivas cargas horárias totais dos cursos. Enfatiza, ainda, que cabe a instituição a definição da duração das atividades acadêmicas ou do trabalho discente efetivo que compreendem aulas expositivas, atividades práticas supervisionadas e pesquisa ativa pelo estudante, respeitando o mínimo dos duzentos dias letivos de trabalho acadêmico efetivo.

Além de regulamentar a necessidade de a carga horária mínima dos cursos ser medida em horas (60min) **de atividade acadêmica e de trabalho discente efetivo**, cabendo as instituições a realização dos ajustes necessários e efetivação de tais definições em seus projetos pedagógicos, seguindo com a Convenção Coletiva de Trabalho- CLT local para o cálculo do pagamento da hora-aula docente.

Art. 1º A hora-aula decorre de necessidades de organização acadêmica das Instituições de Educação Superior.

§ 1º Além do que determina o caput, a hora-aula está referenciada às questões de natureza trabalhista.

§ 2º A definição quantitativa em minutos do que consiste em hora-aula é uma atribuição das Instituições de Educação Superior, desde que feita sem prejuízo ao cumprimento das respectivas cargas horárias totais dos cursos.

Art. 2º Cabe às Instituições de Educação Superior, respeitado o mínimo dos duzentos dias letivos de trabalho acadêmico efetivo, a definição da duração da atividade acadêmica ou do trabalho discente efetivo que compreenderá:

I – preleções e aulas expositivas;

II – atividades práticas supervisionadas, tais como laboratórios, atividades em biblioteca, iniciação científica, trabalhos individuais e em grupo, práticas de ensino e outras atividades no caso das licenciaturas.

Art. 3º A carga horária mínima dos cursos superiores é mensurada em horas (60 minutos), de atividades acadêmicas e de trabalho discente efetivo. (Resolução nº3, de 2 de julho de 2007)

Assim, amparada legalmente pela Resolução nº 3, de 2 de julho de 2007 as **Unidades Curriculares** incentivam a pesquisa por meio da **busca ativa** como forma de garantir **o trabalho discente efetivo, por meio de atividades de pesquisas supervisionadas**.

Para isso, **conforme resolução institucional**, a hora-aula dos cursos presenciais compreende o total de 60 minutos, assim entendida:

- I. **50 Minutos:** para exposição de conteúdos e atividades que envolvem o processo de ensino aprendizagem;
- II. **10 Minutos:** para o exercício das atividades acadêmicas discente, denominadas como **busca ativa**. Sempre orientadas, acompanhadas e avaliadas pelos docentes das Unidades Curriculares, em consonância com as normativas de cada curso e com apoio das tecnologias digitais, principalmente para hospedar os materiais elaborados e curados pelos professores e que devem ser previamente estudados pelos alunos seguindo o conceito de sala de aula invertida.

Tendo em vista a premissa de que a pesquisa é imprescindível para o ensino, todas **Unidades Curriculares são complementadas com carga horária de busca ativa**, correspondendo à diferença entre 50min e 60min. Excluindo-se desta prática a carga horária de Atividades Complementares, das UCs ministradas na modalidade a distância, caso haja, e de Estágio Supervisionado, quando ofertado pelo curso, pois já são contabilizadas como horas relógio.

4.2.4.12. Busca Ativa

A prática pedagógica denominada “**busca ativa**” consiste em uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem na qual se busca o desenvolvimento de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de ações dos estudantes, **orientadas e supervisionadas pelos educadores das respectivas Unidades Curriculares**, com a finalidade de ampliar e problematizar a abordagem dos temas ministrados nos diversos ambientes de aprendizagem, trazendo à discussão novos elementos, promovendo uma reflexão crítica, ética e responsável sobre o tema e sobre o seu impacto na realidade de cada estudante e as possíveis respostas aos problemas da atualidade.

O estudante não é visto como um sujeito passivo, que apenas recebe informações e conhecimentos, mas sim como um **sujeito ativo**, incentivado a buscar outros pontos de vista e gerar suas significações, contribuindo para a ampliação e aprofundamento dos conhecimentos construídos nas aulas.

Na prática, a busca ativa se concretiza por meio da pesquisa orientada em diversos tipos de formatos e linguagens, considerando a personalização do ensino, as individualidades dos estudantes e seus interesses, além da promoção da compreensão e da apropriação de linguagens, signos e códigos da área.

Com a busca ativa pretende-se despertar o interesse do estudante em relação aos temas propostos pelos educadores nas Unidades Curriculares, tornando-os mais independentes na busca do conhecimento, o que contribui inclusive com seu desenvolvimento profissional. Ao se tornar um hábito, a busca ativa perpetua o aprimoramento das competências, através da capacidade de seleção e identificação da relevância de um certo conteúdo a ser trabalhado.

Cabe aos educadores de cada Unidade Curricular propor as atividades acadêmicas relacionadas à busca ativa nos seus planos de aula, informando as diferentes possibilidades para o cumprimento da carga horária estabelecida para o curso e para a Unidade Curricular, com acompanhamento efetivo para fins de acompanhamento e avaliação.

Em consonância com a legislação supra, os projetos dos cursos fomentam a pesquisa

como metodologia de ensino- aprendizagem, por meio da **Busca Ativa** que engaja os estudantes na construção de suas aprendizagens, pelo trabalho de curadoria educacional, **orientada por projetos** cujos princípios norteadores são a pesquisa e a investigação ativa, além de fomentar a utilização dos recursos da plataforma Ulife (o ambiente virtual de aprendizagem da IES) em todas as suas funcionalidades.

Para a curadoria da Busca Ativa, o educador é o especialista na área de conhecimento da unidade curricular e conhece o planejamento em todos os seus pontos de articulação. Dessa forma, no desenvolvimento das aulas, realiza as conexões entre os tópicos e os recursos educacionais, provocando os estudantes a avançarem. Ao criar uma nova aula, o docente define os conceitos centrais, os objetivos de aprendizagem, as metodologias adotadas e o plano de avaliação ou sequência didática. Sendo possível, inclusive, definir e cadastrar as tarefas que os estudantes terão que desenvolver para acompanhar as aulas.

Os conteúdos da Busca Ativa são inseridos no Ulife, o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) institucional que visa à mediação tecnológica do processo de ensino-aprendizagem nos cursos.

4.2.5. Programa Vida & Carreira

A educação contemporânea tem enfrentado alguns desafios. Um deles, e que compete ao Programa Vida & Carreira (V&C) especificamente, é que as instituições de ensino superior brasileiras têm formado estudantes com boas capacidades técnicas e cognitivas, mas ainda caminham lentamente na formação das denominadas competências socioemocionais. Assim, por mais que o estudante tenha adquirido bons conhecimentos técnicos sobre sua área ou profissão, ainda lhe falta habilidades, tais como capacidade de interação social e trabalho em time, ou a capacidade de comunicar-se ou de pensar de maneira crítica, propondo soluções inovadoras e criativas, por exemplo, as habilidades chamadas atualmente de *soft skills* ou socioemocionais.

Na Universidade São Judas Tadeu, entendemos que somos responsáveis por entregar à sociedade profissionais altamente competentes, mas também boas pessoas e cidadãos plenos, dotados de competências múltiplas e mais alinhadas a demandas e necessidades do século XXI, seja em âmbito local, regional, seja no âmbito global. O programa V&C, de maneira prática, propõe a organização, na matriz curricular, e também por meio de outros subprogramas e projetos específicos, de um conjunto de atividades que fomentem o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias a futuros profissionais de todas as áreas, preparando-os para a inserção no mercado de trabalho com mais autoconfiança e clareza de propósitos.

Entende-se, como posto, que formar um profissional apenas nos aspectos técnicos e cognitivos não é mais suficiente. Sem autoconhecimento, um profissional não consegue planejar bem uma carreira alinhada com o seu perfil; sem habilidades de colaboração e comunicação, um profissional não se relaciona bem com os seus pares e com o público que demanda seus serviços; e sem saber se relacionar com outras culturas, valorizando e respeitando as diferenças, ele não será capaz de participar plenamente do contexto de um mundo globalizado e conectado em rede.

O programa então tem como principal objetivo auxiliar, apoiar, desenvolver e acompanhar a evolução acadêmica, pessoal e a trajetória profissional do estudante durante todo o seu percurso formativo, por meio de experiências de aprendizagem inovadoras e disruptivas, que os levem ao desenvolvimento de competências socioemocionais, ao autoconhecimento e à capacidade de aprender ao longo da vida (aprendizado ao longo da vida ou *lifelong learning*).

O percurso formativo à disposição dos estudantes visa ainda contribuir para a formação de profissionais dotados de visão global, com habilidades de liderança, de negociação, de trabalho em equipe e de inovação, capacitados para a tomada de decisões e para o exercício da cidadania com ética e responsabilidade social, abertos ao pluralismo cultural, à diversidade e ao diálogo, cooperativos e aptos a participar ativa, criativa e construtivamente da sociedade.

Como percurso formativo, aos estudantes, é oferecido um conjunto de oportunidades e atividades para que eles possam aprofundar suas experiências que aprimorem o desenvolvimento dessas habilidades. São premissas do Programa V&C:

1. Promoção da autonomia dos estudantes, com a formação de cidadãos ativos e criativos, éticos, abertos ao pluralismo cultural, ao diálogo e à diversidade, com visão sistêmica, iniciativa, proatividade, inteligência para adaptação, habilidades de liderança, de negociação, de trabalho em equipe, aptos a tomar decisões e fazer escolhas fundamentadas no autoconhecimento e em seu projeto de vida;
2. Flexibilização curricular, promovendo a abertura suficiente do programa para que os estudantes, com fundamento em seus próprios projetos de vida e carreira, incorporem, ao percurso formativo traçado, experiências que julguem necessárias aos seus processos e projetos de desenvolvimento pessoal, social e profissional;
3. Construção de um modelo de aprendizagem híbrido, possibilitando organizar experiências de aprendizagem que combinem atividades presenciais e de ensino *on-line* que atendam a algumas necessidades específicas dos estudantes;
4. Naturalização no processo pedagógico das experiências e linguagens digitais, bem como da interconexão de redes, plataformas, sistemas e processos, em convergência com os elementos que constituem as experiências de ensino e de aprendizagem na sala de aula;
5. Estímulo à criação e ao aproveitamento de outros espaços de aprendizagem, em que os exercícios de socialização, de experimentação e de prototipação tenham lugar. Escola é lugar de aprendizagem, como também são os espaços públicos, as empresas, por exemplo.

Assim, o que se busca no V&C é um conjunto de ações pedagógicas intencionais, que abordam conteúdos essenciais para o desenvolvimento do autoconhecimento, do protagonismo social no contexto do século XXI e do desenvolvimento profissional, em articulação com os propósitos de vida e carreira dos estudantes.

De um ponto de vista mais concreto, o programa é composto pelas seguintes experiências de aprendizagem:

V&C COMPONENTE CURRICULAR: ofertado para os alunos ingressantes, o componente curricular se organiza por meio de encontros síncronos semanais ao longo de todo o semestre letivo. Os encontros são presenciais e mediados por um

professor-tutor, com o suporte de uma plataforma digital desenvolvida especialmente para apoiar o aluno na construção do seu projeto de vida e carreira.

As aulas tutoradas têm por objetivos acolher e ambientar os estudantes ao universo acadêmico, estimular o autoconhecimento, mobilizar e desenvolver competências socioemocionais e aproximar os estudantes da área profissional escolhida, engajando-os no desenvolvimento de projetos de inovação social. O componente marca o início da trajetória acadêmica do estudante e a construção do seu projeto de vida e carreira.

O desenvolvimento das aulas tutoradas ocorre a partir de cinco temas geradores: Meu universo acadêmico; Eu comigo; Eu com os outros; Eu no mundo; Eu e minha carreira.

PLATAFORMA MINHA CARREIRA: é onde o estudante pode acompanhar todo o desenvolvimento de sua jornada acadêmica e profissional. Ademais, é a principal conexão do aluno com o mundo do trabalho, além de ser uma importante ferramenta para a gestão da carreira, de seu portfólio de desenvolvimento acadêmico e das competências, seja as que ele já traz, seja as que precisa desenvolver ao longo do seu curso. Tudo isso, ressalta-se, considerando os objetivos de carreira e o projeto de vida de cada um. Adicionalmente, os estudantes podem ter acesso a vagas e oportunidades acadêmicas e profissionais alinhadas ao seu perfil.

PLATAFORMA MUNDO DO TRABALHO: uma ferramenta que funciona como um grande portal de conhecimento sobre mundo do trabalho e carreiras específicas, além de apresentar conteúdos relacionados a processos seletivos, empreendedorismo, inovação e bate-papo com especialistas, empreendedores e executivos que são referência de mercado. Assim, os estudantes podem traçar jornadas personalizadas de aprimoramento profissional utilizando a ferramenta no tempo e no grau de profundidade que deseja. Por se tratar de uma plataforma *on-line*, o estudante cria sua dinâmica própria de desenvolvimento.

JORNADAS EMPREENDEDORAS: os estudantes, por meio de seus perfis individuais e interesses particulares, podem percorrer diferentes jornadas de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes empreendedoras. Assim, as trilhas a seguir descritas referentes ao Ânima Nest e ao Eu-preendedorismo fazem parte de um portfólio de programas que visam adicionalmente preparar os estudantes

para tal. A Universidade São Judas Tadeu, todavia, entende seu papel de formar um cidadão capaz de atuar “glocalmente”, ou seja, tanto local, quanto globalmente, ao mesmo tempo. Assim sendo, em seu portfólio de formação empreendedora, são fomentadas ações que viabilizem o estímulo aos estudantes para pensar e agir com base nas metas das Nações Unidas e, para tal, foi inserido no componente curricular V&C o projeto de Inovação Cidadã.

Inovação Cidadã: busca fomentar as ações que viabilizem os objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), promovendo engajamento, interação entre o meio universitário, a ciência, e a sociedade, estimulando o empreendedorismo social.

Ânima Nest: trilha de aprendizagem com o objetivo de desenvolver, implantar e transformar ideias em negócios. É um programa de pré-aceleração de *startups* que tem como objetivo promover inovação por meio de produtos e serviços com potencial para gerar impacto econômico.

Eu-preendedorismo: focado no desenvolvimento de competências que possam auxiliar o estudante para ser um profissional liberal, empreendedor de si mesmo.

MENTORIA: por fim, e não menos importante, a IES entende que o desenvolvimento do sujeito é mais profícuo se executado com todo suporte de que o estudante necessita. Dessa forma, é oferecido ao corpo discente o Programa de Mentoria, que visa acompanhar o seu desenvolvimento no planejamento da sua vida e carreira.

O mentor será a pessoa que apoiará o aluno na gestão da sua carreira, indicando caminhos e possibilidades de conexão com o mundo do trabalho, além de acolhê-lo e apoiá-lo durante sua vida universitária. Os encontros entre as pessoas, ou seja, mentores e mentorados, se dá por meio de um aplicativo que faz o “*match*” entre eles, portanto, facilita a identificação de interesses e demandas e quem melhor pode atendê-los.

4.2.6. Flexibilidade curricular

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Universidade São Judas Tadeu possuem currículos inovadores, cuja estrutura curricular, integrada, propõe uma formação 100% orientada por competências exigidas pelas profissões e pautada por unidades curriculares (UCs). Evita-se, assim, a excessiva fragmentação e sobreposição de conhecimentos.

Os cursos de graduação são compostos por módulos, e estes são organizados em ciclos que não possuem sequência predefinida ou um único percurso de formação. Ademais, os módulos são compostos por unidades curriculares, projetos integrados e práticas profissionais. Os módulos são organizados a partir da articulação dos cursos e das áreas, o que significa que existem módulos comuns quanto ao eixo-curso, eixo-área e eixo-formação profissional.

Já as unidades curriculares são compostas por perfis de competências definidas no coletivo. A estrutura curricular, dessa forma, rompe com a linearidade e com pré-requisitos, respeitando ritmos diferentes de aprendizagem e agrupamentos diversos, promovendo comunidades diversificadas de aprendizagem. O principal objetivo é promover uma visão mais abrangente e sintética do currículo, em que é proposto um currículo em rede.

Como o curso é desenvolvido de forma integrada entre a área de conhecimento e a área profissional, nas unidades curriculares, os alunos estarão com outros estudantes da sua própria área de conhecimento e da área profissional. Nas unidades comuns, os temas abordados interessam a todos de uma mesma turma e essa disposição permite a troca de ideias exatamente como acontece na vida real e no dia a dia da profissional, afinal, nenhuma área trabalha isoladamente. O fato de pertencer a diversos grupos de formação (comunidades de aprendizagem) permite ao aluno a ampliação de visões de mundo, habilidades de convivência, *networking*, trabalho em equipes multidisciplinares, vivências e experiências reais.

4.2.7. Interdisciplinaridade

Se a resignificação da noção de aprendizagem significativa leva em consideração outros fatores de origem sociocultural, como a interação e a colaboração, esse tipo de aprendizagem pode, então, se materializar na interdisciplinaridade, sobretudo em função da característica integradora desta. No projeto acadêmico da Universidade São Judas Tadeu, a interdisciplinaridade é percebida como uma prática essencialmente coletiva e política, produzida em negociações entre diferentes pontos de vista disciplinares para finalmente se decidir qual caminho coletivo seguir (FOUREZ, 1995, p. 109).

É preciso, pois, que os professores se movam em direção a uma nova prática de diálogos para a promoção de outras formas de ensinar, produzidas coletivamente em torno do conhecimento. Nesse sentido, “o fundamental no conhecimento não é sua condição de produto, mas seu processo de entendimento e de discussão coletiva” (SEVERINO, 2002, p. 40).

A condição indispensável para o exercício da interdisciplinaridade é a elaboração coletiva, uma vez que a interdisciplinaridade pressupõe o diálogo e o engajamento de educadores de diferentes áreas do conhecimento.

[o] trabalho interdisciplinar sustentado na parceria é muito mais fruto do encontro de sujeitos parceiros com ideias e disposição para o trabalho do que de disciplinas. A responsabilidade mútua surge como uma característica fundamental dos parceiros em um projeto interdisciplinar, fruto do envolvimento com o projeto em si, com as pessoas, com as instituições (SANTOS, 2006, p. 7).

A experiência interdisciplinar exige, portanto, uma reorganização do trabalho docente, já que

[...] só se torna realidade quando compartilhada por uma equipe de trabalho que confronta pontos de vista diferentes no conhecimento de uma determinada realidade, que se deixa interpenetrar por diferentes campos do saber, que se coloca como desafio permanente o conhecimento interdisciplinar de fenômenos complexos e a criação de alternativas para transformá-los (SANTOS, 2006, p. 8).

Se, por um lado, o trabalho coletivo é condição essencial para a construção da prática interdisciplinar, por outro, a interdisciplinaridade possibilita a criação de meios para que a aprendizagem dos alunos seja significativa.

4.2.8. Pesquisa na Universidade São Judas Tadeu

A Constituição Brasileira⁸ determina a tríade ensino, pesquisa e extensão, destacando que a educação deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. Na Universidade São Judas Tadeu as atividades de pesquisa são desenvolvidas de acordo com a política institucional, e têm como objetivo contribuir para o processo de aprendizagem do corpo acadêmico, em um contexto amplo de conhecimentos aplicáveis à realidade sociocultural. Para isso, ela é desenvolvida na instituição por meio dos grupos de pesquisa e em constante diálogo e articulação com os projetos pedagógicos dos cursos, buscando sempre articular os objetos de pesquisa e de trabalho aos cursos ofertados, bem como proporcionar mecanismos de transmissão dos resultados para a comunidade do entorno.

A pesquisa, portanto, é uma ferramenta privilegiada no processo investigativo para o aluno de graduação por meio dos projetos de iniciação científica; forma um eixo articulador das atividades de ensino e de extensão, propiciando o fluxo teoria-prática-teoria; estimula a responsabilidade social; e fomenta a produção e a disseminação do conhecimento técnico-científico e artístico-cultural, principalmente por meio dos estágios, dos trabalhos de conclusão de curso, dos projetos integrados e dos projetos de iniciação científica.

Assim, tem-se a pesquisa estruturada a fim de promover, incentivar e estimular a produção científica, tanto por parte do corpo docente, quanto por parte do corpo discente. Dessa forma, proporcionar um ambiente de promoção à pesquisa e à iniciação científica é um objetivo da IES, cuja previsão orçamentária contemplará o fomento da divulgação dos projetos.

Entende-se que um dos desafios das instituições de ensino contemporâneas é capacitar seu corpo discente para dar sentido às coisas, compreendê-las e

⁸ “Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, 1988).

contextualizá-las em uma visão mais integrada, ampla e coerente com a realidade vivenciada pelo aluno. Dessa forma, a pesquisa conta com um professor de tempo integral voltado para esse trabalho. Com essa dedicação, há um maior fomento à pesquisa. Assim, o professor se torna cada vez mais um gestor e orientador de caminhos coletivos e individuais, previsíveis e imprevisíveis, em uma construção conjunta mais aberta, que impulsiona competências com criatividade e empreendedorismo.

As atividades de pesquisa propiciam elementos importantes, tais como:

- a formação de quadros profissionais de nível superior;
- a institucionalização da produção intelectual;
- o questionamento crítico, contínuo e permanente da realidade;
- o estudo contínuo de novos e diferentes fenômenos,
- a participação de docentes e de alunos pesquisadores em congressos, exposições, reuniões científicas nacionais ou internacionais;
- a publicação dos resultados dos trabalhos de investigação em livros ou revistas indexadas;
- o desenvolvimento de intercâmbio institucional sistemático por meio da participação dos docentes em cursos de pós-graduação;
- a troca de professores visitantes ou envolvidos em pesquisas interinstitucionais;
- o desenvolvimento de programa de iniciação científica e a integração da pesquisa com o ensino de graduação e de pós-graduação lato e stricto sensu.

Além das discussões presenciais, por meio da educação híbrida, são permitidas diversas possibilidades de promoção da pesquisa. Durante a realização de eventos em ambientes virtuais, os alunos podem participar de palestras e contar com certificado ao fim da atividade. Um exemplo é o Journal Club, um encontro virtual com pesquisadores de diversas áreas. Em palestras de 50 minutos, várias áreas trabalham em conjunto em um espaço de discussão e excelência, tornando-se, assim, um espaço de referência.

Dessa forma, busca-se trabalhar a pesquisa analisando as necessidades locais, mas que se ampliam para o âmbito nacional. Por meio do trabalho conjunto entre as IES

da *Anima*, estudantes de diversas cidades podem realizar atividades conjuntas, possibilitando a diversidade de instituições dentro de um único projeto. A Universidade São Judas Tadeu acredita que a ciência é o motor da educação e que só a educação tem o poder de transformar o país.

4.2.9. Extensão na Universidade São Judas Tadeu

Pode-se assumir que a extensão universitária, “sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade”⁹.

Na concepção do currículo, a extensão está integrada à matriz curricular e materializa o intercâmbio de conhecimentos entre a instituição de ensino e a população. Idealizada de maneira a retroalimentar os demais vértices inerentes à formação profissional, a extensão está em constante articulação com o ensino e a pesquisa. Para isso, mobiliza conhecimentos gerais e específicos, habilidades de trabalho em equipe e empatia, o que permite trocas e vivências ricas e significativas.

As possibilidades de atividades de extensão, na Universidade São Judas Tadeu norteiam-se pelo desenvolvimento de uma proposta educacional inovadora, pela formação do comportamento ético e pela democratização da ciência, da cultura e da tecnologia, sempre em articulação com políticas públicas, movimentos sociais, setores produtivos ou atendendo a demandas da comunidade, por meio de programas, projetos, prestações de serviço, cursos e oficinas, eventos acadêmicos, esportivos e culturais, publicações e outras produções.

De acordo com nosso projeto pedagógico, o protagonismo do aluno em seu próprio aprendizado constitui-se em um pilar fundamental para o êxito do processo de ensino e aprendizagem. Esse protagonismo, por sua vez, deve ser estimulado por projetos e programas de pesquisa e extensão que apoiem a promoção do desenvolvimento

⁹FORPROEX, 2010.

regional, estimulando alunos e professores a atividades extramuros, muito além da tradicional sala de aula, valendo-se de outros espaços, dentro e fora da instituição, que incitem e proporcionem aprendizagem autônoma sempre norteada por orientação docente. Com isso, o Ecossistema Ânima de Aprendizagem não se limita ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos, mas também incentiva, fomenta e dá luz ao desenvolvimento das competências e habilidades do século XXI, que atendam às necessidades da sociedade atual, buscando propiciar uma estreita relação entre o conhecimento, a ação e a sabedoria de viver (BREThERICK, 2013)¹⁰.

Segundo Bretherick (2013), em um mundo cada vez mais tecnológico, é necessário que o aluno desenvolva competências e habilidades para poder se inserir nesse contexto a partir de novos espaços do saber. Para a autora, “a noção de educação como desenvolvimento humano deve ser o maior objetivo, com vistas a que a construção de competências e habilidades viabilize alcançar um desenvolvimento pleno e integral” (BREThERICK, 2013, p. 16). Assim, na prática pedagógica, devem ser desenvolvidas competências e habilidades para comunicação, análise criativa e crítica, além da reflexão independente e do trabalho em equipe em contextos multiculturais, em que a criatividade também possibilite a combinação entre o saber tradicional ou local e o conhecimento aplicado da ciência avançada e da tecnologia.

A extensão universitária no nosso ecossistema de aprendizagem é fundamentada nos quatro pilares da educação da Unesco – aprender a conhecer (competência cognitiva), aprender a fazer (competência profissional), aprender a conviver (competência interpessoal) e aprender a ser (competência pessoal) – de modo a contribuir para a formação integral do indivíduo. A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação, documento editado em 1998 pela Unesco, enfatiza, entre outros pontos, a missão da educação superior de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade¹¹. A Instituição assume, pois, a responsabilidade de produzir conhecimentos e de fazê-los circular na sociedade como parte integrante e necessária à formação de profissionais atentos à

¹⁰ BREThERICK, G. G. S. Educação como formação para a vida: competências e habilidades do século XXI. **Cadernos de Educação**, v. 12, n. 24, jan./jun. 2013, p. 13-24.

¹¹ Conferência Mundial sobre Educação Superior – UNESCO, Paris, 9 de outubro de 1998. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>>. Acesso em: 9 jun. 2020.

realidade social, em uma prática pedagógica crítica e renovada. Para tal, buscará promover ações capazes de imprimir um novo rumo ao segmento da educação superior e de contribuir qualitativamente para a mudança social.

Como parte do currículo, na Universidade São Judas Tadeu, os estudantes se engajarão em projetos de extensão que impactam na vida das comunidades, ao mesmo tempo em que aprenderão com a orientação de professores – em jornada de tempo integral ou parcial – que, por sua vez, trabalharão em conjunto com os alunos para a prática multidisciplinar e multiprofissional da extensão.

O objetivo é promover a integração em vários níveis: entre os alunos, entre alunos e professores, entre professores e, sobretudo, entre comunidade acadêmica e sociedade do entorno. Tendo em vista o ensino para a compreensão, em que esta é tida como a capacidade de um indivíduo utilizar seu conhecimento de maneira inovadora, é sabido que a compreensão acontece quando a aprendizagem tem significado, quando o aluno pratica o que aprendeu durante as aulas e vê o resultado aplicado a situações concretas, inserindo conhecimentos prévios nesse aprendizado. Assim, quem compreende pode sentir, pensar e agir tendo em vista o que assimilou.

Esse aspecto torna a extensão essencial para que os estudantes coloquem em prática os aprendizados obtidos ao longo do curso superior e, efetivamente, alcancem a compreensão daqueles conteúdos. É uma maneira valiosa de inserir os futuros profissionais em um cenário de completo desenvolvimento de suas habilidades, competências e conhecimentos, com a criação de impacto direto e imediato nas comunidades, contribuindo para a melhoria da sociedade.

O engajamento para a prática extensionista no currículo E2A é estimulado em diversos níveis: na sala de aula, nas unidades curriculares, nas IES e por meio dos projetos e cursos que podem integrar todas as unidades da Ânima Educação. Com isso, a extensão atravessa o currículo de forma transversal, uma vez que contempla alunos de cursos e áreas diversas, com oportunidade de estarem inseridos em ações diversas.

Aos professores caberá propor, implantar e conduzir os projetos, programas, ou cursos e demais ações de extensão. Serão também responsáveis pela organização, pelo acompanhamento, pelo registro e pela documentação das atividades. Esses

passos são garantidos pela coordenação de extensão, que divulgará e incentivará, ostensivamente, a participação dos alunos, além de garantir o cadastro de horas de extensão no sistema acadêmico dos estudantes e devida certificação.

Para participar das ações extensionistas, os discentes devem se inscrever no portal aluno da Universidade São Judas Tadeu. Além da carga horária em sala de aula, os estudantes deverão cumprir ao menos 10% da carga horária prevista nas matrizes dos cursos destinados a atividades de extensão, conforme Resolução CNE/CES n. 7, de 18 de dezembro de 2018. Assim como as unidades curriculares, a carga horária de extensão cumprida constará no histórico do aluno e ele poderá acompanhar, no sistema acadêmico, o que já realizou e quanto ainda falta cumprir. Os alunos se matricularão nos projetos e cursos ao longo de cada semestre e a avaliação caberá ao professor, que avaliará o desempenho de competências técnicas e socioemocionais.

A seguir, é apresentada uma síntese do processo da extensão na Instituição. A partir do lançamento de projetos e cursos via editais, há o incentivo para a participação da comunidade acadêmica, a execução, o acompanhamento e a organização dos dados obtidos durante o desenvolvimento do projeto das atividades. Os professores de tempo integral ou parcial são responsáveis por conduzir todo o processo. As atividades sempre serão contextualizadas de acordo com as demandas locais e/ou globais e as ações propostas estarão vinculadas às unidades curriculares. Assim, há um trabalho conjunto da comunidade acadêmica a fim de tornar a extensão um instrumento de troca constante de conhecimentos, constituindo uma ponte permanente entre a universidade e a sociedade. São políticas da extensão:

- Transformação social, por meio de busca constante de melhorias para a comunidade;
- compromisso com a responsabilidade social;
- compromisso com o desenvolvimento econômico e a defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- articulação da extensão com o ensino e a investigação científica;
- desenvolvimento de projetos, cursos e atividades de extensão com qualidade;
- atividades sempre alinhadas às necessidades sociais, às políticas institucionais e aos cursos das instituições.

Dessa forma, no projeto da Universidade São Judas Tadeu, a partir da interação dialógica, da interdisciplinaridade e da interprofissionalidade, da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, do impacto e da transformação social e do impacto na formação do estudante, a extensão se configura como mais um ambiente de aprendizagem. Isso pode ser traduzido na imagem a seguir.

Figura 10 – Extensão como ambiente de aprendizagem



Fonte: Vice-Presidência Acadêmica.

4.2.10. Internacionalização na Universidade São Judas Tadeu

A internacionalização é considerada um meio estratégico para o crescimento e consolidação do ensino superior. Internacionalizar é uma necessidade para todas as instituições comprometidas com a qualidade de seu ensino, pesquisa e extensão. Neste cenário, a Universidade São Judas Tadeu, por meio do *International Office*, tem o papel de definir os rumos, facilitar os processos e incentivar os talentos existentes em sua comunidade a se tornarem os verdadeiros protagonistas da internacionalização.

Através do *International Office*, a instituição abriu as portas para o mundo e estabeleceu o propósito educativo a formação de sujeitos com consciência de cidadania global. Ciente de que a educação não pode limitar as experiências de aprendizagem apenas às vivências de seu entorno, a instituição cria condições para que isso aconteça, incluindo o elemento internacionalização no currículo de seus programas acadêmicos e consolidando uma política que contempla a possibilidade de os estudantes vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem.

As atribuições do *International Office* consistem em uma série de atividades direcionadas à comunidade acadêmica que proporcionam a troca de conhecimentos internacionais que sejam acessíveis a todos, não apenas através da mobilidade no exterior, mas dentro das próprias instituições de ensino (*internationalization at home*). Essas atividades ampliam cenários e qualidade de formação acadêmica, além de proporcionar a personalização do currículo. Por esta razão, os programas de internacionalização são divididos em dois pilares – Mobilidade Internacional e Cultura Internacional, conforme abaixo:

Figura 11 – Pilares da Internacionalização



Fonte: *International Office*

No tocante à **Cultura Internacional**, as iniciativas previstas abrangem diferentes temáticas e dinâmicas que oportunizam experiências internacionais sem a necessidade de deslocamento para outro país. Desta forma, possuem as seguintes características: conscientização da comunidade acadêmica acerca da importância da Internacionalização (mudança de *mindset*); empregam um currículo que proporciona competências acadêmicas globais e interculturais (*soft skills*); fomentam a

capacitação linguística; e propiciam o engajamento internacional por meio de palestras, projetos acadêmicos e integração junto aos alunos estrangeiros.

Quanto à **Mobilidade Internacional**, a Universidade São Judas Tadeu, por meio do *International Office*, possui colaborações e parcerias com instituições de ensino estrangeiras para todas as áreas acadêmicas, que proporcionam a oferta de intercâmbio acadêmico semestral, programas de curta duração no exterior, estágio internacional, módulo internacional, entre outras iniciativas.

Ambos os pilares de internacionalização alcançam estudantes dos níveis de Graduação, Pós-Graduação *Lato Sensu* e Pós-Graduação *Stricto Sensu*, ofertando diversas oportunidades de internacionalização, integradas ao currículo E2A, além de programas extracurriculares, conforme segue:

Figura 12 – Iniciativas de Internacionalização para a Graduação



Fonte: *International Office*

Figura 13 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação *Lato Sensu*



Fonte: *International Office*

Figura 14 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação *Stricto-Sensu*



Fonte: *International Office*

Neste sentido, a Instituição estabelece os seguintes caminhos para a consolidação da internacionalização acadêmica:

- Entendimento da necessidade de fortalecer as intenções formativas dos estudantes como cidadãos locais e globais;
- Intensificação da cultura internacional junto à comunidade acadêmica;
- Desenvolvimento de projetos acadêmicos, de extensão e pesquisa, integrados ao currículo, em parceria com instituições estrangeiras;
- Ampliação de programas de mobilidade internacional que possibilitem o intercâmbio bilateral para discentes e docentes;
- Construção de programas de *lifelong learning* voltados a troca de saberes e de experiências por meio de parcerias internacionais;
- Concepção de programas de bilinguismo, impulsionando o ensino e disseminação de idiomas no âmbito institucional.

Por fim, todas as oportunidades de internacionalização são divulgadas a partir da página do *International Office* da Universidade São Judas Tadeu. A página inclui os editais, andamento dos processos seletivos para intercâmbio, instituições estrangeiras parceiras, entre outras informações relacionadas com os processos da internacionalização.

4.3. PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM

A organização do trabalho pedagógico nos currículos integrados é orientada segundo o marco conceitual do ensino para a compreensão (EpC). As concepções epistemológicas do marco conceitual do EpC estão expostas no livro *ensino para a compreensão: a pesquisa na prática*, organizado por Martha Stone Wiske, publicado em 2007, pela Artmed.

O EpC é fruto de pesquisa junto a professores que utilizaram o marco conceitual e tiveram o acompanhamento dos pesquisadores. Dessa forma, ele nos apresenta a concepção de compreensão que se traduz por desempenho de compreensão. O marco conceitual do EpC apresenta quatro elementos: Tópicos Geradores, Metas de Compreensão, Desempenhos de Compreensão e Avaliação Contínua, intimamente relacionados e os olhamos como um todo, porque o planejamento com o EpC não é linear.

Os tópicos geradores expressam o que é central para o aluno compreender e as abordagens possibilitadas ampliam a visão sobre o assunto estudado. Os tópicos geradores propiciam pesquisas e debates. As metas de compreensão orientam o planejamento do professor e o trabalho do aluno. O aluno tem que atingir metas e elas estarão à disposição como orientadoras do trabalho, do estudo e da pesquisa do aluno. As metas de compreensão têm algumas características: são centrais ao tema, devem ser sequenciadas, devem ser claras, explícitas e públicas, assim, serão divulgadas para os alunos. As metas definem níveis de complexidade e orientam o aluno e, também, o professor no decorrer do trabalho pedagógico.

O desempenho de compreensão tem um sentido mais simples de ser enunciado, mas que carrega uma grande complexidade para ser realizado. Ter desempenho de compreensão é utilizar o conhecimento de maneira flexível. O conhecimento transita pelos sentidos que se dá, pelas conexões que se estabelecem e pela maneira como se apresenta naquilo que chamamos de desempenho de compreensão. Pelo desempenho, o aluno vai mostrar o que ele compreendeu. Assim, a compreensão se materializa por meio do desempenho. Por isso, a compreensão não se restringe à memorização, à enunciação de componentes, de elementos, à nomenclatura, às taxinomias próprias das áreas de conhecimento.

Olhando para esses elementos em conjunto, tem-se: os desempenhos de compreensão, as metas que orientam a construção desses desempenhos e os tópicos geradores, que dão consistência, que dão o substrato que subsidiam as compreensões.

A avaliação contínua acompanha o processo de várias formas. Pelo professor, oferecendo *feedback* àquilo que o aluno realiza e apresenta no transcorrer do caminho; pelo aluno, quando acompanha seu próprio desenvolvimento cognitivo por metacognição, a partir da análise das metas; pelos pares, ou pelos grupos. A avaliação contínua se concretiza no acompanhamento do processo de ensino e de aprendizagem de várias formas. Ela está imbricada na realização do trabalho pedagógico e constitui-se de momentos e instrumentos imprescindíveis para a construção dos desempenhos e das compreensões profundas e complexas.

Sobre o sistema de avaliação e de registro dos resultados, Luckesi nos diz que “[...] para qualificar a aprendizagem de nossos educandos, importa, de um lado, ter clara a teoria que utilizamos como suporte de nossa prática pedagógica, e, de outro, o planejamento de ensino, que estabelecemos como guia para nossa prática de ensinar no decorrer das unidades de ensino do ano letivo”. O sistema de avaliação nos currículos integrados, fundamentado nas concepções explicitadas pelo ensino para a compreensão (EpC), tem sua centralidade no desenvolvimento do desempenho final, inclusive, por ser este o significado concreto da compreensão dentro do marco conceitual.

No seu percurso, os alunos farão pesquisas, terão aulas interativas com os professores da UC, dentre outras atividades, construindo, assim, saberes explicitados nos planos de ensino, em todos seus elementos, ou seja, ementa, tópicos geradores, metas de compreensão, competências e bibliografias. Expressar os conhecimentos utilizando a linguagem da área, seus códigos e signos, ler, interpretar, analisar e estabelecer relações entre conhecimentos são competências a desenvolver ao longo do percurso para resolver problemas de forma criativa, muitas vezes autorais e decorrentes das atividades realizadas em grupo e/ou individualmente, nos encontros dos grupos, na busca ativa, na elaboração de hipóteses, sempre respaldadas pelos *feedbacks* dos professores da UC.

Figura 15 – Processo de avaliação contínua



Fonte: Vice-presidência Acadêmica.

A avaliação contínua da IES é distribuída da seguinte forma: Avaliação 1 (A1) – Dissertativa | 30 pontos | Avaliação 2 (A2) – Múltipla escolha | 30 pontos | Avaliação 3 (A3) – Avaliação dos desempenhos | 40 pontos. Há, ainda, a avaliação integrada, a avaliação do componente curricular Vida & Carreira, a avaliação do estágio e a avaliação do trabalho de conclusão do curso, quando forem o caso, além do cumprimento das ACGs.

As unidades curriculares práticas, de projetos ou de caráter experimental, em função da não aplicabilidade de provas escritas na forma regular, terão sua forma de avaliação definida em regulamentação específica.

A apuração do aproveitamento em cada unidade curricular será feita por pontos cumulativos, e/ou por conceito, com critérios definidos em regulamento próprio, observando as especificidades de cada área de conhecimento.

Em consonância com normas internas da Instituição, poderão ser adotados meios de recuperação de estudos para alunos que apresentem deficiência de aprendizagem.

Cabe ressaltar que, para cursos com critérios de avaliação distintos, há um regulamento próprio, no qual são especificados os critérios para aprovação e reprovação.

4.4. INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS

O currículo da Universidade São Judas Tadeu possui em seu DNA um característico viés inovador calcado na oferta de um ensino superior de qualidade, dinâmico e atual, voltado às demandas de qualificação do século XXI e à trabalhabilidade dos egressos, organizado por competências para uma formação acadêmica e cidadã do aluno, com flexibilização e personalização do ensino garantido por uma estrutura modular.

Entre outros elementos inovadores e transformadores incorporados ao Projeto Pedagógico de seus cursos para facilitar e qualificar o processo de ensino-aprendizagem, estão o uso de novas tecnologias da informação aliadas ao ensino, o desenvolvimento de um robusto ambiente virtual de aprendizagem, a concepção de programas de capacitação continuada de docentes e a adoção de metodologias ativas de aprendizagem.

De maneira detalhada, as inovações pedagógicas caminham em direção à:

- aproximação gradativa de aspectos da vida pessoal e da vida universitária por meio da criação de aplicativos digitais;
- busca pela aglutinação de novas ideias e propostas de trabalhos de estudantes e professores em espaços digitais compartilhados;
- aproximação entre projeto acadêmico-profissional e projeto de vida dos estudantes com a busca pelo desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para a vida e o trabalho, de forma cidadã e comprometida com o seu entorno;
- busca de incrementos na articulação entre o ensino presencial e o uso de novas tecnologias de informação, favorecendo processos de interatividade e possibilidades infinitas de ensinar e aprender;
- criação e ao fomento de novos espaços de criação e socialização do conhecimento, entendendo que a universidade não é tão somente um lugar para se ter aula, mas também para conhecer pessoas e trocar experiências e conhecimentos, além de viver e experimentar o desenvolvimento intelectual e acadêmico.

4.4.1. Metodologias Ativas de Aprendizagem

As metodologias ativas de aprendizagem têm sido empregadas quando o que se pretende é favorecer a autonomia e despertar o interesse do aluno, estimulando sua participação nas atividades em grupo ou individuais. O papel positivo que exercem nas formas de desenvolver o processo de aprender tem sido o maior impulsionador de sua proliferação nos ambientes educacionais e o motivo central que levou a Universidade São Judas Tadeu à sua incorporação.

As metodologias ativas de aprendizagem consideram o estudante como sujeito social, não sendo possível o trabalho sem a análise das questões históricas, sociais e culturais de sua formação. Nesse contexto, em uma abordagem interacionista, o aluno não é visto como um ser passivo, que apenas recebe informações e conhecimentos, mas sim como um ser ativo, que faz uso de objetos e gera suas significações para conhecer, analisar, aprender e, por fim, desenvolver-se. Aqui, o estudante é o autor de sua aprendizagem.

Didaticamente, o que a Instituição busca com a adoção das metodologias ativas é uma maior eficiência na atividade educativa, deslocando-se o papel do professor, como mero transmissor de um conhecimento estanque, para o de um mediador, que favoreça o “aprendizado crítico-reflexivo do estudante, de forma ativa e motivadora” (BORGES; ALENCAR, 2014, p. 123).

Em síntese, as metodologias ativas se configuram como uma possibilidade real de ajudar o aluno a aprender.

Com base nessa ideia, é possível inferir que, enquanto o método tradicional prioriza a transmissão de informações e tem sua centralidade na figura do docente, no método ativo, os estudantes ocupam o centro das ações educativas e o conhecimento é construído de forma colaborativa. (DIESEL; BALDEZ; MARTINS, 2017, p. 271).

São vários os tipos de metodologias que têm sido empregados com esse fim. Elas se aproximam de correntes teóricas como o interacionismo, de Vygotsky e Piaget, da aprendizagem pela experiência, de Dewey, da aprendizagem significativa, de

Ausubel, e do construtivismo, de Paulo Freire. O importante é que as teorias vieram, cada uma a seu modo, reforçar que a

(re)significação da sala de aula, enquanto espaço de interações entre os sujeitos históricos e o conhecimento, o debate, a curiosidade, o questionamento, a dúvida, a proposição e a assunção de posição resultam, sem dúvida, em protagonismo e em desenvolvimento da autonomia (DIESEL; BALDEZ; MARTINS, 2017, p. 285).

Para que a (re)significação do espaço da sala de aula aconteça de modo efetivo, a IES não só emprega as metodologias ativas nos processos de ensino-aprendizagem, como também dispõe de um ambiente adequado e estruturado especialmente para que essas interações entre os alunos e entre eles e o professor aconteçam de maneira mais fluida. As salas de metodologias ativas de aprendizagem da Universidade São Judas Tadeu são amplas, de *design* concebido para estimular a criatividade, devidamente equipadas com recursos tecnológicos e dispendo de grandes mesas circulares para possibilitar e incentivar o trabalho em equipe e a proatividade dos alunos. Estão no escopo de utilização diversas metodologias ativas, como a sala de aula invertida (*flipped classroom*), a instrução por pares (*peer instruction*), o PBL (*project based learning e problem based learning*), o *storytelling*, entre outras.

4.4.2. Tecnologias Digitais na Educação

Partindo do pressuposto de que nenhuma grande mudança acontece sem educação, há que se questionar: por que não trazer então a tecnologia como uma ferramenta para mudar os paradigmas da educação, uma vez que essa ferramenta já é utilizada para mudar o mundo atual? Assim, é possível vislumbrar novas perspectivas para a educação com o uso da tecnologia. O ambiente escolar não pode ser um hiato entre a tecnologia e o aluno, uma vez que os alunos hoje estão cada vez mais conectados.

De acordo com Lemos (2004), em pleno século XXI, com o desenvolvimento da computação móvel e das novas tecnologias nômades (*laptops, palms e smartphones*), a rede transforma-se em um “ambiente” generalizado de conexão, envolvendo o usuário em plena mobilidade. Se a internet fixa mostrou o potencial agregador das tecnologias de comunicação, a internet móvel está aproximando o homem do desejo

de ubiquidade, fazendo emergir uma nova cultura telemática, com novas formas de consumo de informação e com novas práticas de sociabilidade.

Vive-se na era das conexões e, por essa razão, o uso da tecnologia nas práticas de ensino-aprendizagem é um requisito inerente à dinâmica deste século. A IES não conseguirá responder às demandas dos estudantes sem o uso intensivo e eficiente da tecnologia. Para Horn e Staker (2015), deve ser aplicado um modelo que seja híbrido, bem estruturado e que permita a interação constante entre as pessoas e a ampliação das possibilidades de construção e de aquisição de saberes.

A educação híbrida, na Universidade São Judas Tadeu, na perspectiva dessa ampliação das possibilidades de construção e de aquisição de saberes, encontra seu principal esteio nas tecnologias móveis dos *notebooks*, celulares, *smartphones* e *tablets*, dadas as características de portabilidade, versatilidade, escalabilidade e acessibilidade que esses dispositivos agregam. Para a IES, a integração do ensino mediado pelas novas tecnologias caminha rumo à construção de uma verdadeira educação móvel, que rompe fronteiras ou dicotomias entre quando e onde os estudantes aprendem, seja nos tempos e espaços físicos, seja nos virtuais. Nesse sentido, as tecnologias portáteis ou nômades vieram romper com os limites de tempo e de espaço em todas as esferas das atividades humanas, no contexto da vida contemporânea, permitindo que qualquer pessoa aprenda a todo momento e em qualquer lugar.

A universidade, espaço socialmente institucionalizado como *locus* de produção e de difusão do saber acadêmico-científico, de preparação das novas gerações para vida cidadã e profissional, deve adiantar-se a essas mudanças, consolidando novos paradigmas de produção e de difusão do conhecimento de forma colaborativa, participativa e integrada à dinâmica das transformações socioculturais, políticas, econômicas e tecnológicas. Incorporar o desafio da construção de uma educação móvel, naturalmente híbrida, deixa de ser, então, uma escolha e passa a ser uma necessidade.

Por outro lado, a necessidade de se incorporar tecnologias digitais educacionais está condicionada à análise dos objetivos do processo de ensino-aprendizagem, do contexto em que estão inseridos alunos e professores e dos conteúdos que serão

explorados em cada momento de aprendizagem do curso. Não se trata de tecnologia por tecnologia, mas aquela que, com objetivos pedagógicos claros, possa abrir um leque enorme de possibilidades de aprendizagem.

Essa prática educacional pode ser projetada a partir de uma concepção de dispositivo informacional, o que significa a apresentação não linear dos conteúdos e das possibilidades de interligações e acesso entre eles. Esse planejamento contempla, também, o dispositivo comunicacional, que abre ou restringe “navegações” para que as pessoas envolvidas no processo de comunicação possam interagir entre si por meio das ferramentas educacionais, que são acessadas via ambiente multimidiático.

A utilização de estratégias multimídia nos cursos ofertados pela Universidade São Judas Tadeu pretende tornar o ambiente educacional rico em situações propícias para que o aluno e o professor possam experienciar, de forma significativa, a busca pela informação, a compreensão dos conceitos e das relações complexas que os conectam, a aplicação do conteúdo apreendido por meio de situações-problema, a análise crítica da área do conhecimento estudada, a estruturação de sínteses que despertem o reconhecimento de padrões estabelecidos dos temas discutidos e a avaliação para se formar opinião própria diante dos desafios propostos.

A Instituição entende, que as tecnologias digitais são recursos para potencializar a aprendizagem e, ao mesmo tempo, valorizar os momentos de ensino presencial, em que a mediação é feita pelo professor, envolvendo atividades colaborativas com os pares em sala de aula. Tem-se, então, educação a todo tempo, em todos os momentos, em qualquer lugar.

4.4.3. Ambiente Virtual de Aprendizagem – Ulife

O Ulife é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), ou *learning management system* (LMS), desenvolvido pela Ânima Educação para fazer a mediação tecnológica do processo de ensino-aprendizagem nos cursos. É uma plataforma *on-line* baseada na nuvem, que oferece uma suíte completa de aplicativos educacionais disponíveis para utilização. O *software* foi desenhado para auxiliar e facilitar o trabalho do corpo

acadêmico, assim como para permitir o diálogo constante entre coordenadores, professores e alunos.

A comunidade acadêmica encontra o *link* para acessar o Ulife no próprio *site* da IES. A plataforma pode ser acessada em qualquer computador com conexão à internet, não necessariamente localizado nas IES. Para entrar, professores utilizam seu usuário e senha corporativos, ao passo que alunos usam o número do registro acadêmico e a senha pessoal. Esse acesso ao Ulife ocorre por meio de um navegador web, como o Firefox ou o Google Chrome, o que possibilita aos usuários uma interação fluida. No caso do acesso via dispositivos móveis, o sistema tem interface responsiva e há, ainda, um aplicativo Ulife Mobile, disponibilizado para sistemas Android e iOS.

O Ulife tem na experiência do usuário seu foco central. É desenvolvido para ser um sistema que garanta uma experiência interativa rica e livre de contratempos, de modo a manter e a satisfazer os usuários no processo acadêmico e de ensino-aprendizagem. Apresenta uma interface com navegação intuitiva e um visual moderno para o consumo de conteúdo, características destinadas a atender aos objetivos de acelerar a curva de aprendizagem dos alunos e de aumentar o engajamento deles.

Ainda que apresente uma interface intuitiva, tutoriais encontram-se disponíveis aos usuários do sistema, com informações sobre a localização dos recursos ali presentes e instruções a respeito da sua utilização. Quaisquer dúvidas em relação ao ensino e à própria plataforma também podem ser resolvidas nas centrais de atendimento *on-line* ao aluno, pelo *chat*, *e-mail*, ou, ainda, por telefone. O Ulife também disponibiliza um FAQ institucional, que agrega as perguntas mais frequentes e as apresenta acompanhadas das respostas.

Também no Ulife, o aluno tem acesso a informação de forma prática e eficaz, podendo acessar todas as bases de dados da Biblioteca Digital Institucional, com uma significativa diversidade de títulos, de recursos interativos e dinâmicos, que contribuem para o aprimoramento e aprendizado. Essa garantia de acesso ao livro digital permite aos discentes realizar os estudos de maneira mais independente ou de forma interativa pelas marcações e indicações dos professores. Cabe destacar que a instituição não deixará de disponibilizar exemplares impressos, que estarão à disposição dos alunos na biblioteca do campus.

O conteúdo das bases de dados mencionadas é acessível a pessoas com deficiência visual por meio de *software* auxiliar. Visando à acessibilidade digital e nas comunicações, vários recursos e soluções são pesquisados e implementados pela equipe de desenvolvimento no Ulife, buscando diminuir as barreiras existentes na comunicação com as pessoas com deficiência e pensando na acessibilidade do sistema por meio de Libras, legendas e audiodescrição.

4.4.3.1. Integração entre o Ulife e o sistema acadêmico

Além de ser um ambiente virtual de aprendizagem, o Ulife é também uma solução de gestão acadêmica. Em um único portal, apresenta tudo o que o aluno precisa em uma experiência simples e unificada. Conectado ao Sistema Integrado Acadêmico-Financeiro (SIAF), permite solicitar e acompanhar os seguintes processos acadêmicos:

- Matrícula – abertura e fechamento do processo de matrícula com configuração de etapas (processo interno e processo externo web); recebimento dos aprovados no vestibular ou em qualquer outra forma de ingresso totalmente integrada com o sistema de processo seletivo Vestib; manipulação do diário de classe com base em cadastros prévios de período letivo, grade curricular, horários, remanejamentos, quadro de vagas, etc.;
- Relatórios/consultas eventuais – informações consistentes, apresentadas de forma adequada para atender à solicitação do usuário;
- Diário de classe – configuração de vínculo de professores, coordenadores, unidades curriculares, alunos nas turmas; abertura e fechamento de diários antigos para professores ou coordenadores efetuarem correções;
- Dados de histórico escolar dos alunos – equivalências por aluno, unidade curricular e estrutura curricular;
- Protocolos – atendimento, configuração do processo/fluxo, registro de contato com o aluno;
- Outros menus para alimentação do sistema para que sejam usadas as informações em alguma tela operacional.

Por meio do Ulife, o aluno pode acompanhar os protocolos de secretaria relacionados à sua vida acadêmica. Entre os diversos processos que poderão ser solicitados de

maneira *on-line*, destacam-se: assistência pedagógica domiciliar; atestado de conclusão de curso com histórico escolar; colação de grau especial; declaração de frequência, etc. O aluno pode realizar sua matrícula por meio da plataforma, contando com tecnologia exclusiva para a efetivação do processo. Cabe ressaltar, todavia, que a virtualização dos protocolos não exclui o atendimento presencial, quando este se fizer necessário. Os protocolos disponíveis no Ulife têm por objetivo contribuir para a melhoria do atendimento ao aluno e para a efetividade e a agilidade nas respostas, otimizando processos e evitando a perda de tempo no atendimento.

Como ferramenta de apoio aos processos de ensino-aprendizagem, o Ulife permite que o estudante visualize o plano de aula, as datas de avaliação e os materiais didáticos associados às unidades curriculares. A plataforma faculta ao aluno acompanhar com mais autonomia as informações que o professor disponibilizar no sistema. Dessa forma, o discente tem controle de sua vida acadêmica.

É premissa do Ulife ser uma ferramenta em constante evolução, que já conta com vários e importantes recursos para a vida estudantil, como o Portal de Vagas, em que o aluno encontra oportunidades de estágio e emprego em diversas áreas em todo o Brasil. O portal disponibiliza trilhas de conteúdo, artigos e atividades elaboradas especificamente para o desenvolvimento profissional. Consultores *on-line* de carreira auxiliam na preparação dos alunos para o mercado de trabalho, ao passo que uma área para a gestão de estágios acelera os processos necessários para a formalização dos contratos. Assim, o Ulife é uma plataforma de ensino-aprendizagem, de acompanhamento da vida acadêmica e de planejamento da carreira profissional, que auxilia o discente no decorrer de todo o seu percurso formativo, bem como na sua preparação para o mercado de trabalho.

Ao Docente, a plataforma oferece funcionalidades para cadastrar os conteúdos didáticos de suas aulas, disponibilizar material complementar, consultar a base de dados da biblioteca para renovação e reserva de livros, bem como acessar as bibliotecas virtuais e os portais de periódicos *on-line*, podendo compartilhar livros, revistas e jornais ou indicações bibliográficas com os alunos. As tarefas propostas pelo professor integram a carga horária da aula e são fundamentais para a aprendizagem do aluno, pois permitem a aplicação dos conteúdos expostos pelo educador. O sistema ainda permite ao docente realizar uma série de operações, como

acessar o diário de classe *on-line*, o registro do desempenho dos discentes nas atividades acadêmicas, gerar relatórios para acompanhamento das turmas no que se refere à frequência e à avaliação e realizar a assinatura digital das atas de resultado final. Nas Imagens a seguir são apresentados alguns exemplos de interação do docente no sistema Ulife.

Figura 16 – Ulife: tela de abertura



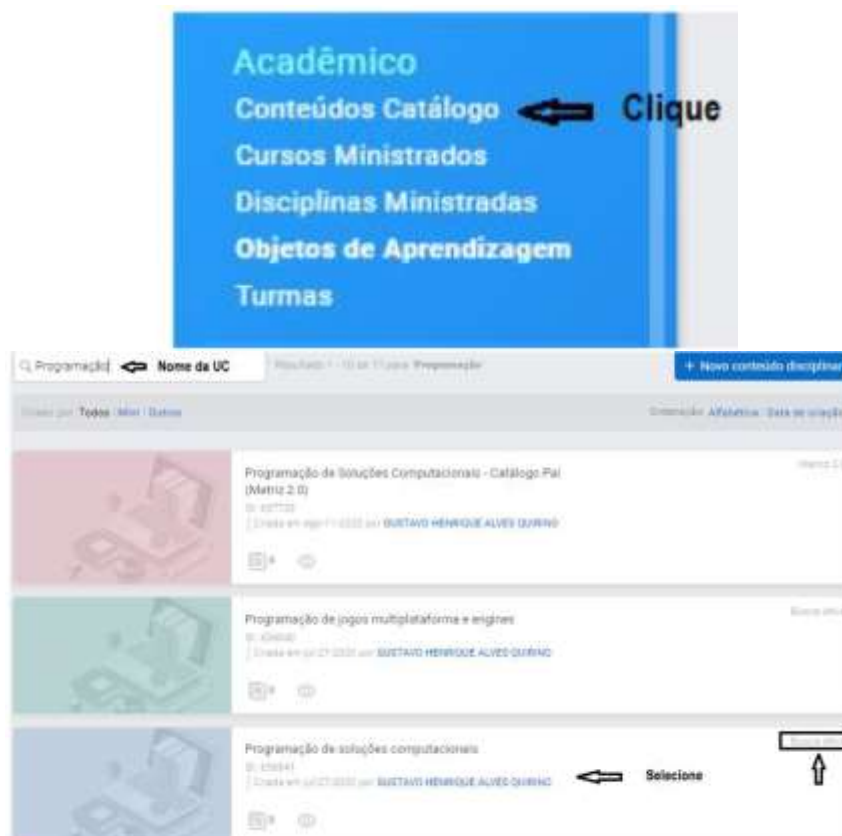
No caminho Acadêmico > Objetivos de Aprendizagem, é possível inserir vídeos, imagens, documentos, *links* e áudios.

Figura 17 – Inserção de conteúdo no Ulife



No caminho Acadêmico > Conteúdos Catálogo, o professor pode inserir o nome da unidade curricular, criar nova aula e a página de conteúdo, colocar documentos diversos, referências e *links* da Biblioteca Virtual. Em seguida, o aluno pode navegar na aula, nesse ambiente de aprendizagem.

Figura 18 – Inserção de conteúdo no Ulife



O Ulife é também um importante instrumento de gestão para o coordenador do curso, uma vez que permite o acompanhamento da execução do trabalho docente por meio de relatórios de pendência sobre lançamento de planos de ensino, notas e frequências. Facilita a comunicação entre coordenação, professores e alunos da instituição, disponibilizando ferramentas para a interação dos seus usuários.

O sistema contribui, ainda, para o processo de autoavaliação institucional, oferecendo recursos para subsidiar esse processo, auxiliando na sensibilização dos alunos com avisos de pendência e na divulgação dos resultados, deixando disponível para o professor o seu relatório da avaliação institucional. Por meio do Ulife, o usuário pode também tomar conhecimento de informações e serviços relativos aos setores da IES, já que o sistema concede acesso ao Portal institucional.

4.4.3.2. Descrição técnica

O Ulife está hospedado na Amazon Web Services (AWS), na região da Virgínia (us-east1). Do ponto de vista técnico, o sistema é licenciado como um serviço (SaaS), o que inclui gestão de servidores, rede e conectividade. A solução utiliza uma arquitetura distribuída baseada em microsserviços, demandando mais de cem servidores, em horários de pico, situados em três redes distintas para redundância, disponibilidade e escalabilidade.

O Ulife utiliza um processo de *auto scaling* para ligar/desligar servidores/ contêineres conforme a utilização da solução. Quanto mais alunos acessando, mais servidores são disponibilizados. Existe também um processo denominado *self-healing* para detecção de falhas e correções automáticas sem a necessidade de intervenção humana.

Figura 19 – Visão geral da arquitetura de distribuição



Fonte: autoria própria.

O Ulife é desenvolvido utilizando as seguintes linguagens e tecnologias: C#, JavaScript, Python, .NET (Full Framework/.NET Core), ASP.NET MVC e API (Full Framework/.NET Core), Kotlin (aplicativo Android) e Swift (iOS). Os seguintes bancos de dados são usados para armazenamento/gestão dos dados: SQL Server, MariaDB, Elastic Search, Redis, Cassandra, MongoDB, S3 e BigQuery (Google Cloud Platform).

A solução utiliza, ainda, os seguintes serviços do AWS: Elastic Cloud Compute, Elastic Container Service, Simple Storage Service, Virtual Private Cloud, Simple Notification Service, Simple Queue Service, Elastic Cache, Elastic Service, Route53, Lambda,

Athena e CloudFront. Visa-se à implementação regular, a cada semestre letivo, do plano de expansão e de atualização do sistema de acordo com a demanda dos cursos.

4.4.4. Educação Híbrida

No atual cenário social, o uso de tecnologia é um processo intrínseco às atividades humanas de forma generalizada. Transitamos entre espaços digitais e físicos de forma fluida, natural; intercalamos conversas presenciais e mensagens eletrônicas, utilizamos recursos digitais durante reuniões presenciais, momentos dos mais distintos em nossas vidas misturam tecnologia e presencialidade sem que se perceba onde um começa e o outro termina.

No Brasil, a regulação que trata da educação está pautada em uma dicotomia entre o espaço físico e o espaço virtual, segmentando esses espaços de relacionamento, convivência e aprendizagem. Essa segmentação foi motivada em parte no modo como se desenhou a regulação da educação a distância, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, mas há de se considerar que, à época, o cenário social era totalmente distinto. Os recursos tecnológicos eram mais limitados e escassos e as tecnologias exerciam menor impacto sobre o mundo do trabalho, colaborando para uma visão depreciativa da EaD em relação à educação presencial.

Passados muitos anos da publicação da LDB, nos encontramos em um novo cenário. Os avanços tecnológicos mudaram radicalmente o mundo e a forma como interagimos nele, desafiando a educação a ressignificar seu papel para se adaptar às mudanças, especialmente diante da emergência de uma nova inteligência coletiva, aberta e autônoma na construção de conhecimentos não prescritos pelos currículos escolares. A intensa inserção de ferramentas tecnológicas no processo de aprendizagem passou a ser condição sem a qual não é possível a aproximação entre universidade e sociedade, formação acadêmica e mundo do trabalho.

O Ecossistema de Aprendizagem da Universidade São Judas Tadeu tem nas tecnologias digitais de comunicação e informação um recurso para o aprimoramento da experiência de aprendizagem e de apoio à materialização dos princípios do currículo. O E2A adota uma abordagem híbrida de educação combinando situações de aprendizagem com a utilização de recursos tecnológicos digitais em momentos

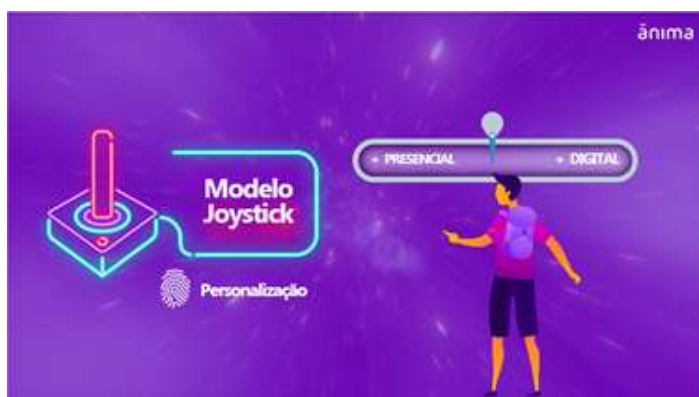
presenciais e virtuais. A Instituição acredita que a mera inserção de tecnologias na educação não é suficiente para concretizar plenamente o seu projeto de formação, que inclui formar profissionais com competências para atuarem como cidadãos e profissionais em um mundo incerto, líquido, fluido e mutável, conforme descrito por Bauman (2002), e apoiar os futuros profissionais na construção do seu projeto de vida com competências para o *lifelong learning*.

Nesse cenário no qual as tecnologias digitais de informação e comunicação passaram a exercer um papel determinante na configuração dos ecossistemas e ambientes educacionais, os modelos híbridos de ensino e aprendizagem despontam como principal forma de inovação em educação. No entanto, inovar é mais do que incorporar novas tecnologias às práticas educativas.

De acordo com Thurler (2001), a cultura educacional e a organização da escola incidem sobre o seu potencial de mudança. A IES tem a inovação como um de seus valores e a entende como um processo contínuo e de construção coletiva que se concretiza em um currículo vivo e em movimento que, com o apoio das tecnologias, busca integrar as experiências da formação profissional àquelas oriundas da relação com o mundo fora da escola.

Assim como os profissionais em seus trabalhos e empreendimentos, os alunos também têm preferências e particularidades que os aproximam mais do cenário de aprendizagem digital ou presencial. A Universidade São Judas Tadeu acredita na personalização do ensino em todas as suas dimensões, inclusive na escolha do cenário de aprendizagem, e defende o que é chamado de modelo de “joystick”, da educação omnichannel, em que o aluno, protagonista da sua formação, escolhe qual ambiente de aprendizagem oferece melhores condições para o seu desenvolvimento.

Figura 20 – Modelo joystick



A personalização traduz a hibridez no currículo e revela o nosso modo de entender a educação e o seu papel diante das mudanças sociais impactadas pelos avanços tecnológicos. Para Moran (2015, p. 39), na educação híbrida “[...] o ensinar e o aprender acontecem em uma interligação simbiótica, profunda e constante entre os chamados mundo físico e digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, se hibridiza constantemente.”. A IES acredita que essa simbiose requer um projeto curricular flexível em um ecossistema aberto, dinâmico, complexo e rico em possibilidades de combinações variadas, com vistas à construção de aprendizagens significativas, por isso desenha o seu projeto formativo em coerência com essa premissa.

Nesse sentido, a Instituição optou por empregar o conceito de educação híbrida no lugar de ensino híbrido em concordância com os avanços das discussões sobre o tema nos últimos anos. A educação híbrida nos convida a compreender a hibridez a partir de uma perspectiva mais ampla e integrada ao projeto curricular, pois não se limita à combinação de experiências educacionais em espaços físicos e digitais virtuais. O sentido da inovação se inscreve na capacidade de sermos criativos e disruptivos, mas ao mesmo tempo de preservar os princípios e os valores que orientam o nosso currículo e o nosso projeto de formação.

De acordo com Moran (2015), há três dimensões importantes do currículo para a inovação na educação híbrida: a ênfase no projeto de vida dos alunos; a ênfase em valores e competências amplas; e a integração de tempos, espaços, metodologias, tecnologias em equilíbrio com aprendizagens individuais e grupais. (MORAN, 2015, p. 29). Na Universidade São Judas Tadeu, a hibridez é uma forma de traduzir um importante princípio do seu currículo, que é a integração. Nos currículos integrados, as tradicionais disciplinas que historicamente favoreceram o isolamento dos professores e a fragmentação do conhecimento deram lugar às unidades curriculares, provocando um movimento de cooperação profissional e de integração entre pessoas e saberes. Essa integração também se reflete nas diferentes comunidades de aprendizagem frequentadas pelos alunos durante o seu percurso formativo, aproximando a experiência acadêmica da realidade social e profissional.

A integração traduz a hibridez ao combinar ambientes, pessoas e saberes, num processo de acolhimento da diversidade e da formação de consensos para a

construção de um projeto comum. A personalização viabilizada pela educação híbrida é uma forma de acolher as individualidades dos alunos, suas preferências, ritmos e formas de aprender, assim como apoiá-los em suas dificuldades.

A implantação do E2A deu forma ao projeto de educação híbrida num movimento de construção coletiva intensificado pelos currículos integrados e pelos diversos projetos incorporados no ecossistema de aprendizagem. Os alunos transitam por esses projetos personalizando o seu percurso formativo, por meio das trilhas de empreendedorismo e mentoria do programa Vida & Carreira, das UC Duais, dos projetos de extensão e pesquisa, das UC personalizáveis, da internacionalização, do *Core Curriculum* ou dos projetos do Programa Sucesso do Aluno, entre outros.

As tecnologias digitais de informação e comunicação têm sido grandes aliadas do processo de personalização, por meio do *learning analytics* como apoio à construção de trilhas de aprendizagem personalizadas e à gestão docente do processo de ensino-aprendizagem. Aprender e ensinar em currículos integrados tendo a personalização como premissa da educação híbrida é um desafio permanente, que exige dos nossos educadores e gestores disposição para compartilhar saberes, dúvidas e perspectivas, assim como para planejar em conjunto.

4.4.4.1. A organização do trabalho docente

Na era digital, os papéis e as relações entre alunos e professores tendem a ser mais horizontais. O aluno constrói suas aprendizagens de forma cada vez mais autônoma e a partir de seus interesses e necessidades. Nessa nova configuração, os estudantes são mais autônomos na construção de seus percursos de aprendizagem e a organização do trabalho docente deve passar por modificações, devendo o professor repensar os espaços e os tempos para a construção de ambientes de aprendizagem mais personalizáveis e colaborativos.

4.4.4.1.1. Os espaços e os ambientes

Na educação híbrida, ao mesmo tempo em que a visão de espaço rígido, fronteiro e geográfico é superada, ampliam-se as possibilidades de disrupção nos espaços

convencionalmente utilizados para a prática do que denominamos “aula”. A sala de aula deixa de ser apenas um local físico composto de quatro paredes, lousa e carteiras enfileiradas, flexibilizando-se e prolongando-se para outros espaços, tais como empresas, indústrias, áreas livres, exposições, ONGs, e outras possibilidades. Afinal, aprendemos em todos os lugares e o tempo todo.

De acordo com Sacristán (1998), as configurações de espaço já dadas pela escola influenciam e definem as práticas educativas, tornando possíveis ou não a criatividade e a inovação dessas práticas. Desse modo, a flexibilidade, a colaboração e a personalização devem caminhar com a disrupção no espaço escolar para que se concretize a educação híbrida. É nesse sentido que a Universidade São Judas Tadeu inclui nas experiências do currículo os diferentes ambientes e espaços digitais e físicos: salas de metodologias ativas, *Ânima Lab*, *coworking*, *space maker*, áreas de convivência, ambientes virtuais de aprendizagem, laboratórios digitais, dentre outros. Os alunos podem realizar a mesma atividade em ambientes diferentes, e atividades diferentes em um mesmo ambiente.

4.4.4.1.2. O planejamento das atividades de ensino

O planejamento das atividades de ensino em um projeto de educação híbrida deve ter como premissa criar oportunidade para que os alunos experienciem o melhor do que os diferentes espaços e ambientes podem oferecer, visando à sua aprendizagem. De acordo com Forneiro (2008), os ambientes de aprendizagem devem ser planejados considerando-se quatro dimensões:

- Física: materiais e recursos;
- Funcional: o modo como utilizamos o espaço;
- Temporal: a organização do tempo e o momento de utilização dos espaços;
- Relacional: quais relacionamentos se estabelecem na aula

A sala de aula virtual do Ulife é um dos muitos ambientes do ciberespaço. Nela, os objetos físicos dão lugar aos recursos educacionais digitais. O planejamento para explorar esse espaço considera a potencialidade e a especificidade de cada um dos recursos para o processo de ensino-aprendizagem. Esse planejamento envolve os

docentes num processo de curadoria de conteúdo em diferentes formatos midiáticos e sua utilização em contextos educacionais específicos, especialmente considerando que os recursos educacionais digitais abrangem uma diversidade de características e possibilidades de utilização. E se apresentam em diferentes formatos (imagens, textos escritos, vídeos, áudios, hipertextos), podem ser de diferentes tipos (tutoriais, animações, simulações, jogos), de interação e colaboração (mídias sociais), com diferentes condições de uso (gratuitos, pagos, adaptáveis, fechados) e para diferentes necessidades e públicos.

Na Universidade São Judas Tadeu, o planejamento do ensino se orienta pelo marco conceitual do ensino para a compreensão – EpC, que tem na educação híbrida a possibilidade de considerar a planificação de ambientes que combinem os espaços físico e virtual para gerar experiências personalizadas e que promovam a compreensão profunda, expressada por meio de desempenhos que avancem em níveis de complexidade ascendente. No EpC, como dito anteriormente, os quatro elementos do planejamento levam os professores a refletirem acerca das seguintes questões, para as quais respostas são construídas na ação de planejar.

- Tópicos geradores: quais tópicos valem a pena compreender?
- Metas de compreensão: o que os estudantes precisam compreender sobre eles?
- Desempenhos de compreensão: como podemos estimular a compreensão?
- Avaliação contínua: como podemos saber o que os estudantes compreenderam?

Entre as questões apresentadas, a de maior relevância às escolhas do professor para colocar em ação a educação híbrida se insere no campo do “como fazer” para estimular a compreensão ou para saber o que os alunos compreenderam, pois envolve a busca de estratégias e recursos a serem empregados para a construção de um ambiente de aprendizagem.

Sobre o ato de planejar o ensino, Zabalza (2006) utiliza a metáfora das “coreografias didáticas”. Para o autor, o planejado (estratégias, materiais, cenários, recursos, espaços e ambientes) é a estrutura visível da coreografia que, quando colocados em cena, (aula) mobiliza a estrutura invisível da coreografia, que diz respeito às ações

internas que os alunos realizam para aprender e o modo como transformam a experiência, recriando e experimentando em seu próprio ritmo os elementos colocados em cena.

Nesse sentido, os espaços de formação permanente e de planejamento coletivo das unidades curriculares provocam os professores a encontrarem respostas para quais ambiências serão geradas nas aulas; quais elementos serão colocados em cena; se os alunos terão oportunidade de realizar operações mentais complexas, observar, estabelecer relações, levantar hipóteses, criar soluções; se as aulas suscitam colaboração; se os desempenhos possibilitam o alcance das metas de compreensão; e sobre quais ambientes combinam melhor com as estratégias e conteúdos planejados.

O planejamento do ensino deve considerar a singularidade dos alunos, a diversidade inerente aos grupos e a premissa de que o processo ensino-aprendizagem pode se dar em diferentes espaços e ambientes. Quanto mais diversas as possibilidades trazidas pelas coreografias didáticas construídas pelos professores, mais inclusiva, personalizada e híbrida será a educação.

4.4.4.2. Modelo de hibridez

De acordo com estudo realizado pelo Clayton Christensen Institute (2012), o ensino híbrido pode se apresentar por meio de alguns modelos ou metodologias, das quais se destacam: Rotação por Estações, Modelo Flex, Modelo A La Carte e Modelo Virtual Enriquecido, conforme descritos no quadro a seguir:

ROTAÇÃO POR ESTAÇÕES

O modelo de Rotação é aquele no qual, dentro de um curso ou matéria (ex.: matemática), os alunos revezam entre modalidades de ensino, em um roteiro fixo ou a critério do professor, sendo que pelo menos uma modalidade é a do ensino *on-line*.

Outras modalidades podem incluir atividades como as lições em grupos pequenos ou turmas completas, trabalhos em grupo, tutoria individual e trabalhos escritos.

O modelo de Rotação tem quatro submodelos: Rotação por Estações, Laboratório Rotacional, Sala de Aula Invertida, e Rotação Individual.

1. O **modelo de Rotação por Estações** — ou o que alguns chamam de Rotação de Turmas ou Rotação em Classe — é aquele no qual os alunos revezam dentro do ambiente de uma sala de aula.
2. O **modelo de Laboratório Rotacional** é aquele no qual a rotação ocorre entre a sala de aula e um laboratório de aprendizado para o ensino *on-line*.
3. O **modelo de Sala de Aula Invertida** é aquele no qual a rotação ocorre entre a prática supervisionada presencial pelo professor (ou trabalhos) na escola e a residência ou outra localidade fora da escola para aplicação do conteúdo e lições *on-line*.
4. O **modelo de Rotação Individual** difere dos outros modelos de Rotação porque, em essência, cada aluno tem um roteiro individualizado e, não necessariamente, participa de todas as estações ou modalidades disponíveis.

MODELO FLEX é aquele no qual o ensino *on-line* é a espinha dorsal do aprendizado do aluno, mesmo que ele o direcione para atividades *off-line* em alguns momentos.

Os estudantes seguem um roteiro fluido e adaptado individualmente nas diferentes modalidades de ensino, e o professor responsável está na mesma localidade.

MODELO A LA CARTE é aquele no qual os alunos participam de um ou mais cursos inteiramente *on-line*, com um professor responsável *on-line* e, ao mesmo tempo, continuam a ter experiências educacionais em escolas tradicionais. Os alunos podem participar dos cursos *on-line* tanto nas unidades físicas ou fora delas.

MODELO VIRTUAL ENRIQUECIDO é uma experiência de escola integral na qual, dentro de cada curso (ex.: matemática), os alunos dividem seu tempo entre uma unidade escolar física e o aprendizado remoto com acesso a conteúdo e lições *on-line*.

Fonte: HORN, M.B.; STACKER, H. Ensino híbrido: uma inovação disruptiva? uma introdução à teoria dos híbridos. *Clayton Christensen Institute*. Maio/2013. Disponível: <https://www.christenseninstitute.org/publications/ensino-hibrido/> Acesso em 11 out. 2020.

Tendo como inspiração as experiências e os modelos apresentados por Horn & Stacker (2013), a Universidade São Judas Tadeu criou seu próprio modelo de educação híbrida, combinando atividades em espaços físicos e digitais por meio da metodologia da sala de aula invertida e da rotação por estações de aprendizagem.

4.4.4.2.1. Sala de aula invertida

Na sala de aula invertida, ou *flipped classroom*, os alunos estudam previamente o material organizado e indicado pelo professor no ambiente digital virtual para dar

continuidade a esse estudo no ambiente físico, onde o professor orienta, esclarece dúvidas e propõe atividades e debates acerca do tema estudado. A sala de aula invertida é uma forma de aprendizagem ativa, que pode ser explorada como estratégia para engajar os alunos nos estudos das unidades curriculares.

4.4.4.2.2. Rotação por estações de aprendizagem

A rotação por estações de aprendizagem foi uma escolha metodológica da Universidade São Judas Tadeu para potencializar e dar forma ao seu projeto de educação híbrida, combinando diversidade e personalização, flexibilização e integração curricular. Além disso, a rotação promove a utilização de estratégias ativas de ensino-aprendizagem, colocando o aluno no centro do processo.

As estações de aprendizagem se constituem em momentos e experiências que se combinam a ambientes para promover aprendizagens significativas. Elas foram planejadas para consolidar a concepção de currículo adotada pela IES e favorecer a hibridez fluida, de modo a combinar o que cada espaço e ambiente tem de melhor para potencializar a aprendizagem dos alunos. Ao projetar as estações de aprendizagem, as seguintes diretrizes foram consideradas:

- as estações devem ser diferentes em sua natureza e finalidade. Portanto, possuem uma identidade, um conjunto de características que as tornam mais próximas ou não de atender a determinados objetivos e metas do currículo;
- o que define se um aluno se encontra em uma ou outra estação não é a estação em si, mas a intencionalidade do professor, com base do planejamento realizado;
- a relação entre as estações de aprendizagem e as atividades educativas planejadas pelo professor é de interdependência;
- os temas das estações são prevalentes e não exclusivos, portanto, uma estação pode possuir atividades identitárias de outra estação, favorecendo a fluidez do processo ensino-aprendizagem;
- as estações não são exclusivamente práticas ou teóricas: a indissociabilidade entre teoria e prática é um princípio do currículo.

As estações, com suas identidades, provocam os professores a refletirem sobre sua prática, funcionando como fios condutores do planejamento das aulas. Quando colocadas em ação, trazem para dentro da unidade curricular o ensino, a pesquisa e a extensão como elementos indissociáveis no currículo da IES.

4.4.4.2.3. As estações de aprendizagem

Para articular as diferentes formas de aprender dos nossos alunos e as diversas possibilidades de integração entre os elementos do currículo, o ecossistema de aprendizagem proposto é composto pelas seguintes estações de aprendizagem: Problematização e Síntese; Simulação; Mundo do Trabalho; Pesquisa Aplicada; e Extensão.

- **Estação: problematização e síntese**

Nessa estação, prevalecem o debate, a problematização, a contextualização, a fundamentação teórica e a construção de novos conceitos. Os alunos exercitam o pensamento crítico e reflexivo e desenvolvem atividades individuais e em grupo, especialmente de forma síncrona com o acompanhamento do professor. São levados a argumentar, compartilhar ideias, comunicar processos de construção de conhecimento e desenvolvimento de projeto, assim como formular sínteses.

São realizadas atividades como: aula magna e exposição dialogada; atividades gameficadas; plenárias; fóruns para debates; avaliação 360º; seminários; *pitch* de projetos; mostras e exposições de produção discente; produção de apresentações ou seminários (sala de aula invertida); relatoria de projetos; mapa mental, *briefing*, mapas conceituais e painéis semânticos; e estudos de caso.

- **Estação: simulação**

Nessa estação, prevalecem as atividades de observação ou participação ativa na aplicação de conhecimento, na testagem de hipóteses, simulando as condições reais do ambiente. Os alunos podem fazer simulações em qualquer espaço físico no qual o ambiente tenha sido organizado com os devidos recursos e com a devida segurança, portanto a simulação não tem como ambiente único o laboratório convencionalmente criado para este fim.

Simulações podem ser realizadas por meio de softwares em laboratórios físicos ou virtuais, mas podem também ser uma estratégia do professor para aproximar o aluno das situações vivenciadas no cotidiano profissional, como no caso dos jogos empresariais utilizados pela área de gestão e o júri simulado empregado nos cursos de Direito, por exemplo.

Nessa estação, são realizadas atividades de instrumentalização e experimentação com produção assistida; aplicação de um conhecimento e testagem de hipóteses; e produção e desenvolvimento de protótipos e maquetes.

- **Estação: mundo do trabalho**

Nessa estação, prevalece a experiência dos alunos com a carreira e a profissão. A UC Dual e os estágios são os contextos profissionais que mais bem representam essa estação. Os projetos do programa Vida & Carreira (mentorias, trilhas de empreendedorismo, currículo do futuro e tutoria) formam o contexto de conexão entre o mundo do trabalho e a formação no curso. As agências experimentais e os escritórios-modelo também fazem essa conexão. Nesta estação, são realizadas atividades como discussão de cases reais trazidos de contextos reais da profissão; e desenvolvimento de soluções com emprego de conhecimentos técnicos.

- **Estação: pesquisa aplicada**

Nessa estação, prevalece o engajamento dos estudantes na construção de suas aprendizagens por meio da pesquisa orientada. A pesquisa como metodologia de ensino ajuda os alunos se engajarem na resolução de problemas utilizando diferentes espaços e ambientes digitais e físicos: bibliotecas, laboratórios, comunidade externa, entre outros possíveis. Dessa forma, integra investigação ativa ao modo como se constrói conhecimento na área.

Aqui, são realizadas: atividades autônomas de aplicação prática e produção do conhecimento para refutação/comprovação de hipótese com a reformulação de teorias; busca ativa para construção de referencial teórico dos projetos desenvolvidos na UC; produção científica (*papers*, artigos, resenha crítica, fichamentos etc.); atividades autônomas de aplicação prática; e produção do conhecimento para refutação/ comprovação de hipótese e formulação de teorias.

- **Estação: extensão**

Nessa estação, prevalecem as atividades relacionadas aos projetos que impactam a comunidade, de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico. Outra possibilidade consiste em eventos de apresentação, tais como mostras, ciclos de debate, seminários, entre outros. São realizadas atividades como criação de soluções para problemas da comunidade; prestação de serviços à comunidade; e pesquisa-ação.

4.4.4.2.4. O planejamento do ensino e as estações de aprendizagem

Para colocar em ação do seu modelo de educação híbrida, a Universidade São Judas Tadeu possui, para cada sala de aula física, uma sala de aula virtual, o que implica trânsito dos alunos por esses dois espaços. Para isso, faz-se necessário o planejamento flexível, que amplie as possibilidades de diversificação e personalização do processo ensino-aprendizagem.

O espaço físico da aula pode ser uma sala, um local aberto, uma empresa... O espaço virtual pode ser um ambiente virtual de aprendizagem, uma biblioteca digital, um museu virtual, um laboratório simulado, entre outras possibilidades. O tempo pode ser definido pelo professor ou pelos alunos, conforme sua disponibilidade e ritmo. As atividades de estudo podem ser realizadas de forma síncrona ou assíncrona, com ou sem a presença do professor, individualmente, em pares ou em grupo. O que vai definir os contornos desse desenho é a natureza do conhecimento em que se insere a unidade curricular. As aulas se desenvolvem considerando-se a combinação de momentos síncronos e assíncronos, e, no planejamento, são avaliadas quais estratégias respondem melhor a cada momento (síncrono ou assíncrono), garantindo-se a fluidez e o diálogo entre eles.

4.4.4.3. Produção e atualização de material didático

O material didático para o ensino EaD ofertado pela Universidade São Judas Tadeu é organizado e elaborado especificamente para cada Unidade Curricular. Uma equipe multidisciplinar é alocada para atender à demanda específica dos cursos na

modalidade a distância ofertados pela IES, levando sempre em consideração a acessibilidade comunicacional, a atualização dos conteúdos e a distribuição desses em diferentes mídias, linguagens, suportes e formatos. A equipe multidisciplinar é formada por líderes e analistas de diferentes áreas acadêmicas, curadores de áreas do conhecimento, e designers educacionais e conta com o apoio do NDE para deliberações quanto ao conteúdo e metas de compreensão das unidades curriculares.

O material utilizado nos cursos é produzido considerando-se uma matriz de *design* instrucional. Essa matriz inicia-se pelo estabelecimento do plano de ensino, bem como pela determinação das metas de compreensão. A metodologia utilizada que desenvolve no estudante o saber pesquisar tem como objetivo a construção ativa da aprendizagem também no ambiente digital, em que o percurso de aprendizagem do estudante é estruturado de forma planejada e precisa considerando-se todos os atores envolvidos na aprendizagem: os estudantes e professores das unidades curriculares, que assumem também o papel de tutoria ou mentoria, visando ao desenvolvimento do conhecimento e competências do estudante.

No processo de curadoria, os professores das UCs que são curadores de conteúdo captam e refinam textos, vídeos e objetos de aprendizagem em nossas bibliotecas virtuais e em materiais (disciplinas e unidades curriculares) já produzidos pela Ânima. No processo de refinamento e adaptação dos conteúdos já existentes, *designers* educacionais auxiliam os professores para a pesquisa e coleta das mais variadas formas de apresentação, tais como videoaulas, *podcasts*, textos, estudos de caso, infográficos, emuladores, ilustrações e jogos. A adaptação desse material à realidade do aluno que usa o Ambiente Virtual de Aprendizagem é realizada, assim, em sintonia entre curadores e designers educacionais para que o conteúdo produzido esteja, em sua apresentação, forma e suporte, adequado aos diferentes assuntos e áreas do conhecimento.

Tanto esse processo de adaptação, quanto o de elaboração do material didático, leva em consideração a ementa, os tópicos geradores, metas e desempenhos de compreensão determinados nos planos de ensino das Unidades Curriculares. Os conteúdos são assim pensados, dispostos e tratados de forma simultaneamente autônoma e flexível, modelo que permite realizar constantes ajustes e adequações, visando sempre a uma melhor condução do processo de ensino-aprendizagem.

O material didático de cada unidade curricular é atualizado periodicamente por um núcleo de professores, sob a constante supervisão dos curadores de conteúdo. Outro elemento que garante agilidade, segurança e uniformidade nesse plano de atualização é a centralidade do material didático no Ambiente Virtual de Aprendizagem. Assim, quando alterado, o aluno já recebe a versão atualizada no momento em que ele entra na plataforma Ulife.

Além desse material organizado e/ou produzido por meio de um processo de curadoria, os professores presenciais também podem, sempre que julgarem conveniente e oportuno, disponibilizar material complementar relativo a cada UC, postando-o no AVA para o livre acesso dos discentes. Esses materiais são complementares aos conteúdos de referência da UC, mas alinhados às suas metas de compreensão. Poderão ser textos, vídeos, listas de exercícios, ou seja, tudo aquilo que os professores considerarem pertinente para auxiliar os alunos no seu processo de aprendizagem.

Além disso, os professores podem disponibilizar conteúdo próprio, produzido por eles mesmos, em diversas linguagens, formatos e suportes, em um repositório *on-line* que, munido de uma ferramenta de busca, permitirá aos curadores de conteúdo utilizarem aquele material previamente autorizado pelo autor. Dedicar espaço à postagem desses conteúdos extra é uma estratégia para apoiar e estimular a produção autoral pelo corpo docente dos cursos e, assim, incentivar neles um olhar inovador e estimulante para o processo de ensino a distância.

4.4.4.4. Acessibilidade comunicacional

A Universidade São Judas Tadeu dedica atenção especial ao aluno com deficiência visual a fim de tornar os conteúdos disponibilizados na plataforma *on-line* acessíveis para aqueles que não possam acessá-los em seus formatos originais. Os recursos de acessibilidade no material didático estão disponíveis com legendagem e intérprete de Libras nos vídeos e da audiodescrição nos materiais apresentados em formato gráfico (tabelas, quadros, charges e tirinhas).

A plataforma Ulife também disponibiliza, no *link* de acesso à biblioteca, conteúdos provenientes das bases de dados Minha Biblioteca, Biblioteca Virtual, Ebsco,

Biblioteca do Senac, Revistas dos Tribunais que permitem o uso de softwares auxiliares, como o leitor de tela NVDA, assegurando aos alunos com deficiência visual a escuta dos títulos disponíveis por meio do recurso de acessibilidade de leitura em voz alta.

Também pensado como forma de reduzir as barreiras comunicacionais, o material didático é, ao longo do curso, apresentado e oferecido ao aluno virtualmente por meio de diferentes mídias, suportes e linguagens, o que ajuda a alcançar e a atender às necessidades particulares de uma diversidade de pessoas. O critério adotado para se determinar qual será a linguagem – escrita, verbal, visual – utilizada para cada conteúdo é, primordialmente, de ordem pedagógica. Alguns conteúdos, no entanto, seguem a máxima de que, sempre que possível, todo o material didático deverá ser disponibilizado na maior quantidade de linguagens e suportes (textos, vídeos, áudio, infográficos, games, entre outros), sempre levando em consideração as adaptações necessárias para conferir acessibilidade a esse conteúdo.

Outra estratégia utilizada para garantir o acesso integral dos discentes ao ambiente virtual de aprendizagem pauta-se na troca de experiências e na ajuda mútua entre os membros da comunidade *on-line*. Para isso, a plataforma Ulife disponibiliza ferramenta que permite a comunicação do aluno com seus colegas de turma e com os professores-tutores a distância, interatividade esta que pode auxiliar e facilitar o acesso ao conteúdo, bem como a utilização dos recursos disponíveis no AVA.

4.4.4.5. Professor-tutor e professor presencial

A Universidade São Judas Tadeu conta com um corpo de professores presenciais, que conduz os encontros presenciais e a tutoria de atividades no ambiente virtual de aprendizagem. O processo de seleção e de formação dos professores que irão preparar o material *on-line* é realizado pela Aprendizagem Digital/VPA juntamente com os coordenadores de curso.

Para essa atividade, os professores, de forma conjunta por área, realizam a pesquisa de materiais com o acompanhamento dos curadores da mesma área. São selecionados aqueles docentes que, em suas trajetórias de ensino, também demonstram aproximação e intimidade com plataformas virtuais e com todo o

arcabouço tecnológico necessário para o bom desenvolvimento dos recursos de aprendizagem a distância. Os desafios a serem superados por esses docentes inserem-se em uma perspectiva de aproximar distâncias e ressignificar o papel dos protagonistas do processo de ensino-aprendizagem.

Para o atendimento relativo às demandas do ambiente presencial de aprendizagem, a Instituição conta com professores do seu corpo docente que ministram aulas nos cursos presenciais. Pelo fato de os professores dos cursos regulares já serem preparados para trabalhar com a plataforma virtual Ulife e serem, ao mesmo tempo, capazes de articular técnicas de ensino presencial na condução das práticas didáticas, eles ficam disponíveis para as aulas e/ou atividades que possam vir a ser realizadas em ambiente físico, assim como no ambiente virtual. O próprio corpo docente da Universidade São Judas Tadeu, portanto, se encontra apto para desenvolver suas atividades docentes em cursos semipresenciais.

Entende-se que os docentes têm um papel fundamental na construção do aprendizado discente. Cabe a eles orientar o aluno quanto ao seu processo de ensino-aprendizagem, buscando dar o apoio necessário, sempre esclarecendo as dúvidas que surgirem durante o período letivo e desenvolvendo a tutoria/mentoria com os alunos, preparando-os para a pesquisa e construção do projeto semestral – a avaliação formativa (A3) – que será entregue no final do semestre. As funções dos professores estão definidas a seguir.

Docente com formação e experiência comprovada na unidade curricular em que irá atuar, o professor trabalha de forma articulada com o Projeto Pedagógico do Curso e com o plano de ensino proposto. É o profissional responsável por supervisionar o processo de ensino-aprendizagem e estimular a participação dos alunos de acordo com as orientações da coordenação pedagógica. São suas atividades:

- promover ações de engajamento dos alunos, estabelecendo conexões entre os ambientes *on-line* e presencial a partir das metas de compreensão estabelecidas para cada UC;
- orientar os alunos por meio de avisos ou mensagem, para que estes realizem a sala de aula invertida;

- responder às dúvidas dos alunos sobre conceitos, emitindo comentários mais elaborados, a fim de promover a maior compreensão do discente.
- manter contato com o coordenador do curso, quando necessário, ou quando solicitado;
- participar de reuniões institucionais, quando solicitado;
- acompanhar e motivar os alunos a estudarem para além do conteúdo disponibilizado no ambiente *on-line* ou presencialmente;
- realizar a devolutiva das provas (por turma), apresentando contribuições para a compreensão dos pontos que precisam ser aprofundados com sugestões de materiais complementares ou revisão de conceitos da uc;
- estabelecer um ambiente *on-line* de confiança, acolhimento, partilha e diálogo.
- focar e moderar discussões.
- adicionar questões estimulantes que induzam ao questionamento, promovam a reflexão e participação.
- oferecer diferentes ideias e perspectivas para análise e discussão
- fazer conexões entre ideias
- realizar *feedback*.
- planejar as aulas dos encontros presenciais do semestre, com base nas metas de compreensão, no cronograma de cada UC/turma e no percurso formativo de aprendizagem;
- definir e formalizar o contrato didático com os alunos da turma, estabelecendo os acordos necessários.

Nesse contexto, o coordenador, subordinado à direção da Universidade São Judas Tadeu, é responsável pela concepção e pela garantia da qualidade acadêmica dos cursos ofertados na modalidade a distância, cabendo a ele:

- trabalhar em estreita colaboração com a Aprendizagem Digital/VPA e a Equipe Multidisciplinar, provendo a adequada integração entre os serviços e preservando a qualidade do ensino proporcionado aos alunos;
- elaborar as informações relativas ao curso para publicação no AVA, no material, ou em qualquer outra mídia, sempre que necessário;

- coordenar o processo de dispensa de UC, quando requerida pelos alunos;
- supervisionar os serviços administrativos relativos ao curso;
- organizar o processo de seleção de professores presenciais, junto à VPA.
- organizar e acompanhar a capacitação, em EaD e no ambiente virtual de aprendizagem, dos professores que atuarão nas UCs;
- elaborar, juntamente com a Aprendizagem Digital e com os curadores, o cronograma de entrega do material didático a serem postadas no AVA;
- supervisionar o cumprimento do cronograma do curso em todas as suas etapas;
- avaliar a interlocução entre os alunos e os diferentes setores (atendimento tecnológico, secretaria, professores-tutores a distância e professores presenciais)
- supervisionar o processo de elaboração, diagramação, reprodução e distribuição das avaliações presenciais, provendo o cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma;
- avaliar e validar as atividades complementares e a equivalência de UC.

A Instituição estimula que essa comunicação aconteça dentro da própria plataforma Ulife, disponibilizando um canal de comunicação no qual esses atores possam relatar problemas, discutir soluções, assim como compartilhar experiências. É importante observar que essa comunicação, tanto síncrona quanto assíncrona, também acontece espontaneamente fora do ambiente virtual de aprendizagem, em encontros presenciais.

O Modelo de corpo docente e tutores nos cursos à distância da Instituição, está organizado considerando seus papéis no processo de ensino-aprendizagem e interação com os estudantes. Para isso, elencamos os atores envolvidos nesse processo de acordo com o tipo de oferta dos cursos à distância.

4.4.4.5.1. Atores do processo de ensino-aprendizagem dos cursos E2A digitais

4.4.4.5.1.1. Professores e tutores

Em busca do aperfeiçoamento, se estruturou um modelo com 3(três) atores relevantes no processo ensino-aprendizagem, que atuam desde a concepção do material didático até a interação entre professores, tutores e estudantes. São eles:

- A. Professor curador** das unidades curriculares digitais (UCD);
- B. Professor especialista** das unidades curriculares presenciais e digitais;
- C. Tutor mediador.**

4.4.4.5.1.2. Professor curador e atividades de curadoria

O professor curador atua na seleção de materiais, tecnologias e objetos de aprendizagem a partir do plano de ensino da unidade curricular. Para cumprir estas atividades, o professor passa por um processo de formação em curadoria digital, no qual compreende a melhor forma para buscar, selecionar e organizar conteúdos originais, tendo como base a própria voz do autor. Os professores curadores utilizam o Plano de Produção como base na construção de cada Unidade de Aprendizagem que compõe a UCD, sendo orientados a instigar a reflexão analítica e crítica por meio da intertextualidade.

A linguagem dialógica encoraja os estudantes a se posicionarem frente à resolução de problemas, tendo como base teórica todo arsenal científico e prático proposto na curadoria digital. O objetivo é que, na interação com o conteúdo, o estudante possa ampliar e aprofundar sua compreensão sobre o objeto de estudo, proporcionando a autorregulação da sua aprendizagem e a compreensão da sua própria realidade. A partir do material selecionado e dos livros e recursos disponíveis nas plataformas digitais da Ânima, os professores curadores constroem trilhas de aprendizagem. Para ampliar e diversificar a experiência de aprendizagem do estudante, os curadores de

área auxiliam os professores curadores na busca de bases da Ânima e nos Recursos Educacionais Abertos, colaborando pedagogicamente para a produção dos materiais.

Para que um professor seja um professor curador de UCD, destaca-se como pré-requisito que tenha mestrado ou doutorado na área de conhecimento, que já tenha lecionado a UC na modalidade presencial e que passe pelo processo de formação em curadoria digital.

As principais atribuições do professor curador são:

- Planejar unidade de ensino considerando divisão da meta máxima e metas sequenciadas, tópicos geradores e conteúdos relacionados, bibliografia básica e complementar.
- Desenvolver conteúdos estruturados a partir de metas de compreensão.
- Curar o conteúdo de forma intratextual e dialógica.
- Curar materiais para Busca Ativa.

4.4.4.5.1.3. Professor especialista e encontros síncronos

O professor especialista é o profissional responsável por planejar, estruturar e realizar experiências síncronas que integram o processo de ensino-aprendizagem e estão no modelo acadêmico E2A Digital, seguindo as orientações da coordenação pedagógica.

No intuito de garantir uma efetiva interação entre professores e estudantes, o modelo acadêmico apresenta uma proposta inovadora, no qual os estudantes participam de encontros síncronos com professores especialistas em cada unidade curricular digital (UCD). Os encontros síncronos possuem objetivos pedagógicos distintos, sendo denominados Plenária, Conecta e Talk.

O encontro chamado CONECTA tem como objetivo conectar situações-problema com a futura atividade profissional, com base no material didático. Além disso, no conecta o docente também realiza a discussão sobre o Pratique. O encontro chamado TALK tem como objetivo mobilizar competências desenvolvidas na unidade curricular digital (UCD) para situações reais e práticas da atividade profissional. O encontro chamado

PLENÁRIA tem como finalidade sistematizar e sintetizar as competências (conteúdos, habilidades e atitudes) desenvolvidas ao longo da unidade curricular digital (UCD).

Para que a interação entre o estudante e o professor especialista seja bem-sucedida, é importante que o professor apresente as seguintes habilidades e competências:

- Engajar os estudantes na participação dos encontros síncronos.
- Comunicar-se de maneira didática, clara, objetiva e empática.
- Ser dinâmico e ter facilidade na utilização de ferramentas educacionais digitais.
- Possuir experiência em docência no ensino superior.
- Ter formação e experiência profissional com o tema a ser abordado.

As principais atribuições do Professor Especialista do E2A Digital são:

- Conduzir o encontro síncrono de forma dinâmica;
- Seguir o plano de ensino da UCD e o material didático disponível no ambiente virtual de aprendizagem;
- Orientar os estudantes quanto ao estudo autônomo;
- Estimular o protagonismo do estudante no seu processo de ensino-aprendizagem;
- planejar e estruturar encontros síncronos da UCD, com base nas metas de compreensão;
- planejar encontros síncronos com temáticas e atividades estimulantes que induzam ao questionamento, promovam a reflexão e a participação;
- oferecer diferentes ideias e perspectivas para análise e discussão durante os encontros síncronos;
- correlacionar os temas abordados no material didático com o mundo do trabalho, promovendo e articulando a relação teoria / prática;
- resguardar tempo nos encontros síncronos para que os estudantes possam esclarecer quaisquer dúvidas;
- responder dúvidas inseridas pelos estudantes durante o encontro síncrono;
- atender aos diferentes objetivos pedagógicos propostos em cada encontro síncrono.

4.4.4.5.1.4. Tutor mediador e atividades de tutorial

Elemento importante no processo educacional, o Tutor Mediador é quem faz a mediação pedagógica entre o material de estudos (elaborado pela dupla de professores curadores) e os **fóruns de discussão** entre as unidades de ensino (material de estudos) que **fomentam a construção didática** do professor especialista nos encontros síncronos (aulas ao vivo), bem como atua no engajamento dos estudantes e ambientação no Ambiente Virtual de Aprendizagem. O grande desafio do Tutor Mediador é superar a distância e buscar estabelecer um vínculo amistoso para comunicação dos prazos a serem cumpridos, orientações e sugestões aos estudantes.

Na modalidade E2A Digital, os Tutores Mediadores são profissionais especializados em suas áreas de atuação e trabalham em parceria com os professores especialistas nos momentos síncronos. Auxiliam os estudantes no processo de ensino-aprendizagem e no uso das diversas tecnologias, como e-mail, material didático, Ambiente Virtual de Aprendizagem, etc. Além disso, atuam como facilitadores do contato entre o estudante e o conteúdo, devendo mediar as discussões nas Unidades Curriculares.

Para que a comunicação entre o estudante e o Tutor Mediador seja efetiva, é importante que o tutor tenha as seguintes habilidades:

- Motivar o estudante no processo de ensino-aprendizagem e no seu envolvimento com o curso;
- Investir na construção de boas relações on-line com os estudantes;
- Comunicar-se de maneira clara, objetiva e empática;
- Ser flexível para “ouvir” (ler) o estudante e sugerir soluções e encaminhamentos;
- Fornecer feedback de maneira efetiva e engajadora;
- Realizar autoanálise sincera sobre a sua atuação profissional como Tutor Mediador;
- Mediar as discussões promovidas pelo professor especialista, nos encontros síncronos;

- Facilitar e colaborar na formação de comunidades de aprendizagem digitais;
- Monitorar o progresso dos estudantes.

O Tutor Mediador do E2A Digital é responsável por:

- Realizar a mediação da discussão, promovida pelo professor especialista, nos encontros síncronos, criando pontes que levem o estudante ao conhecimento e busca da sua autonomia intelectual;
- Prestar informações e esclarecer dúvidas gerais dos estudantes, mantendo os devidos registros;
- Encaminhar, quando necessário, as solicitações de informações e as dúvidas dos estudantes aos setores competentes;
- Incentivar os estudantes a participarem dos encontros síncronos, dos fóruns e das demais atividades previstas na UCD;
- Apoiar o professor especialista nos momentos dos encontros síncronos;
- Alertar os estudantes para o cumprimento do calendário de realização e entrega das atividades de aprendizagem;
- Ter uma atitude proativa de estímulo à aprendizagem, à permanência e ao sucesso acadêmico;
- Realizar a checagem dos objetos de aprendizagem, materiais e avaliações, disponíveis nas UCDs;
- Realizar a curadoria das dúvidas pedagógicas, para que o professor possa trabalhar os temas relacionados, nos encontros síncronos seguintes;
- Participar das reuniões de Equipe Multidisciplinares, Colegiados e NDE, sempre que solicitados.
- Manter contato com o professor especialista das experiências denominada Conecta, repassando-o as contribuições inseridas pelos alunos no fórum de discussão de atividade Pratique;
- Enviar ao professor especialista das experiências, as dúvidas mais recorrentes do período, de tal forma que o professor possa estruturar o encontro considerando as fragilidades;
- Participar de reuniões institucionais, quando solicitado.

A Instituição estimula que a comunicação entre professor e aluno aconteça dentro da própria plataforma Ulife, disponibilizando um canal de comunicação no qual esses atores possam relatar problemas, discutir soluções, assim como compartilhar experiências. É importante observar que essa comunicação também acontece espontaneamente fora do ambiente virtual de aprendizagem no momento dos encontros síncronos.

4.4.4.5.2. Atores do processo de ensino-aprendizagem dos cursos semipresenciais

4.4.4.5.2.1. Professores

Em busca do aperfeiçoamento, se estruturou um modelo com 2 (dois) atores relevantes no processo ensino-aprendizagem, que vai desde a concepção do material didático até a interação entre professores e estudantes. São eles:

- A. Professor curador** das unidades curriculares digitais (UCDs);
- B. Professor-Tutor**, atua nas unidades curriculares presenciais e digitais (UCDs).

4.4.4.5.2.2. Professor curador e atividades de curadoria

O professor curador atua na seleção de materiais, tecnologias e objetos de aprendizagem a partir do plano de ensino da unidade curricular. Para cumprir estas atividades, o professor passa por um processo de formação em curadoria digital, no qual compreende a melhor forma para buscar, selecionar e organizar conteúdos originais, tendo como base a própria voz do autor. Os professores curadores utilizam o Plano de Produção como base na construção de cada Unidade de Aprendizagem que compõe a UCD, sendo orientados a instigar a reflexão analítica e crítica por meio da intertextualidade.

A linguagem dialógica encoraja os estudantes a se posicionarem frente à resolução de problemas, tendo como base teórica todo arsenal científico e prático proposto na curadoria digital. O objetivo é que, na interação com o conteúdo, o estudante possa ampliar e aprofundar sua compreensão sobre o objeto de estudo, proporcionando a autorregulação da sua aprendizagem e a compreensão da sua própria realidade. A partir do material selecionado e dos livros e recursos disponíveis nas plataformas digitais da Ânima, os professores curadores constroem trilhas de aprendizagem. Para ampliar e diversificar a experiência de aprendizagem do estudante, os curadores de área auxiliam os professores curadores na busca de bases da Ânima e nos Recursos Educacionais Abertos, colaborando pedagogicamente para a produção dos materiais.

Para que um professor seja um professor curador de UCD, destaca-se como pré-requisito que tenha mestrado ou doutorado na área de conhecimento, que já tenha lecionado a UC na modalidade presencial e que passe pelo processo de formação em curadoria digital.

As principais atribuições do professor curador são:

- Planejar unidade de ensino considerando divisão da meta máxima e metas sequenciadas, tópicos geradores e conteúdos relacionados, bibliografia básica e complementar.
- Desenvolver conteúdos estruturados a partir de metas de compreensão
- Curar o conteúdo de forma intratextual e dialógica
- Curar materiais para Busca Ativa

4.4.4.5.2.3. Professor-Tutor de encontros presenciais e síncronos

Os Professores–Tutores possuem formação e experiência comprovada na unidade curricular que atuam ou atuarão e são responsáveis por supervisionar o processo de ensino-aprendizagem assim como estimular a participação dos estudantes. É imprescindível que o educador trabalhe de forma articulada com o Projeto Pedagógico do Curso e com o plano de ensino proposto para a unidade curricular.

No intuito de garantir uma efetiva interação entre professores e estudantes, o modelo acadêmico apresenta uma proposta inovadora, no qual os estudantes participam de encontros síncronos com Professores–Tutores em cada UCD. Os encontros síncronos possuem objetivos pedagógicos distintos, sendo denominados Plenária, Conecta e Talk.

O encontro chamado CONECTA tem como objetivo conectar situações-problema com a futura atividade profissional, com base no material didático. O encontro chamado TALK tem como objetivo mobilizar competências desenvolvidas na UCD para situações reais e práticas da atividade profissional. O encontro chamado PLENÁRIA tem como finalidade sistematizar e sintetizar as competências (conteúdos, habilidades e atitudes) desenvolvidas ao longo da UCD.

Para que a interação entre o estudante e o Professores–Tutores seja bem-sucedida, é importante que o professor apresente as seguintes habilidades e competências:

- Engajar os estudantes na participação dos encontros síncronos;
- Comunicar-se de maneira didática, clara, objetiva e empática;
- Ser dinâmico e ter facilidade na utilização de ferramentas educacionais digitais;
- Possuir experiência em docência no ensino superior;
- Ter formação e experiência profissional com o tema a ser abordado.

As principais atribuições do Professores–Tutores do Semipresencial são:

- Conduzir o encontro síncrono e/ou presencial de forma dinâmica;
- Realizar a mediação pedagógica dos estudantes e tutoria, inclusive em momentos presenciais;
- Acompanhar o processo formativo dos estudantes;
- Seguir o plano de ensino da UC e o material didático disponível no ambiente virtual de aprendizagem;
- Orientar os estudantes quanto ao estudo autônomo;
- Estimular o protagonismo do estudante no seu processo de ensino-aprendizagem.

- promover ações de engajamento dos estudantes, estabelecendo conexões entre os ambientes *on-line* e presencial a partir das metas de compreensão estabelecidas para cada UC;
- orientar os estudantes por meio de avisos ou mensagens via AVA;
- responder às dúvidas dos estudantes, a fim de promover a maior compreensão do discente e estimular sua autonomia intelectual;
- manter contato com o coordenador do curso, quando necessário, ou quando solicitado;
- participar de reuniões institucionais, quando solicitado;
- acompanhar e motivar os estudantes para além do material didático disponibilizado no ambiente *on-line* ou presencialmente;
- realizar a devolutiva das avaliações apresentando contribuições para a compreensão dos pontos que precisam ser aprofundados com sugestões de materiais complementares ou revisão de conceitos da UC;
- estabelecer um ambiente de confiança, acolhimento, partilha e diálogo;
- promover e mediar discussões que auxiliem o estudante na compreensão e desenvolvimento das habilidades e competências requeridas;
- adicionar questões estimulantes que induzam ao questionamento, promovam a reflexão e participação do estudante;
- oferecer diferentes ideias e perspectivas para análise e discussão de um mesmo problema;
- fazer conexões entre ideias;
- planejar os encontros síncronos do semestre, com base nas metas de compreensão, no cronograma de cada UCD e no percurso formativo de aprendizagem; e
- definir e formalizar o contrato didático com os alunos da turma, estabelecendo os acordos necessários.
- Orientar o estudante para o desenvolvimento da avaliação formativa (A3).

A Instituição estimula que a comunicação entre professor e aluno aconteça dentro da própria plataforma Ulife, disponibilizando um canal de comunicação no qual esses atores possam relatar problemas, discutir soluções, assim como compartilhar experiências. É importante observar que essa comunicação também acontece

espontaneamente fora do ambiente virtual de aprendizagem no momento dos encontros presenciais ou síncronos.

4.4.4.5.3. Atores do processo de ensino-aprendizagem dos cursos LIVE

4.4.4.5.3.1. Professores

Em busca do aperfeiçoamento, se estruturou um modelo com 2 (dois) atores relevantes no processo ensino-aprendizagem, que vai desde a concepção do material didático até a interação entre professores e estudantes. São eles:

- A. Professor curador** das unidades curriculares digitais (UCD);
- B. Professor-Tutor**, atua nas unidades curriculares digitais (UCD).

4.4.4.5.3.2. Professor curador e atividades de curadoria

O professor curador atua na seleção de materiais, tecnologias e objetos de aprendizagem a partir do plano de ensino da unidade curricular. Para cumprir estas atividades, o professor passa por um processo de formação em curadoria digital, no qual compreende a melhor forma para buscar, selecionar e organizar conteúdos originais, tendo como base a própria voz do autor. Os professores curadores utilizam o Plano de Produção como base na construção de cada Unidade de Aprendizagem que compõe a UCD, sendo orientados a instigar a reflexão analítica e crítica por meio da intertextualidade.

A linguagem dialógica encoraja os estudantes a se posicionarem frente à resolução de problemas, tendo como base teórica todo arsenal científico e prático proposto na curadoria digital. O objetivo é que, na interação com o conteúdo, o estudante possa ampliar e aprofundar sua compreensão sobre o objeto de estudo, proporcionando a autorregulação da sua aprendizagem e a compreensão da sua própria realidade. A partir do material selecionado e dos livros e recursos disponíveis nas plataformas

digitais da Ânima, os professores curadores constroem trilhas de aprendizagem. Para ampliar e diversificar a experiência de aprendizagem do estudante, os curadores de área auxiliam os professores curadores na busca de bases da Ânima e nos Recursos Educacionais Abertos, colaborando pedagogicamente para a produção dos materiais.

Para que um professor seja um professor curador de UCD, destaca-se como pré-requisito que tenha mestrado ou doutorado na área de conhecimento, que já tenha lecionado a UC na modalidade presencial e que passe pelo processo de formação em curadoria digital.

As principais atribuições do professor curador são:

- Planejar unidade de ensino considerando divisão da meta máxima e metas sequenciadas, tópicos geradores e conteúdos relacionados, bibliografia básica e complementar.
- Desenvolver conteúdos estruturados a partir de metas de compreensão
- Curar o conteúdo de forma intratextual e dialógica
- Curar materiais para Busca Ativa

4.4.4.5.3.3. Professor-Tutor das aulas síncronas

Os professores-tutores possuem formação e experiência comprovada na UCD que atuam ou atuarão e são responsáveis por conduzir e supervisionar o processo de ensino-aprendizagem assim como estimular a participação dos estudantes. É imprescindível que o professor-tutor trabalhe de forma articulada com o Projeto Pedagógico do Curso e com o plano de ensino proposto para a UCD.

No intuito de garantir uma efetiva interação entre professores e estudantes, o modelo acadêmico apresenta uma proposta inovadora, no qual os estudantes participam de aulas síncronas com a dupla de professores-tutores que atua em cada UCD.

Para que a interação entre o estudante e os professores-tutores seja bem-sucedida, é importante que o professor apresente as seguintes habilidades e competências:

- Engajar os estudantes na participação das aulas síncronas;

- Comunicar-se de maneira didática, clara, objetiva e empática;
- Ser dinâmico e ter facilidade na utilização de ferramentas educacionais digitais;
- Possuir experiência em docência no ensino superior;
- Ter formação e experiência profissional com o tema a ser abordado na UCD.

As principais atribuições do Professor-Tutor são:

- planejar as aulas síncronas do semestre, com base nas metas de compreensão, no cronograma de cada UCD e no percurso formativo de aprendizagem;
- planejar as aulas síncronas com temáticas e atividades estimulantes que induzam ao questionamento, promovam a reflexão e o engajamento dos estudantes;
- realizar as aulas síncronas por meio de plataforma digital (Ulife);
- elaborar, junto aos seus pares de UCD, as questões avaliativas para A1 e A2;
- elaborar, junto a seus pares de UCD, estratégias e critérios de avaliação contínua para a A3, visando a identificação de evidências de compreensão por meio de desempenhos amplos e complexos;
- orientar os estudantes por meio de avisos ou mensagens;
- responder às dúvidas dos estudantes, emitindo comentários mais elaborados, a fim de promover a maior compreensão do discente;
- manter contato com o coordenador do curso, quando necessário, ou quando solicitado;
- participar de reuniões institucionais, quando solicitado;
- acompanhar e motivar os estudantes a estudarem para além do conteúdo disponibilizado no ambiente *on-line*;
- fazer a gestão da sua turma, monitorando a participação dos alunos nas aulas e promovendo ações e atividades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- realizar a devolutiva das atividades avaliativas, apresentando contribuições para a compreensão dos pontos que precisam ser aprofundados com sugestões de materiais complementares ou revisão de conceitos da UCD;

- estabelecer um ambiente *on-line* de confiança, acolhimento, partilha e diálogo;
- focar e moderar discussões;
- adicionar questões estimulantes que induzam ao questionamento, promovam a reflexão e participação;
- oferecer diferentes ideias e perspectivas para análise e discussão;
- fazer conexões entre ideias;
- avaliar e fornecer feedbacks para as atividades realizadas de forma síncrona e assíncrona pelos alunos;
- explicitar e pactuar junto aos alunos as metas de compreensão, os critérios e formas de avaliação, a metodologia de trabalho, os prazos e outras informações pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem da UCD.

A Instituição estimula que a comunicação entre professor e aluno aconteça dentro da própria plataforma Ulife, disponibilizando um canal de comunicação no qual esses atores possam relatar problemas, discutir soluções, assim como compartilhar experiências. É importante observar que essa comunicação também acontece espontaneamente fora do ambiente virtual de aprendizagem no momento das aulas síncronas.

4.4.4.6. Política de capacitação e formação continuada

Os docentes e os coordenadores da Universidade São Judas Tadeu são orientados e capacitados com o apoio da equipe de Gestão Docente da VPA, bem como acompanhados durante todo o período letivo. Os professores são preparados e atualizados periodicamente por meio de cursos e processos de capacitação para que possam conduzir com excelência o ensino no ambiente *on-line* e são contemplados por um plano de acompanhamento e formação continuada, com reuniões estruturadas, *on-line* e presenciais, que têm por objetivos:

- capacitar para o modelo de ensino híbrido;
- apresentar experiências de aprendizagem;

- esclarecer dúvidas;
- orientar para as práticas nos encontros presenciais;
- compartilhar práticas e metodologias utilizadas em sala de aula;
- compreender a dinâmica e o engajamento dos alunos ao modelo;
- propor, a partir da escuta, estratégias para o modelo híbrido.

Outra iniciativa que faz parte do calendário de capacitação docente é o Programa Sala Mais, um projeto de formação contínua em planejamento reverso, avaliação e metodologias ativas. Os professores são capacitados no início de cada semestre letivo, em um modelo híbrido que compreende módulos introdutórios de preparação em plataforma digital.

Esses treinamentos para professores e demais atores envolvidos no processo de ensino a distância e no processo semipresencial possuem uma orientação pedagógica específica voltada para uma melhor atuação dos profissionais da educação. Essas ações pautam-se na troca de experiências, na teorização, na pesquisa e na proposta de palestras, oficinas, simpósios e academias de professores, bem como semanas de integração. Permitem a professores e coordenadores desenvolver também a capacidade de trabalhar colaborativamente, de forma a promover a interdisciplinaridade por meio de práticas motivadoras e desafiantes para alunos.

4.4.4.7. Equipe multidisciplinar

Os cursos e as unidades curriculares ofertados pela Universidade São Judas Tadeu contam com a atuação de uma equipe de profissionais com distintas especialidades, habilidades e competências. A multidisciplinaridade caracteriza esse corpo técnico, responsável por potencializar as práticas didáticas no ambiente virtual de aprendizagem, seja na concepção e na distribuição do material didático, seja no desenvolvimento de tecnologias e recursos educacionais. Capacitada para colaborar na implementação e no aperfeiçoamento do processo educativo na modalidade a distância, essa equipe multidisciplinar atua em um ecossistema pautado na qualidade e na inovação para oferecer uma experiência dinâmica, interativa, imersiva e acessível, a ser protagonizada pelos estudantes, docentes e quadro técnico-administrativo da IES.

Para garantir a qualidade da experiência digital dos cursos, a Instituição conta com o apoio da Ensino Híbrido/VPA, uma diretoria estruturada para dar suporte à incorporação de novas competências e processos nos projetos acadêmicos das instituições de ensino da holding. A diretoria divide-se em três grandes áreas: Gestão de Conteúdos, Tecnologias Educacionais e Gestão do Ensino Híbrido (ambiente On-line). A equipe multidisciplinar que atua no ensino a distância é constituída por:

Professores-curadores: são docentes, mestres e doutores de diversas áreas de conhecimento, encarregados da curadoria do conteúdo. Selecionam e auxiliam os professores presenciais na produção do material didático de acordo com as diretrizes acadêmicas e institucionais de cada curso, bem como em consonância com os planos de ensino de cada UC. Essas orientações e informações são repassadas pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE), responsável por balizar o trabalho desses curadores para que o material didático atenda às competências e às necessidades profissionais de cada curso. Essa gestão do conteúdo é também acompanhada pelos diretores acadêmicos, o que assegura a qualidade acadêmica das Unidades Curriculares.

Designers educacionais: auxiliam os professores a pensarem em uma forma de transposição digital do conteúdo, que explore as possibilidades e os recursos didático-pedagógicos mediados pelas tecnologias da informação. Ao desenvolver o que serão as experiências interativas no Ambiente Virtual de Aprendizagem, utilizam estratégias que estimulem o processo dos alunos de construção de conhecimentos de forma autônoma. Para isso, integram múltiplas mídias e recursos, de modo a tornar a apresentação on-line do material didático mais atrativa, despertando o interesse e gerando a motivação e o engajamento dos discentes com o conteúdo.

Produtores editoriais e multimídia: assumem a função de gerar recursos em diversas mídias a serem disponibilizadas no AVA, tais como vídeos, podcasts, imagens, infográficos e emuladores. Produzem e editoram esses conteúdos multimídia de acordo com o que foi proposto pelos professores-curadores e pelos designers educacionais para compor o material didático. Esse grupo de profissionais é também responsável por acompanhar todo o processo de produção e/ou tratamento do material a ser disponibilizado aos alunos, cuidando ainda da revisão textual e da normalização do conteúdo. Sempre que necessário e de acordo com a especificidade da demanda, acionam fornecedores parceiros com capacidade técnica adequada para realizar determinadas etapas do processo.

Gestores do ensino híbrido: atuam na organização e na operacionalização dos cursos e das unidades curriculares na modalidade a distância, realizando a seleção, a contratação, a indicação, a capacitação e o acompanhamento continuado dos professores. Essa equipe também estrutura e realiza o acompanhamento dos professores presenciais, além de fornecer suporte às interfaces da IES.

4.4.4.8. Recursos de tecnologias de informação

Os recursos de tecnologia de informação, em especial após a possibilidade de conexão à internet, modificaram diferentes aspectos da vida cotidiana, situação que tem obrigado os indivíduos a conhecer e a manusear uma série de dispositivos para serem inseridos na sociedade do conhecimento. Com o rápido avanço tecnológico, as IES têm sido compelidas a rever seus processos e metodologias de ensino, de modo a contribuir efetivamente para a formação de seus egressos. Tornam-se cada vez mais restritas as oportunidades no mercado de trabalho para os profissionais incapazes de assimilar o uso das tecnologias digitais, integradas de maneira generalizada à execução das mais variadas tarefas e procedimentos. A incorporação das TICs nas práticas educativas e no contexto escolar é hoje um imperativo de uma educação democrática, que objetive propiciar a inserção efetiva dos sujeitos nos modos de produção e comunicação adotados pela sociedade no século XXI.

No contexto da educação a distância, o grande desafio não está simplesmente relacionado a essa introdução das TICs nas práticas didáticas, mas ao estímulo e ao desenvolvimento da necessária autonomia e da iniciativa dos estudantes em seu processo formativo em ambiente on-line. A interatividade, aliada ao processo de ensino-aprendizagem, é uma dimensão que demanda que o discente assume o papel de ator-protagonista e, muitas vezes, de coautor, capaz de acessar e também de colaborar na criação de conteúdos a serem disponibilizados no ambiente virtual.

Os cursos ofertados pela Universidade São Judas Tadeu contam com inovadores recursos de tecnologia, que intencionam levar o aluno a essa postura ativa e engajada na coconstrução do saber. A interatividade é trabalhada como uma das características centrais na adoção de determinados recursos tecnológicos aplicados à educação a fim de estimular o aluno a ultrapassar uma condição passiva e a assumir uma posição mais operativa e de agenciamento. Na vida cotidiana, esses alunos já se encontram

imersos na internet, buscando informações, conversando com pessoas de lugares diversos, acessando e compartilhando conteúdo multimídia. Logo, é importante permitir a incorporação das mesmas possibilidades trazidas pela Web 2.0 ao ambiente virtual de aprendizagem utilizado nos cursos.

Ao mesmo tempo, é desafiador para a Instituição fazer seus discentes entenderem a necessidade da troca e do diálogo nessas experiências interativas de aprendizagem, que também demandam comportamentos mais ativos no ambiente virtual. Como mencionado anteriormente, muitos desses alunos já navegam e se movimentam naturalmente pelo ciberespaço, experimentando recursos inovadores e, ao mesmo tempo, interagindo com pares de mesmo interesse. A IES compreende essa experiência vivenciada pelos alunos e procura incentivar que esses comportamentos dialógicos percebidos nas comunidades virtuais também transcorram no ambiente de aprendizagem utilizado para os cursos, seja por meio de ferramentas de e-mail, chat ou fórum de discussão.

Os recursos tecnológicos à disposição partem dessas premissas, para assegurar a execução dos Projetos Pedagógicos dos Cursos tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade a distância, com atenção à necessária interatividade entre os membros da comunidade acadêmica e à imprescindível acessibilidade digital e comunicacional dos usuários.

O Ulife é, na Universidade São Judas Tadeu, a plataforma digital que reúne e unifica em um só lugar os principais serviços e recursos da vida acadêmica dos estudantes e dos professores. Potencializa o processo de ensino-aprendizagem, tornando-o mais eficiente, interessante e personalizado. Permite que o aluno aprenda de forma individual ou coletiva, em seu próprio ritmo e tempo, assim como auxilia o professor no acompanhamento e na análise da evolução desse estudante, oportunizando que a mencionada personalização do ensino ocorra efetivamente. Personalizar, nesse caso, significa centrar o ensino, e a própria plataforma, na experiência do aprendiz.

5. POLÍTICAS ACADÊMICAS

A instituição desenvolve suas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada. A universidade pode manter as seguintes modalidades de cursos:

- Graduação - licenciatura, bacharelado e de tecnologia - abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- Pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, abertos a candidatos diplomados em cursos de nível superior e que atendam às normas fixadas para cada programa, aprovadas pelo Conselho Superior;
- Sequenciais de formação específica, organizados por campo de saber - abertos à matrícula de candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e selecionados de acordo com as normas fixadas para cada caso;
- Extensão - abertos à matrícula de candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos, em cada caso, pelos órgãos competentes da Instituição, observadas as normas em vigor.

Os cursos ofertados pela instituição podem ser ministrados em regime presencial, semipresencial ou a distância, todos atendendo aos requisitos legais.

5.1. POLÍTICAS DE ENSINO E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO

A concepção de currículo da Universidade São Judas Tadeu define que a estrutura curricular de cada curso deve ser elaborada a partir do seu próprio Projeto Pedagógico de Curso (PPC), o qual deve atender aos princípios delineados no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) específicas. Devem ainda ser observados os seguintes aspectos:

- as cargas horárias limites para as matrizes curriculares não podem ser inferiores ao estipulado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais;
- o nivelamento deve ser uma atividade complementar ofertada aos alunos;
- nos projetos de cada curso, deve estar prevista a carga horária adicional destinada a outras atividades complementares específicas do curso;
- as cargas horárias e as normas destinadas à prática do estágio supervisionado (conforme Diretrizes Curriculares do Curso) e à elaboração do trabalho de conclusão do curso devem ser construídas respeitando-se as especificidades de cada curso e as Diretrizes Curriculares Nacionais para graduação;
- O Desenvolvimento do projeto de internacionalização prevendo iniciativas e programas acadêmicos que incentivem a internacionalização do currículo, cultura internacional e a mobilidade acadêmica.
- cumprimento das políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial:
 - temática da história e da cultura afro-brasileira e indígena nas disciplinas e nas atividades curriculares do curso, atendendo às Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira, Africana e Indígena, nos termos da Lei n. 9.394/96, com a redação dada pelas leis 10.639/2003 e 11.645/2008, e da Resolução CNE/CP n. 1/2004, fundamentada no Parecer CNE/CP n. 3/2004.
 - integração de educação em direitos humanos à matriz curricular de forma transversal, contínua e permanente, atendendo às Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos,

conforme disposto no Parecer CNE/CP n. 8/2012, que originou a Resolução CNE/CP n. 1/2012.

- acessibilidade arquitetônica e atitudinal, atendendo ao requisito legal sobre condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, conforme disposto na CF/1988, art. 205, 206 e 208, na NBR 9050/2004, da ABNT, na Lei n. 10.098/2000, nos decretos n. 5.296/2004, 6.949/2009, 7.611/2011 e na Portaria n. 3.284/2003, e proteção dos direitos da pessoa com transtorno do espectro autista, conforme disposto na Lei n. 12.764/2012.
- inserção da disciplina Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) como optativa para cursos de tecnologia e bacharelado, e obrigatória para cursos de licenciatura, atendendo ao Decreto n. 5.626/2005.
- integração das políticas de educação ambiental às disciplinas do curso de modo transversal, contínuo e permanente, atendendo à Lei n. 9.795/1999 e ao Decreto n. 4.281/2002.

Todas as políticas de ensino desta IES são regidas pelos seguintes princípios. metodologias ativas; currículo flexível e integrado; currículo orientado por competências profissionais; interdisciplinaridade; transdisciplinaridade; metodologias de incentivo à pesquisa; aprendizagem significativa; aprendizagem por práticas educativas: aprender com foco na realidade; metodologias de incentivo à leitura; avaliações interdisciplinares; aprender a aprender; problematização; uso de tecnologias; princípios pedagógicos; aprendizagem ativa; aprendizagem relacional; metadisciplinaridade; aprendizagem em grupo; aprendizagem por competências profissionais e pessoais; aprendizagem complexa; aprender a conhecer, fazer, conviver, ser e transcender; aprendizagem para transformação.

Para Morin (2000), a educação deve ser um processo de construção que não negue os conhecimentos específicos e necessários, mas aborde as especificidades dos eventos, processos, fenômenos na natureza e na história, como uma síntese provisória de múltiplas determinações. Com esses princípios, no ensino, a Universidade São Judas Tadeu se propõe a formar profissionais com uma visão

holística e crítica da realidade, capacitados para atuarem na construção de uma sociedade democrática. Para poder formar seus alunos, torna-se necessária a busca constante por um ensino de muita qualidade e que atenda às necessidades atuais do mundo multifacetado.

5.2.POLÍTICAS INSTITUCIONAIS, AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS E PRÁTICAS DE PESQUISA OU INICIAÇÃO CIENTÍFICA, DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DE DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO E CULTURAL

A pesquisa na Universidade São Judas Tadeu, realizada de modo indissociável com o ensino e a extensão, permeando todos os níveis de ensino, tem como objetivos a produção do conhecimento novo, a criação cultural, o desenvolvimento do espírito crítico e do pensamento analítico, visando à formação do cidadão profissional empreendedor, à melhoria da qualidade de vida da população e ao desenvolvimento sustentável do estado e da região, sendo compreendida como:

- I. Responsabilidade social;
- II. Eixo articulador das atividades de ensino e de extensão, propiciando o fluxo teoria-prática-teoria;
- III. Ferramenta privilegiada de iniciação científica, no processo investigativo, para o aluno de graduação;
- IV. Produção e disseminação do conhecimento técnico-científico e artístico-cultural, principalmente por meio dos estágios, dos trabalhos de conclusão de curso, das monografias, dos projetos integrados e dos projetos de iniciação científica.

As atividades de pesquisa, associadas ao ensino e à extensão, são desenvolvidas a partir do estudo sistemático dos temas e dos problemas relevantes do ponto de vista científico, socioeconômico e cultural. Os grupos de pesquisa, definidos de acordo com as prioridades institucionais, correspondem ao agrupamento de pesquisadores para estudo de grandes temas que integram cada núcleo e são coordenados por líderes,

portadores da titulação de doutor ou mestre, indicados pela Área de Ensino, Pesquisa e Extensão e designados pela direção da Instituição. As atividades de pesquisa, sob a forma de iniciação científica, são consideradas um instrumento básico de formação que permite introduzir os estudantes de graduação na pesquisa científica, sob a orientação de pesquisadores qualificados.

O Programa de Iniciação Científica é regulamentado em instrumento legal próprio e as atividades de pesquisa desenvolvidas como iniciação científica são contabilizadas academicamente como atividades complementares, de acordo com as orientações normativas da instituição. Tem por objetivos:

- despertar a vocação científica e incentivar novos talentos entre estudantes de graduação;
- permitir a iniciação no método científico, nas técnicas próprias de cada área e o desenvolvimento da criatividade na ciência por meio da orientação de pesquisador qualificado;
- estimular o estudante a desenvolver pensamento crítico para a análise, a reflexão e a resolução de problemas sob a ótica da ciência, do desenvolvimento tecnológico e da inovação;
- fortalecer o ensino, oferecendo ao estudante a oportunidade de entender a produção de conhecimento, a utilização de procedimentos metodológicos de investigação, a integração de conhecimentos, a interpretação e a divulgação de resultados e a articulação da teoria com a prática;
- auxiliar o estudante no processo de aprendizagem, permitindo-lhe trabalhar em ambientes estimulantes e adequados ao desenvolvimento dos conhecimentos necessários para uma formação humana, acadêmica e profissional de qualidade e preparando-o para uma atuação bem-sucedida em uma sociedade em constante transformação;
- incentivar pesquisadores a envolver estudantes de graduação nas atividades científica, tecnológica e artístico-cultural;
- manter, dentro da proposta de trilha de pesquisa institucional, um espaço de

aprendizagem, de empreendedorismo e de sociabilidade promovendo o intercâmbio científico e tecnológico entre docentes e estudantes da instituição além de profissionais de outras instituições de ensino e pesquisa;

- contribuir para articulação e integração entre graduação e pós-graduação e incentivar os estudantes, sempre que possível, a prosseguirem com seus estudos e pesquisas nos Programas de Pós-Graduação da Instituição; e
- Contribuir para fomentar a produção científica.

Em suma, o estímulo à iniciação científica e à investigação como princípio pedagógico é visto como uma grande oportunidade para o aluno aprender a conhecer, o que lhe possibilita a construção da autonomia intelectual, profissional e pessoal. Da mesma forma, para o professor, o estímulo à pesquisa científica o faz crescer como pesquisador e consolida o seu papel de agente de transformação social.

5.3. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA A EXTENSÃO

A extensão universitária é a atividade que estabelece a interação entre a universidade e a comunidade, possibilitando a formação do profissional cidadão. É imprescindível sua efetiva interação com a sociedade para a problematização e a busca de respostas às questões sociais. Isso pressupõe ações junto à comunidade, disponibilizando o conhecimento adquirido por meio do ensino e da pesquisa. Além disso, essas ações produzem novos conhecimentos a serem trabalhados no ensino. A articulação entre a universidade e a sociedade, por meio da extensão, é, portanto, um processo que possibilita a constante busca do equilíbrio entre as demandas socialmente exigidas e as inovações que surgem do trabalho acadêmico.

A área de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade São Judas Tadeu é responsável por estabelecer as políticas e as diretrizes da extensão, além de estimular e apoiar programas e projetos de extensão nas atividades dos cursos e garantir a documentação e o registro das ações desenvolvidas, assegurando o arquivo de

memória universitária. A fim de estabelecer parâmetros para a realização das atividades de extensão na instituição, com base nas políticas extensionistas, ficam definidas as seguintes diretrizes:

- A relação social entre a Instituição e os outros setores da sociedade deve ser instrumento de mudança em busca de melhoria da qualidade de vida. A atuação da extensão deve voltar-se para os interesses e as necessidades da comunidade, na superação da desigualdade e da exclusão e na promoção do desenvolvimento regional;
- A instituição objetiva construir com os grupos sociais uma interação dialógica, de troca de saberes – acadêmico e popular – e de aplicação de metodologias participativas, favorecendo a democratização do conhecimento e a participação efetiva da comunidade;
- As situações-problema são de naturezas interdisciplinar, transdisciplinar e multiprofissional, e assim também devem ser os projetos que tenham como objetivo a solução desses problemas. A interdisciplinaridade, a transdisciplinaridade e a multiprofissionalidade permitem a análise das situações sob variados ângulos, envolvendo os diversos atores relacionados à situação;
- As ações da extensão são coerentes com as ações acadêmicas e regidas pelos mesmos princípios, estando vinculadas ao processo de formação (ensino) e da geração de conhecimento (investigação científica), viabilizando, assim, a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e extensão;
- As ações de extensão agregam caráter educativo às atividades, de modo a contribuir para o desenvolvimento de aptidões pessoais e profissionais que viabilizem e valorizem a utilização do conhecimento em situações reais de vida, promovendo a capacitação técnica, operativa e instrumental.

Conforme as diretrizes estabelecidas, os projetos de extensão preveem participantes não só com vivências e conhecimentos prévios diversificados, mas também com funções diferenciadas dentro do âmbito universitário. A extensão deve ser praticada por todo o meio acadêmico, garantindo a socialização dos conhecimentos e o

enriquecimento das experiências vividas. Assim, são integrantes de ações da extensão: professor responsável, aluno participante, colaborador participante e professor convidado, dentre outros.

A política de extensão da Universidade São Judas Tadeu pode se efetivar por meio de atividades nas modalidades apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 12 – Modalidades de extensão

Modalidade	Requisitos
Programas	Conjuntos de projetos de extensão de caráter orgânico-institucional, com clareza de diretrizes e orientados a um objetivo comum, articulando projetos e outras ações existentes, inclusive de pesquisa e de ensino
Projetos	Conjuntos de ações processuais e contínuas, de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo definido e prazo determinado.
Cursos	Conjunto articulado de ações pedagógicas, de caráter teórico e/ou prático, presencial, semipresencial ou a distância, planejadas e organizadas de modo sistemático, com carga horária definida (mínima de oito horas) e processo de avaliação formal.
Eventos	Ações que implicam a apresentação e a exibição pública e livre, ou com público específico, do conhecimento ou do produto cultural, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela universidade. Inclui: congresso, seminário, encontro, conferência, ciclo de debates, exposição, espetáculo, festival, evento esportivo, entre outros.
Prestação de serviços	Atividades de transferência à comunidade do conhecimento gerado e instalado na universidade, ou contratado por terceiros (comunidade ou empresa). A prestação de serviços se caracteriza por intangibilidade, inseparabilidade e não resulta na posse de um bem. Inclui: assessorias, consultorias, cooperação interinstitucional e/ou internacional, atendimentos à sociedade (exemplo: clínicas, Núcleo de Prática Jurídica), museus e exposições.
Publicações e outros produtos acadêmicos	Publicações e produtos acadêmicos decorrentes das ações de extensão para difusão e divulgação cultural, científica ou tecnológica, como cartilhas, <i>softwares</i> , anais, revistas, livros, CDs, vídeos, filmes, entre outros.

As modalidades de extensão no âmbito da Instituição obedecerão aos seguintes requisitos:

- Projetos via editais;
- Programas institucionais de intervenção com o entorno;

- Atividades de contextualização local;
- Ações de extensão vinculadas às unidades curriculares;
- Ações de extensão diversas.

Com relação à política de subsídios, os projetos e as ações de extensão podem ser conduzidos por professores com regime de trabalho parcial ou integral. O orçamento destinado a cada ação deverá ser solicitado conforme os respectivos editais e normas vigentes. O subsídio para participação em eventos de divulgação científica, cultural e tecnológica seguirá política própria, a ser divulgada pela IES. Outras ações que não as previstas nas atividades dos docentes com regime de trabalho parcial ou integral e/ou contempladas em editais da Universidade São Judas Tadeu poderão ser conduzidas conforme deliberações previstas na Política própria aprovada em Conselho Superior.

5.4. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO ENSINO A DISTÂNCIA

O Ensino a Distância implementado na Universidade São Judas Tadeu está sempre em acordo com parâmetros de excelência e assegurar o processo educativo mediante aprendizagem colaborativa e significativa mediada por docentes e dos tutores, por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Neste sentido, a relação de aprendizagem supera as dimensões espaço/tempo e desenvolve competências, habilidades e atitudes necessárias para a formação dos futuros profissionais, respeitando a autonomia do estudante e articula teoria e prática, currículo e vida profissional.

As metodologias ativas são prioridade no processo de aprendizagem nos cursos oferecidos na modalidade a distância. A mediação didático-pedagógica se dá por meio de experiências reais e simuladas, com o objetivo de desenvolver as competências técnicas, cognitivas e socioemocionais, conferindo ao estudante autonomia e espírito colaborativo.

O EAD é norteado por cinco conceitos, a saber: acessibilidade, mobilidade, interatividade, interação e cooperação.

O processo educativo das unidades curriculares oferecidas a distância são potencializados por meio de mecanismos efetivos de interação, mediação e comunicação que permitem a execução dos PPCs em sua profundidade.

Deve-se, ainda, garantir a acessibilidade digital e comunicacional, assegurar a cooperação entre os usuários, coordenadores, docentes, tutores e estudantes, padronizar os canais de interação e comunicação em todas as unidades curriculares, facilitando a apropriação pelos estudantes a respeito do ambiente virtual de aprendizagem e seus recursos.

A base tecnológica estará alinhada aos projetos pedagógicos dos cursos, observando-se a formação pretendida para os discentes e considerando as condições reais das localidades em que os cursos são ofertados.

5.5. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE, DO MEIO AMBIENTE, DA MEMÓRIA CULTURAL, DA PRODUÇÃO ARTÍSTICA E DO PATRIMÔNIO CULTURAL, E AÇÕES AFIRMATIVAS DE DEFESA E PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS E DA IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL

Nos domínios da Universidade São Judas Tadeu, do ponto de vista da acessibilidade atitudinal, a instituição investe em campanhas educativas cujos temas versam sobre a negação de qualquer tipo de discriminação e intolerância, seja ela de cor, credo, raça ou gênero. Assim como a aceitação do nome social já é um antigo direito respeitado nos espaços de convivência da IES, mesmo antes de ser transformado em lei, este programa se replica na instituição.

Em relação à acessibilidade espacial, essa responsabilidade se revela pelo cuidado demonstrado com os espaços, cuidando para que seus obstáculos sejam removidos ou interfiram minimamente na livre circulação das pessoas, ou com vagas exclusivas no estacionamento, rampas de acesso, elevadores e bebedouros adaptados. As bibliotecas contam também com *softwares* de auxílio aos portadores de deficiência

visual, e a equipe de apoio psicopedagógico conta com profissionais ledores e intérpretes de Libras.

Todas as prestações de serviços, mesmo aquelas que sejam desenvolvidas no âmbito das práticas extensionistas, desvelam as formas como esta política de valorização da diversidade ocorre na instituição. Do ponto de vista do acolhimento à comunidade, a mantenedora já desenvolve uma política de *campus* aberto, ou seja, o acesso às suas dependências acontece com a maior liberdade possível, o que gera uma aproximação relevante com a comunidade, que permite, entre outras coisas, a constituição de espaços de diálogo.

O diálogo favorece parcerias a serem estabelecidas entre a IES, a sociedade e os órgãos públicos, o que, por sua vez, é extremamente relevante para que se possa oportunizar o enfrentamento de dificuldades variadas nas regiões do município, que podem dizer respeito à defesa do meio ambiente, à promoção dos direitos humanos, bem como à criação de mecanismos para a preservação da memória cultural e para a valorização do patrimônio artístico local.

A própria concepção de currículo pensado para os cursos ofertados pela IES pauta-se na ideia de que essa relação com o entorno significa um ecossistema rico de aprendizagem, que amplia as competências dos discentes ao mesmo tempo em que possibilita a reflexão deles e da própria comunidade sobre os principais desafios e os princípios elementares para o exercício pleno da cidadania em uma sociedade contemporânea que é multicultural.

Como parte dessa política de valorização, as atividades da Instituição, ofertadas a partir de programas, projetos, cursos, eventos e prestações de serviços, são ações que promovem esse respeito e o reconhecimento da diversidade cultural, da produção artística e do patrimônio cultural e histórico. As atividades programadas têm o intuito de envolver, de modo transversal, os alunos de todos os cursos ofertados pela IES, colocando-os em contato direto com a comunidade, garantindo a transmissão dos resultados dessa reflexão e atuação.

Por meio de um currículo integrado por competências, personalizado, conectado às demandas do mundo do trabalho, o aluno pode construir o seu projeto de vida desde o início do curso, aprender na prática, trocar conhecimento com outras áreas, ampliar

suas redes e viver uma experiência universitária plena. Adotado nas melhores escolas do mundo, o *Core Curriculum* integra os conhecimentos necessários aos estudantes que estão no ensino superior, independentemente da carreira escolhida. A comunidade de aprendizagem, com alunos de diferentes cursos, permite o diálogo, o desenvolvimento da visão de mundo e o exercício da criatividade e da cidadania. Ademais, por meio do Projeto Vida & Carreira, o aluno pode desenvolver competências socioemocionais em uma plataforma de autogestão da carreira. A cada Unidade Curricular, o aluno receberá uma certificação e as competências automaticamente serão inseridas em seu currículo do futuro, além de poder cursar UCs no próprio ambiente profissional.

Assim, os alunos têm contato com as discussões sobre diversidade, meio ambiente, memória e patrimônio cultural, produção artística da cidade, bem como com questões relacionadas à defesa e à promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial. O contato com cada uma dessas questões dar-se-á de acordo com os projetos que os alunos escolherem desenvolver. Todos os discentes, em alguma medida, terão relação direta com essas temáticas, uma vez que o objetivo é desenvolver a habilidade e a capacidade dos alunos de lidar com a diversidade, de desenvolver o pensamento crítico e de resolver problemas complexos.

Projetos de extensão que estimulam o protagonismo do aluno na transformação da realidade do entorno do *campus*, com ações locais de impacto voltadas para a responsabilidade social e a aplicação de conhecimentos desenvolvidos no curso. Os professores irão sempre incentivar que esses projetos sejam realizados nas comunidades do entorno da IES, o que estimula nos estudantes o estabelecimento do status de pertencimento local, ao mesmo tempo em que fortalece uma atuação cidadã, em esfera global, com forte impacto das discussões acerca de equidade social e de sustentabilidade.

A partir das possibilidades abertas por essas experiências de aprendizagem baseadas na construção de projetos, busca-se desenvolver nos alunos não apenas um olhar crítico voltado para esses temas de relevância local e global, mas sobretudo ações e práticas pedagógicas que estejam fundamentadas no compromisso social. As ações desenvolvidas traduzem e materializam essa política institucional atenta às prioridades sociais contemporâneas e dedicada a uma formação mais humanística

fundamentada em princípios da solidariedade humana, da diversidade e do cuidado para consigo mesmo, para com o outro e para com o planeta.

A integração dos conhecimentos teóricos e práticos como fonte de aprendizagem significativa e de crescimento individual e coletivo começa a ser construída já no primeiro ano do curso, mas o incentivo a atuar localmente a partir dos princípios de uma sociedade multicultural e sustentável segue como premissa no decorrer de todo o processo formativo. Tendo desenvolvido o olhar para as questões pontuadas anteriormente e estabelecido vínculos com a comunidade local, já ao fim de sua trajetória formativa, por meio das práticas, nos estágios ou no TCC, se for o caso, o aluno potencialmente irá se conectar com a cidade de uma forma diferenciada. A partir das escolhas que ele fez nessa trajetória, poderá trabalhar e implementar ações coerentes com uma formação nessa perspectiva integral recebida ao longo do curso.

Essa é uma política institucional estreitamente relacionada à ideia de uma formação humanística, reflexiva e crítica, na qual os profissionais formados apresentam uma atuação fundamentada na ética, na responsabilidade socioambiental, no respeito à diversidade cultural, étnico-racial e de gênero, atuando sempre a favor da defesa e da preservação dos direitos humanos. Todos os projetos propostos e realizados pelos discentes dos diversos cursos da Universidade São Judas Tadeu são avaliados a partir dessa perspectiva, considerando, por exemplo, se respondem às questões de sustentabilidade e de respeito ao meio ambiente, se levam em consideração a valorização da diversidade, da memória, do patrimônio e da produção cultural e se propõem ações afirmativas de defesa e de promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial. Os projetos são avaliados não simplesmente observando-se se atendem às demandas do mercado de trabalho, mas sobretudo se são voltados a todas as questões de cidadania envolvidas, aspectos esses problematizados juntamente com os professores.

Além de levar os alunos a lidarem com situações concretas e diferentes no que diz respeito a esses temas prioritários da sociedade atual, é também política da IES desenvolver atividades acadêmicas que permitam que a comunidade ultrapasse os muros da escola a fim de trazer a expressão da cultura local para dentro da instituição, seja em apresentações artísticas que valorizem as manifestações e os grupos

existentes na cidade, convidados para abrir ou fechar algum evento acadêmico, seja como tema e pauta de reflexão de algum trabalho científico.

As manifestações artísticas e culturais se fazem presentes em atividades acadêmicas que privilegiam todos os espaços e tempos da Universidade São Judas Tadeu, podendo acontecer antes do início das aulas ou no horário do intervalo. São organizadas rodas de conversa, webinars, lives, exibição e debate de filmes com palestrantes convidados para abordar temáticas de relevância social. Essas intervenções artísticas e culturais podem acontecer, ainda, por meio das parcerias firmadas com escolas, centros culturais e diversas instituições com notório trabalho social e artístico na região, realizando-se, assim, reflexão e atuação crítica junto à própria comunidade sobre os temas escolhidos.

5.5.1. Cultura de Educação Inclusiva

Ao propor as diretrizes relacionadas à cultura inclusiva no âmbito da comunidade acadêmica, é considerado que “toda ação social é cultural, que todas as práticas sociais expressam ou comunicam um significado e, neste sentido, são práticas de significação” (HALL, 1997, p. 16). Não é possível negar a estreita relação entre as práticas efetuadas nas instituições de ensino e as culturas. Ademais, deve-se reforçar a importância de se construir um ambiente pautado no respeito à diversidade e aos direitos humanos por meio da construção de uma cultura inclusiva que seja de dentro para fora.

A cultura inclusiva tem essa tarefa ao pensar em medidas individualizadas e coletivas em ambientes que contemplem toda comunidade acadêmica, considerando as diferenças e suas necessidades singulares, promovendo um ambiente mais equitativo. Assim, na Universidade São Judas Tadeu, os objetivos das Diretrizes em Cultura Inclusiva são promover um ambiente saudável, respeitoso e acolhedor, considerando a pluralidade humana, e desenvolver ações para coibir quaisquer formas de discriminação, tais como lgbtfobia, gordofobia, racismo, capacitismo, machismo e qualquer outra que fragilize as vítimas e/ou agride os direitos da pessoa humana.

Essa diretriz parte da compreensão da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, ao afirmar que os indivíduos possuem o direito de igualdade, sem diferenciação, independentemente da natureza. O Decreto 7.037/2009 traz em seu quinto objetivo estratégico a “redução da violência motivada por diferenças de gênero, raça ou etnia, idade, orientação sexual e situação de vulnerabilidade” (BRASIL, 2009).

Há diversos outros documentos e dispositivos legais que abordam essa temática, tais como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, agenda 2030; Sinaes; Programa de Combate à Intimidação Sistemática; Lei Brasileira de Inclusão; Decreto n. 7.037, de 2009; e Lei n. 7.716, de 1989. Assim, compreendendo o exposto, as ações advindas dessas diretrizes devem considerar as diversidades, com enfoque em questões de gênero, deficiências, orientação sexual, gerações e etnias/raças e suas intersecções.

A Instituição conta com o projeto Ânima Plurais, que tem como direcionador de atuação buscar coerência entre o que se discute e se aprende em sala de aula e as práticas da instituição, impulsionando ações para promoção das diferentes formas de diversidade, gênero, raça, orientação sexual e idade. O objetivo é ir mais além do compromisso e do engajamento, mas atuar como influenciadores e agentes da transformação social. Para isso, são ofertadas formações para os docentes e discentes relacionadas a essa temática; no currículo, é ofertada a UC Dual Aspectos Humanos e, em parceria com o Ânima Plurais, são realizados projetos de extensão. A IES conta, também, com um calendário de eventos com *lives* e rodas de conversas para nossos estudantes.

5.5.1.1. Ânima Plurais

A Universidade São Judas Tadeu, faz parte de um amplo ecossistema, que deu mais um passo no compromisso com a diversidade e a inclusão. Para dar força a essa transformação, foi criado o Ânima Plurais, um conjunto de políticas de diversidade. O que move essa política é o compromisso de transformar o país pela educação. Assim, é preciso buscar coerência entre o que se discute e se aprende em sala de aula e as práticas da instituição. O movimento deve seguir o caminho do senso de responsabilidade, uma vez que há a oportunidade de desenvolver um projeto de grande impacto social.

Figura 21 - Manifesto do Ânima Plurais



O guarda-chuva da diversidade é amplo e abrange diversos aspectos, como raça, gênero, idade, religião, deficiência e orientação afetivo-sexual. Dessa forma, o projeto objetiva impulsionar ações para promoção das diferentes formas de diversidade. No primeiro biênio, o foco ocorre na questão racial, com ações voltadas à inclusão e à equidade, mas com um olhar interseccional, além de trabalhar também outros pilares da diversidade, como LGBTQIA+, gênero, gerações e PCD.

O ecossistema Ânima, incluindo suas IES, é reconhecido por seus alunos e alunas (Pesquisa Fbiz) e pelos colaboradores e colaboradoras (Pesquisa GPTW) como um espaço de respeito à diversidade. De acordo com os estudos da McKinsey, divulgados pela Consultoria Harpia – orientação e diversidade:

- Empresas com diversidade étnica e racial possuem 35% mais chances de ter rendimentos acima da média do seu setor;
- As empresas com diversidade de gênero possuem 15% a mais de chances de ter rendimentos acima da média;
- Nos Estados Unidos, para cada 10% de aumento na diversidade racial ou étnica na equipe de executivos, os lucros aumentam 0,8%;

Ademais, pesquisa da Harvard Business Review revelou que, nas empresas onde o ambiente de diversidade é reconhecido, os funcionários estão 17% mais engajados e dispostos a ir além das suas responsabilidades. Identificou-se também que a existência de conflitos chega a ser 50% menor que nas outras organizações.

A intenção é ir mais além no compromisso e no engajamento. Logo, são metas do Ânima Plurais:

- Implementar e consolidar o programa de desenvolvimento e progressão de carreira de colaboradores que se autodeclarem pretos ou pardos;
- Fortalecer o treinamento e a formação na temática da diversidade e inclusão dentro da ECOA – Universidade Corporativa para todos os colaboradores, com treinamentos multimeios apresentando conteúdos em forma de vídeo, podcasts, e-books e outros, de forma bem simples e didática;
- Aumentar o número de professores e professoras que se autodeclarem pretos e pardos por meio de recrutamento intencional;
- Realizar o censo no Ecossistema Ânima para mapear a diversidade;
- Incentivar a criação projetos de extensão, iniciação científica e outras frentes de trabalho que impactem as comunidades do entorno no que diz respeito a essa temática.

Uma das primeiras atividades desenvolvidas pelo Ânima Plurais foi o **Programa de Aceleração de Carreiras** a fim de pensar a jornada profissional dos colaboradores negros. Foram abertas inscrições e, dos mais de 120 inscritos, os 24 primeiros já estão sendo contemplados. Eles passaram por um grupo focal, no qual discutiram conceitos de sucesso, carreira e desenvolvimento, com recorte especial para o impacto da questão racial em todo o processo. Na sequência, cada um deles pôde escolher um mentor, dentre os executivos da instituição – ressalta-se que 100% dos executivos se dispuseram a prestar mentoria para esses colaboradores. Durante seis meses, os colaboradores contam com encontros mensais com o seu mentor para um acompanhamento. Além disso, durante seis meses, uma consultora do Gestão de Pessoas acompanha os mentorados na criação de um Plano de Desenvolvimento Individual.

Também são realizados **cursos**, como o “Tendências para a Docência no Ensino Superior”, uma formação exclusiva para profissionais negros para mapear talentos que vão formar um banco para possíveis contratações de professores e professoras. O curso aborda os temas docência, identidade profissional e diversidade na sala de aula; currículo integrado e organização pelo Ensino para Compreensão; e

planejamento de experiências de aprendizagem em dupla de professores, tendo em vista as metodologias ativas de aprendizagem, com encontros ao vivo por videoconferência e estudos autônomos no ambiente virtual de aprendizagem. No último dia de cada turma, uma profissional de Recrutamento e Seleção participa do encontro.

Foi lançada uma **chamada pública**, abrindo as portas para que alunos, egressos e colaboradores enviem seus projetos que promovem a diversidade e o debate racial. O objetivo é dar voz a esses projetos nas redes sociais. Ademais, são também promovidas rodas de conversa abertas a toda comunidade do ecossistema sobre as experiências e as existências plurais.

Há também encontros chamados **Letramentos**. Na primeira edição, participaram os times de Gestão de Pessoas, de Comunicação e Marketing e parceiros, do NAPI, do Instituto Ânima e da Vice-Presidência de Transformação Digital. Houve a reflexão sobre vieses inconscientes, racismo e antirracismo. A ideia do encontro é promover um olhar atento para questões étnico-raciais, inclusive na execução de trabalhos diários.

No Órbita, canal de comunicação entre a IES e seus colaboradores, há uma página destinada ao Ânima Plurais, com informações diversas sobre essa política. Há, inclusive, o calendário de ações previstas, com siglas e conceitos relacionados à diversidade e à inclusão, diretrizes e combinados e os pilares e as temáticas centrais de cada mês.

5.5.2. Acessibilidade Arquitetônica

Tanto na legislação nacional (Plano Nacional de Educação – Lei n. 13.005/14), quanto na legislação municipal, existem metas explícitas para a melhoria das condições de acessibilidade a pessoas com deficiência física nas instituições de ensino. Para além do que propõe a legislação, por ter a diversidade humana como um valor, a Universidade São Judas Tadeu assume o compromisso com a inclusão social dos estudantes, efetuando mudanças fundamentais não apenas na adequação de seus

espaços físicos, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes da comunidade, por entender que são as ações concretas e formativas que efetivamente contribuem para a construção de um novo tipo de sociedade. Nesse sentido, medidas substanciais de alteração na infraestrutura da Instituição são realizadas, com a implantação de equipamentos para melhor atender às pessoas com necessidades educacionais especiais.

Diversas obras e adaptações foram e são realizadas nas instalações, com vistas a permitir a locomoção e proporcionar conforto a pessoas com deficiência, como a construção de rampas de acesso, banheiros com instalação de barras de apoio, pias e espelhos adequadamente posicionados, elevadores com cabines amplas, botões de acionamento em altura acessível e escritas em braile.

5.5.3. Acessibilidade Curricular e Atitudinal

Na perspectiva de termos a diversidade humana como um valor, é preciso considerar e defender o direito das pessoas com deficiência ao acesso à educação, o que significa engajar estudantes, professores e funcionários da Universidade São Judas Tadeu no propósito de garantia desse direito. Assim, os participantes do processo educativo devem valorizar as diferenças como fator de enriquecimento pessoal, acadêmico e profissional, removendo as barreiras para a aprendizagem e promovendo a participação de todos e de cada um, com igualdade de oportunidades.

O princípio fundamental da inclusão e do acesso curricular é que os alunos devem aprender juntos, apesar das dificuldades ou das diferenças que possam apresentar. Partindo desse princípio, procuramos identificar as demandas de inclusão de candidatos e alunos com deficiência (surdez, cegueira/baixa visão, deficiência física, *deficit* intelectual, transtornos psicológicos e transtorno do espectro autista), oferecendo as condições necessárias para que realizem a prova de vestibular e que estudem na IES com todas as necessidades atendidas.

5.5.4. Acessibilidade Digital e nas Comunicações

Em relação à acessibilidade digital e nas comunicações, o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), por parte de estudantes, docentes e demais funcionários com necessidades educacionais especiais, favorece não só o aprendizado, mas a participação, com autonomia, na vida acadêmica. O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) fornecerá as orientações necessárias sobre os serviços oferecidos às pessoas com deficiência, buscando incluir tais discentes, professores e equipe administrativa da melhor forma possível em suas atividades acadêmicas. Uma vez matriculados, várias ações são implementadas no sentido de garantir a qualidade de aprendizagem e de convívio dos alunos no âmbito acadêmico. Entre as principais ações, destacam-se a identificação e acomodação aos diferentes estilos, formas, interesses e ritmos de aprendizagem; a flexibilização ou adaptação do conteúdo, do tempo e da sequenciação de assuntos, bem como da abordagem didático-metodológica; e a adaptação dos procedimentos de avaliação, pautando-se não apenas pelas limitações funcionais que o aluno apresenta, mas, principalmente, pela sondagem das suas potencialidades intelectuais e socioafetivas.

5.5.5. Língua Brasileira de Sinais (Libras)

A Língua Brasileira de Sinais (Libras) será ofertada como unidade curricular (UC) obrigatória em todos os cursos de licenciatura e como unidade curricular (UC) optativa em todos os demais cursos oferecidos pela Universidade São Judas Tadeu, constando nos respectivos projetos pedagógicos, conforme a disponibilidade de oferta, resguardadas todas as especificidades e os requisitos exigidos pela legislação vigente.

5.5.6. Educação em Direitos Humanos

Em todos os cursos oferecidos pela Universidade São Judas Tadeu, considera-se a inclusão do tema direitos humanos aos conteúdos das disciplinas da estrutura curricular, de modo transversal, contínuo e permanente. A educação em direitos humanos refere-se ao uso de concepções e práticas educativas fundadas nos processos de promoção, proteção, defesa e aplicação desses direitos na vida cotidiana, como forma de atitude cidadã de reconhecer todos e qualquer um como sujeitos de direito, com responsabilidades individuais e coletivas.

A educação em direitos humanos, de modo transversal, passa a ser considerada na construção dos PPCs da IES, dos materiais didáticos e pedagógicos, do modelo de ensino, pesquisa e extensão e de gestão, bem como na elaboração dos diferentes processos de avaliação, fundamentada nos seguintes princípios: dignidade humana; igualdade de direitos; reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades; laicidade do Estado; democracia na educação; transversalidade, vivência e globalidade; e sustentabilidade socioambiental.

Orientados, assim, por esses princípios, os conhecimentos relativos à educação em direitos humanos materializam-se nos PPCs de maneira clara e objetiva na organização curricular dos cursos; de forma transversal, por meio de temas relacionados aos direitos humanos e tratados interdisciplinarmente; ou como um conteúdo específico de uma das UCs já existentes na matriz curricular. Nesse contexto, busca-se afirmar que todos devem ser tratados como iguais, gerando o debate sobre os direitos humanos e agregando as temáticas de gênero, sexualidade, entre outras.

5.5.7. Educação das Relações Étnico-Raciais

A educação das relações étnico-raciais e para o ensino da história e cultura afro-brasileira, africana e indígena constitui-se em orientações, princípios e fundamentos para o planejamento, a execução e a avaliação da educação, contribuindo para que

os nossos alunos se tornem cidadãos atuantes e conscientes em uma sociedade multicultural e pluriétnica como a do Brasil.

As relações étnico-raciais, história e cultura afro-brasileira são trabalhadas transversalmente ao longo do curso nas disciplinas básicas e profissionalizantes. A consciência política e histórica da diversidade, o fortalecimento de identidades e de direitos e as ações educativas de combate ao racismo e às discriminações são itens priorizados nas diversas UCs. Essa temática é desenvolvida por meio de conteúdos, competências, atitudes e valores, estabelecidos pelas diretrizes curriculares institucionais do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), cabendo ao curso, no contexto de implementação dessas diretrizes, garantir sua consecução, com o apoio das coordenações de curso, dos núcleos docentes estruturantes (NDE) e da entidade mantenedora.

Discutir as relações étnico-raciais que construíram esse país é uma obrigação de todos os cidadãos, não importando sua origem ou etnia. São esforços que não apenas integram a luta contra o racismo, como também a consolidação da democracia, da promoção da cidadania e o reforço à igualdade social e racial. Considerando a escola um local privilegiado para a transmissão de conhecimentos que vieram das gerações anteriores, ela também se torna um dos focos da luta contra as desigualdades sociais e o preconceito. É preciso promover, aos poucos, uma alternativa à forma como a própria sociedade se enxerga.

Valorizar a cultura afro-brasileira como um componente nacional, estudar a história mundial com um olhar menos eurocêntrico, compreender as lutas do movimento negro pela igualdade social e racial no país, bem como pela superação do racismo, são etapas de uma transformação necessária. Nesse contexto, é desenhada a capacitação dos professores, intermediadores e responsáveis na ajuda e na formação de cidadãos.

5.5.8. Educação Ambiental e Sustentabilidade

A reconhecida importância da educação é atribuída sobretudo à sua natureza formativa, por ser capaz de transformar e fortalecer os indivíduos, de provocar mudanças na sociedade e de responder às suas necessidades, principalmente aquelas relacionadas à circulação, à produção, à aplicação e à distribuição social de conhecimento e tecnologias. A educação superior, em específico, tem o potencial de investigar e apontar, por meio de pesquisas científicas e tecnológicas, soluções criativas e consistentes para os problemas que se colocam na atualidade. Atuando para o desenvolvimento sociocultural e econômico, as IES, no entanto, devem ater-se para que esse desenvolvimento por elas promovido seja sustentável.

O conceito de educação para a sustentabilidade, segundo critérios estabelecidos pela Unesco¹², refere-se à:

- relação de interdependência estabelecida entre o desenvolvimento do indivíduo e a sua conscientização quanto aos desafios da sustentabilidade e à urgência da tomada de ações;
- preparação do cidadão para o exercício pleno da cidadania, determinado a promover e a respeitar os direitos humanos e a atuar de forma responsável e solidária na sociedade;
- qualificação do profissional por meio do desenvolvimento de capacidades e habilidades que lhe permitam adaptar-se às exigências do mercado de trabalho e às tendências econômicas, políticas, demográficas, culturais e sociais.

Ao assumir o compromisso de orientar seu currículo em direção à sustentabilidade, na criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental e de um

¹² UNESCO. World Conference On Higher Education In The Twenty-First Century: Vision And Action. Preparing for a sustainable future: higher education and sustainable human development. Paris, 1998. Disponível em: < <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113689>>. Acesso em: 1º mar. 2016.

desenvolvimento sustentável que gere valor econômico, social e ambiental¹³, a Universidade São Judas Tadeu define como políticas:

- a inclusão de conteúdos voltados à educação para a sustentabilidade nos PPCs e nas atividades curriculares dos cursos;
- o estímulo ao desenvolvimento de ações transversais e interdisciplinares como modo de inserção da educação para a sustentabilidade nas atividades dos cursos e da Instituição;
- o desenvolvimento de projetos de extensão vinculados aos programas institucionais de extensão, focados na educação para a sustentabilidade;
- o desenvolvimento de projetos de investigação científica focados no estudo da educação para a sustentabilidade.

A IES exerce seu papel de grande relevância na formação de “agentes do crescimento sustentável”, atuando para uma formação integral, conforme descrita anteriormente, que prepare os egressos para lidar com as complexidades do presente e do futuro, para criar “inteligência” na avaliação de cenários complexos, para propor inovações e incentivar o comprometimento das organizações com a agenda ambiental e o desenvolvimento social, sem, contudo, afetar o seu crescimento econômico.

No âmbito do projeto acadêmico, a sustentabilidade apresenta-se como um tema transversal, imperativo para o entendimento de temas diversos, tais como economia global, relações de trabalho, concentração de riquezas, globalização da pobreza, violência, exclusão social, consumismo, produção de novas tecnologias, conduta ética, relações étnico-raciais, cultura indígena, cultura africana, cultura afro-brasileira e questões ambientais. Como tema transversal, a sustentabilidade recebe a atenção interdisciplinar de toda a comunidade acadêmica, com a integração dos conteúdos de diferentes unidades curriculares e áreas do conhecimento, acreditando-se que o elevado grau de complexidade do tema não permite que os problemas e as possíveis soluções sejam tratados em uma única unidade curricular.

¹³ Os preceitos da Unesco para a Educação para a Sustentabilidade e os Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRIME) do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que norteiam atividades de formação, produção, circulação e aplicação de conhecimentos e tecnologias, são princípios que orientam as ações corporativas da IES, possibilitando-lhe cumprir as metas da Ânima para o Pacto Global.

Essa ação interdisciplinar para a sustentabilidade acontece em diferentes espaços de aprendizagem, intra e extramuros, sempre calcada no diálogo e na parceria, na articulação da teoria com a prática, no desenvolvimento de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos domésticos, cotidianos e de trabalho. Surge relacionada à habilidade de trabalhar em equipe, de negociar, de liderar e de problematizar, sendo também correlata às habilidades que promovem o desenvolvimento do raciocínio sobre conteúdos básicos e que permitem a familiarização do aluno com os processos de construção do conhecimento científico.

A sustentabilidade perpassa os eixos de formação dos cursos sob diferentes perspectivas, direcionando os alunos a compreender o tema de forma mais verticalizada e teoricamente fundamentada, sem associá-lo exclusivamente ao mapeamento de cenários e ao gerenciamento de riscos, à tomada estratégica de decisões, ao investimento de capital, ao desenvolvimento e posicionamento de marcas, ao plano de negócios e aos critérios de desempenho. Todos esses conhecimentos e habilidades são imprescindíveis para a formação do perfil desejado para os profissionais e líderes do século XXI. Em uma perspectiva mais ampla, no entanto, a abordagem do tema sustentabilidade na IES pretende também levar os alunos a refletir sobre o mundo, a entender as relações sociais, de produção, de trabalho e as hierarquias de poder nele estabelecidas.

5.6. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* evoluem de maneira integrada com as áreas correlatas aos cursos de graduação e levam em consideração, ainda, a delimitação regional da IES, cujo programa será ofertado por meio da criação de respostas adequadas às demandas identificadas junto à sociedade e ao mercado, buscando o bom aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos e a diversidade de conhecimentos. O objetivo da pós-graduação *lato sensu* é a formação profissional dos seus alunos, promovendo a continuidade de estudos de forma a atender às expectativas do mercado profissional, bem como a consolidação da formação técnico-

científica. Sendo assim, sua manutenção está relacionada à consolidação de conhecimentos advindos do mercado de trabalho e da pesquisa científica.

Atualmente, os desafios do mundo do trabalho vêm exigindo uma formação contínua. É por esse motivo que a pós-graduação integra o Ecossistema de Aprendizagem, a partir de uma remodelagem para maior sinergia com o momento atual. O currículo da pós-graduação desta IES é integrado por competências e conectado às demandas do mundo do trabalho, promovendo a interconexão dos ambientes digitais e presenciais, garantindo uma experiência integrada ao estudante, flexibilizando caminho, tempo e lugar de aprendizagem.

A Universidade São Judas Tadeu terá como constante preocupação a renovação e a criação de novos cursos de pós-graduação que levem a uma diversidade de conhecimentos e à melhoria da pesquisa básica e aplicada, de forma a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Assim, o conhecimento passa a ser utilizado para a transformação da sociedade e para a criação de oportunidades pela interação social, troca de experiências técnicas e sociais.

Os desafios propostos para a formação flexível são muitos. Busca-se, então, construir programas de MBA que possibilitem a flexibilização e a expansão dos espaços formativos, concomitante ao trabalho, lugar privilegiado de formação. Esse formato visa, ainda, oferecer condições especiais para o processo de ensino-aprendizagem e encontra na tecnologia educacional¹⁴ e nos métodos flexíveis de gestão a adaptação dos percursos formativos dos indivíduos, as condições de expansão e o aumento da qualidade do ensino, elemento fundamental para esse programa de pós-graduação.

Sendo assim, buscando atender a essa demanda por formação flexível, os cursos de pós-graduação *lato sensu* da Instituição possuem como um de seus diferenciais a articulação de conhecimentos teóricos e práticos tanto na graduação, quanto na pós-

¹⁴ A tecnologia educacional pode ser definida como a aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos à solução de problemas educacionais, ou, ainda, pode ser definida como a organização teórica sobre o desenvolvimento e o emprego de novas tecnologias da informação e comunicação aplicadas à educação e à atividade pedagógica, o que abrange tanto o corpo de conhecimentos, que resultam da aplicação da tecnologia ao ensino-aprendizagem, como a construção de metodologias de ensino para essa aplicação.

graduação e na extensão, com a grade curricular atenta às necessidades profissionais do mercado.

5.6.1. Integração entre Graduação e Pós-Graduação

A concepção do Programa de Pós-Graduação da Universidade São Judas Tadeu é promover a integração entre os conhecimentos da graduação, da pós-graduação e da extensão e os advindos do mercado, articulando os conhecimentos por meio da inserção e do apoio de docentes da pós-graduação no ensino, na pesquisa e na extensão.

A pós-graduação que faz parte do Ecossistema de Aprendizagem e tem como objetivo reforçar ainda mais a experiência de *lifelong learning*, ou seja, de educação continuada. Com isso, cada vez menos veremos a ruptura que acontece entre o fim da graduação e o início da pós-graduação. O projeto foi desenvolvido a partir dos conceitos de flexibilização de tempo e de espaço, de participação de experiências no *campus*, de continuidade, de conexão e de integração.

Os cursos, divididos por áreas do conhecimento, são organizados em *nanodegrees*, que desenvolvem competências específicas e conferem certificações. O conjunto de *nanodegrees* forma os cursos de especialização *lato sensu* da instituição. A busca por uma formação flexível implica o desenvolvimento de habilidades cognitivas e instrumentais como mecanismo de inserção e permanência no mercado de trabalho, respondendo às novas demandas estruturais e sociais advindas dele. A seguir, o modelo das estações de aprendizagem da pós-graduação da Instituição.

Figura 22 – Estações de aprendizagem na pós-graduação



A integração das ações entre graduação e pós-graduação é estimulada por meio de programas de atendimento aos alunos, utilização de espaços comuns, como bibliotecas e espaços de convivência, laboratórios específicos, projetos de pesquisa e extensão. Além desses programas, há estímulo à elaboração de projetos de pesquisa, eventos e publicações em conjunto da graduação e pós-graduação. Essa medida fortalece os vínculos entre docentes da instituição e alunos com a pesquisa, a extensão e o ensino. Assim, a instituição pretende:

- ser reconhecida pelos cursos, atividades e pesquisas interdisciplinares, pesquisa básica e aplicada, bem como pela liderança e parceria com os setores de produção e serviço, governo e comunidade, no desenvolvimento e na disseminação de novas tecnologias;
- manter uma política de rever seus currículos para adequá-los aos desafios da nova realidade;
- oferecer um ambiente estimulante de aprendizagem que atraia e retenha docentes, colaboradores administrativos e alunos de qualidade e de áreas diversificadas;
- promover interações com os ex-alunos (egressos) e a sociedade.

5.7. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MOBILIDADE ACADÊMICA E INTERNACIONALIZAÇÃO

Partindo-se do ponto de vista da sala de aula ampliada, torna-se natural, por pressuposto, abordar a relação dos estudantes com o mundo, entendendo que o alcance de sua formação deve possibilitar que eles ultrapassem os limites de compreensão da realidade de seu entorno. Trata-se de assumir, como propósito educativo, a formação de sujeitos que percebam seu papel como cidadãos no contexto social em que estão inseridos, com direitos e deveres, mas que, ao mesmo tempo, se reconheçam e atuem como cidadãos do planeta.

Por esse ponto de vista, o sentido de construir uma educação global adquire novos contornos e justifica, no contexto do Ecossistema de Aprendizagem, a presença dos elementos da mobilidade acadêmica e da internacionalização, exigindo a criação de condições para que a instituição inclua, em seu plano de desenvolvimento institucional, metas que contemplem possibilidades de seu corpo discente, docente e de colaboradores, vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem.

A internacionalização era entendida inicialmente como uma oportunidade para conhecer novos modelos de ensino, para visitar instituições-referência e estabelecer contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento, bem como para ampliar oportunidades de intercâmbio para alunos e docentes por meio de acesso a cursos e a programas de língua estrangeira. O conceito de internacionalização se expande, agora, para incentivar uma postura mais empreendedora e inovadora.

Com o Ecossistema de Aprendizagem definido, o foco é buscar a internacionalização dos currículos, o fortalecimento da mobilidade docente, a concretização de parcerias estratégicas voltadas para a pesquisa e a inovação e oportunidades de estágio em empresas estrangeiras sediadas no país. A formação pretendida para os estudantes e voltada para o desenvolvimento de competências diferenciadas, potencializa-se pela internacionalização. Esta mudança se pauta na visão de que, a educação superior deve responsabilizar-se por uma formação acadêmica que assegure o conhecimento de problemas comuns outras nações, tornando o processo de aprendizagem mais

denso e transformador, entregando egressos acadêmicos que sejam cidadãos do mundo.

A Internacionalização busca, assim, pela interação entre as várias culturas por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Na prática, para além dos inegáveis valores que agrega ao desenvolvimento formativo de discentes e docentes, a internacionalização cumpre função primordial de promover a cooperação internacional para a melhoria da capacitação profissional, para a realização de projetos compartilhados de pesquisa, para a participação no desenvolvimento industrial, econômico e social dos países envolvidos, contribuindo ainda, para a consolidação da boa imagem universitária perante a comunidade.

Por meio da Política de Internacionalização, a Instituição busca intensificar a inovação do ensino, pesquisa e extensão, além de promover o desenvolvimento das competências linguísticas e culturais de todos os seus alunos, professores e funcionários.

Cabe ressaltar que a Universidade São Judas Tadeu conta com o suporte do *International Office* para oferecer oportunidades internacionais, não só para estudantes, mas também para os educadores (docentes e técnicos administrativos). O objetivo é intensificar o processo de internacionalização por meio da elaboração de programas internacionais e interculturais que proporcionam o desenvolvimento acadêmico da comunidade. Esses programas possibilitam o compartilhamento de experiências internacionais dentro da instituição de ensino e no exterior.

O trabalho consiste em uma série de atividades, que vão desde a elaboração e a manutenção de acordos internacionais, orientações e suporte para a realização da mobilidade acadêmica, criação de módulos internacionais, visitas técnicas e cursos de curta duração, até o recebimento de alunos de outras nacionalidades, interessados em oportunidades de desenvolvimento acadêmico. Constantemente, é constituída uma rede de relacionamento com outros países, buscando envolver toda a comunidade acadêmica em prol da excelência, inovação e do desenvolvimento de competências interculturais, integrando experiência curricular e carreira.

A Universidade São Judas Tadeu define políticas acadêmicas relacionadas às iniciativas de internacionalização acadêmica, com o objetivo de estabelecer as

diretrizes voltadas às experiências internacionais que qualificam o ensino, a pesquisa e a extensão da instituição. Neste sentido, a IES atua estrategicamente a partir das seguintes políticas:

- **Política de Internacionalização:** objetiva intensificar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, identificando os programas ofertados, estabelecendo as diretrizes e os indicadores para garantir a eficácia das iniciativas promovidas.
- **Política de Mobilidade Docente do *Stricto Sensu*:** visa incentivar a pesquisa internacional viabilizando a mobilidade de docentes enquanto lecionam nos programas acadêmicos da Instituição.
- **Política de Internacionalização do *Stricto Sensu*:** tem o objetivo de alavancar a internacionalização da Pós-Graduação nos cursos de Mestrado e Doutorado da IES, conectada com as iniciativas recomendadas pela CAPES.

Além das políticas voltadas aos estudantes e docentes da Instituição, as oportunidades internacionais também estão disponíveis aos colaboradores técnico-administrativos da instituição, com o objetivo de proporcionar mais qualificação profissional e experiências internacionais. Desta forma, os colaboradores (também chamados de educadores) podem participar de uma série de iniciativas, que seguem os pilares da internacionalização, a Mobilidade Internacional e a Cultura Internacional, tendo o colaborador a oportunidade de obter conhecimentos e vivências internacionais de formas diversas.

Figura 23 – Iniciativas de Internacionalização para Colaboradores



Fonte: International Office

Todas as políticas acadêmicas relacionadas às iniciativas de internacionalização acadêmica descritas acima têm normativas institucionais, que são aprovadas em

conselho superior abordando suas especificidades, e para que sejam conhecidas por toda a comunidade acadêmica, são compartilhadas pelos canais de comunicação oficiais da instituição.

5.8. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO E DIFUSÃO PARA A PRODUÇÃO ACADÊMICO-DOCENTE

A participação em eventos acadêmicos faz parte da jornada docente. Como forma de apoiar a sua participação, bem como elevar o número e a visibilidade das publicações científicas da Instituição. Para isso, contamos com uma Política de estímulo à produção docente e participação em eventos que objetiva viabilizar e subsidiar a participação docente, como autor e apresentador da produção, em eventos externos e internos técnico-acadêmico-científicos, culturais e/ou esportivos, de caráter regional, nacional ou internacional. A Universidade São Judas Tadeu busca incentivar a divulgação dos resultados das pesquisas realizadas, possibilitar a troca de experiências entre pesquisadores e contribuir para o incremento da quantidade e da qualidade das pesquisas científicas, do desenvolvimento tecnológico e da inovação na IES.

São considerados produções científicas todos os itens de Produção Bibliográfica, Produção Técnica e Outra Produção Artística/Cultural previstos pela plataforma Lattes do CNPq. O evento deverá compor uma produção na forma de anais, com ISBN, que proporcione a divulgação dos trabalhos apresentados.

O docente com inscrição comprovada em eventos técnico-acadêmico-científicos, como autor e apresentador da produção, poderá receber reembolso de despesas custeáveis (inscrição no evento, passagem aérea e hospedagem), no limite de até R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) por produção em evento internacional e de R\$ 500,00 (quinhentos reais) por produção em evento nacional. As propostas submetidas serão analisadas pela Comissão de Incentivo Acadêmico.

Para concorrer a concessão de recurso, as propostas submetidas deverão obedecer aos seguintes critérios:

- I. ser docente da Instituição há, no mínimo, 12 (doze) meses;
- II. estar com a documentação atualizada junto à Instituição, em especial comprovação de titulação, atualização de currículo lattes e artigos publicados;
- III. participar do evento acadêmico como apresentador do trabalho, indicando, em sua filiação institucional, o nome da Instituição a qual está vinculado e a origem do recurso.

A aprovação do pedido de reembolso não será realizada de forma automática, e dependerá da análise dos critérios estabelecidos e da disponibilidade orçamentária prevista para o trimestre vigente da IES. Será considerada, para fins de registro, e concessão de recursos a produção acadêmico/científica que atender todas as diretrizes estipuladas na política institucional, aprovada em conselho superior.

5.9.POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS

A Universidade São Judas Tadeu, em sua missão de ser uma instituição inovadora e com grande interlocução com a comunidade, buscará incentivar a produção discente investindo em ações que oportunizem a divulgação referente a tudo o que for produzido pelos alunos, buscando a solução de problemas e visando a integração da Instituição com a comunidade. Visa assim, incentivar produções acadêmicas que tenham como tema a inclusão, os direitos humanos, a sustentabilidade, a preservação do patrimônio cultural e ambiental, a valorização das diferenças e o combate ao preconceito e a intolerância de qualquer natureza, reafirmando a responsabilidade social da Instituição.

Assim, a proposta da instituição é incentivar a participação dos acadêmicos em eventos científicos promovidos por outras instituições e organizações, além de realizar evento semestral para a apresentação de trabalhos dos acadêmicos, que viabilize a difusão de todo esse conhecimento adquirido, projetando extramuros as vivências dos discentes e estimulando uma maior interação com a comunidade de seu entorno, abrindo o evento para a participação da comunidade. Além disto, a proposta inclui

grupos de estudos, além de oferecer minicursos, palestras e seminários sobre temas diversos.

Os trabalhos que gerarem artigos poderão ser submetidos aos anais de congressos e à publicação em revistas especializadas. A carga horária de eventos como simpósios, congressos, fóruns, jornadas, conferências, mesas-redondas, palestras, colóquios, etc., realizadas pelos estudantes, poderá ser computada como Atividades Complementares de Graduação, mediante comprovação, de acordo com o que prevê o regulamento de atividades complementares da Instituição. As ações que preveem apoio financeiro para eventos externos devem ser submetidas ao coordenador do curso por meio de um pedido formal e devem atender aos requisitos definidos na política de incentivo aprovada em conselho superior da instituição.

5.10. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE EXTERNA

A Diretoria da Universidade São Judas Tadeu contará com o apoio de uma área de comunicação corporativa vinculada à mantenedora e que presta serviços aos setores da IES. A área de comunicação corporativa trabalhará buscando sinergia e visando à excelência dos serviços de comunicação, fortalecimento, assim, a imagem institucional. Ainda contará com parceiros externos, como agência de publicidade e comunicação, assessoria de imprensa, empresas de *clipping* para monitoramento das notícias veiculadas sobre a instituição, empresa de monitoramento de mídias sociais, *call center* ativo e parceiro para envio de SMS e *e-mail*.

Entre as estratégias de comunicação externa, vale descrever que a IES trabalhará com:

- ações e campanhas institucionais que tem como objetivo apresentar a instituição para a sociedade;
- ações educativas com colégios;
- ações e campanhas de relacionamento com as empresas e entidades de classe;
- ações educativas com a comunidade no entorno;

- ações e campanhas de relacionamento com a imprensa para promover as atividades e projetos realizados pelos professores e alunos;
- divulgação de informações de interesse dos egressos e sobre a Instituição, além do envio de e-mail marketing com informações relevantes sobre eventos para este público, cursos de pós-graduação, descontos em cursos, ações de mentoring e orientação de carreiras;
- ações e campanhas para divulgação dos processos seletivos de bacharelado, licenciatura, graduação tecnológica, especialização e também cursos de curta duração e palestras diversas.

A diretoria da Universidade São Judas Tadeu deve estabelecer as estratégias de comunicação junto à comunidade externa e garantir o alinhamento com a área de comunicação corporativa.

5.11. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE INTERNA

Com o intuito de manter a comunidade acadêmica bem informada sobre tudo o que acontece na instituição, a Universidade São Judas Tadeu mantém diversos veículos e canais de comunicação. A comunicação na instituição tem como objetivo não apenas a disseminação de informações, como também o fortalecimento de vínculos para o trabalho coletivo entre os mais diversos setores e destes com toda a comunidade acadêmica.

Portal da IES: assim como para o público externo, o portal funciona como um importante canal de informações para a comunidade externa e interna, com a divulgação de notícias e eventos da Instituição, informações acerca de ações de ensino, pesquisa e extensão, dos cursos de Graduação, Pós-graduação, destaques de alunos e professores e links para todas as áreas de atendimento, Núcleos de Extensão, Coordenação de Pesquisa, Ouvidoria, endereços das CAAs (Central de Atendimento ao Aluno), entre outros. Ainda, no Portal, são publicados documentos institucionais relevantes, previsto na Portaria no 23/2017 e Decreto no 9.235/2017;

Ulife: canal exclusivo de comunicação entre a Instituição e seus estudantes. Neste ambiente, os alunos e alunas encontram todas as informações acadêmicas, financeiras, comunicados importantes, campanhas e eventos da Instituição. O estudante realiza sua matrícula on-line, tem acesso às suas notas, matriz curricular, atividades complementares, acesso à biblioteca, Manual do Estudante, solicitação de documentos, informações sobre a avaliação institucional, dentre outros serviços e informações importantes para sua rotina acadêmica. O Ulife é também o ambiente Virtual de Aprendizagem da IES utilizado por docentes e discentes como plataforma digital de suporte às atividades pedagógicas;

Mídias Sociais: também são importantes canais de comunicação com os estudantes, sendo usadas para divulgar ações desenvolvidas pela Instituição, seus professores e colegas, bem como divulgar avisos de interesse específico dos alunos e alunas, face ao seu rápido e amplo alcance. A Instituição está presente nas redes sociais de maior alcance como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Youtube*. As diretrizes, orientações e fluxos para a gestão da homepage nas mídias sociais estão descritos em um manual específico;

Murais: todos os prédios de aulas da Instituição possuem murais nos seus corredores, nas salas dos professores e em todas as salas de aula para divulgação dos principais eventos acadêmicos e notícias de interesse dos alunos e professores. Os murais são utilizados pela Instituição, mas também pelos alunos e alunas para divulgação de seus projetos e eventos. Esses murais também são destinados a comunicações da Comissão Própria de Avaliação (CPA), dentre outros;

E-mail: ao ingressar na Universidade São Judas Tadeu, os alunos informarão um endereço eletrônico que será usado também para fins acadêmicos. Por meio desse contato, serão repassados os principais comunicados da instituição.

SMS: pelo número do seu celular, os alunos receberão mensagens via SMS com os lembretes mais relevantes para a sua vida acadêmica.

Call Center e Chat de Atendimento aos Alunos: Central de Atendimento Telefônico e chatbot exclusivo para os/as estudantes da IES. Por meio deste canal, o/a estudante pode tirar dúvidas e obter informações acadêmicas, financeiras e institucionais;

Fale com a Gente: canal de atendimento para o estudante esclarecer dúvidas e solicitar informações, com prazo de devolutiva de até 48h;

Ouvidoria: Implantada com o objetivo de estreitar a relação da Instituição com seus estudantes, docentes, educadores e educadoras, bem como a comunidade em geral. Atuando de forma personalizada, autônoma e imparcial, o ouvidor recebe, analisa, investiga e encaminha sugestões, reclamações, dúvidas e elogios recebidos pelos meios de comunicação disponibilizados para tal fim (site, e-mail e presencial).

Além desses canais, a Universidade São Judas Tadeu trabalhará com as lideranças de turma e os representantes discentes nos órgãos colegiados para que a informação circule entre os alunos.

5.11.1. Comunicação com os Colaboradores

A Política de Comunicação Interna (CI) do Ecossistema Ânima, do qual a IES faz parte, tem como objetivo descrever as diretrizes e as definições sobre os processos, a estrutura e o modo de operação da área responsável para os colaboradores administrativos e docentes da estrutura corporativa da Ânima Educação e suas respectivas instituições de ensino, assim como de suas empresas verticais.

A área de Comunicação Interna e Engajamento do Ecossistema Ânima é estruturada no modelo organizacional de “Squad” e é formada por 100% dos profissionais egressos da Comunicação Social (Publicidade, Jornalismo e Relações Públicas) e Marketing. O time fica responsável pela Comunicação Interna da estrutura corporativa da Ânima Educação, de suas instituições de ensino e das empresas verticais, atendendo todas as áreas administrativas e acadêmicas.

A Squad, que utiliza a metodologia ágil para o desenvolvimento de suas iniciativas, é dividida por macrorresponsabilidades que se segmentam da seguinte forma:

- a. Campanhas: planejamento e execução de ações e iniciativas de comunicação que tem como objetivo reforçar a cultura corporativa interna, fortalecer o conhecimento sobre a estratégia institucional, e fomentar o engajamento

- dos(as) colaboradores(as) e docentes de acordo com o tema, gerando valor para o público de interesse;
- b. Redação e conteúdo: planejamento e produção de conteúdo textual, seja para comunicados diretos, mensagens institucionais, ou projetos específicos que precisam de apoio da comunicação;
 - c. Eventos e programas de engajamento: planejamento e execução de eventos internos, e desenvolvimento de programas de reconhecimento e engajamento dos(as) colaboradores(as);
 - d. Design: planejamento e produção de conteúdo visual, seja para campanhas, divulgações institucionais ou projetos específicos que precisam de apoio para criação de identidade visual;
 - e. Métricas e indicadores: estratégia e definição de métricas e indicadores a partir de levantamento e análise de dados internos, sendo base para a tomada de decisões das quatro macrorresponsabilidades acima;
 - f. Operações: gestão da execução das iniciativas desenvolvidas pelas cinco macrorresponsabilidades acima, dando apoio operacional e garantindo que o público tenha acesso às ações planejadas.

Como a Comunicação Interna atende todas as áreas e todas as empresas que fazem parte do Ecossistema Ânima, para que um assunto ou projeto seja comunicado ou planejado pela área, é necessário que o demandante (área interna) acione a Comunicação Interna por meio do formulário eletrônico, chamado “Cadastro de solicitação para Comunicação Interna e Engajamento”, disponível no sistema de fluxos e processos chamado Orquestra. A partir da demanda aberta, o time avalia as informações e alinha com a área demandante os próximos passos e prazos para que a comunicação aconteça.

Os públicos que fazem parte da estratégia de Comunicação Interna do Ecossistema são todos os educadores, considerando: colaboradores(as) administrativos; docentes; lideranças; coordenação de curso; agentes de comunicação (estes como apoio informal da Comunicação Interna dentro das áreas e instituições).

Atualmente, os canais de comunicação oficiais utilizados pela área de Comunicação Interna são:

E-mail: umas das ferramentas de trabalho e de comunicação mais utilizadas na IES;

Microsoft Teams: plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho;

Órbita: plataforma de conteúdo. Na Órbita, o colaborador, tanto do corpo acadêmico como administrativo, terá acesso aos comunicados, campanhas e notícias internas de forma organizada em cronologia às divulgações. É o local que comunicados, campanhas e notícias internas;

Murais: todos os prédios de aulas da Instituição possuem murais nos seus corredores, nas salas dos professores e em todas as salas de aula para divulgação dos principais eventos acadêmicos e notícias de interesse dos alunos e professores. Os murais são utilizados pela Instituição, mas também pelos alunos e alunas para divulgação de seus projetos e eventos. Esses murais também são destinados a comunicações da Comissão Própria de Avaliação (CPA), dentre outros;

Reuniões: prática que consiste na realização de encontros com o dirigente máximo da instituição e com outros dirigentes institucionais junto a educadores administrativos e acadêmicos, como forma de acolher, esclarecer dúvidas, escutar opiniões e sugestões, bem como apresentar direcionamentos e principais projetos da instituição de forma clara e transparente;

Canal de Conduta: destinado ao público interno e externo à IES, pelo qual as pessoas poderão se manifestar, de forma anônima, em relação a situações em que estão em desacordo, ou ressaltar os bons exemplos que mereçam ser valorizados. Há um Comitê de Ética que apura os protocolos abertos e dá os devidos encaminhamentos, e uma equipe de auditoria que apura as denúncias, dando suporte a esse comitê nas validações das informações. O comitê, dependendo do caso, repassa para o Gestão de Pessoas da Universidade São Judas Tadeu os encaminhamentos a serem cumpridos. O Canal de Conduta é gerido por meio de uma empresa independente a

fim de garantir a confidencialidade de quem busca fazer a comunicação, que pode ser realizada por um canal telefônico 0800 ou por um *link* no *site* da instituição.

Há também um estudo para ampliar o alcance da Comunicação por meio da plataforma acadêmica “Ulife” e por meio de uma ferramenta de “Pop-up” (notificações) nos computadores corporativos. Além disso, em alguns casos, quando presencialmente, utilizamos de cartazes, mobiles, display de mesa etc.

Faz parte da cultura da Ânima o que é chamado de ‘Jeito Ânima de Ser’, a informalidade, a conexão, o comprometimento e o entusiasmo. É natural que, para gerar identificação, as produções de discurso, em campanhas, eventos e comunicados, sejam apoiados também por essas características. Fala-se com proximidade, positividade, clareza, interesse e segurança. Entender cada um dos públicos ajuda a direcionar melhor a conversa, de acordo com as necessidades, perfis e momentos de comunicação.

5.12. POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

Acolher, acompanhar e estimular vivências e experiências acadêmicas, sociais e profissionais bem-sucedidas são algumas das premissas que sustentam as ações desenvolvidas pela Universidade São Judas Tadeu no que se refere ao apoio aos discentes. Essas políticas institucionais adotam estratégias educativas que visam reconhecer e atender às necessidades dos alunos no decorrer de toda sua trajetória formativa.

Acolhimento, nivelamento, apoio psicopedagógico, monitoria, intercâmbios e acessibilidade representam algumas dessas iniciativas. São ações de suma relevância, uma vez que contribuem para orientar e apoiar os alunos, minimizando possíveis dificuldades de aprendizagem e de adaptação à cultura acadêmica, além de fortalecer as relações e a integração dos alunos no contexto do ensino superior. A política institucional de acompanhamento ao discente e os programas, os projetos e os serviços contribuem para uma formação efetiva de profissionais e cidadãos, altamente qualificados, autônomos, críticos e conectados à realidade social. Na busca

por soluções para os desafios que emergem do cotidiano acadêmico, a seguir, são apresentados alguns dos principais programas e iniciativas de apoio ao corpo discente tendo em vista sua trajetória de formação no Ecossistema Ânima de Aprendizagem.

5.12.1. Programa Sucesso do Aluno

O Programa Sucesso do Aluno busca promover ações que favoreçam o discente em seu processo de aprendizagem, que o acolham e o acompanhem durante toda a sua trajetória acadêmica. Dessa forma, busca-se promover o empoderamento do estudante a fim de oferecer condições para que ele participe e possa pertencer de forma equitativa da comunidade acadêmica e, para além disso, alcançar o seu sucesso como sujeito, profissional e cidadão.

Figura 24 – Empoderamento do estudante na Instituição



Fonte: Vice-Presidência Acadêmica.

O ponto de partida para todo esse processo de apoio ao discente é a escuta. Os alunos chegam à vida acadêmica trazendo bagagens e experiências de vida particulares, alimentam expectativas e sonhos diversos, possuem habilidades e dificuldades específicas. A atuação nesse momento inicial do percurso formativo busca reconhecer, conhecer e compreender as individualidades, com consciência de que há heterogeneidade social, econômica, cultural e formativa que caracteriza o grupo que ingressa no ensino superior. Sucesso, nesse programa, é interpretado em sua amplitude, abrangendo e sendo aplicado a sujeitos marcadamente diferentes, para os quais o êxito pode ter uma infinidade de significados.

Na perspectiva do aluno, sucesso pode ser traduzido em conseguir acompanhar e compreender as aulas ministradas pelos professores, perceber que aprendeu o que foi ensinado ou, ainda, entender o conteúdo ministrado e ser capaz de aplicar na sua vida pessoal e profissional. As ações estabelecidas no Programa Sucesso do Aluno ajudam a combater a evasão escolar, uma vez que o acolhimento estimula o engajamento, que estimula a aprendizagem, que estimula a permanência. O êxito do aluno, contudo, demonstra ser algo que extrapola a trajetória acadêmica e que se expande e reflete, essencialmente, em sua inserção social e profissional. O aluno e o seu desenvolvimento integral são, respectivamente, centro e foco das ações do programa. Trabalhar para o sucesso do aluno requer esse constante exercício de escuta, acolhimento e acompanhamento nas diferentes etapas da sua jornada formativa.

Assim, o Programa Sucesso do Aluno contribui para a equidade em sala de aula, aspecto que também favorece a relação ensino-aprendizagem. As diretrizes acadêmicas do programa são voltadas para o acolhimento, ao passo que atividades estratégicas são previstas com o objetivo de promover o engajamento dos alunos. A aprendizagem em escala depende de fatores como o currículo do curso e a formação do professor, mas está associada, em especial, ao engajamento dos discentes, indo além dos conhecimentos em sala de aula e oferecendo o acesso a diversas ações visando à saúde mental e à qualidade de vida do aluno.

Motivação pessoal é fator de alto impacto no desempenho acadêmico, impulsionando o aprendizado, sobretudo, quando combinada à orientação adequada do professor nessa jornada formativa. É um incentivo que estimula os estudantes a obterem bons resultados. Sucesso, nesse caso, resulta do próprio engajamento em experiências nas quais o estudante estará envolvido em diversos momentos de seu percurso formativo. As ações promovidas pelo Programa Sucesso do Aluno buscarão, então, reconhecer as habilidades, respeitar as individualidades, fortalecer a autonomia e gerar a motivação dos alunos, investindo na formação discente em sua integralidade.

5.12.1.1. Projeto Acolher

O início das aulas é um marco na trajetória de todo estudante que ingressa no ensino superior. Esse momento tão aguardado reúne sentimentos como curiosidade, dúvidas e ansiedade sobre o dia a dia da jornada universitária. O Projeto Acolher nasce como resposta a esse momento tão especial e conta com a experiência de veteranos, que já viveram a fase de transição para o ensino superior, com a necessidade de ações de integração dos calouros por parte de toda a comunidade acadêmica. Dessa forma, a expectativa positiva com que os novatos chegam à universidade em relação à sua experiência acadêmica se torna uma realidade.

O Acolher é um projeto de extensão do Ecosistema Ânima do qual estudantes de todas as IES do grupo podem participar. Na dinâmica estabelecida, eles se dividem por área do conhecimento e se nomeiam formando gerúndios. São eles: Arquitetura e Urbanismo & Design (Arquitetando), TI (Codando), Comunicação & Artes (Comunicando), Ciências Biológicas & Saúde (Cuidando), Psicologia e Serviço Social, (Desembolando), Engenharias (Engenheirando), Licenciaturas (Ensinando), Ciências Jurídicas (Endireitando), Gestão & Negócios (Negociando) e Ciências Agrárias (Veterinando).

Logo que são matriculados, os novatos são convidados a participar do projeto por meio do Ulife. Os “gerúndios” realizam atividades utilizando plataformas digitais (Ulife, Zoom e redes sociais). As atividades têm o objetivo de ambientar os calouros ao universo do ensino superior e facilitar a transição. Nesse contexto, os novatos já iniciam sua jornada participando de uma comunidade nacional de amigos e recebem todo o apoio necessário para o início da graduação.

Além das atividades de acolhimento e ambientação na área/curso escolhido, o Acolher também oferece cursos de nivelamento. Os veteranos são apoiados e acompanhados por nossos professores no planejamento e na oferta de curso que visa sanar gaps de aprendizado de assuntos abordados no ensino médio e que nesse momento são importantes para incluir o estudante no ensino superior. A abordagem de estudante para estudante traz inúmeros benefícios, sendo os mais citados pelos novatos: o uso de linguagem e vocabulário mais próximo do universo deles, os exemplos são da

experiência dos veteranos nas aulas e a ausência de barreira para as dúvidas, já que, na presença dos professores, muitos estudantes sentem-se mais tímidos.

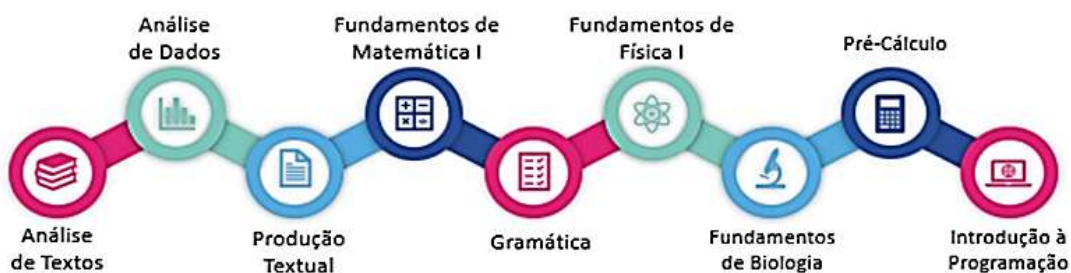
5.12.1.2. Nivelamento

Como parte da política de apoio ao discente, a Universidade São Judas Tadeu adota ações constantes de acolhimento, permanência e nivelamento, sendo este último um dos grandes desafios no processo de ensino-aprendizagem, em especial quando se considera a diversidade que forma o ambiente acadêmico em suas características e particularidades regionais, sociais, culturais e econômicas. Considerando esses fatores, a Instituição busca aperfeiçoar seu ciclo pedagógico, acompanhando o desenvolvimento acadêmico do aluno e atuando para reduzir eventuais disparidades formativas que possam dificultar o processo de aprendizagem de alguns discentes ingressantes no ensino superior.

O Programa de Nivelamento representa uma dessas ações de apoio, voltado para o desenvolvimento de habilidades básicas em conteúdos considerados essenciais para uma trajetória de sucesso do aluno. O programa contempla atividades de caráter complementar, destinadas a proporcionar um aumento qualitativo do conhecimento do discente, visando contribuir com o desempenho acadêmico e na permanência dos estudantes na instituição. O foco particular na aquisição ou no aprimoramento desses conhecimentos leva em consideração alguns critérios de relevância e necessidades identificados.

O Programa de Nivelamento está todo estruturado digitalmente, no ambiente de aprendizagem (Ulife), sendo constituído por 9 (nove) cursos com 4 (quatro) módulos cada e contam com material de estudo para auxiliar a fixação dos conhecimentos abordados, além uma avaliação diagnóstica e de uma avaliação final.

Figura 25 – Estrutura do Programa de Nivelamento



Cada curso é composto por 4 módulos e cada módulo possui uma avaliação diagnóstica, um material para estudo e uma avaliação final. Para ser aprovado no curso e receber o certificado é preciso obter nota mínima nas avaliações diagnósticas ou avaliações finais.

Para auxiliar e reforçar a aquisição, a revisão ou a atualização desses conhecimentos indispensáveis para um bom aproveitamento acadêmico, o programa orientará os alunos ingressantes dos cursos de graduação da IES (bacharelados, tecnólogos e licenciaturas) a realizar atividades complementares de nivelamento. O nivelamento é realizado por meio de uma plataforma *on-line* facilmente localizada e acessada a partir do Ulife (Ambiente Virtual de Aprendizagem).

A divulgação do Programa de Nivelamento é realizada por meio de Edital, mas não demanda de inscrição prévia, assim que o aluno entra no ambiente virtual da Universidade São Judas Tadeu, pode encontrar o Programa de Nivelamento. Lá, ele encontra o conteúdo estruturado em forma de cursos, que ele pode optar, por fazer todos ou apenas aqueles que desejar. Cada curso é composto por tópicos que contemplam materiais de apoio, atividades e avaliações para auxiliar tanto na aprendizagem, quanto no reforço dos estudos. Erros do sistema ou dúvidas com relação ao conteúdo podem ser solucionados ou esclarecidos nos canais de atendimento da própria plataforma. As questões são encaminhadas para o time pedagógico ou técnico, de modo que possam avaliar e orientar na solução do problema.

O método e a disponibilização *on-line* do conteúdo visam favorecer e tornar o processo de aprendizado mais proveitoso e eficaz, uma vez que todos os materiais estarão acessíveis para livre consulta, quando, onde e como o aluno desejar. Esse é um aspecto importante para o discente ingressante, já que pode realizar as atividades de nivelamento de modo gradativo, estudando um pouco a cada dia, sem sobrecarga da rotina acadêmica e com tempo hábil para concluir o que foi proposto. Com a flexibilidade necessária, o Programa de Nivelamento permite ao estudante parar e recomeçar o processo de aprendizagem quando e onde quiser.

O programa de nivelamento é oferecido a todos os alunos que ingressam em um curso de graduação acadêmica. Tem caráter não obrigatório, cabendo ao educando a

faculdade de cursá-lo ou não, embora a Universidade São Judas Tadeu se encarregue de incentivar os discentes para a adesão ao programa. O estudante que ingressar no Programa de Nivelamento e obtiver êxito nas avaliações, recebe um certificado de conclusão por e-mail, e para receber o crédito de horas complementares, deve submeter o certificado, via protocolo, para que seja realizada a validação e assim as horas complementares serem registradas no seu histórico escolar. Caso o aluno opte por não realizar o programa, ou caso não alcance o desempenho necessário, o aluno não recebe o certificado e as horas complementares não serão lançadas em seu histórico escolar.

O Programa de Nivelamento corresponde a um instrumento de melhoria qualitativa no domínio de conhecimentos básicos, reunindo meios e formas de tratar as carências dos alunos ingressantes. Esses esforços para o desenvolvimento do estudante são feitos de acordo com as diretrizes pedagógicas adotadas pela Universidade São Judas Tadeu, seguindo uma orientação didática que considera o aluno como protagonista de sua própria aprendizagem, algo que aparece refletido na escolha dos conteúdos, das atividades e da metodologia adotada. Assim, educação e tecnologia são alinhadas para identificar e trabalhar as necessidades de cada discente no que se refere ao domínio de conhecimentos básicos.

O Programa de Nivelamento traduz uma constante busca da instituição de ensino pela melhoria da qualidade do ensino e pela excelência acadêmica. Resgatar conteúdos não assimilados adequadamente pelos alunos durante o ensino médio acaba por refletir em um melhor acompanhamento dos conteúdos do curso de graduação. Assegura-se, desse modo, que todos os estudantes tenham alguns dos pré-requisitos necessários para avançar no ensino superior, apresentando menos dificuldades individuais.

Além do Programa de Nivelamento, como mencionado anteriormente, há, também, a oferta de curso de nivelamento em que os veteranos do Projeto Acolher ministram aulas para os novatos. Esses cursos acontecem em ambiente digital na semana que antecede o início das aulas. São alguns exemplos: Matemática para Todos (ofertado por diversas áreas), Bioestatística sem Neura, Bioquímica para Saúde e Humanas, Matemática dos Negócios, Preparando-se para a Engenharia (física e química), Pré-cálculo e Desenho para Todos.

5.12.1.3. Monitoria

O programa de monitoria qualificada complementa esse conjunto de ações ofertadas pela Instituição, destinadas a apoiar o discente em seu processo de aprendizagem, ofertando suporte acadêmico nos componentes curriculares considerados mais exigentes. É uma política institucional de acompanhamento complementar, pautada no preceito de promover o engajamento e o desenvolvimento da autonomia do aluno.

Um diferencial é que as práticas de monitoria não são estruturadas para serem uma ação pontual, ao contrário, destinam-se a um acompanhamento contínuo dos discentes. Assim, sua oferta não se encerrará no primeiro ciclo do ensino superior. As práticas de monitoria acompanham o aluno durante toda sua trajetória, em uma ação de apoio que supre as necessidades de acordo com os desafios que o aluno vai encontrando ao longo de seu percurso formativo.

Entende-se por monitoria uma modalidade de ensino-aprendizagem vinculada às necessidades de formação acadêmica do aluno e oferecida em uma ou mais Unidades Curriculares afins dos cursos de graduação. A monitoria terá como objetivos:

- ampliar e enriquecer a participação do aluno na vida acadêmica;
- incentivar a melhoria do processo de ensino-aprendizagem em determinada disciplina, fortalecendo a relação professor-aluno;
- favorecer o desenvolvimento de atividades de reforço escolar, visando ao aprimoramento do estudante e à superação de problemas de reprovação, evasão e falta de motivação;
- gerar condições de aperfeiçoamento do processo de formação do futuro profissional;
- possibilitar o aprofundamento teórico-prático e o desenvolvimento de competências e habilidades pertinentes à atividade do magistério;
- incentivar o interesse pela dedicação à docência e pelos programas de pós-graduação da instituição;
- permitir vivência pedagógica, contribuindo para a formação do aluno-monitor, visando à docência no ensino superior;
- promover a qualidade de ensino de maneira geral e, especificamente, em relação à área de conhecimento da(s) UC(s).

A monitoria objetiva o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem na perspectiva discente, em disciplinas que necessitam de apoio para acompanhamento de grupos de alunos, bem como a outras atividades previstas em normas internas. Será exercida por alunos regularmente matriculados, selecionados dentre os que se destacaram em determinadas disciplinas, demonstrando cultura e aptidão para a atividade. O número de monitores, a seleção, os critérios para a escolha das disciplinas, a forma de atuação e a gestão do serviço serão definidos conforme ato da direção da IES. A admissão de monitores, sob a responsabilidade da entidade mantenedora, será feita de acordo com a legislação em vigor e a seleção, coordenada pelo coordenador de curso.

A monitoria é instituída formalmente na Universidade São Judas Tadeu. O monitor deverá ser aluno regular do curso em questão e prestará auxílio extraclasse aos discentes. O monitor pode, ainda, auxiliar o professor no desenvolvimento de atividades, sendo vetado substituí-lo em qualquer circunstância. A monitoria é oferecida para as unidades curriculares com maior evasão ou insucesso, ficando a cargo do colegiado do curso essa definição dentro do semestre letivo. O colegiado define as UC, assim como o perfil do aluno monitor, que será selecionado com base em critérios previamente estabelecidos.

O professor assume papel fundamental no programa de monitoria qualificada. Ele é o tutor que diretamente prepara, orienta, supervisiona e ampara os alunos veteranos em sua função de monitores. O docente compartilha com os monitores materiais didáticos que servem de referência para o assunto a ser abordado, disponibiliza lista de exercícios que ajudam no aprendizado e repassa o plano de ensino da UC para que possa servir como uma ferramenta de trabalho no planejamento acadêmico das ações de monitoria. Toda essa preparação, em que se especificam, entre outras coisas, os objetivos de aprendizagem e o modo como os conteúdos serão abordados, permite o planejamento das atividades e a consequente oferta de uma monitoria que é elaborada e alinhada com o plano de ensino da UC.

A monitoria não substitui as aulas, mas é uma ação de suporte acadêmico que conta com o apoio discente. O relevante e diferencial é que acontece de aluno para aluno, aspecto que fortalece os vínculos entre os estudantes, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de ambos os envolvidos no processo. Trata-se de uma ação

acadêmica e, sobretudo, de relacionamento e integração cooperativa, que conduz à equidade em sala de aula e favorece o processo de ensino-aprendizagem tanto daquele aluno que aprende, quanto daquele que ensina. Contribui, ainda, para despertar nesses monitores uma possível vocação para a docência.

O projeto de monitoria chama-se Um por Todos e Todos por Um e é extremamente inovador, já que os estudantes podem fazer a monitoria ofertada por qualquer IES da marca. Dessa forma, os estudantes usufruem de uma ampla oferta de horário para receber a monitoria, que na sua maioria acontece em ambiente digital. Além de acompanhar a evolução do aprendizado dos estudantes que participaram da monitoria, a Universidade São Judas Tadeu observa os benefícios dos estudantes monitores. Os relatos que mais chamam a atenção são os que os estudantes expressam livremente os aprendizados que são comportamentais e, sem dúvidas, estão associados às competências para o século XXI. Para além disso, também é possível perceber que a monitoria é um primeiro ensaio para a docência, conforme alguns relatos apresentados a seguir:

“Eu adoro a comunicação que existe, o fato de estudar sempre mais pra corresponder às expectativas de quem você está ajudando, e eu gosto muito de ensinar! A docência é um sonho pra minha carreira!” (aluna do curso de Medicina – Ânima Educação)

“Aprendi a ser mais organizada e ter mais responsabilidade com os estudos, porque era necessário estudar mais para poder sanar as dúvidas e auxiliar os alunos no processo de aprendizagem de cada um da melhor maneira. Aprendi a lidar com outras pessoas que têm opiniões e pontos de vista diferentes, o que é bom, pois levanta discussões enriquecedoras. Aprendi a ensinar e lidar com as dificuldades de cada aluno. E, por fim, mas não menos importante, aprendi a ser melhor no que escolhi, para mim e para os outros.” (aluna do curso de Nutrição – Ânima Educação)

“Relação interpessoal com monitorandos; melhoria da capacidade de oratória e escuta ativa; aprendizado quanto à absorção dos desafios dos monitorandos; assistência quanto à realização de atividades avaliativas.” (aluno do curso de Direito – Ânima Educação)

“Aprendi a ser um pouco mais paciente, a como utilizar os novos meios de comunicação principalmente no ambiente virtual, usando várias plataformas para

melhorar o atendimento na monitoria, a ter resiliência e saber a superar as dificuldades impostas no ambiente *on-line*.” (aluna do curso de Enfermagem – Ânima Educação).

5.12.2. Formas de Acesso ao Ensino

Para ingressar na Universidade São Judas Tadeu, o aluno deverá submeter-se ao processo seletivo (obedecendo a critérios, prazos e regras descritos no edital), ou apresentar diploma de curso superior em outra graduação, ou mesmo por meio de transferência proveniente de cursos autorizados ou reconhecidos, mantidos por instituições de ensino superior nacionais ou estrangeiras, com as necessárias adaptações curriculares, em cada caso.

O Plano Nacional da Educação (2014-2024) registra em seu texto que, no conjunto da América Latina, o Brasil apresenta um dos índices mais baixos de acesso à educação superior, mesmo quando se leva em consideração o setor privado. Incorporando o entendimento de que o acesso ao ensino de qualidade é condição essencial para a superação das desigualdades sociais, a IES busca criar políticas que facilitem o acesso à educação superior, criando condições institucionais de atendimento ao discente, incentivando e apoiando iniciativas próprias e da mantenedora, com um extenso e variado programa de bolsas, além da adesão aos programas de financiamento do governo, como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Financiamento Estudantil (FIES), e, ainda, um programa de financiamento próprio, em parceria com bancos privados, o Crédito PRAVALER.

Assim, a Universidade São Judas Tadeu, visando possibilitar maior acesso dos estudantes com menores condições financeiras à educação superior, a IES viabiliza aos alunos o acesso ao estudo por meio de:

5.12.2.1. Programa Universidade para Todos (Prouni)

Esse é um programa do Ministério da Educação (MEC) que possibilita o acesso à educação superior por meio da concessão de bolsas de estudos (integrais e parciais) em cursos de graduação em instituições privadas de educação superior a estudantes

de baixa renda sem diploma de nível superior. Para concorrer às bolsas, o aluno precisa ter prestado o Enem e alcançado uma média mínima de 450 pontos, além de não ter zerado a nota da redação. Há critérios específicos com relação à renda familiar, entre outros requisitos.

5.12.2.2. Financiamento Estudantil (FIES)

O Programa de Financiamento Estudantil (FIES) foi criado pelo Governo Federal em 1999 para oferecer aos alunos mais uma opção de financiamento dos estudos, dando prioridade àqueles que têm situação econômica menos privilegiada. O programa foi desenvolvido pelo Ministério da Educação com créditos governamentais, para possibilitar maior acesso ao ensino superior. Por meio dele, o estudante pode financiar até 100% dos custos das mensalidades.

5.12.2.3. Crédito PRAVALER

O crédito universitário PRAVALER é um programa privado de financiamento estudantil fornecido pela empresa Ideal Invest, que permite ao estudante financiar seu curso de graduação em até o dobro do tempo de duração. O estudante precisa estar regularmente matriculado e pode se inscrever pelo site do PRAVALER.

5.12.2.4. Parcerias e Convênios Empresariais

Outras modalidades de crédito em parceria com instituições financeiras e/ou convênios empresariais, de iniciativa da IES, oferecidas aos alunos quando têm a oportunidade de abater ou financiar um percentual do valor das suas mensalidades em um período de tempo bem maior que o tempo de integralização do curso, sem juros ou com juros muito abaixo do valor de mercado.

5.12.3. Estímulos à Permanência

A Universidade São Judas Tadeu assume uma responsabilidade ampliada na promoção da inclusão social, entendendo como compromisso assegurar não apenas o acesso, mas a permanência e a possibilidade de conclusão dos estudos no período regimental. Assim, promoverá ações junto aos seus alunos, descritas a seguir.

5.12.3.1. Organização estudantil

A representação estudantil na Universidade São Judas Tadeu ocorrerá por meio da participação de alunos, eleitos por seus pares para um mandato de dois anos, nos seguintes órgãos colegiados:

- Conselho superior: órgão superior de direção acadêmica administrativa e disciplinar na IES;
- Colegiado de cursos, órgão deliberativo em matéria didática e científica e consultivo em matéria administrativa e disciplinar;
- Comissão Própria de Avaliação, comissão encarregada da autoavaliação institucional.

5.12.3.2. Diretórios acadêmicos

Será assegurado aos estudantes o direito à organização de seu Centro Acadêmico ou Diretório Acadêmico, conforme prevê o regimento da IES.

5.12.3.3. Relações e parcerias com a comunidade

A Universidade São Judas Tadeu busca estabelecer relações e parcerias com diversos agentes e organizações na sociedade. Essas relações e parcerias estimulam a integração entre teoria e prática, necessárias para a formação dos acadêmicos. Assim, a integração com os setores produtivos permite o desenvolvimento dos alunos como técnicos qualificados, éticos e capazes de contribuir para o crescimento e a perenidade das organizações produtivas.

A integração com a sociedade permite a formação de cidadãos capazes de intervenção e construção de uma sociedade com instituições sadias e cada vez mais aperfeiçoadas. A Universidade São Judas Tadeu busca interagir com o ambiente acadêmico, científico, produtivo e cultural, visando à socialização do saber produzido e à interação com o desenvolvimento científico e tecnológico detido por outras instituições.

De acordo com o seu regimento, a Universidade São Judas Tadeu pode firmar convênios com instituições educacionais, científicas, culturais, entidades de classe e empresas nacionais e estrangeiras. Tais convênios devem ser aprovados pelos colegiados de cursos.

5.12.4. Áreas de Atendimento Discente

5.12.4.1. Centrais de atendimento acadêmico

As centrais de atendimento acadêmico são órgãos de apoio, que são vinculados à secretaria acadêmica e são destinadas a atender os discentes em todas as fases de seu percurso escolar, desde o período em que ele é candidato, até sua formatura.

- **Ao candidato:** a central atende suas demandas, fornecendo informações relacionadas à instituição, aos cursos em oferta, horários/turnos e campus, além de fornecer informações das carreiras profissionais, esclarecem dúvidas relacionadas aos processos seletivos e demais formas de ingresso, e articula o contato do candidato com o coordenador do curso desejado.
- **Ao aluno:** a central é responsável pelo recebimento das matrículas, pelo protocolo e pela resposta às diversas solicitações formuladas pelos alunos, realizadas por meio de requerimentos físicos ou eletrônicos. São esclarecidas demandas acerca de pagamentos, dúvidas financeiras, financiamentos, bolsas e descontos.

5.12.4.2. Atendimento acadêmico pela coordenação

Os discentes contam com a coordenação de curso para o atendimento a dúvidas acadêmicas, entrega e recebimento de documentos, esclarecimento de dúvidas de plano curricular e orientação sobre protocolos.

5.12.4.3. Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI): acessibilidade

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) é o órgão responsável por oferecer suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos do acadêmico da Instituição, atuando sobre os múltiplos fatores que possam estar interferindo em seu desenvolvimento integral e nas questões ligadas a aprendizagem, assim como oferecer subsídios para os docentes em seu trabalho em sala de aula, contribuindo para a formação humana, política, social e profissional da comunidade acadêmica.

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) é a área de caráter permanente e interno da Universidade São Judas Tadeu que coloca em prática a política de atenção à comunidade acadêmica por meio de programas, projetos e ações amparados nos princípios de acessibilidade, diversidade, adaptabilidade, equidade, saúde mental e inclusão, ao passo que contribui para a autonomia e o desenvolvimento pessoal e profissional do(a) estudante.

Suas atividades têm como base as seguintes legislações e políticas: a Constituição Federativa do Brasil (1998); Lei Federal nº 10436, de 2002, sobre a utilização da Língua Brasileira de Sinais (Libras); Portaria Federal nº 3284, de 7 de novembro de 2003; Decreto Federal nº 5296, de 2 de dezembro de 2004. Com respeito ao direito à diferença, à equidade das pessoas com deficiência e consciente da legislação brasileira, Decreto n. 5.296, Lei nº 10.048, Portaria 3.284 (7/11/2003) que apoia e estabelece regras gerais sobre acessibilidade[1], a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20/12/1996, sendo seu vínculo com o Atendimento Educacional Especializado (AEE) definido pelo Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, aplicado aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, devendo ser oferecido

de forma transversal a todos os níveis, etapas e modalidades. A Instituição atende e compreende, ainda, às especificidades da pessoa pautada na Lei Nº 12.764 de 27 de dezembro de 2012 e na Lei 13.146 (2015), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência. A partir delas, segue-se as portarias e políticas internas que instituem o NAPI, a Política de Acessibilidade e a Política de Diversidade e Inclusão (Consultar site da instituição).

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) tem, de acordo com a legislação vigente e regimento, os objetivos:

- I. Atender estudantes em suas demandas psicopedagógicas durante seu percurso acadêmico;
- II. Realizar intervenção especializada e acompanhar as ações pedagógicas necessárias;
- III. Oferecer informações e orientações que possam auxiliar no desenvolvimento e na adaptação do processo de aprendizagem;
- IV. Promover ações inclusivas para assegurar a acessibilidade na IES.
- V. Apoiar a gestão acadêmica nos assuntos de evasão escolar relacionados às questões psicopedagógicas
- VI. Oportunizar espaço de estágio para estudantes de cursos afins.

Os objetivos se desdobram em 4 frentes de atuação: Atendimento Educacional Especializado (AEE), Apoio Psicopedagógico para Estratégias de Aprendizagem, Acolhimento e Encaminhamento relacionados às queixas emocionais e Desenvolvimento da Cultura Inclusiva e Diversidade.

- Atendimento Educacional Especializado (AEE): diz respeito as ações de atenção ao estudante com deficiência, com transtornos do neurodesenvolvimento, altas habilidades/superdotação amparado nos princípios de equidade e inclusão a fim de promover um ambiente acadêmico inclusivo;
- Apoio Psicopedagógico para Estratégias de Aprendizagem: consiste no suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, psicossociais, culturais e pedagógicos;

- Acolhimento e Encaminhamento relacionados às queixas emocionais: consiste em oferecer atendimentos relacionados às demandas de saúde mental que se caracterizam pela orientação e possível encaminhamento.
- Desenvolvimento da Cultura Inclusiva e Diversidade: diz respeito a promoção de um ambiente saudável, respeitoso e acolhedor, considerando a pluralidade humana.

As ações relativas ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) poderão ser das seguintes ordens:

- Realização de atendimento psicopedagógico;
- Orientação de trabalho e disponibilização de profissional, intérprete educacional I (leitor/transcritor), ao estudante quando necessário;
- Orientação de trabalho e disponibilização de profissional, intérprete educacional II (Libras), ao estudante quando necessário;
- Garantia de dilação do tempo para atividades acadêmicas avaliativas;
- Disponibilização de sala separada para realização de provas;
- Realização de orientação para oralização da prova ou interpretação em sinais;
- Solicitação de adaptação da avaliação de acordo com a especificidade do estudante;
- Realização de orientação para adaptação do espaço físico;
- Realização de orientação aos docentes em relação à prática inclusiva.

O NAPI promove ações individualizadas e coletivas em ambientes que contemplem toda comunidade acadêmica, considerando as suas diferenças e necessidades singulares, promovendo um ambiente equitativo.

5.12.4.4. Ouvidoria

A instituição tem institucionalizado o canal de Ouvidoria, para estabelecer ligação entre a comunidade acadêmica, comunidade externa, docentes e as instâncias administrativas, visando desburocratizar a administração e aperfeiçoar o processo democrático de gestão.

A Ouvidoria atua com autonomia e absoluta imparcialidade, com o objetivo de zelar pelos princípios da legalidade, moralidade e eficiência administrativa, resguardando o sigilo das informações.

A Ouvidoria tem a finalidade de receber, registrar, encaminhar e acompanhar opiniões, comentários, críticas e elogios aos membros da comunidade acadêmica, bem como do público em geral a todos os setores da IES, sendo responsável também por fazer chegar ao usuário uma resposta das instâncias implicadas.

5.12.4.5. Central de Carreiras

A Universidade São Judas Tadeu conta com a Central de Carreiras, que visa atender aos acadêmicos promovendo o desenvolvimento de sua carreira durante o curso bem como aos egressos, possibilitando experiências educacionais em âmbito nacional e internacional e fomentando a empregabilidade.

A área atua também com a promoção de eventos e palestras, com foco na orientação profissional e intermediando e divulgação de vagas de instituições parceiras. Além de atuar da divulgação de vagas, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados.

5.13. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS

As IES passam hoje por um momento crucial de reposicionamento diante da nova organização do mundo do trabalho. O excesso de oferta educacional, a escassez e diluição da demanda e a nova postura dos candidatos ao ensino superior alteraram as posições estabelecidas ao longo de anos e preocupam as instituições em relação à sua permanência nesse cenário. O pacote de serviços educacionais não se restringe mais a uma boa aula. Os futuros alunos têm hoje uma percepção mais detalhada dos serviços prestados e avaliam a qualidade, os preços, a infraestrutura, o corpo docente, a tecnologia, a matriz curricular, a reputação e a relação custo-benefício.

A marca é outro diferencial procurado e passa a ser uma questão de sobrevivência da Universidade São Judas Tadeu. Uma marca forte e reconhecida traduz confiança, representa a atração natural de bons profissionais e de uma consequente oferta de qualidade para o mercado. Passa a ser critério de escolha decisivo na mente dos candidatos ao vestibular. Todos esses fatores, aliados às exigências do Ministério da Educação (MEC), levam as instituições de ensino a buscar formas mais criativas de se apresentar e se relacionar com seus diversos públicos.

Esse relacionamento deve passar, essencialmente, pela continuidade dos contatos após a conclusão do curso. A relação com os alunos não deve ser interrompida logo após a solenidade de formatura. Dessa forma, o egresso passa a ter acesso a um novo rol de práticas educacionais da Instituição. Essa nova fase do relacionamento passa a ser valorizada pelo mercado, pois demonstra que a instituição está preocupada não só com a formação técnica do profissional, mas também com sua carreira.

Assim, a IES promove um relacionamento contínuo com seus egressos, visando ao aperfeiçoamento de suas ações, acompanhando e discutindo a inserção dos egressos no mercado de trabalho, levantando e propondo medidas voltadas ao aperfeiçoamento do curso a partir dos indicadores obtidos. Com ações direcionadas ao estabelecimento de uma relação mais estreita com os egressos, a IES facilita a formação de uma rede de comunicação entre os egressos, possibilitando a troca de informações profissionais e acadêmicas.

São propósitos da Política Institucional de Acompanhamento do Egresso da IES:

- identificar o perfil do egresso e criar mecanismos para a avaliação de seu desempenho no mercado de trabalho;
- acompanhar a inserção dos egressos no mercado de trabalho;
- construir, a partir dos questionários aplicados, um banco de dados com informações que possibilitem manter um relacionamento com o egresso, garantindo um vínculo institucional permanente;
- garantir a aproximação com os egressos, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais atinentes à implementação de novos cursos e programas no âmbito da educação superior;

- estimular e criar condições para a educação continuada de egressos;
- construir indicadores que subsidiem a adequação curricular às necessidades do desenvolvimento de competências e habilidades em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais;
- facilitar a formação de uma rede de comunicação entre os egressos, possibilitando a troca de informações profissionais e acadêmicas.

No acompanhamento dos egressos serão realizadas pesquisas, encaminhadas por meio do *e-mail* cadastrado no banco de dados. Elas propiciarão que a IES mensure o nível de empregabilidade dos seus egressos. Os questionários enviados poderão traçar o perfil do profissional no mercado de trabalho e fazer um cruzamento de dados, direcionado ao percentual de empregabilidade no mercado.

As ações de acompanhamento do egresso são realizadas a partir de dados cadastrais dos ex-alunos, referentes à inserção do profissional no mundo do trabalho, suas repercussões sociais e o comprometimento com as políticas públicas, por meio de pesquisa sistemática, realizando o acompanhamento do egresso, de modo a obter as seguintes informações: *feedback* sobre o curso (pontos negativos e fortes); atuação do egresso no mercado de trabalho; dificuldades encontradas no mercado de trabalho; identificação do perfil do profissional exigido pelas empresas, interesse em realizar cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e atualização; e identificação da percepção das empresas com relação a Universidade São Judas Tadeu.

Entre os principais questionamentos direcionados aos egressos, um dos principais objetivos será avaliar o nível de dificuldade do egresso desta instituição na sua inserção no mercado de trabalho. Os resultados das pesquisas serão analisados por uma comissão pedagógica, e as dificuldades apontadas pelos egressos na sua inserção no mercado de trabalho serão abordadas nos encontros pedagógicos e servirão de cases, para que os professores possam extinguir possíveis deficiências dos futuros egressos.

Além disso, a área de relacionamento com o egresso prestará serviços aos ex-alunos, abrindo possibilidades com relação à inclusão dos seus dados no banco de currículos, que será disponibilizado a empresas; à criação de um ambiente de relacionamento entre os egressos, a IES e os alunos, promovendo encontros de confraternização,

palestras e conferências, participação em cursos de extensão, em bancas examinadoras, etc.; e à manutenção do vínculo por meio da possibilidade de utilização da biblioteca, infraestrutura, laboratórios e serviços mantidos pela Instituição. Ademais, a partir da perspectiva da aprendizagem contínua, também conhecida por *lifelong learning*, os egressos dos cursos de graduação poderão dar continuidade aos seus estudos nos cursos de pós-graduação oferecidos pela instituição, correlatos à área de conhecimento do curso de graduação.

6. POLÍTICAS DE GESTÃO

A estrutura organizacional da Universidade São Judas Tadeu, em termos de sua concepção administrativa e de sua interação intrínseca com sua missão institucional de educação para a transformação de realidades, mantém-se o mais próximo possível e disponível para suas comunidades interna e externa, adotando, para isso, a simplificação dos processos administrativos sem a perda efetiva do controle gerencial.

A Instituição, cuja mantenedora é a AMC - Serviços Educacionais Ltda., tem sua autonomia resguardada, mas sua atuação tem como baliza os indicadores internos de qualidade, provenientes do trabalho continuado de sua Comissão Própria de Avaliação, das visitas *in loco* do MEC, dos indicadores de qualidade externos, como o ENADE, e das expectativas do mercado que não se sobrepõem às da comunidade.

A autonomia da instituição lhe permite considerar como central a participação consciente de todos os setores que, diretamente ou indiretamente, têm ligações com seus processos – sejam os de ensino, sejam os de gerenciamento dos espaços acadêmicos, dando-lhes maior celeridade e efetividade. Assim, cabe ao Núcleo Acadêmico as decisões acadêmicas; ao Núcleo Financeiro, as análises financeiras que permitirão o desenvolvimento institucional; ao Gestão de Pessoas, as instruções legais do trabalho etc.

6.1. PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL

6.1.1. Estrutura Organizacional

Dada a importância do alcance da missão e dos objetivos da Universidade São Judas Tadeu, as diretrizes de funcionamento, estrutura e organização da instituição estão identificadas em seu regimento, sendo do conhecimento da comunidade acadêmica (docentes e discentes) e do corpo administrativo da IES. A estrutura organizacional foi desenvolvida de modo a privilegiar a participação, caracterizando-se pela democratização e descentralização. Essa percepção é atestada na prática da vida institucional e assegurada pelo Regimento da instituição.

Nesse contexto, os colegiados de curso e Núcleo Docente Estruturante são incentivados a reverem, periodicamente, o perfil do egresso, a matriz curricular, os planos de ensino e as metodologias de ensino com o objetivo de identificar a necessidade de ajustes diante da dinâmica do mercado. De igual modo, o Conselho Superior participa ativamente de todas as decisões estratégicas da instituição.

6.1.1.1. Planejamento Estratégico Institucional

O planejamento estratégico, bem como o plano de metas da instituição, é elaborado de forma participativa, mediante a possibilidade de opinião de todos os segmentos da IES, apresentado nas diversas reuniões e concluído nas reuniões de fechamento em que todos os segmentos da Instituição apresentam representantes.

6.1.1.2. Órgãos administrativos

Os órgãos de deliberação e de execução foram concebidos com poucos níveis hierárquicos, visando tornar mais fácil a comunicação, exigir menor controle e facilitar a gestão de processos e de rotinas e a delegação de competências, podendo obter, em consequência, maior envolvimento dos docentes, discentes e técnicos administrativos. Nos órgãos colegiados, está assegurada a representatividade dos segmentos administrativo, discente e docente a fim de garantir o envolvimento da comunidade acadêmica, tanto na adoção das decisões, como na sua execução, com vistas a aprimorar o ensino ministrado.

A estrutura organizacional, inserida no Regimento da Instituição, é composta de forma a garantir a qualidade das atividades acadêmicas, dividindo-se em:

I - Colegiados:

- a) Conselho Superior – CONSEPE;
- b) Comissão Própria de Avaliação - CPA;
- c) Núcleo Docente Estruturante - NDE;
- d) Colegiado de Curso - Colec;

II - Da Reitoria:

- a) Reitor;
- b) Diretor de Unidade;
- c) Titular de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- d) Coordenadores de Curso;
- e) Titular da Educação a Distância - EAD;
- f) Titular de Pós-Graduação;

III - Órgãos Suplementares:

- a) Secretaria Acadêmica;
- b) Biblioteca;

IV - Órgãos Internos Específicos e/ou Assessorias:

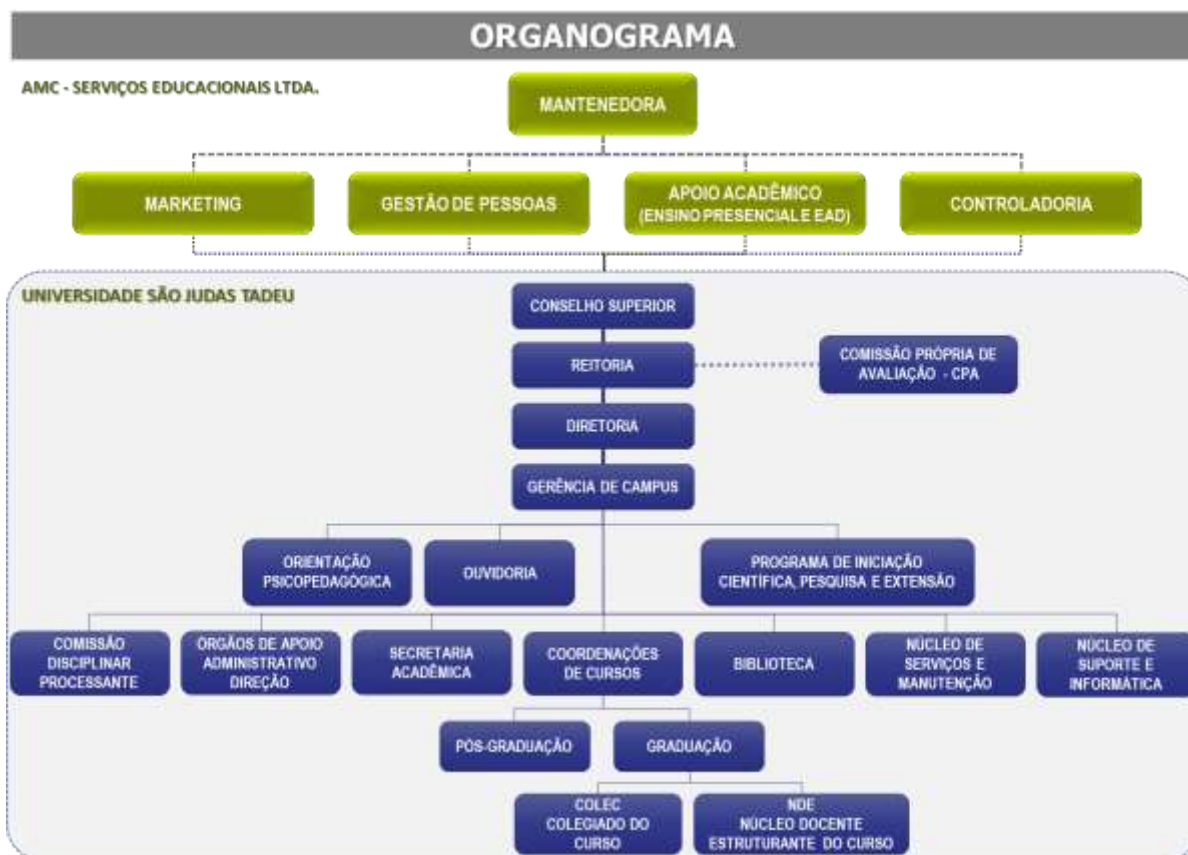
- a) Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão - NAPI;
- b) Ouvidoria;
- c) Comissão Disciplinar Processante.

Na execução de seus trabalhos, a direção da instituição pode contar com órgãos de apoio acadêmico. Cabe aos órgãos colegiados de ensino e pesquisa da Universidade São Judas Tadeu a deliberação sobre o conjunto de atividades essenciais para a vida acadêmica consubstanciados nos artigos 53 e 54 da LDB, respeitadas a legislação pertinente e as diretrizes educacionais.

6.1.2. Organograma Institucional da IES

A estrutura organizacional da, representada pelo organograma a seguir, tem como função precípua direcionar as suas ações para propiciar o desenvolvimento das competências profissionais de seus alunos.

Figura 26 – Organograma Institucional da IES



6.1.2.1. Gestão e processos de decisão

A gestão e a tomada de decisão são realizadas considerando o que é estabelecido no Regimento, no PDI, no PPI e nos PPCs. Os objetivos e as metas estão estabelecidos no Planejamento Institucional, bem como o objetivo primeiro de maximizar o processo de ensino-aprendizagem.

Quanto às finalidades educativas, as decisões institucionais são tomadas pelo colegiado, pela mantenedora, pela diretoria e pelos coordenadores, tendo como referência as avaliações institucionais realizadas semestralmente por todos os segmentos da instituição e pautadas pela missão e seus princípios norteadores.

6.1.2.2. Uso da gestão estratégica

A Universidade São Judas Tadeu promove ampla discussão para a elaboração do seu Planejamento Estratégico, oportunidade em que se buscará identificar cenários, antecipar problemas e prover soluções adequadas à consecução dos seus objetivos. Para a identificação de problemas futuros e para subsidiar a definição das ações necessárias, a estratégia mais eficaz será a presença e a participação efetiva dos coordenadores e do diretor acadêmico junto aos alunos no dia a dia da instituição.

6.1.2.3. Modos de participação dos atores na gestão

Nesse contexto, a participação é aberta a todos os segmentos e colaboradores e efetivada por intermédio das reuniões dos colegiados e NDE, reuniões administrativas e pedagógicas, das quais participam representantes de turma e outros discentes. Além disso, durante todo o período letivo, estimular-se-á a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão que, embora sigam instruções normativas, formuladas e aprovadas nas instâncias previstas regimentalmente, e sejam conhecidas por toda a comunidade acadêmica, são compartilhadas e decididas de forma consensual.

6.1.2.4. Autonomia da IES em relação à mantenedora

Existe uma autonomia da Universidade São Judas Tadeu em relação à sua mantenedora, visto que, anualmente, o orçamento para o próximo ano é elaborado pela diretoria e pelos líderes administrativos. Após ser aprovado pela área financeira, cada ator tem autonomia para gestão.

Os órgãos colegiados estabelecem as diretrizes didático-científicas, administrativas e disciplinares na IES. No conselho superior, assim como no colegiado de cursos, existem representações docente e discente, além da participação dos responsáveis pela administração direta da instituição (diretor e coordenadores). No caso específico do conselho superior, estão presentes também representantes da mantenedora e da comunidade.

O núcleo docente estruturante estabelece políticas e diretrizes pedagógicas próprias para os bacharelados e para a graduação tecnológica, considerando as especificidades de cada curso. A diretoria da IES é exercida por uma pessoa que dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades acadêmicas, administrativas e financeiras da IES, além de ser responsável pelo desenvolvimento de ações que levem à concretização das inscrições ao processo seletivo, à matrícula efetiva nos cursos oferecidos e à diplomação dos concluintes.

Os coordenadores de cursos serão professores designados pela diretoria da IES e têm por função assessorá-la a desempenhar todas as funções acadêmicas que lhe forem delegadas, devendo zelar pela manutenção do bom nível de qualidade dos cursos. Os coordenadores estarão disponíveis para atendimento aos alunos em dias e horários previamente acertados com a diretoria e divulgados aos colaboradores e aos alunos da instituição.

6.1.2.5. Órgãos de apoio às atividades acadêmicas

A secretaria, dirigida pelo secretário acadêmico a ser designado pela diretoria da Universidade São Judas Tadeu, é o órgão central responsável pela organização da escrituração escolar, da matrícula inicial à graduação, providenciando que os registros acadêmicos sejam feitos de forma rápida, confiável e eficiente. Informações oportunas e corretas são fornecidas aos alunos e ao público interno e externo, por meio de um atendimento cortês e de qualidade, de segunda a sexta-feira. A secretaria tem por objetivo, ainda, gerir as Centrais de Atendimento, com atendimento acadêmico, financeiro e de financiamentos.

A biblioteca é organizada de modo a atender aos objetivos da IES, criando condições para o estudo independente, o estímulo à pesquisa e a autoaprendizagem, que vão garantir o desenvolvimento de cada membro da comunidade escolar, como profissional e como pessoa, ao longo da vida. A biblioteca funcionará de segunda a sábado.

Os laboratórios de informática dão suporte especializado às atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo e proporcionando treinamento para o uso otimizado da informática nas atividades de ensino e pesquisa, bem como

normatização do uso de computadores, impressoras, fax e internet para fins didáticos e acadêmicos. Os laboratórios de informática funcionam de segunda a sábado.

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) proporciona apoio didático-pedagógico aos docentes sob a forma de assessoramento, divulgação de material informativo e orientação para repensar o processo de ensino-aprendizagem na relação com alunos que apresentem necessidades especiais ou dificuldades de aprendizagem. Seu objetivo é oferecer um suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos do acadêmico, atuando sobre os múltiplos fatores que possam estar interferindo em seu desenvolvimento integral e nas questões ligadas à aprendizagem, assim como oferecer subsídios para os docentes em seu trabalho em sala de aula, contribuindo para a formação humana, política, social e profissional da comunidade acadêmica.

6.2. CORPO DOCENTE

6.2.1. Titulação

A capacitação docente, medida pela titulação formal, tem sido usada como um dos indicadores de avaliação das instituições de ensino superior brasileiras. Esse indicador fundamenta-se na ideia de que a titulação formal melhora a qualidade do docente e, conseqüentemente, a qualidade do ensino ministrado pela instituição. Os docentes capacitados possuem maior possibilidade de ministrar boas aulas (seja no plano formal, seja no de conteúdo) e de produzir conhecimento científico e tecnológico de qualidade.

Como essa evidência não tem sido contestada e, também, como não existem provas que contrariem esse pressuposto, tornou-se consenso a utilização desse indicador para medir a qualidade do ensino, sendo usado nas avaliações de cursos dos órgãos reguladores do sistema de ensino superior. O indicador, em geral, baseia-se ponderando diferencialmente a proporção de doutores, mestres e especialistas ou, simplesmente, analisando a proporção de doutores em relação aos demais professores das IES.

Assim, o corpo docente da Universidade São Judas Tadeu é constituído por professores habilitados, de reconhecida idoneidade moral e capacidades técnica e científica comprovadas, categorizados conforme determinações do Estatuto da Carreira Docente aprovado pelo Conselho Superior, e que assumem os compromissos dos princípios, valores e dispositivos explicitados no regimento da instituição, no regulamento que rege a carreira docente e nas normas emanadas no poder público.

6.2.2. Experiência no Magistério Superior e Experiência Não Acadêmica

O corpo docente da Universidade São Judas Tadeu é composto por professores com formação acadêmica e qualificação profissional. O exercício profissional lhe garante um conhecimento característico e relevante, mas o exercício da docência exige uma formação específica, que estabeleça a conexão com os princípios gerais que regem a relação ensino-aprendizagem, daí a importância de se privilegiar, prioritariamente, a contratação de um corpo docente oriundo de programas reconhecidos de mestrado e doutorado.

6.2.3. Regime de Trabalho

O regime de trabalho e a forma de contratação do corpo docente são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou sob regime de prestação de serviço, e obedecerão às seguintes variações: hora-aula; regime de tempo integral; regime de tempo parcial; regime especial (entende-se por regime especial a forma de contratação de professor visitante).

Quadro 13 – Regime de Trabalho do corpo docente atuante

Regime de Trabalho	Nº de Professores
Horistas	386
Tempo Parcial	55
Tempo Integral	233
TOTAL DE PROFESSORES	674

Quadro 14 – Docentes: Titulação x Regime de trabalho

TITULAÇÃO	Regime de trabalho					
	INTEGRAL		PARCIAL		HORISTA	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Doutor	107	16%	22	3%	155	23%
Mestre	109	16%	29	4%	212	31%
Especialistas	17	3%	4	1%	19	3%
TOTAL	233	35%	55	8%	386	57%

6.2.4. Expansão do Corpo Docente

É importante salientar que a contratação de docentes para o quinquênio dependerá da quantidade de cursos novos, vagas e turnos, mediante estudo de viabilidade. Ressalte-se que a expansão de professores manterá os indicadores necessários ao funcionamento da IES, conforme dispõem as legislações vigentes.

Para o período de vigência do PDI, está prevista a expansão de 10% do corpo docente, caso esta seja a demanda para atender com eficiência aos processos e ao número de alunos da instituição.

6.2.5. Critérios de Seleção e Contratação

O provimento na classe de professor é feito por portador de, no mínimo, diploma de pós-graduação *lato sensu*, observando-se os títulos e as provas e/ou avaliações de didática e conhecimento para seleção e enquadramento no Plano de Carreira

Docente, aprovado pelo Conselho Superior. A seleção de docentes é realizada em conformidade com o Estatuto da Carreira Docente e com outras disposições contidas em resoluções do Conselho Superior.

A política de seleção da Universidade São Judas Tadeu tem como premissa a valorização interna. No sistema de gestão docente, há um campo destinado para cadastro, pelos professores, de seu interesse e disponibilidade em lecionar outras unidades curriculares. A mantenedora, por meio da sua equipe do Gestão de Pessoas, divulga internamente para o *e-mail* de todos os docentes a abertura de novas vagas, ou seja, as vagas são primeiramente divulgadas para todas as IES integrantes da Ânima Educação.

Existe um fluxo de consulta ao sistema no qual ficam registradas as disponibilidades e as disciplinas de interesse dos atuais docentes e se esses dados possuem correspondência aos requisitos solicitados pela vaga. A seleção interna de professores é feita a partir do envio do currículo e da entrevista do docente com o coordenador de curso para o qual a vaga é ofertada. Caso não existam professores interessados e com disponibilidade para lecionar na própria Instituição, a vaga é divulgada no sistema vagas.com e no site da mantenedora, e a seleção é feita externamente. Os docentes interessados se inscrevem e participam do processo seletivo, que é composto por entrevista e banca de análise técnica, etapas acompanhadas pelo setor de Gestão de Pessoas e pelo coordenador do curso.

O processo objetiva avaliar competências técnicas e comportamentais, bem como alinhar expectativas do docente. A IES possui política disponível na *intranet*, orientada pela transparência de critérios e procedimentos na contratação. Cada professor poderá candidatar-se a mais de uma disciplina, respeitando-se os seguintes critérios, para a graduação: apenas uma disciplina em cada turma; máximo de duas disciplinas em etapas seguidas (sujeito à aprovação do Colegiado de Curso); máximo de três disciplinas por curso, no bacharelado e na licenciatura, e duas disciplinas por curso na graduação tecnológica.

No processo de seleção dos docentes, serão utilizados os seguintes instrumentos:

- conteúdo programático (para disciplinas novas);
- plano de ensino comentado, conforme programa da disciplina;

- titulação;
- *curriculum lattes*: produção acadêmica e profissional, tempo e experiência docente, tempo e experiência profissional;
- análise do desempenho do candidato na instituição (em caso de recrutamento interno);
- entrevista estruturada, realizada pela Coordenação de Curso, com a participação da área de Gestão de Pessoas e de um docente do quadro funcional da mesma área de conhecimento da disciplina ofertada.

A contratação somente será feita até o dia 15 de cada mês para efeito de folha de pagamento. Caberá ao setor de Gestão de Pessoas, órgão vinculado à mantenedora, com o apoio da Diretoria da IES, enviar relação da documentação admissional para o candidato selecionado.

6.2.6. Incentivo à Permanência

Entre as políticas de permanência e profissionalização da Universidade São Judas Tadeu, destaca-se a bolsa de estudos. Este é um dos pilares da valorização das pessoas: por meio da bolsa, o docente e sua família podem desenvolver habilidades ou aprimorar conhecimentos.

A instituição visa à satisfação do colaborador e à integração com a família, embasada nos valores: comprometimento, cooperação, inovação, transparência e respeito. Além das bolsas de estudo, há programas de qualidade de vida como proposta de proporcionar momentos de integração e bem-estar. Suas atividades são alicerçadas nos pilares lazer e esporte, saúde e estética, cultura e artes e objetivam disseminar as práticas saudáveis e contribuir para a construção de um ambiente de trabalho agradável e acolhedor.

6.2.7. Procedimentos para Substituição Eventual

Em casos de eventual necessidade de substituição de professores, os docentes substitutos serão procurados, primeiramente, na própria instituição, por meio de recrutamento interno. O setor de Gestão de Pessoas, com o coordenador do curso, buscará o profissional que tenha competência técnica na área e carga horária com disponibilidade para esse acúmulo temporário. Os casos de licenças e outros afastamentos serão previstos e solucionados na época dos planejamentos semestrais dos coordenadores. Quando não houver, internamente, professores para tais substituições eventuais, os professores substitutos serão buscados no mercado de trabalho.

Em casos emergenciais, a contratação de docente substituto poderá ser feita por tempo determinado, por um período letivo, com a possibilidade de renovação. O professor visitante será admitido para atender a um programa especial de ensino, pesquisa e/ou extensão, ou por cooperação internacional, sendo contratado pelo prazo de até dois anos, permitida a renovação por igual período.

6.2.8. Políticas de Capacitação Docente e Formação Continuada

A cultura docente manifestar-se-á como elemento primordial para se acolher a proposta curricular na extensão dos seus propósitos educativos de formação dos alunos como indivíduos, cidadãos e profissionais. Para que os docentes possam promover o desenvolvimento permanente do projeto acadêmico, inovar as práticas pedagógicas e avaliativas, investigar metodologias inovadoras de aprendizagem e cumprir sua função de mentores facilitadores da aprendizagem dos alunos, eles deverão passar por processos contínuos de capacitação orientados pela constituição de uma certa identidade profissional.

De maneira geral, as propostas de formação continuada de docentes do ensino superior brasileiro têm apresentado pelo menos três barreiras que aparecem como pano de fundo de aspectos mais amplos e de contornos multifacetados:

- I. pouca ou nenhuma disposição das propostas de formação em enfrentar sistematicamente a inerente resistência de grande parte dos docentes em modificar suas práticas, ainda muito assentadas em teorias conservadoras de conhecimento, de didática e de avaliação;
- II. ações e iniciativas de formação ainda muito isoladas e esparsas, centradas em processos de atualização a partir da aquisição de informações científicas, didáticas e psicopedagógicas que estão descontextualizadas da real prática educativa do professor;
- III. concepção de conhecimento e de fazer docente que organiza os projetos de inovação da prática desvinculados do mundo real das salas de aula e ainda pensados como “treinamento” de professores, ministrados por indivíduos mais experientes.

É importante, contudo, considerar o ensino como uma prática social específica, que se dará no interior de um processo de educação e que ocorrerá informalmente, de maneira espontânea, ou formalmente, de maneira sistemática, intencional e organizada. Ao educar o professor de maneira formal, sistemática, intencional e organizada, será preciso considerar, como afirma Cardoso (2012), que ensinar é tarefa para profissionais, é um trabalho complexo que requer conhecimento, autonomia, autoria, prazer e criatividade. A formação continuada de professores será um importante eixo de sustentação do currículo e, nesse sentido, a busca constante por atualização se fará primordial. No currículo do Ecosistema Ânima de Aprendizagem, tem-se como premissa que conhecer é formar, e formar é conhecer.

Assim, a busca por uma formação continuada de professores objetiva a sua atuação em um currículo integrado, que trabalhará com unidades curriculares que exigirão que educadores de diversas áreas planejem os conteúdos de forma conjunta. Haverá uma relação de interdependência entre as áreas, e serão várias as ações que visarão à formação docente, desde fóruns, simpósios a encontros virtuais e presenciais, em que diversas especificidades se juntarão para discutir determinado aspecto. Sobre o trabalho colaborativo entre docentes, Thurler e Perrenoud (2006) afirmam que:

O ensino não é exceção, ou então chega a ser pela enorme diversidade das referências possíveis. Isso é tão verdade que não poderíamos refletir isoladamente sobre a dimensão cooperativa do ofício de professor, já que ela

representa apenas um componente de um imenso caleidoscópio cujos elementos se combinam e recombinaem sem cessar, segundo as vivências, as prioridades do momento, o ambiente e as relações de poder entre os diversos atores envolvidos (THURLER; PERRENOUD, 2006).

Um importante desafio, nesse sentido, reside justamente em como criar condições para formar professores com competências sem cair na tentação de sistematizar tudo e transformá-los em meros cumpridores de tarefas. Somente uma formação baseada na prática docente reflexiva e investigativa, almejando uma reformulação constante da identidade do professor e dos seus saberes e que leve em conta todas as dimensões do ser professor pode gerar, para além do fazer docente *stricto sensu*, uma reflexão sobre o fazer pedagógico.

A Universidade São Judas Tadeu considera que a atividade docente constitui processo que implica reflexão permanente sobre a natureza, os objetivos e as lógicas que presidem a concepção de educador na condição de sujeito que transforma e, ao mesmo tempo, é transformado pelas próprias contingências da profissão. Quaisquer propostas de formação de professores que tenham como fulcro a prática pedagógica, por mais elementares que sejam, devem perpassar a construção da identidade docente, respeitando as dimensões ético-políticas do processo de ensino-aprendizagem e os valores que regem a intencionalidade educativa (estético) no contexto de uma escola democrática.

A instituição defende que a identidade docente somente se constituirá se houver oportunidades para os professores compreenderem, praticarem e refletirem sobre novas estratégias de ensino, integrando três dimensões: os referenciais que constituem a prática pedagógica mencionada; as ações de trocas de experiências e de pesquisas colaborativas entre seus pares; e a constante ação-reflexão-ação, que vai da teoria à prática e vice-versa.

É com base nesses princípios que a IES organiza sua proposta de formação docente, com o objetivo de que os professores compreendam os códigos do currículo integrado e o marco teórico do ensino para a compreensão (EpC) para que desenvolvam suas habilidades didático-pedagógicas tendo em vista a realização do planejamento das unidades curriculares, com o uso de metodologias ativas de ensino e processos coerentes e inovadores de avaliação.

Além dessa formação continuada, serão também constituídas comunidades de prática, que visarão promover o compartilhamento de estratégias didático-pedagógicas, assim como possibilitar a construção coletiva e colaborativa de experiências de aprendizagem que promovam maior integração curricular e sentido para os estudantes. Essas comunidades de prática e os demais fóruns de participação de docentes e coordenadores concretizarão a “práxis educativa”, ou seja, o currículo em ação, que contará com a participação intelectual, criativa, crítica, dinâmica e integradora do corpo docente.

“Transformar o país pela educação”, a missão da Ânima Educação, terá, portanto, grande parte de sua sustentação na contínua formação de seus professores e gestores. Tratar-se-á de uma atitude e um olhar cuidadosos para a valorização das pessoas que planejam, organizam, executam e avaliam os trabalhos nas unidades e nos cursos com o objetivo de oferecer excelência na qualidade dos serviços educacionais prestados aos seus alunos, para uma formação integral, tanto do ser humano, quanto do profissional formado.

Tendo objetivos diversificados e direcionados a grupos específicos ou tendo em vista a integração de profissionais, o Programa de Formação Continuada se organiza por meio de vários projetos, descritos a seguir.

6.2.8.1. Sala Mais

O Sala Mais é uma proposta de formação que ocorrerá no retorno às atividades docentes, após o período de férias ou de recesso, quando os professores se apresentarão para o planejamento do semestre, e também durante o período letivo, com atividades de formação sobre temas de interesse dos docentes. As edições do Sala Mais, no início dos semestres, terão como objetivo principal fortalecer a identidade docente, a cooperação profissional e a integração curricular como forma de construir aprendizagens significativas e engajamento discente.

Além da edição no início do semestre, serão promovidas atividades pontuais do Sala Mais ao longo do período letivo. Essas atividades abordarão temas específicos e visarão à ampliação e ao aprofundamento da compreensão sobre o tema, com reflexo nas atividades docentes. Várias serão as fontes desses temas, como: a avaliação que

os docentes farão das atividades realizadas no Sala Mais e suas sugestões e interesses; e as expectativas e necessidades advindas das coordenações e direções e as demandas correntes, de acordo com o andamento das atividades.

O Sala Mais é, então, um espaço de estudo, reflexão e discussão sobre o currículo e seus desdobramentos no planejamento do ensino, na organização do trabalho pedagógico, nos processos avaliativos e na interlocução com os projetos acadêmicos. O planejamento do trabalho pedagógico baseia-se em alguns princípios teóricos:

- a integração entre professores, considerando que as unidades curriculares são desenvolvidas, geralmente, por dois docentes;
- a integração entre alunos e professores e entre os próprios alunos, nas várias comunidades de aprendizagem;
- o marco conceitual do ensino para a compreensão (EpC);
- a hibridez:
- a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A concepção dos currículos integrados terá como suporte para sua concretização o marco conceitual do ensino para a compreensão (EpC), já abordado nesse documento. O marco conceitual do EpC apresentará quatro elementos: tópicos geradores, metas de compreensão, desempenhos de compreensão e avaliação contínua, e implicará uma forma de pensar a atividade docente, a atividade discente e, conseqüentemente, de organizar o trabalho pedagógico, considerando que os elementos serão organizadores, estruturadores e orientadores desse trabalho e que a forma de lidar com esse planejamento será não linear. Dessa maneira, o Sala Mais e outras propostas de formação visarão à construção e ao aprimoramento dos desempenhos docentes.

Por tratar-se de atividade que abrange e atende a todos os docentes da Ânima Educação, o Sala Mais contará com multiplicadores que trabalharão com os grupos de professores organizados conforme o foco da discussão a ser feita. O grupo de multiplicadores será formado pelos gestores de integração curricular, coordenadores regionais de área, professores em tempo integral e tempo parcial. São temáticas que podem ser abordadas no Sala Mais:

- compreensão do planejamento da unidade curricular a partir da definição do desempenho de compreensão final;
- avaliação contínua – *feedback*: conceitos e formas;
- acolhimento dos alunos com foco nos ingressantes e ingressantes tardios, considerando o contexto atual que envolve estes alunos;
- a hibridez materializada na rotação por estações;
- a busca ativa como parte do planejamento da unidade curricular, considerando que a pesquisa é parte do ensino;
- planejamento de unidades curriculares do semestre.

6.2.8.2. Formação de professores multiplicadores

A equipe do Programa Sucesso do Estudante organizará as atividades de formação de multiplicadores, na perspectiva da simetria invertida. Dessa forma, os multiplicadores vivenciarão as atividades de formação que coordenarão com os grupos de docentes. Durante a formação dos multiplicadores, haverá trocas de experiências e sugestões, no sentido de aprimorar as atividades a serem desenvolvidas com os docentes.

6.2.8.3. Formação de professores do Projeto Vida & Carreira

A formação para professores do Projeto Vida & Carreira visa ao conhecimento das diretrizes e dos princípios do Vida & Carreira enquanto projeto estratégico; da plataforma Vida & Carreira, sua proposta, recursos e a construção do currículo do futuro; e das responsabilidades e atribuições do professor-tutor. O conhecimento sobre o projeto será fundamental para o desenvolvimento de competências relacionadas ao emprego de recursos e estratégias metodológicas envolvendo as ações tutoriais e docentes no projeto.

Pela participação nas atividades de formação docente para o Projeto Vida & Carreira, o professor poderá avaliar e propor estratégias e recursos para as ações de docência e tutoria nos âmbitos: “Eu comigo”, “Eu no mundo”, “Eu com os outros”, “Eu e o meu universo acadêmico” e “Eu e a minha carreira”, abordando tópicos e competências

socioemocionais relacionadas ao desenvolvimento, nos alunos, de *soft skills* que possibilitem o seu protagonismo na vida acadêmica e pessoal, na gestão dos processos decorrentes da sua própria formação profissional e na constituição da carreira.

Ademais, o docente poderá desenvolver e aprimorar competências relacionadas ao conhecimento dos projetos de atenção ao estudante e dos princípios e diretrizes da tutoria, como: Bem-estar e Qualidade de Vida; (Sunrise; Entrelaços); Monitoria; Adapti; Entrantes Tardios; Nivelamento; UC Dual; Internacionalização; Extensão e Pesquisa. Além das competências relacionadas à ação tutorial, como acolher, conhecer, ambientar, acompanhar e encaminhar, e das competências relacionadas à disposição para a aprendizagem contínua, será possível colaborar com os pares e buscar constantemente o aprimoramento pessoal e profissional. Será possível, então, trabalhar em conjunto, realizando, coletivamente, o alinhamento das ações tutoriais/docentes com os princípios e diretrizes do projeto e das necessidades e características dos alunos.

6.2.8.4. Horário coletivo

O horário coletivo é considerado um momento de formação continuada que visa ampliar o conhecimento dos docentes em jornada sobre temas relevantes para a sua atuação no ecossistema, nos cursos e nas atividades do *campus*, por exemplo, a extensão e o acolhimento aos estudantes. O horário coletivo acontece, periodicamente, em dia da semana e horário fixo em todas as unidades acadêmicas. Envolvendo os professores em tempo integral e em tempo parcial.

6.2.8.5. Simpósio docente

O momento do “Simpósio Docente” marca o início do semestre acadêmico. No evento, serão apresentadas as conquistas do semestre anterior e os desafios por vir. Será um momento de acolhimento, boas-vindas, confraternização e canalização de energias para o trabalho do semestre, além de constituir-se em evento de formação docente. Assim, como forma de inspirar os docentes para vencerem juntos os desafios,

educadores de renome nacional ou internacional serão convidados para dialogar com os professores sobre temas relevantes para a consolidação do Ecossistema Ânima e para a realização do currículo na IES.

O Programa de Desenvolvimento de Docentes incluirá, ainda, oferta de cursos de atualização e incentivará a participação em congressos, simpósios, seminários, oficinas de capacitação e cursos diversos. A Universidade São Judas Tadeu buscará investir no constante aprimoramento de seus professores, oferecendo-lhes conhecimentos adicionais e desenvolvimento de habilidades que possam melhor orientá-los na condução das atividades pedagógicas, com o intuito de capacitá-los para que possam fazer da sala de aula e de outros espaços de aprendizagem um ambiente agradável, tornando o aprendizado repleto de significado e mais prazeroso, obtendo, com isso, melhores resultados dos alunos.

Todo professor recém-admitido deverá, nas primeiras semanas após a admissão, participar de um treinamento de integração que lhe dará as boas-vindas e apresentará os sistemas que serão utilizados. Além desse treinamento, todo professor (novato e veterano) será convidado a participar do Simpósio dos Professores, que ocorrerá no início dos semestres letivos.

6.2.9. Plano de Carreira do Corpo Docente

A Universidade São Judas Tadeu dispõe do PDCCD - Plano de Carreira Docente que tem como principal finalidade promover a valorização do corpo docente, estimulando e reconhecendo o aperfeiçoamento contínuo em relação à sua formação acadêmica, que contribuirá para um impacto positivo nas atividades de docência. Ter um sistema sustentável, justo e transparente são premissas do modelo

Para a contratação de novos docentes poderá ser realizada mediante existência de vaga na Instituição. O cargo que será oferecido deverá estar alinhado à titulação do candidato, observando os requisitos descritos no PDCCD.

No PDCD temos a estrutura de cargos onde traz a nomenclatura e os requisitos para cada nível existente.

Em relação a progressão, a Instituição possui a progressão vertical, que é o ato de provimento no qual o docente ascende a um nível de cargo superior ao atual, conforme estrutura prevista na Instituição em que está registrado no PDCD, ocorrerão em virtude da obtenção de uma nova titulação acadêmica, conforme requisitos previstos no PDCD, e está descrito de forma resumida no quadro a seguir.

Quadro 15 – Critérios de admissão e de progressão da carreira docente

Carreira	Cargo	Requisito	Requisitos Titulação	Processo de Seleção
Professor auxiliar	Professor Auxiliar de Ensino	Certificado de especialização	Professores que são portadores de certificados emitidos para egressos especialização ou MBA (pós-graduação lato sensu - mínimo de 360 horas) registrados pelas instituições devidamente credenciadas pelo MEC e que efetivamente ministraram o curso.	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática.
Professor assistente	Professor Adjunto I	Grau de mestre	Professores que são portadores do diploma de Mestre, devidamente reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Se o diploma for estrangeiro, deve-se considerar a convalidação do diploma em uma universidade brasileira, cujo registro deverá constar no verso do diploma estrangeiro.	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática.
Professor adjunto	Professor Adjunto II e Professor Adjunto III	Grau de doutor ou grau mais elevado	Professores que são portadores do diploma de Doutor, devidamente reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Se o diploma for estrangeiro, deve-se considerar a convalidação do diploma em uma universidade brasileira, cujo registro	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática.

			deverá constar no verso do diploma estrangeiro.	
Professor titular	Professor Titular	Grau de doutor ou grau mais elevado	Professores que são portadores do diploma de Doutor, devidamente reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Se o diploma for estrangeiro, deve-se considerar a convalidação do diploma em uma universidade brasileira, cujo registro deverá constar no verso do diploma estrangeiro.	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática. ▪ e/ou diretoria.
Professor visitante	Todos	Grau de especialista, mestre ou doutor		▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática.

6.3. CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

6.3.1. Perfil do Corpo Técnico-Administrativo

O corpo técnico-administrativo da Universidade São Judas Tadeu é constituído por profissionais qualificados, selecionados com base em seus currículos e suas referências profissionais. É política da instituição priorizar a formação acadêmica e a experiência profissional comprovada em suas contratações. A Instituição adota como critérios básicos para seleção/contratação do pessoal técnico-administrativo:

- estar em dia com as obrigações militares e eleitorais;
- ter escolaridade mínima exigida para o cargo;

- possuir a habilitação legal para exercício de profissão regulamentada, inclusive com registro no respectivo conselho de classe, na data da contratação, se for o caso;
- saúde compatível para o exercício do cargo, comprovada em inspeção médica competente;
- atender às exigências especificadas para o cargo pleiteado;
- demonstrar, por meio de entrevista e testes psicológicos, condições para a função pleiteada.

Para ocupação das vagas em aberto, é política da IES dar prioridade ao recrutamento interno de funcionários que demonstrarem capacidade técnica, compromisso com a instituição, espírito empreendedor, liderança etc., compatíveis com as atividades específicas da função. Outra observação relevante é que o pessoal técnico-administrativo é contratado em regime CLT.

A IES conta, atualmente, com o seguinte corpo técnico-administrativo:

Quadro 16 – Corpo técnico-administrativo

FUNÇÃO	2023
Advogado Prática Jurídica	4
Anl Administrativo	8
Assist Administrativo	20
Aux Administrativo	59
Aux Serviços Gerais	1
Bombeiro Civil	6
Coord Acadêmico Médico	1
Coord Adj Medicina	1
Coord Campus	5
Coord Grande Area	21
Coord Prática Jurídica	4
Gerente Campus	3
Intérprete Educacional	7
Manobrista	2
Médico Veterinário	2
Porteiro	5
Preceptor	31
Psicólogo	1
Recepcionista	2
Superv Administrativo	9
Téc. Áudio e Vídeo	7

Téc. Laboratório	5
Téc. Suporte Ti	15
Tratador Animais	1
Total Geral	220

A Universidade São Judas Tadeu promove a qualificação de seu corpo técnico-administrativo por meio de treinamentos promovidos internamente. Cabe salientar que a expansão do corpo técnico-administrativo segue a implantação dos cursos autorizados, podendo variar de acordo com a demanda ou por necessidade identificada na própria IES.

6.3.2. Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo

Para atender ao desenvolvimento institucional, a Universidade São Judas Tadeu será constantemente avaliada, tomando-se em conta as demandas de expansão e os aportes tecnológicos disponíveis, de modo que haja reordenamento, quando necessário, que reflita as melhores práticas de gestão acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior.

Para o período de vigência do PDI, está prevista a expansão de 10% do corpo técnico-administrativo, envolvendo a implementação de processos e sistemas para a otimização dos serviços prestados.

6.3.3. Plano de Cargos e Salários do Corpo Técnico-Administrativo

Para todos os cargos, sempre que ocorrer uma contratação por aumento de quadro ou alteração de função, as competências serão criteriosamente analisadas e comprovadas conforme requisitos de competências definidos para novo cargo/função no SURC e validados pelo comitê de cargos.

Comitê de cargos: este comitê será composto pelos diretores e/ou líderes executivos. Serão encaminhadas ao comitê de cargos apenas contratações para

aumento de quadro (solicitações), promoções e progressões (movimentações). As substituições de pessoal e movimentações por transferência não serão levadas ao comitê, cabendo apenas à Diretoria e ao Gestão de Pessoas a sua correspondente aprovação. Todas as solicitações e movimentações deverão estar de acordo com o SURC. Para que seja realizada a contratação ou a movimentação de pessoal, deverão ser observados, pelo líder solicitante, os seguintes critérios: viabilidade orçamentária; solicitação da contratação de pessoal ou da movimentação de pessoal conforme orientação dessa política; as normas do SURC antes de solicitar ou movimentar; envio do formulário para o Gestão de Pessoas para análise da solicitação.

6.3.4. Solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal

Os formulários de solicitação ou movimentação de pessoal são documentos que deverão ser emitidos pelo gestor da área observando os critérios aqui citados. Caberá ao gestor da área encaminhar o formulário de solicitação ou movimentação ao Gestão de Pessoas. Este analisará a solicitação juntamente com o Comitê de Cargos ou diretamente com a diretoria para validação e aprovação. Caso a solicitação ou movimentação não seja aprovada, o Gestão de Pessoas avisará ao líder solicitante.

6.3.5. Recrutamento

O recrutamento é fundamentado de acordo com os valores da instituição, o perfil comportamental e a dimensão funcional do cargo em consonância com o SURC. O início do recrutamento dar-se-á a partir do momento em que a solicitação for autorizada pelo comitê de cargos ou pelo Gestão de Pessoas e diretoria nos casos citados anteriormente.

O recrutamento será feito, inicialmente, internamente, para que colaboradores, estagiários e jovens aprendizes (maiores de 18 anos) tenham a oportunidade de participar seleção para as vagas em aberto na instituição, independentemente do perfil

da vaga a ser preenchida, enviando *e-mail* ao Gestão de Pessoas com cópia para seu líder imediato. Não haverá indicação do líder.

O Gestão de Pessoas fará a divulgação do perfil do cargo e das competências básicas consideradas indispensáveis para o preenchimento da vaga por meio de anúncio interno de acordo com o SURC. Todos os colaboradores/estagiários/jovens aprendizes serão submetidos à análise de potencial de forma a atender aos requisitos exigidos. Para participar do recrutamento interno, o colaborador deverá ter os seguintes requisitos:

- trabalhar, no mínimo, há seis meses na Universidade São Judas Tadeu.
- atender a todos os requisitos/perfil para o cargo, de acordo com o SURC.
- não receber o salário superior à faixa salarial definida para o cargo pretendido (este processo está aberto para casos em que o colaborador deseja a movimentação e solicita a redução de carga horária).
- não ter recebido sanção disciplinar nos últimos seis meses.
- não ter tido movimentação de salário e função nos últimos seis meses.

Esgotadas as possibilidades de aproveitamento no processo de recrutamento interno e com base nos dados contidos na solicitação de pessoal, será iniciado o processo de recrutamento externo. No recrutamento externo, poderão participar familiares de qualquer colaborador, desde que o cargo não seja de subordinação ou liderança do colaborador, ou seja, o parente não poderá exercer função de liderança ou de liderado no mesmo setor que o colaborador trabalhar, salvo em níveis hierárquicos iguais.

6.3.6. Seleção

As etapas que constituem a seleção da Universidade São Judas Tadeu são:

Primeira etapa: assim que receber a solicitação de contratação ou a movimentação de pessoal, caso necessário, o Gestão de Pessoas entrará em contato com o líder para alinhar os detalhes que serão trabalhados. Caberá ao Gestão de Pessoas utilizar os instrumentos necessários para avaliação psicológica de todos os candidatos, tais

como: entrevista de triagem, teste psicológico, entrevista psicológica e/ou dinâmica de grupo.

Segunda etapa: são provas ou testes de conhecimento específico elaborados pela área de domínio (aplicados quando necessário).

Terceira etapa: caberá ao líder da vaga, de posse de todos os resultados, realizar entrevista final. Após a entrevista com o líder, o Gestão de Pessoas será responsável pela análise dos dados, sintetizando as informações em um parecer e discutindo com o líder da vaga os aspectos facilitadores e dificultadores.

Todos os candidatos e os líderes envolvidos no processo deverão receber o posicionamento do Gestão de Pessoas quanto ao resultado à medida que forem sendo eliminados ou aprovados. Os eliminados do processo deverão saber o resultado primeiro e, posteriormente, o retorno será dado ao colaborador aprovado. O líder receberá o retorno, de forma que ele atue no desenvolvimento de seu liderado.

6.3.7. Contratação

Devido às especificidades de folha de pagamento, a contratação somente será feita até o dia 15 de cada mês. Não será autorizada contratação fora do prazo. O colaborador só poderá iniciar suas atividades na instituição mediante liberação do Gestão de Pessoas e entrega de toda documentação.

6.3.8. Política para aplicação do plano de cargos e salários/carreira

O Plano de Cargos e Salários tem como objetivo básico a determinação das carreiras e da remuneração fixa (salário-base) de cada colaborador. Os critérios estabelecidos estão dentro das premissas específicas da Política de Remuneração, respeitadas as particularidades de cada unidade.

A Universidade São Judas Tadeu remunera seus colaboradores em consonância com as melhores práticas do mercado e de maneira a possibilitar a chance de carreira e desenvolvimento dentro da instituição. As práticas de remuneração estão alicerçadas no Sistema de Remuneração e Carreira. Ressalta-se que o SURC se encontra disponível para consulta na biblioteca.

São princípios do Sistema de Remuneração e Carreira:

- a remuneração deve ser justa e compatível à média do mercado, de acordo com as atividades exercidas, o desempenho e a competência profissional, de forma a atrair, reter e valorizar sua força de trabalho;
- os resultados empresariais alcançados devem ser compartilhados, favorecendo as relações de parceria entre o capital e o trabalho, recompensando e motivando os colaboradores;
- os benefícios oferecidos por meio do Programa de Bem com Vida devem favorecer a qualidade de vida e o bem-estar social dos colaboradores e de seus familiares, contribuindo para a melhoria contínua do clima organizacional.

Dentro do salário indireto, são oferecidos diversos benefícios, como vale- alimentação ou refeição, vale-transporte, plano de saúde, plano odontológico, descontos em escolas de inglês, programa de qualidade de vida e o principal: a concessão de bolsas de estudo para curso superior e pós-graduação (graduação: até 90%; pós-graduação: até 50%; cursos de extensão: até 50%), que é maior do que o exigido pela convenção sindical e o que é dado pela maioria das instituições de ensino superior, de maneira realizar a valorização das pessoas.

6.3.9. Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo

A Universidade São Judas Tadeu promove a capacitação e o desenvolvimento de seus colaboradores, alinhando-os aos desafios e às necessidades da instituição,

visando à maximização do desempenho do seu capital humano e dos resultados empresariais, buscando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A instituição atua de forma estratégica desde o treinamento de boas-vindas aos novos colaboradores até ações direcionadas à formação de lideranças e equipes, podendo planejar e executar as ações em parceria com as pessoas. As ações seguintes estão previstas para a vigência do PDI:

Quadro 17 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo

TREINAMENTO	PÚBLICO	PERIODICIDADE
Boas-Vindas	Administrativo/ Liderança	Mensal
Datasul – Contratos	Administrativo	Semestral
Datasul – Recebimento Físico	Administrativo	Semestral
Datasul – Solicitações De Compra E Estoque	Administrativo	Semestral
Entendendo O Fies	Administrativo	Semestral
Parada Obrigatória	Administrativo	Semestral
Pdga	Coordenadores de Cursos	Anual
Programa De Desenvolvimento De Equipes Gp	Gestão de Pessoas	Anual
Protocolos	Administrativo	Semestral
Siaf Acadêmico	Administrativo /Comercial	Semestral
Siaf Financeiro	Administrativo /Comercial	Semestral
Uliffe	Administrativo /Comercial	Semestral
Vestib Web/ Desktop	Administrativo /Comercial	Semestral
Oficina-Técnicas E Habilidades De Atendimento E Negociação	Administrativo - Caf	Semestral
Atendimento Em Vendas	Comercial	Semestral
Políticas E Condições Comerciais Da Ânima	Comercial	Semestral
Oficinas De Sistemas/Bibliotecas Virtuais: Oficina Pergamum E Pergamum Web	Administrativo /Biblioteca	Anual
Coordenadores - Fluxo De Retenção	Administrativo	Semestral
Sistema Sgd – Ocorrências De Ponto/ Disponibilidade E Indicações De Professores	Administrativo	Semestral
Regulatorio Digital	Administrativo	Semestral
Análise E Lançamento De Equivalência - Novo Currículo	Administrativo	Semestral
Treinamento Projeto Câmeras	Administrativo Ti/Nsi	-

Treinamento Docentes + Ti/Nsi - Acesso As Aulas Virtuais Do Zoom Como Host (Anfitrião)	Administrativo Ti/Nsi	-
Treinamento Sellbetti	Administrativo Ti/Nsi	-
Duplo Fator De Autenticação Ânima	Administrativo Ti/Nsi	-
Treinamento Nr	Administrativo Ti/Nsi	-
Paradigma- Homologação De Fornecedores	Administrativo	Semestral
Formação Regulatória Ânima	Administrativo	Anual
Treinamento - Segurança Do Trabalho	Administrativo	Semestral
Treinamento: Prática, Trabalho Em Altura	Administrativo	Semestral

6.3.9.1. Ânima ECOA

Para transformar o país por meio da educação, é preciso inovar de dentro para fora, reverberando o crescimento de quem também acredita no poder da educação e ampliando e pluralizando o conhecimento que é ensinado e aprendido na IES. A Universidade São Judas Tadeu acredita que a educação inova, impulsiona, transforma e pode ecoar para os mais diversos locais, multiplicando, fortalecendo e propagando saberes.

Dessa forma, os colaboradores fazem parte de um ecossistema de aprendizagem que está em constante movimento e em todos os lugares. Assim, foi desenvolvida a plataforma Ânima ECOA. Nela, os colaboradores podem criar uma trilha de aprendizado rumo ao seu desenvolvimento. Ressalta-se que a ECOA não é uma área ou apenas uma plataforma, um sistema, um depósito de conteúdos, uma squad ou uma universidade corporativa convencional. É um ambiente de conhecimento moderno criado para desenvolver as competências estratégicas dos colaboradores da instituição. Na ECOA é desenvolvido um programa formativo exclusivo por trilhas de desenvolvimento e por eixos de competências para formação de lideranças, abrange diversos conteúdos assíncronos tendo como objetivo o desenvolvimento de habilidades e competências além de encontros síncronos programados.

Em linhas gerais, os treinamentos contemplam habilidades técnicas focadas em atuações diversas, além de temas de desenvolvimento de habilidades comportamentais, como:

- Empreendedorismo;
- Atitude de Dono;
- Visão Sistêmica;
- Inovação;
- Foco no aluno;
- Foco em resultado;
- Relações convergentes;

Os líderes poderão solicitar novos treinamentos sempre que identificados gaps de desenvolvimento dos colaboradores e das equipes.

A ECOA busca transformar a vida e a carreira de quem transforma o país pela educação, ecoando experiências de aprendizagem que geram valor para a vida e para os negócios.

A Ânima ECOA é, então, a nossa universidade corporativa e traz trilhas do conhecimento em diversas áreas para que o colaborador possa seguir a jornada que mais combina com seu propósito profissional e de vida. O acesso é permitido a toda comunidade da Universidade São Judas Tadeu. Para fazer o login, o colaborador deve usar o e-mail e a senha corporativos. Na plataforma, ele define a disciplina que quer cursar. Na plataforma, o colaborador também tem acesso às bibliotecas *on-line* a que a IES tem acesso: Ebsco, Senac, HSM Experience e Revista dos Tribunais.

6.4. OFERTA DE CURSOS

6.4.1. Cursos de Graduação

A Universidade São Judas Tadeu oferta atualmente os 434 cursos na modalidade de ensino presencial e a distância, cujas informações de local de oferta e modalidade se encontram nos quadros a seguir:

Quadro 18 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Butantã

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	115867	Bacharelado	900	CC: -
Administração Pública	1635584	Bacharelado	75	CC: -
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1473647	Tecnológico	100	CC: 5(2022)
Arquitetura e Urbanismo	1341738	Bacharelado	180	CC: 5(2022)
Biomedicina	1473593	Bacharelado	100	CC: 4(2023)
Ciência da Computação	95489	Bacharelado	270	CC: -
Ciências Contábeis	95493	Bacharelado	450	CC: -
Ciências Econômicas	1473594	Bacharelado	150	CC: -
Comércio Exterior	1635604	Bacharelado	50	CC: -
Comércio Exterior	1635610	Tecnológico	50	CC: -
Comunicação Social - Radialismo (Rádio E Tv)	1570645	Bacharelado	60	CC: -
Design	1606781	Bacharelado	100	CC: -
Design De Interiores	1606782	Tecnológico	50	CC: -
Design Gráfico	1602971	Tecnológico	100	CC: -
Direito	95500	Bacharelado	480	CC: 4(2015)
Engenharia Civil	1188121	Bacharelado	450	CC: -
Engenharia De Computação	1570644	Bacharelado	120	CC: -
Engenharia De Controle E Automação	1635663	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia De Produção	1133633	Bacharelado	360	CC: 4(2014)
Engenharia De Software	1635664	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia Elétrica	1635799	Bacharelado	100	CC: -
Engenharia Mecânica	1341754	Bacharelado	360	CC: 4(2023)
Engenharia Química	1570643	Bacharelado	100	CC: -
Farmácia	1473637	Bacharelado	100	CC: -
Fisioterapia	1473642	Bacharelado	100	CC: -
Gestão Comercial	1421486	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Da Inovação E Empreendedorismo Digital	1635800	Tecnológico	50	CC: -
Gestão Da Qualidade	1602985	Tecnológico	60	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1542227	Tecnológico	100	CC: -
Gestão De Negócios Digitais	1635803	Tecnológico	50	CC: -
Gestão De Processos E Projetos Ágeis	1651259	Tecnológico	75	CC: -
Gestão De Recursos Humanos	1167966	Tecnológico	180	CC: 4(2013)
Gestão Financeira	1421487	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Pública	1636183	Tecnológico	50	CC: -
Jornalismo	95496	Bacharelado	270	CC: -
Logística	1602987	Tecnológico	60	CC: -
Marketing	1542210	Tecnológico	100	CC: -
Marketing Digital	1635833	Tecnológico	50	CC: -
Medicina Veterinária	1438513	Bacharelado	180	CC: -
Nutrição	1473592	Bacharelado	100	CC: -
Processos Gerenciais	1602990	Tecnológico	50	CC: -

Produção Audiovisual	1570642	Tecnológico	60	CC: -
Psicologia	1388808	Bacharelado	180	CC: 4(2022)
Publicidade E Propaganda	95497	Bacharelado	180	CC: 4(2015)
Relações Internacionais	1421485	Bacharelado	180	CC: -
Relações Públicas	1374863	Bacharelado	180	CC: -
Segurança Da Informação	1617588	Tecnológico	100	CC: -
Sistemas De Informação	95506	Bacharelado	270	CC: -
Social Media	1635844	Tecnológico	50	CC: -

Quadro 19 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Cubatão

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Medicina	1455021	Bacharelado	50	CC: -

Quadro 20 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Jabaquara

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	1420188	Bacharelado	360	CC: 4(2022)
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1420214	Tecnológico	180	CC: -
Arquitetura e Urbanismo	1420189	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Biomedicina	1420190	Bacharelado	180	CC: -
Ciência da Computação	1420191	Bacharelado	180	CC: -
Ciências Contábeis	1420192	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Ciências Econômicas	1420193	Bacharelado	180	CC: -
Comércio Exterior	1635591	Tecnológico	50	CC: -
Comércio Exterior	1635605	Bacharelado	50	CC: -
Design	1420194	Bacharelado	180	CC: -
Design de Animação	1570641	Tecnológico	80	CC: -
Design de Interiores	1420215	Tecnológico	180	CC: -
Design Gráfico	1570640	Tecnológico	80	CC: -
Direito	1600145	Bacharelado	120	CC: 4(2022)
Educação Física	1420195	Bacharelado	180	CC: -
Educação Física	1420196	Licenciatura	180	CC: -
Engenharia Civil	1420197	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Computação	1420198	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Controle E Automação	1420199	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Produção	1420200	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Software	1635665	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia Elétrica	1420201	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Engenharia Eletrônica	1420202	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Mecânica	1420203	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Química	1420204	Bacharelado	180	CC: -
Farmácia	1420205	Bacharelado	180	CC: -
Fisioterapia	1420206	Bacharelado	180	CC: -
Gestão Comercial	1420216	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1570639	Tecnológico	80	CC: -
Gestão De Processos E Projetos Ágeis	1651261	Tecnológico	100	CC: -

Gestão De Recursos Humanos	1420217	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Financeira	1420218	Tecnológico	180	CC: -
Jornalismo	1420207	Bacharelado	180	CC: -
Logística	1635829	Tecnológico	50	CC: -
Marketing	1420219	Tecnológico	180	CC: -
Medicina Veterinária	1420208	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Nutrição	1420209	Bacharelado	180	CC: -
Processos Gerenciais	1602991	Tecnológico	50	CC: -
Psicologia	1453966	Bacharelado	120	CC: 5(2021)
Publicidade E Propaganda	1420210	Bacharelado	180	CC: -
Relações Internacionais	1420211	Bacharelado	180	CC: -
Relações Públicas	1420212	Bacharelado	180	CC: -
Sistemas De Informação	1420213	Bacharelado	180	CC: -

Quadro 21 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Sede – Mooca

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	5474	Bacharelado	1530	CC: -
Administração Pública	1570539	Bacharelado	100	CC: -
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1315664	Tecnológico	270	CC: 4(2016)
Arquitetura e Urbanismo	5480	Bacharelado	720	CC: -
Banco de Dados	1341406	Tecnológico	90	CC: -
Biomedicina	1314222	Bacharelado	160	CC: 4(2018)
Ciência da Computação	5485	Bacharelado	360	CC: 4(2005)
Ciências Biológicas	5481	Licenciatura	270	CC: -
Ciências Biológicas	305481	Bacharelado	270	CC: -
Ciências Contábeis	5475	Bacharelado	630	CC: -
Ciências Econômicas	5476	Bacharelado	270	CC: -
Cinema e Audiovisual	1421005	Bacharelado	360	CC: 5(2023)
Comércio Exterior	1522727	Tecnológico	60	CC: 4(2022)
Comércio Exterior	1635606	Bacharelado	50	CC: -
Comunicação Institucional	1522730	Tecnológico	50	CC: 5(2022)
Comunicação Social - Radialismo (Rádio E Tv)	29894	Bacharelado	270	CC: 3(2011)
Design	5492	Bacharelado	270	CC: -
Design De Animação	1570541	Tecnológico	100	CC: -
Design De Interiores	1314218	Tecnológico	270	CC: 4(2016)
Design Gráfico	1473591	Tecnológico	120	CC: 5(2023)
Direito	5498	Bacharelado	1944	CC: 5(2023)
Educação Física	5497	Licenciatura	270	CC: 3(2008)
Educação Física	305497	Bacharelado	270	CC: 3(2008)
Enfermagem	1314225	Bacharelado	270	CC: 5(2018)
Engenharia Ambiental	1635661	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia Biomédica	1522733	Bacharelado	50	CC: -
Engenharia Civil	5486	Bacharelado	1170	CC: -

Engenharia De Computação	5500	Bacharelado	360	CC: -
Engenharia De Controle E Automação	1167880	Bacharelado	360	CC: 4(2017)
Engenharia De Produção	74629	Bacharelado	450	CC: 4(2008)
Engenharia De Software	1635666	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia Elétrica	5488	Bacharelado	540	CC: -
Engenharia Eletrônica	305488	Bacharelado	360	CC: -
Engenharia Mecânica	39755	Bacharelado	630	CC: -
Engenharia Química	1374866	Bacharelado	360	CC: 4(2023)
Farmácia	94906	Bacharelado	180	CC: 4(2017)
Filosofia	5483	Licenciatura	180	CC: -
Filosofia	305483	Bacharelado	180	CC: -
Fisioterapia	19479	Bacharelado	270	CC: 3(2008)
Fotografia	1374861	Tecnológico	180	CC: -
Gestão Comercial	1421007	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Da Inovação E Empreendedorismo Digital	1635801	Tecnológico	50	CC: -
Gestão Da Qualidade	1570540	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1522734	Tecnológico	100	CC: 4(2022)
Gestão De Negócios Digitais	1635804	Tecnológico	50	CC: -
Gestão De Recursos Humanos	1167934	Tecnológico	180	CC: 5(2013)
Gestão De Turismo	1606790	Tecnológico	60	CC: -
Gestão Financeira	1421008	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Pública	1570542	Tecnológico	100	CC: -
História	1522736	Licenciatura	80	CC: -
Jogos Digitais	1522737	Tecnológico	50	CC: -
Jornalismo	32895	Bacharelado	270	CC: -
Letras - Português E Inglês	39988	Licenciatura	180	CC: -
Letras - Tradutor E Intérprete	5494	Bacharelado	180	CC: 4(2014)
Logística	1314219	Tecnológico	270	CC: 5(2023)
Marketing	1314220	Tecnológico	270	CC: 4(2017)
Marketing Digital	1635834	Tecnológico	50	CC: -
Medicina Veterinária	1314224	Bacharelado	360	CC: 4(2019)
Nutrição	5496	Bacharelado	270	CC: 3(2008)
Odontologia	1323969	Bacharelado	200	CC: 5(2022)
Pedagogia	5478	Licenciatura	180	CC: -
Processos Gerenciais	1314221	Tecnológico	270	CC: 4(2023)
Produção Audiovisual	1522738	Tecnológico	50	CC: -
Produção Publicitária	1522739	Tecnológico	50	CC: -
Psicologia	5484	Licenciatura	360	CC: -
Psicologia	305484	Bacharelado	360	CC: -
Publicidade E Propaganda	31575	Bacharelado	270	CC: 3(2015)
Química	1635836	Bacharelado	75	CC: -
Radiologia	1374868	Tecnológico	180	CC: -
Redes De Computadores	1341408	Tecnológico	90	CC: -
Relações Internacionais	1421010	Bacharelado	180	CC: 4(2023)

Relações Públicas	1374864	Bacharelado	180	CC: 4(2022)
Secretariado	1570549	Tecnológico	100	CC: -
Secretariado Executivo	5493	Bacharelado	180	CC: -
Segurança Da Informação	1617589	Tecnológico	100	CC: -
Sistemas De Informação	19508	Bacharelado	360	CC: 5(2004)
Sistemas Para Internet	1341410	Tecnológico	90	CC: -
Turismo	18466	Bacharelado	180	CC: -

Quadro 22 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Paulista

Curso	Código	Grau	Vagas	CC (Ano)
Administração	1420116	Bacharelado	360	CC: 4(2022)
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1420173	Tecnológico	180	CC: 5(2022)
Arquitetura e Urbanismo	1420117	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Biomedicina	1602969	Bacharelado	100	CC: -
Ciência da Computação	1420185	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Ciências Contábeis	1420126	Bacharelado	180	CC: 5(2022)
Ciências Econômicas	1420128	Bacharelado	180	CC: 5(2023)
Cinema e Audiovisual	1420131	Bacharelado	180	CC: -
Comércio Exterior	1635608	Bacharelado	50	CC: -
Comunicação Social - Radialismo (Rádio e TV)	1420133	Bacharelado	180	CC: -
Design	1420136	Bacharelado	180	CC: -
Design de Animação	1542268	Tecnológico	100	CC: -
Design de Interiores	1420175	Tecnológico	180	CC: 4(2023)
Design de Produto	1542352	Tecnológico	100	CC: -
Design Gráfico	1523068	Tecnológico	60	CC: 5(2023)
Direito	5001395	Bacharelado	160	CC: -
Educação Física	1606783	Bacharelado	100	CC: -
Enfermagem	1498530	Bacharelado	120	CC: 4(2022)
Engenharia Ambiental	1602973	Bacharelado	100	CC: -
Engenharia Civil	1420139	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Engenharia De Computação	1420141	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Controle E Automação	1420143	Bacharelado	180	CC: -

Engenharia De Produção	1420145	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Software	1635671	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia Elétrica	1420148	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Eletrônica	1420152	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Mecânica	1420155	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Engenharia Química	1420157	Bacharelado	180	CC: -
Farmácia	1608341	Bacharelado	100	CC: -
Fisioterapia	1602984	Bacharelado	100	CC: -
Gestão Comercial	1420176	Tecnológico	180	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1523069	Tecnológico	50	CC: 4(2023)
Gestão De Recursos Humanos	1420177	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Financeira	1420179	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Jornalismo	1420162	Bacharelado	180	CC: 4(2022)
Logística	1420180	Tecnológico	180	CC: -
Marketing	1420181	Tecnológico	180	CC: 4(2023)
Marketing Digital	1635835	Tecnológico	50	CC: -
Nutrição	1602989	Bacharelado	100	CC: -
Odontologia	1498312	Bacharelado	120	CC: 5(2022)
Processos Gerenciais	1420182	Tecnológico	180	CC: -
Produção Audiovisual	1603154	Tecnológico	80	CC: -
Psicologia	1405882	Bacharelado	200	CC: 4(2018)
Publicidade E Propaganda	1420164	Bacharelado	180	CC: 4(2022)
Relações Internacionais	1420166	Bacharelado	180	CC: 4(2022)
Relações Públicas	1420168	Bacharelado	180	CC: -
Sistemas De Informação	1420170	Bacharelado	180	CC: -

Quadro 23 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Santana

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	1458273	Bacharelado	150	CC: 5(2022)
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1523180	Tecnológico	50	CC: -
Arquitetura e Urbanismo	1458290	Bacharelado	150	CC: -

Biomedicina	1523183	Bacharelado	50	CC: -
Ciências Contábeis	1473930	Bacharelado	80	CC: 4(2023)
Ciências da Computação	1473929	Bacharelado	80	CC: 4(2023)
Ciências Econômicas	1473931	Bacharelado	80	CC: -
Comércio Exterior	1570610	Tecnológico	80	CC: -
Comércio Exterior	1636028	Bacharelado	50	CC: -
Design de Interiores	1570611	Tecnológico	60	CC: -
Design Gráfico	1570612	Tecnológico	100	CC: -
Direito	1466276	Bacharelado	120	CC: 4(2020)
Enfermagem	1546435	Bacharelado	100	CC: 4(2021)
Engenharia Civil	1458291	Bacharelado	150	CC: -
Engenharia De Computação	1473932	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia De Produção	1473934	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia De Software	1635672	Bacharelado	75	CC: -
Engenharia Elétrica	1473935	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia Mecânica	1458292	Bacharelado	150	CC: -
Engenharia Química	1473936	Bacharelado	80	CC: -
Fisioterapia	1523187	Bacharelado	50	CC: -
Gestão Comercial	1596392	Tecnológico	200	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1570606	Tecnológico	60	CC: -
Gestão De Recursos Humanos	1542588	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Financeira	1570609	Tecnológico	80	CC: -
Logística	1602988	Tecnológico	80	CC: -
Marketing	1542472	Tecnológico	100	CC: -
Medicina Veterinária	1570605	Bacharelado	100	CC: -
Odontologia	1546434	Bacharelado	100	CC: 4(2022)
Processos Gerenciais	1602992	Tecnológico	80	CC: -
Psicologia	1466277	Bacharelado	120	CC: 5(2020)
Relações Internacionais	1636175	Bacharelado	100	CC: -
Sistemas De Informação	1542587	Bacharelado	100	CC: -

Quadro 24 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Santo Amaro

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	1420107	Bacharelado	360	CC: 5(2022)
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1420154	Tecnológico	180	CC: -
Arquitetura e Urbanismo	1420109	Bacharelado	180	CC: -
Ciência da Computação	1420186	Bacharelado	180	CC: -
Ciência Econômica	1420114	Bacharelado	180	CC: -
Ciências Contábeis	1420112	Bacharelado	180	CC: -
Ciências da Computação	1420110	Bacharelado	180	CC: -
Ciências Econômicas	1420138	Bacharelado	180	CC: 4(2022)
Comércio Exterior	1635660	Tecnológico	50	CC: -
Comércio Exterior	1636029	Bacharelado	50	CC: -
Design	1420115	Bacharelado	180	CC: 4(2023)
Design De Interiores	1420163	Tecnológico	180	CC: -

Design Gráfico	1542447	Tecnológico	100	CC: -
Direito	5001396	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia Civil	1420118	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Computação	1420119	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Controle E Automação	1420124	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia De Produção	1420127	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Elétrica	1420132	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Eletrônica	1420134	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Mecânica	1420140	Bacharelado	180	CC: -
Engenharia Química	1420142	Bacharelado	180	CC: -
Gestão Comercial	1420165	Tecnológico	180	CC: -
Gestão Da Qualidade	1602986	Tecnológico	80	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1596397	Tecnológico	100	CC: -
Gestão De Processos E Projetos Ágeis	1651262	Tecnológico	100	CC: -
Gestão De Recursos Humanos	1420167	Tecnológico	180	CC: 4(2022)
Gestão Financeira	1420169	Tecnológico	180	CC: 5(2023)
Gestão Pública	1570600	Tecnológico	80	CC: -
Logística	1570599	Tecnológico	80	CC: -
Marketing	1420172	Tecnológico	180	CC: -
Processos Gerenciais	1420174	Tecnológico	180	CC: -
Psicologia	1453962	Bacharelado	120	CC: 4(2022)
Publicidade E Propaganda	1420144	Bacharelado	180	CC: -
Relações Internacionais	1420147	Bacharelado	180	CC: -
Relações Públicas	1420149	Bacharelado	180	CC: -
Sistemas De Informação	1420151	Bacharelado	180	CC: -

Quadro 25 – Oferta de cursos Presencial – Unidade Vila Leopoldina

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	1458289	Bacharelado	114	CC: 5(2022)
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1474033	Tecnológico	80	CC: 5(2022)
Arquitetura e Urbanismo	1458296	Bacharelado	150	CC: -
Biomedicina	1523192	Bacharelado	80	CC: -
Ciência da Computação	1484128	Bacharelado	80	CC: 4(2023)
Ciências Contábeis	1474130	Bacharelado	80	CC: 5(2023)
Ciências Econômicas	1474131	Bacharelado	80	CC: 5(2023)
Comércio Exterior	1570596	Tecnológico	80	CC: -
Comércio Exterior	1636030	Bacharelado	50	CC: -
Design	1474132	Bacharelado	80	CC: -
Design de Animação	1570597	Tecnológico	60	CC: -
Design de Interiores	1523195	Tecnológico	40	CC: -
Design Gráfico	1474133	Tecnológico	80	CC: 5(2023)
Direito	1453956	Bacharelado	120	CC: 4(2020)
Educação Física	1458293	Bacharelado	150	CC: -
Enfermagem	1453961	Bacharelado	90	CC: 4(2020)
Engenharia Civil	1458297	Bacharelado	150	CC: -

Engenharia De Computação	1474136	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia De Produção	1474137	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia Elétrica	1474138	Bacharelado	80	CC: -
Engenharia Mecânica	1458298	Bacharelado	150	CC: -
Engenharia Química	1474139	Bacharelado	80	CC: -
Farmácia	1474140	Bacharelado	80	CC: -
Fisioterapia	1474141	Bacharelado	80	CC: -
Gestão Comercial	1596395	Tecnológico	200	CC: -
Gestão Da Qualidade	1635802	Tecnológico	50	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1474142	Tecnológico	80	CC: 4(2023)
Gestão De Recursos Humanos	1542713	Tecnológico	120	CC: -
Gestão Financeira	1542813	Tecnológico	120	CC: -
Logística	1542854	Tecnológico	120	CC: -
Marketing	1542685	Tecnológico	120	CC: -
Medicina Veterinária	1458294	Bacharelado	150	CC: -
Nutrição	1474143	Bacharelado	80	CC: 4(2023)
Odontologia	1453902	Bacharelado	90	CC: 4(2020)
Pedagogia	1458295	Licenciatura	150	CC: -
Processos Gerenciais	1542839	Tecnológico	120	CC: -
Psicologia	1453963	Bacharelado	120	CC: 4(2021)
Relações Internacionais	1636092	Bacharelado	100	CC: -
Segurança Da Informação	1636258	Tecnológico	100	CC: -
Sistemas De Informação	1542815	Bacharelado	120	CC: -

Quadro 26 – Oferta de cursos Educação a Distância

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC (ANO)
Administração	1546207	Bacharelado	329	CC: -
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1546208	Tecnológico	372	CC: -
Animação	1574797	Bacharelado	50	CC: -
Arquitetura e Urbanismo	1571173	Bacharelado	200	CC: -
Artes Visuais	1608201	Licenciatura	100	CC: -
Automação Industrial	1596575	Tecnológico	100	CC: -
Banco de Dados	1546209	Tecnológico	100	CC: -
Big Data e Inteligência Analítica	1612111	Tecnológico	100	CC: -
Biomedicina	1571194	Bacharelado	50	CC: -
Blockchain e Criptografia Digital	1612112	Tecnológico	100	CC: -
Ciências Biológicas	1607531	Licenciatura	100	CC: -
Ciências Contábeis	1546221	Bacharelado	185	CC: -
Ciências Da Computação	1546210	Bacharelado	100	CC: -
Ciências Econômicas	1546227	Bacharelado	100	CC: -
Ciências Sociais	1608202	Licenciatura	100	CC: -
Comércio Exterior	1546230	Tecnológico	100	CC: -
Comunicação E Marketing	1572805	Bacharelado	50	CC: -
Comunicação Institucional	1596592	Tecnológico	100	CC: -

Criminologia	1572787	Bacharelado	50	CC: -
Design	1571193	Bacharelado	100	CC: -
Design De Animação	1571195	Tecnológico	50	CC: -
Design De Animação	1607533	Bacharelado	100	CC: -
Design De Games	1597242	Bacharelado	100	CC: -
Design De Interiores	1571196	Tecnológico	50	CC: -
Design De Moda	1620715	Tecnológico	200	CC: -
Design De Produto	1570550	Tecnológico	160	CC: -
Design Gráfico	1571197	Tecnológico	101	CC: -
Educação Física	1571202	Bacharelado	100	CC: -
Educação Física	1607534	Licenciatura	100	CC: -
Engenharia Ambiental	1571203	Bacharelado	50	CC: -
Engenharia Biomédica	1596594	Bacharelado	200	CC: -
Engenharia Civil	1571204	Bacharelado	150	CC: -
Engenharia De Alimentos	1570551	Bacharelado	150	CC: -
Engenharia De Computação	1571205	Bacharelado	50	CC: -
Engenharia De Controle E Automação	1571208	Bacharelado	50	CC: -
Engenharia De Produção	1596596	Bacharelado	100	CC: -
Engenharia Elétrica	1596597	Bacharelado	100	CC: -
Engenharia Mecânica	1607537	Bacharelado	150	CC: -
Engenharia Química	1571212	Bacharelado	50	CC: -
Estatística	1608206	Bacharelado	100	CC: -
Estética E Cosmética	1596741	Tecnológico	100	CC: -
Eventos	1608178	Tecnológico	100	CC: -
Farmácia	1571258	Bacharelado	50	CC: -
Filosofia	1546231	Licenciatura	100	CC: -
Fisioterapia	1635964	Bacharelado	50	CC: -
Gastronomia	1607538	Tecnológico	100	CC: -
Geografia	1546233	Licenciatura	100	CC: -
Gestão Ambiental	1596948	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Comercial	1546241	Tecnológico	161	CC: -
Gestão Da Inovação E Empreendedorismo Digital	1611062	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Da Produção Industrial	1607539	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Da Qualidade	1546247	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1546250	Tecnológico	100	CC: -
Gestão De Negócios Digitais	1611064	Tecnológico	100	CC: -
Gestão De Produção Industrial	1571326	Tecnológico	50	CC: -
Gestão De Recursos Humanos	1546248	Tecnológico	286	CC: -
Gestão De Turismo	1571260	Tecnológico	50	CC: -
Gestão Do Agronegócio	1596921	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Financeira	1523197	Tecnológico	138	CC: 5(2022)
Gestão Hospitalar	1607546	Tecnológico	100	CC: -
Gestão Pública	1608179	Tecnológico	100	CC: -
História	1546252	Licenciatura	100	CC: -

Hotelaria	1608180	Tecnológico	100	CC: -
Internet Das Coisas E Computação Em Nuvem	1612113	Tecnológico	100	CC: -
Investigação E Perícia	1631698	Tecnológico	100	CC: -
Jogos Digitais	1611151	Tecnológico	100	CC: -
Jornalismo	1596963	Bacharelado	100	CC: -
Letras - Inglês	1607547	Licenciatura	100	CC: -
Letras - Português	1608181	Licenciatura	100	CC: -
Letras - Português E Inglês	1546253	Licenciatura	100	CC: -
Logística	1546255	Tecnológico	143	CC: -
Marketing	1546257	Tecnológico	142	CC: -
Marketing Digital	1611066	Tecnológico	100	CC: -
Matemática	1546260	Licenciatura	100	CC: -
Matemática	1611152	Bacharelado	100	CC: -
Mecatrônica Industrial	1572477	Tecnológico	50	CC: -
Mediação	1611067	Tecnológico	100	CC: -
Negócios Imobiliários	1608182	Tecnológico	100	CC: -
Nutrição	1571268	Bacharelado	50	CC: -
Pedagogia	1546262	Licenciatura	174	CC: -
Processos Gerenciais	1354154	Tecnológico	1500	CC: 4(2017)
Produção Audiovisual	1596965	Tecnológico	100	CC: -
Produção Multimídia	1571323	Tecnológico	50	CC: -
Produção Multimídia Em Realidade Aumentada	1611146	Tecnológico	100	CC: -
Produção Publicitária	1596966	Tecnológico	100	CC: -
Publicidade E Propaganda	1571270	Bacharelado	50	CC: -
Química	1620718	Licenciatura	150	CC: -
Radiologia	1620709	Tecnológico	200	CC: -
Redes De Computadores	1611153	Tecnológico	100	CC: -
Relações Internacionais	1546264	Bacharelado	100	CC: -
Relações Públicas	1596968	Bacharelado	100	CC: -
Secretariado Executivo	1608207	Bacharelado	100	CC: -
Segurança Da Informação	1571276	Tecnológico	50	CC: -
Segurança No Trânsito	1620711	Tecnológico	150	CC: -
Segurança Privada	1611148	Tecnológico	100	CC: -
Segurança Pública	1608183	Tecnológico	100	CC: -
Serviço Social	1607548	Bacharelado	1000	CC: -
Serviços Judiciais	1611149	Tecnológico	100	CC: -
Serviços Notariais E Registros	1611150	Tecnológico	100	CC: -
Serviços Penais	1608209	Tecnológico	100	CC: -
Sistemas Automotivos	1571346	Tecnológico	50	CC: -
Sistemas Biomédicos	1596744	Tecnológico	100	CC: -
Sistemas De Informação	1546265	Bacharelado	100	CC: -
Sistemas Para Internet	1546267	Tecnológico	100	CC: -
Social Media	1631325	Tecnológico	200	CC: -
Turismo	1596747	Bacharelado	100	CC: -

6.4.2. Plano de Implantação e Desenvolvimento da Instituição para o Período de Vigência do PDI

Visando atender a meta de ampliar seu portfólio, além dos cursos já autorizados, apresentados no quadro acima, a IES possui uma relação de cursos previstos, detalhados no quadro a seguir, que integram sua projeção de expansão futura, e poderão ser protocolados no período de vigência deste PDI.

Quadro 27 – Cursos previstos para abertura na vigência do PDI

Curso	Processo	Grau	Modalidade	Vagas	Turnos
Direito	202123691	Bacharelado	A Distância	4000	N/A
Enfermagem	202204729	Bacharelado	A Distância	2000	N/A
Medicina	201936588	Bacharelado	Presencial	55	Integral
Medicina	202127589	Bacharelado	Presencial	150	Integral
Psicologia	202221739	Bacharelado	A Distância	2000	N/A

6.4.3. Cursos de Pós-Graduação (*Lato Sensu e Stricto Sensu*)

Atualmente, este é o portfólio de cursos de Pós-Graduação da Universidade São Judas Tadeu:

Quadro 28 – Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*

Curso	Código	Modalidade	Vagas	Carga Horária
Advocacia Cível	194749	A Distância	200	360h
Advocacia Cível P6m	200545	A Distância	200	360h
Advocacia do Direito Negocial e Imobiliário	209438	A Distância	200	440h
Advocacia em Agronegócio	209441	A Distância	200	440h
Advocacia em Direito Médico	209442	A Distância	200	440h
Advocacia Empresarial	230652	A Distância	200	360h
Advocacia Empresarial P6m	233702	A Distância	200	360h
Advocacia no Direito Digital e Proteção de Dados	133112	A Distância	200	360h
Advocacia no Direito Digital e Proteção De Dados P6M	203698	A Distância	200	360h
Advocacia Previdenciária: Nova Previdência	209440	A Distância	200	440h
Advocacia Trabalhista	209439	A Distância	200	440h

Advocacia Tributária	133113	A Distância	100	360h
Advocacia Tributária P6m	233704	A Distância	200	360h
Agroindústria 4.0	154813	A Distância	100	360h
Agroindústria 4.0 - 6M	167142	A Distância	100	360h
Agronegócios	201572	A Distância	200	360h
Análises Clínicas Em Medicina Veterinária	193917	A Distância	200	360h
Anestesiologia De Pequenos Animais	150787	A Distância	200	360h
Aprimoramento Profissional - Clínica Médica De Pequenos Animais	133114	Presencial	200	3560h
Aprimoramento Profissional Em Anestesiologia De Pequenos Animais	202566	Presencial	200	3560h
As Tecnologias De Informação E Comunicação Na Educação	150790	A Distância	200	360h
Assessoria E Assistência Técnica Em HIS	193931	A Distância	200	360h
Atualização Em Medicina Geral	154971	A Distância	100	360h
Auditoria & ESG	149055	A Distância	500	360h
Auditoria Em Saúde E Gestão Da Qualidade	133115	A Distância	100	360h
Auditoria Em Saúde E Gestão Da Qualidade - 6M	167124	A Distância	100	360h
Avaliação De Impactos Ambientais	133116	A Distância	100	360h
Avaliação De Impactos Ambientais - 6M	167148	A Distância	100	360h
Big Data E Comunicação	193899	A Distância	200	360h
Branding Corporativo E Profissional	201624	A Distância	200	360h
Branding Corporativo E Profissional P6M	233707	A Distância	200	360h
Cardiologia	197479	Presencial	60	1068h
Cardiologia	154038	A Distância	100	956h
Cardiologia Clínica Prática	197480	Presencial	60	5760h
Cardiologia Geral	197482	Presencial	60	4320h
Cidades Inteligentes	133117	A Distância	100	360h
Cidades Inteligentes - 6m	167144	A Distância	100	360h
Ciência De Dados	201646	A Distância	200	360h
Ciência De Dados P6M	233708	A Distância	200	360h
Cirurgia Ambulatorial E Dermatológica	216890	Presencial	100	440h
Cirurgia Veterinária De Pequenos Animais	167102	A Distância	100	360h
Clínica Médica	173271	Presencial	100	420h
Clínica Médica De Grandes Animais	150797	A Distância	200	360h
Clínica Médica De Grandes Animais - 6M	167149	A Distância	100	360h
Clínica Médica De Pequenos Animais	133118	A Distância	100	360h
Clínica Médica De Pequenos Animais - 6M	167150	A Distância	100	360h
Clínica Médica De Pequenos Animais: Práticas Profissionais	133119	Presencial	200	980h
Cloud & Edge Computing P6m	233711	A Distância	200	360h
Cloud Computing Corporativo: Uma Abordagem Multiplayer	193909	A Distância	200	360h
Cloud E Edge Computing	167103	A Distância	100	360h

Comportamento E Tendências No Mercado De Moda	193932	A Distância	200	360h
Comportamento E Tendências No Mercado De Moda P6M	233713	A Distância	200	360h
Computação Quântica	193911	A Distância	200	360h
Comunicação & Sociedade 5.0 Hsmu 12m	231343	A Distância	1000	360h
Comunicação & Sociedade 5.0 Hsmu 18m	231341	A Distância	1000	360h
Comunicação & Sociedade 5.0 Hsmu 6m	231344	A Distância	1000	360h
Comunicação 5.0: Inteligência Digital E Novos Ambientes Comunicacionais	154807	A Distância	100	360h
Comunicação 5.0: Inteligência Digital E Novos Ambientes Comunicacionais P6M	233715	A Distância	200	360h
Comunicação Digital E Redes Sociais	133120	A Distância	100	360h
Comunicação Digital E Redes Sociais - 6M	167140	A Distância	100	360h
Comunicação E Marketing Esportivo	167104	A Distância	100	360h
Comunicação E Marketing Esportivo P6M	233721	A Distância	200	360h
Comunicação Nas Organizações	193900	A Distância	200	360h
Comunicação Transmídia	150811	A Distância	200	360h
Comunicação Transmídia P6m	233723	A Distância	200	360h
Comunicação, Marcas E Consumo	193901	A Distância	200	360h
Controladoria & ESG	148719	A Distância	500	360h
Criação De Identidade Visual	193933	A Distância	200	360h
Data Science E Informática Em Saúde	201889	A Distância	200	360h
Data Science E Informática Em Saúde P6M	233739	A Distância	200	360h
Dermatologia	216887	Presencial	100	2988h
Dermatologia P24m	223358	Presencial	100	2980h
Dermoestética	216891	Presencial	100	594h
Desenvolvimento De Games	193912	A Distância	200	360h
Desenvolvimento De Metaversos	193913	A Distância	200	360h
Design Audiovisual	193935	A Distância	200	360h
Design Audiovisual P6m	233743	A Distância	200	360h
Design De Sistema Produto - Serviço P6M	233758	A Distância	200	360h
Design De Sistema Produto-Serviço	192176	A Distância	200	360h
Design Gráfico Em Movimento	193936	A Distância	200	360h
Design Para Espaços Corporativos E Institucionais	193937	A Distância	200	360h
Design Para Publicação	202602	A Distância	200	360h
Diagnóstico Por Imagem De Pequenos Animais	167105	A Distância	100	360h
Digital Brands - Gestão Da Comunicação Em Mídias Digitais	149054	A Distância	500	360h
Digital Business Essentials Hsmu 12m	231347	A Distância	1000	360h
Digital Business Essentials Hsmu 6m	231351	A Distância	1000	360h
Direito De Família E Sucessões	208786	A Distância	200	360h
Direito De Família E Sucessões P6M	233761	A Distância	200	360h

Direito Penal E Processo Penal Aplicados	133121	A Distância	200	400h
Direito Penal E Processo Penal Aplicados P6M	233762	A Distância	200	360h
Direito Privado, Tecnologia E Inovação EBRADI 12M	231808	A Distância	500	400h
Diversidade E Inclusão Nas Organizações HSMU 12M	231353	A Distância	1000	360h
Diversidade E Inclusão Nas Organizações HSMU 6M	231355	A Distância	1000	360h
Docência Aplicada A Enfermagem	150820	A Distância	200	360h
Docência No Ensino Superior	133122	A Distância	100	360h
Docência No Ensino Superior - 6M	167125	A Distância	100	360h
Educação Infantil	193903	A Distância	200	360h
Emergência Pediátrica	154018	A Distância	40	534h
Emergências Em Pediatria E Neonatologia Geral	197483	Presencial	60	2880h
Endocrinologia E Metabologia	154039	A Distância	100	770h
Endocrinologia E Metabologia Clínica	197485	Presencial	60	4320h
Endocrinologia E Metabologia De Pequenos Animais	201897	A Distância	200	360h
Endodontia	221922	A Distância	100	1280h
Enfermagem Em Terapia Intensiva	231113	A Distância	100	360h
Enfermagem Em Urgência Emergência E UTI	193890	A Distância	200	360h
Enfermagem Hospitalar	150823	A Distância	200	360h
Enfermagem Hospitalar P6m	233764	A Distância	200	360h
Engenharia Clínica	202609	A Distância	200	360h
Engenharia De Segurança Do Trabalho	202611	A Distância	200	360h
Ensino E Aprendizagem Na Educação Superior	122749	A Distância	35	360h
Especialização Em Gestão Do Cuidado Em Saúde	154516	Presencial	60	400h
Especialização Em Inovação E Tendências Na Educação	149520	A Distância	300	360h
Especialização Em Psicopedagogia	103397	Presencial	120	600h
Estética Avançada: Biomedicina	133123	A Distância	100	360h
Estética Avançada: Biomedicina - 6m	167126	A Distância	100	360h
Estética Avançada: Farmácia	133124	A Distância	100	360h
Estética Avançada: Farmácia - 6m	167127	A Distância	100	360h
Estética Avançada: Fisioterapia	167128	A Distância	200	360h
Estética Avançada: Fisioterapia P6m	203565	A Distância	200	360h
Estética Clínica	193891	A Distância	200	360h
Estratégia Comercial Para A Nova Economia	148716	A Distância	500	360h
Estratégias De Aprendizagem	167106	A Distância	100	360h
Estratégias De Aprendizagem P6M	233765	A Distância	200	360h
Fisioterapia Dermato Funcional	193892	A Distância	200	360h
Fisioterapia Em Terapia Intensiva	193893	A Distância	200	360h
Fisioterapia Em Terapia Intensiva Adulto	231126	A Distância	100	360h
Fisioterapia Em Terapia Intensiva Neoped	231116	A Distância	100	360h

Fonoaudiologia Em Terapia Intensiva Adulto	231120	A Distância	100	360h
Formação De Educadores	122750	A Distância	30	360h
Formação Docente Em Matemática	149519	A Distância	200	360h
Geriatrics E Gerontologia	154964	A Distância	100	596h
Geriatrics E Gerontologia Clínica	197490	Presencial	60	2880h
Gestão Da Produção Industrial	133125	A Distância	100	360h
Gestão Da Produção Industrial - 6M	167143	A Distância	100	360h
Gestão De Ambiente De Aprendizagem E Conhecimento	122753	Presencial	200	360h
Gestão De Comunicação Corporativa E Transparência	133158	A Distância	100	360h
Gestão De Comunicação Corporativa E Transparência - 6M	167139	A Distância	100	360h
Gestão De Escritórios Em Arquitetura E Design	202613	A Distância	200	360h
Gestão De Negócios Gastronômicos	133159	A Distância	100	360h
Gestão De Negócios Gastronômicos P6M	203686	A Distância	200	360h
Gestão De Projetos De Sistemas Estruturais Em Edificações	150826	A Distância	200	360h
Gestão De Projetos De Sistemas Estruturais Em Edificações P6M	233766	A Distância	200	360h
Gestão De Projetos De TI E Metodologias Ágeis	133161	A Distância	100	360h
Gestão De Projetos De TI E Metodologias Ágeis - 6M	167146	A Distância	100	360h
Gestão De Serviços De Saúde	150830	A Distância	200	360h
Gestão De Serviços De Saúde - 6M	167129	A Distância	100	360h
Gestão De Turismo E Hospitalidade	150834	A Distância	200	360h
Gestão De Turismo E Hospitalidade P6M	203690	A Distância	200	360h
Gestão E Auditoria De Sistemas Da Qualidade	150836	A Distância	200	360h
Gestão E Auditoria De Sistemas Da Qualidade P6M	203693	A Distância	200	360h
Gestão E Negócios Em Sistemas De Energia	167107	A Distância	100	360h
Gestão E Negócios Em Sistemas De Energia P6M	233768	A Distância	200	360h
Gestão Em Agrotecnologias	193918	A Distância	200	360h
Gestão Escolar	133164	A Distância	100	360h
Gestão Escolar - 6m	167130	A Distância	100	360h
Gestão Estratégica De Marketing	134224	A Distância	500	400h
Gestão Estratégica Empresarial	145839	A Distância	500	400h
Ginecologia E Obstetrícia	154963	A Distância	100	1006h
Ginecologia E Obstetrícia Clínica	197641	A Distância	100	770h
Ginecologia E Obstetrícia Geral	197652	Presencial	60	4320h
Ginecologia E Obstetrícia Geral Prática	197655	Presencial	60	5760h
Ginecologia Regenerativa E Estética Íntima	216895	Presencial	100	440h
Governança De TI	167108	A Distância	100	360h
Governança De TI P6M	233770	A Distância	200	360h

Hospitalidade, Turismo E Novos Negócios	194750	A Distância	200	360h
Ilustração E Infografia	202615	A Distância	200	360h
Implantação E Gestão BIM	202618	A Distância	200	360h
Implantodontia	226882	Presencial	100	1180h
Inbound Marketing	133165	A Distância	100	360h
Inbound Marketing (Marketing De Atração)	167138	A Distância	100	360h
Inbound Marketing P6m	193898	A Distância	200	360h
Indústria 4.0	133166	A Distância	100	360h
Indústria 4.0 - 6M	167141	A Distância	100	360h
Inovação Na Educação	122751	A Distância	300	360h
Inteligência Artificial	201941	A Distância	200	360h
Inteligência Artificial E Ciência De Dados	133167	A Distância	100	360h
Inteligência Artificial E Ciência De Dados - 6M	167145	A Distância	100	360h
Inteligência Artificial P6m	233772	A Distância	200	360h
Interiores: Tendências E Tecnologia	133169	A Distância	100	360h
Interiores: Tendências E Tecnologia - 6M	167136	A Distância	100	360h
Jornalismo Contemporâneo E Digital	193905	A Distância	200	360h
Jornalismo Esportivo E Multimídias	193906	A Distância	200	360h
Jornalismo Gastronômico	194751	A Distância	200	360h
Manutenção Produtiva Total	202629	A Distância	200	360h
MBA Controladoria E Finanças Corporativas	133171	A Distância	100	360h
MBA Em Administração De Pessoal	202630	A Distância	200	360h
MBA Em Auditoria E Perícia Contábil	202633	A Distância	200	360h
MBA Em Business Intelligence, Management & Analytics	202634	A Distância	200	360h
MBA Em COMUNICAÇÃO E MARKETING EM MÍDIAS DIGITAIS	209383	A Distância	1000	360h
MBA Em COMUNICAÇÃO E MARKETING EM MÍDIAS DIGITAIS - P6M	209389	A Distância	1000	360h
MBA Em Comunicação Executiva	225528	A Distância	1000	360h
MBA Em Comunicação Executiva P6M	225530	A Distância	1000	360h
MBA Em Controladoria E Finanças Corporativas	103405	Presencial	120	432h
MBA Em Controladoria E Finanças Corporativas	161015	A Distância	500	360h
MBA Em Controladoria E Finanças Corporativas P6M	194744	A Distância	200	360h
MBA Em Desenvolvimento E Gestão De Franquias	202635	A Distância	200	360h
MBA Em Empreendedorismo E Desenvolvimento De Novos Negócios	202637	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Comercial E Vendas	202638	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Da Criatividade E Inovação	202639	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão De Ativos, Criptomoedas E Formação Traders	202641	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão De Aviação Civil	203092	A Distância	200	360h

MBA Em Gestão De Equipes Multidisciplinares	225527	A Distância	1000	360h
MBA Em Gestão De Equipes Multidisciplinares P6M	225529	A Distância	1000	360h
MBA Em Gestão De Pessoas Públicas	211797	A Distância	1000	360h
MBA Em GESTÃO DE PESSOAS PÚBLICAS - P6M	209382	A Distância	1000	360h
MBA Em Gestão De Projetos	103398	Presencial	120	432h
MBA Em Gestão E Inovação Em Saúde	154036	A Distância	100	490h
MBA Em GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	209386	A Distância	1000	360h
MBA Em GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA - P6M	209393	A Distância	1000	360h
MBA Em GESTÃO ESTRATÉGICA DE EQUIPES E LIDERANÇA	209387	A Distância	1000	360h
MBA Em GESTÃO ESTRATÉGICA DE EQUIPES E LIDERANÇA - P6M	209394	A Distância	1000	360h
MBA Em Gestão Estratégica De ESG	202666	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Marketing	53236	Presencial	60	432h
MBA Em Gestão Estratégica De Marketing	161017	A Distância	500	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Marketing P6M	194745	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios	161018	A Distância	500	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios	53240	Presencial	60	432h
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios Digitais	176241	A Distância	500	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios P6M	194746	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios Varejistas	154809	A Distância	100	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios Varejistas P6M	203694	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Pessoas	161019	A Distância	500	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Pessoas	53224	Presencial	60	432h
MBA Em Gestão Estratégica De Pessoas P6M	194747	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Processos	202801	A Distância	200	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Projetos	161016	A Distância	500	360h
MBA Em Gestão Estratégica De Projetos P6M	194748	A Distância	200	360h
MBA Em GESTÃO EXPONENCIAL E NEGÓCIOS DO FUTURO	209388	A Distância	1000	360h
MBA Em GESTÃO EXPONENCIAL E NEGÓCIOS DO FUTURO - P6M	209395	A Distância	1000	360h
MBA Em Gestão Fiscal E Tributária	202914	A Distância	200	360h
MBA Em Governança Pública	209475	A Distância	500	400h
MBA Em Governança Pública P6M	225526	A Distância	500	400h
MBA Em Investimentos & Banking	202927	A Distância	200	360h
MBA Em Investimentos, Finanças & Banking	221322	A Distância	200	360h
MBA Em Liderança De Alta Performance	202936	A Distância	200	360h

MBA Em Logística Internacional E Comércio Exterior	202982	A Distância	200	360h
MBA Em Marketing Analytics	202989	A Distância	200	360h
MBA Em Negociação E Solução De Conflitos	202999	A Distância	200	360h
MBA Em Negócios Digitais E E-Commerce	203009	A Distância	200	360h
MBA Em NEGÓCIOS DIGITAIS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	209384	A Distância	1000	360h
MBA Em NEGÓCIOS DIGITAIS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA - P6M	209391	A Distância	1000	360h
MBA Em Negócios Internacionais	203012	A Distância	200	360h
MBA Em Neuromarketing E Experiência De Consumo	203030	A Distância	200	360h
MBA Em Psicologia Organizacional E Do Trabalho E Liderança	167131	A Distância	100	360h
MBA Em Psicologia Organizacional E Do Trabalho E Liderança Estratégica	150839	A Distância	200	360h
MBA Em Psicologia Organizacional E Do Trabalho E Liderança Estratégica P6M	203569	A Distância	200	360h
MBA Em Saúde Digital E Gestão	189974	A Distância	100	625h
MBA Em Supply Chain Management E Logística	150843	A Distância	200	360h
MBA Gestão Estratégica De Marketing	133172	A Distância	100	360h
MBA Gestão Estratégica De Negócios	133173	A Distância	100	360h
MBA Gestão Estratégica De Pessoas	133174	A Distância	100	360h
MBA Gestão Estratégica De Projetos	133176	A Distância	100	360h
MBA Supply Chain Management E Logística P6M	203695	A Distância	200	360h
Medicina De Emergência	173272	A Distância	40	534h
Medicina De Emergência Geral	197668	Presencial	60	2880h
Medicina Do Esporte	154962	A Distância	100	434h
Medicina Do Esporte E Exercício	170272	Presencial	60	360h
Medicina Do Trabalho	154965	A Distância	100	534h
Medicina Do Trabalho Clínica	197670	Presencial	60	2880h
Medicina E Conservação De Silvestres	193919	A Distância	200	360h
Mercado Financeiro E Investimentos Da Nova Economia	149049	A Distância	500	360h
Metodologias Ativas E Tecnologia	167109	A Distância	100	360h
Metodologias Ativas E Tecnologia P6M	233773	A Distância	200	360h
Negócios Do Vinho	203031	A Distância	200	360h
Neonatologia	154019	A Distância	40	620h
Neonatologia Clínica	197671	Presencial	60	770h
Neonatologia Geral	197673	Presencial	60	2880h
Neonatologia Geral Prática	197674	Presencial	60	4320h
Neuroarquitetura	202106	A Distância	200	360h
Neuroarquitetura P6M	233774	A Distância	200	360h
Neurociência Aplicada À Educação	133177	A Distância	100	360h
Neurociência Aplicada À Educação - 6M	167132	A Distância	100	360h
Neurologia	154020	A Distância	40	1006h

Neurologia Clínica	197675	Presencial	60	5760h
Neuromarketing & Consumer Insights Hsmu 12m	231339	A Distância	1000	360h
Neuromarketing & Consumer Insights Hsmu 18m	231337	A Distância	1000	360h
Neuromarketing & Consumer Insights Hsmu 6m	231340	A Distância	1000	360h
Neuromarketing E Tendências De Consumo Para As Novas Gerações	149051	A Distância	500	360h
Neuropediatria	226808	A Distância	100	534h
Neuropsicologia	133178	A Distância	100	360h
Neuropsicologia - 6M	167133	A Distância	100	360h
Nutrição Em Terapia Intensiva Adulto	231122	A Distância	100	360h
Nutrição Esportiva E Estética	193894	A Distância	200	360h
Operação E Manutenção De Parques Eólicos	203034	A Distância	200	360h
Organizações Digitais - Gestão Estratégica De Tecnologia	148713	A Distância	500	360h
Paisagismo E Jardinagem	203036	A Distância	200	360h
Paisagismo E Paisagem Urbana	167110	A Distância	100	360h
Paisagismo E Paisagem Urbana P6M	233775	A Distância	200	360h
Patrimônio, Restauro E Preservação Do Intangível	167111	A Distância	100	360h
Patrimônio, Restauro E Preservação Do Intangível P6M	233776	A Distância	200	360h
Pediatria	154025	A Distância	40	956h
Pediatria Clínica	197707	Presencial	60	1006h
Pediatria Digital	217270	A Distância	100	360h
Pediatria Geral	197709	Presencial	60	4320h
Pediatria Geral Prática	197710	Presencial	60	5760h
Pediatria Integrativa	154966	A Distância	100	534h
Pediatria Integrativa Clínica	197712	Presencial	100	2880h
Pediatria: Fundamentos Para A Clínica	221323	A Distância	100	360h
Pediatria: Tópicos Aprofundados	197714	Presencial	100	1010h
Pediatria: Tópicos Aprofundados E Práticos	197715	Presencial	100	8640h
Perícia Médica	154969	A Distância	100	534h
Perícia Médica Clínica	197716	Presencial	100	360h
Planejamento E Gestão De Eventos	150847	A Distância	200	360h
Planejamento E Gestão De Eventos P6M	203696	A Distância	200	360h
Pós Graduação Em Health Tech	154514	A Distância	60	360h
Pós Graduação Em Medicina Do Esporte E Exercício	154515	A Distância	60	360h
Pós-Graduação De Docência Jurídica	149518	A Distância	100	360h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Cível	134190	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Cível ESA OAB SP	134208	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Contratual E Responsabilidade Civil	134197	A Distância	500	400h

Pós-Graduação Digital Em Advocacia Contratual E Responsabilidade Civil ESA OAB SP	134210	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Do Direito Negocial E Imobiliário	134187	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Empresarial Previdenciária E Previdência Privada	134198	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia No Direito Digital E Proteção De Dados	134194	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia No Direito Digital E Proteção De Dados ESA OAB SP	134205	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Previdenciária: Nova Previdência	134191	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Societária	134199	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Societária ESA OAB SP	134209	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Trabalhista	134193	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Trabalhista ESA OAB SP	134214	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Tributária	134185	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Advocacia Tributária ESA OAB SP	134206	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Direito De Família E Sucessões	134196	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Digital Em Direito De Família E Sucessões ESA OAB SP	134207	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Direito Do Agronegócio - EBRADI	183927	A Distância	500	400h
Pos-Graduação Digital Em Direito Do Agronegócio - P6M	209479	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Internacional Aplicado	134201	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Internacional Aplicado ESA OAB SP	134216	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Direito Médico E Bioética - EBRADI	183924	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Médico E Bioética - P6M	209477	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Penal E Processo Penal Aplicados	134184	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Penal E Processo Penal Aplicados ESA OAB SP	134204	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Direito Processual Civil Aplicado	134189	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Público Aplicado	134192	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Digital Em Direito Público Aplicado ESA OAB SP	134213	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Digital Em Métodos Adequados De Solução De Conflitos	134200	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Em Advocacia Empresarial	134203	A Distância	200	400h

Pós-Graduação Em Advocacia Empresarial ESA OAB SP	134211	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Em Cannabis Medicinal	141134	A Distância	100	420h
Pós-Graduação Em Data Science E Inteligência Artificial	202370	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Em Digital Em Advocacia Consumerista	134202	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Em Digital Em Advocacia Consumerista ESA OAB SP	134215	A Distância	500	440h
Pós-Graduação Instituto Anima	149521	A Distância	100	360h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Digital Business Essentials	134220	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Diversidade E Inclusão Nas Organizações	172003	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Gestão De Projetos	134219	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Gestão E Administração De Talentos	171997	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Gestão E Geração De Valor Na Nova Economia	171998	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Gestão Estratégica De Negócios	134217	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Gestão Estratégica De Pessoas	134218	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Growth Hacking And Agile Mindset	134221	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Liderança Digital: Estratégia Competitiva E Antifragilidade	172002	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Negociação E Vendas	134222	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Lato Sensu Em Transformação Digital E Novas Tecnologias	172001	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Master Devops: Engineering & Tech Agile	202383	A Distância	500	360h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Cível - P6M	222068	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Consumerista - P6M	222059	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Contratual E Responsabilidade Civil - P6M	222073	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Do Direito Negocial E Imobiliário - P6M	222084	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Empresarial - P6M	222069	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Empresarial Previdenciária E Previdência Privada - P6M	222060	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia No Direito Digital E Proteção De Dados - P6M	222076	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Previdenciária: Nova Previdência - P6M	222080	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Societária - P6M	222067	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Advocacia Trabalhista - P6M	222078	A Distância	500	400h

Pós-Graduação Online Em Advocacia Tributária - P6M	222079	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Direito De Família E Sucessões - P6M	222083	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Direito Internacional Aplicado - P6M	222065	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Direito Processual Civil Aplicado - P6M	222081	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Direito Público Aplicado - P6M	222071	A Distância	500	400h
Pós-Graduação Online Em Métodos Adequados De Solução De Conflitos - P6M	222064	A Distância	500	400h
Processos Criativos E Inovação	133179	A Distância	100	360h
Processos Criativos E Inovação - 6M	167135	A Distância	100	360h
Programa De Especialização Docente	122752	Presencial	200	432h
Projeto De Espaços Efêmeros E Cenografia	202121	A Distância	200	360h
Projeto De Espaços Efêmeros E Cenografia P6M	233777	A Distância	200	360h
Projeto E Modelagem BIM	203046	A Distância	200	360h
Psicologia Clínica: Abordagens Sistêmicas No Atendimento De Família	193907	A Distância	200	360h
Psicologia E Esporte	202123	A Distância	200	360h
Psicologia E Esporte P6M	233778	A Distância	200	360h
Psicologia Em Terapia Intensiva	231125	A Distância	100	360h
Psicologia Positiva, Bem-Estar E Felicidade	154810	A Distância	100	360h
Psicologia Positiva, Bem-Estar E Felicidade P6M	233779	A Distância	200	360h
Psicopedagogia	133180	A Distância	100	360h
Psicopedagogia - 6M	167134	A Distância	100	360h
Psiquiatria	154033	A Distância	100	770h
Psiquiatria Clínica	197717	Presencial	100	4320h
Psiquiatria Geriátrica: Saúde Mental Do Idoso	197718	A Distância	100	534h
Psiquiatria Infantil - Saúde Da Criança E Adolescência	154026	A Distância	100	534h
Psiquiatria Infantil Clínica - Saúde Da Criança E Adolescência	197719	Presencial	100	2880h
Reabilitação E Fisioterapia De Cães E Gatos	193920	A Distância	200	360h
Redefinindo O Futuro Do Capitalismo: Empreendedorismo De Impacto	149047	A Distância	500	360h
Resgate Técnico, Socorrismo E Salvamento Animal Em Ambiente Urbano E Em Desastres	193921	A Distância	200	360h
Resiliência Urbana E Gestão De Riscos	203059	A Distância	200	360h
Retrofit E Patologia Nas Construções	133181	A Distância	100	360h
Retrofit E Patologia Nas Construções - 6M	167137	A Distância	100	360h
Saúde Pública Com Ênfase Em Saúde Da Família	193895	A Distância	200	360h
Segurança Da Informação	133182	A Distância	100	360h

Segurança Da Informação - 6M	167147	A Distância	100	360h
Segurança De Voo	203065	A Distância	200	360h
Sexologia Clínica	154037	A Distância	60	596h
Sexologia Clínica Prática	197720	Presencial	100	4320h
Sistemas Elétricos De Potência	202128	A Distância	200	360h
Sistemas Elétricos De Potência P6M	233780	A Distância	200	360h
Startup And Future Management	134225	A Distância	500	400h
Striving In The Managerial World	134223	A Distância	500	400h
Tendências Na Moda	167112	A Distância	100	360h
Tricologia Médica	216893	Presencial	100	440h
Urgência E Emergência	154967	A Distância	100	434h
User Experience	193914	A Distância	200	360h
Uti Pediátrica	154017	A Distância	100	770h
UTI Pediátrica E Neonatal Prática	197721	Presencial	100	4320h
Vitrinismo E Visual Merchandising	203067	A Distância	200	360h

Quadro 29 – Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Programa	Modalidade	Conceito Capes	Área de avaliação Capes	Vagas totais
Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo	Mestrado e Doutorado Acadêmico	5	Arquitetura, Urbanismo e Desing	60
Programa de Pós-graduação em Educação Física	Mestrado e Doutorado Acadêmico	5	Educação Física	92
Programa de Pós-graduação em Ciências do Envelhecimento	Mestrado e Doutorado Acadêmico	5	Interdisciplinar	76
Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil	Mestrado Profissional	4	Engenharias I	88

6.4.4. Proposta de Expansão dos Cursos de Pós-Graduação (*Lato Sensu e Stricto Sensu*)

Os cursos que compõem o catálogo de pós-graduação *lato sensu* da Universidade São Judas Tadeu foram concebidos a partir da análise do mercado local, em alinhamento com os contextos nacional e global, levando-se em consideração as demandas e as tendências educacionais e profissionais, de acordo com cada uma das áreas de atuação abaixo listadas:

Ciências Jurídicas

Engenharias

Ciências Agrárias & Meio Ambiente
Ciências Biológicas & da Saúde
Comunicação & Artes
TI & Computação
Arquitetura e Urbanismo & Design
Ciências Humanas - Psicologia e Educação
Turismo e Hospitalidade
Gestão & Negócios

Alinhados com o propósito de proporcionar o desenvolvimento e a formação ao longo da vida, o projeto de pós-graduação *lato sensu* da IES é permanentemente monitorado, visando subsidiar não apenas a ampliação da oferta de novos cursos, mas também a atualização do projeto acadêmico.

Adicionalmente, tanto as mudanças no contexto educacional mundial, quanto os marcos regulatórios, orientam as estratégias ligadas à gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Neste sentido, o parecer CNE/CP nº 14/2022 se estabelece como orientador para o planejamento almejado para a vigência do PDI.

Estão no escopo das ações:

- a análise e monitoramento dos cursos com oferta vigente visando oportunizar sua consolidação ou revisão;
- a análise das modalidades em oferta com o objetivo de orientar o design curricular e o tempo de integralização, em alinhamento com as necessidades dos estudantes;
- a análise e revisão de conteúdos e abordagens dos materiais digitais com foco na qualidade acadêmica;
- a criação de modelo acadêmico digital, em consonância com as principais tendências no segmento educacional;
- a análise e o monitoramento do crescimento projetado de 25% do catálogo atual conforme estudos periódicos.

Considerando que a Universidade São Judas Tadeu possui autonomia para o lançamento de novos cursos de Pós-Graduação, não há uma relação de cursos almejados para a vigência do PDI, mas há crescimento projetado de 25%, do catálogo atual conforme análise dos critérios descritos.

Para os cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da IES, estão previstos se aprovados pela Capes/MEC, os cursos conforme informações seguintes.

Quadro 30 – Novos de Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* previstos

Programa	Modalidade	Área de avaliação Capes
Programa de Pós-graduação em Inovação do Ensino na Saúde	Mestrado Profissional	Ensino
Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil	Doutorado Profissional	Engenharias I

6.5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A Universidade São Judas Tadeu, mantido pela AMC - Serviços Educacionais Ltda., elabora seu orçamento anual, considerando:

- a projeção das receitas: mensalidades ou anuidades dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão ou projetos em parcerias;
- a projeção dos custos com pessoal (docentes e profissionais técnico-administrativos);
- a projeção dos custos com serviços de terceiros;
- a projeção dos custos diretos e indiretos;
- a previsão de evasão de alunos;
- a previsão de inadimplência.

A peça orçamentária é elaborada a partir do levantamento dos cursos ofertados, tendo como base o número de alunos por turma, as cargas horárias dos docentes, os índices de reajustes inflacionários, os salários e as demais informações obtidas pelos relatórios contábeis produzidos até o início dos trabalhos.

Elaborados os levantamentos de receitas e dos custos e identificados os resultados, são projetados os investimentos. O orçamento é aprovado em conjunto com a Diretoria Financeira e a mantenedora. Após aprovado, sua execução segue o planejamento central estratégico no enfoque econômico-financeiro.

O balanço anual é auditado por auditoria independente, cujos exames são conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil, compreendendo:

- o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da entidade;
- a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgadas;
- a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da entidade, bem como da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto e com base nos últimos exercícios.

Com esse planejamento, a Instituição tem como objetivo atender às suas necessidades e demandas, além de acompanhar mensalmente o planejamento econômico e financeiro como uma ferramenta técnica capaz de auxiliar na análise dos resultados obtidos e, ao mesmo tempo, fornecer parâmetros confiáveis para a tomada de decisões pelos gestores.

6.5.1. Plano de Investimento

O plano de investimento varia conforme as receitas da instituição e os índices da economia. Os investimentos necessários à instituição visam consolidar e expandir a oferta de cursos e as vagas atualmente existentes, além de possibilitar a ampliação com qualidade das atividades da instituição em termos de ensino, pesquisa e extensão. Para isso, é demandado um aporte substancial de recursos, que deverá ser suficiente para cobrir as necessidades de custeio, pessoal e investimentos.

As ações de investimento para a instituição têm como princípio as diretrizes do PDI, desenvolvido no âmbito da instituição, tendo como fator principal o enquadramento das metas e o planejamento do espaço físico em concordância com as necessidades didático-pedagógicas. Os demonstrativos de capacidade e de sustentabilidade financeira, projetados para os próximos cinco anos, encontram-se no tópico a seguir.

6.5.2. Processo de Gestão Orçamentária

O orçamento institucional fica disponível em um sistema de gestão orçamentária, após sua aprovação nos comitês de finanças e executivo. Existe um fluxo de aprovação orçamentária parametrizado para que os pedidos e solicitações não sejam executados pelos aprovadores. Por meio do orçamento institucional e dos relatórios orçamentários, disponíveis em sistema, o gestor obtém o embasamento necessário para realização do seu planejamento e tomada de decisões, permitindo uma análise financeira a cada lançamento.

6.5.3. Projeto Orçamentário

Quadro 31 – Projeção orçamentária

Universidade São Judas Tadeu	2023	2024	2025	2026	2027
RECEITAS					
Anuidades/Mensalidades (+)					
Bolsas e Devoluções (-)					
Impostos (-)					
Diversos (+)					
Financiamentos (+)					
Inadimplência (-)					
Serviços (+)					
Taxas (+)					
DESPESAS					
Acervo Bibliográfico (-)					
Aluguel (-)					
Despesas Administrativas (-)					
Encargos (-)					
Equipamentos (-)					
Eventos(-)					
Investimento (compra de imóvel) (-)					
Manutenção(-)					
Mobiliário(-)					
Pagamento Pessoal Administrativo (-)					
Pagamento Professores (-)					
Pesquisa e Extensão(-)					
Treinamento(-)					
RESULTADO					
Receitas					
Despesas					
Total Geral					

6.5.4. Sustentabilidade Financeira: Participação da Comunidade Interna

Uma instituição de ensino superior, por sua natureza, tem papel de grande destaque para o desenvolvimento das sociedades e, exatamente por isso, deve garantir uma base financeira estável, gerenciada de maneira justa e eficiente, com um sistema de captação bem planejado. Para manter a coerência com a visão e a missão, a Universidade São Judas Tadeu auxilia seus alunos a realizarem seus sonhos e, portanto, a sustentabilidade financeira é a garantia da continuidade do alcance desse

objetivo, devendo ser vista com a seriedade que merece. Afinal, essa sustentabilidade é fruto de uma gestão ética e responsável e vem atrelada mais a indicadores sociais do que tão somente financeiros.

Desse modo, a comunidade interna é partícipe desse processo, quer seja quando trabalha ativamente na captação, quer seja quando se desdobra para manter e/ou ampliar a qualidade dos cursos e dos serviços (principalmente os de atendimento às demandas do aluno) a fim de evitar ou minimizar a evasão. Bons cursos, bons professores, boa reputação e o valor da marca são atrativos de mercado que precisam ser mantidos.

Assim, os coordenadores são convidados a elaborar o orçamento anual de seu curso, visando dar-lhes a medida exata de que esse gerenciamento é o que possibilita o desenvolvimento financeiro-administrativo, a manutenção da qualidade e a eficiência operacional. E, assim, a expectativa de crescimento, via expansão, pode ser mantida.

Essa corresponsabilidade também se estende aos líderes de área e aos diretores. Todos se envolvem e buscam trazer elementos das avaliações internas e externas em suas considerações e solicitações. O resultado da avaliação interna, disponibilizado pela CPA, tem sido de grande importância na tomada de decisão de onde investir e o que precisa ser colocado em perspectiva de maior ou menor prazo. Cada visita *in loco* fornece também elementos importantes quanto ao investimento necessário para espaços, equipamentos e laboratórios. Por isso, a equipe do Regulatório, ao trazer esses elementos, amplia a visão da Universidade São Judas Tadeu e sustenta a tomada de decisão.

A centralidade do papel da comunidade interna em relação à sustentabilidade financeira pode ser ainda destacada quando é ressaltada a contribuição do Comitê de Ética: cada vez que uma denúncia é recebida, quaisquer ações de corrupção, fraudes ou quebra da integridade da vida acadêmica serão impedidas ou mitigadas.

7. INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS

7.1. INFRAESTRUTURA GERAL

A Universidade São Judas Tadeu, localizada na Rua Taquari, 546, Mooca, município de São Paulo, estado de São Paulo, possui localização estratégica e acesso diversificado. Os espaços físicos da instituição possuem infraestrutura adequada e atendem às necessidades exigidas pelas normas institucionais, pelas diretrizes dos cursos e pelos órgãos oficiais de fiscalização pública. A edificação conta com sistema de ventilação natural e artificial (ar-condicionado) em sua totalidade e acabamentos civis com o objetivo de facilitar a manutenção e a higienização.

As instalações são totalmente acessíveis e atendem à legislação vigente: NBR 9.050/2004, da Associação Brasileira de Normas Técnicas; Constituição Federal de 1988, em seus artigos 205, 206 e 208; decretos 5.296/2004, 6.949/2009 e 7.611/2011; Portaria n. 3.284/2003. A instituição inseriu no sistema e-MEC o plano de garantia de acessibilidade e o plano de rota de fuga, conforme prevê o Decreto n. 9.235/2017.

A unidade tem em todos os seus ambientes de aprendizagem um adequado sistema acústico, eliminando qualquer possibilidade de prejuízo ao ensino, bem como sistema de iluminação, respeitando as normas vigentes e com limite mínimo de 10w de iluminação fluorescente/m² nos ambientes de educação – biblioteca, salas de aula, ambientes administrativos e laboratórios.

Todo o *campus* conta com sistema de prevenção e combate a incêndio adequado e aprovado junto à corporação do município, tendo em todos os seus ambientes um sistema de iluminação de emergência eficaz e seguro, bem como todos os recursos necessários para uma correta proteção aos usuários do local.

A unidade estará coberta por rede Wireless, além de rede de TI física e pontual quando necessário, contando com uma sala para o Centro de Processamento de Dados, onde serão alocados *links*, servidores e demais ativos de informática para um eficaz atendimento às demandas da IES.

Conta com uma equipe exclusiva de limpeza, e os ambientes são limpos duas vezes ou mais por dia, dependendo da necessidade. A infraestrutura é composta pelos espaços descritos nos tópicos a seguir. O detalhamento de cada um desses espaços, em específico no que se refere, por exemplo, à capacidade, metragem, mobiliário, será apresentado *in loco*.

Quanto aos recursos tecnológicos, o setor coloca à disposição dos corpos docente e discente equipamentos diversos, tais como: televisores, projetores multimídia, notebooks e aparelhagem de som em sala de aula e auditório.

A manutenção e a guarda do acervo acadêmico da Universidade São Judas Tadeu obedecem ao disposto na Portaria MEC nº 315, de 04 de abril de 2018 (DOU nº 65, 05.04.2018, Seção 1, p.13). Todo acervo é organizado seguindo as regras de arquivamento e descarte conforme previsto nessa norma. A documentação acadêmica segue critérios de indexação e padronização para que as informações sejam seguras e de fácil acesso aos usuários.

7.2. INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS

As instalações administrativas são adequadas aos usuários e às atividades exercidas. Todas as salas têm boa acústica, iluminação e ventilação. Todos os mobiliários são adequados às atividades. Em função da previsão de expansão, ainda na vigência deste PDI, do quadro docente e técnico-administrativo, as instalações administrativas devem ser redimensionadas a partir da demanda e de um planejamento prévio. As salas são limpas três vezes ao dia e têm lixeiras em seu interior e nos corredores.

7.3. SALAS DE AULA

Ambientes com iluminação e ventilação adequadas, as salas da Instituição estão equipadas com lousa e televisores de tela plana. Além desses equipamentos, os professores podem requisitar outros aparelhos necessários no setor de Recursos

Tecnológicos. As salas de aula possuem estrutura física adequada para os usuários e para as atividades exercidas. Todas têm boa acústica e possuem iluminação e ventilação. Os mobiliários são adequados às atividades. A definição das salas para os cursos se dará em função do número de matriculados, estabelecendo uma relação entre a adequação do espaço à prática pedagógica, bem como os recursos tecnológicos que serão utilizados. Elas poderão ser, ainda, reavaliadas sempre que for preciso atender à questão da acessibilidade, preservando-se sempre o que for melhor para o corpo discente. As salas serão limpas a cada término de período e terão lixeiras em seu interior e nos corredores.

7.4. AUDITÓRIO

O *campus* conta com auditório, com cadeiras móveis confortáveis, projetor multimídia, sonorização e demais recursos audiovisuais necessários. Os espaços também contam com sanitários. A acústica do ambiente é perfeita, com revestimento eficiente para evitar reverberação, bem como dissipação de som pelo *campus*. A limpeza do ambiente é feita diariamente e conforme necessidades de uso. Todo o ambiente será coberto por rede Wireless e alguns pontos de rede física de TI. A iluminação fluorescente será condizente com o ambiente. A acessibilidade a PCD será contemplada em sua integridade.

7.5. SALAS DE PROFESSORES

A sala dos professores possui espaço suficiente, tanto para a convivência e interação, quanto para a realização de trabalhos coletivos entre os docentes, além de telefone e computadores conectados à internet. Há também espaço apropriado para os professores em regime de tempo integral, privilegiando a interlocução com seus pares e a necessária tranquilidade para as atividades de estudo e pesquisa.

7.6. INSTALAÇÕES PARA AS COORDENAÇÕES DE CURSO

As instalações que se destinam às coordenações de cursos facilitam a interação entre os coordenadores e a direção e o desenvolvimento de ações compartilhadas na Universidade São Judas Tadeu. Os espaços físicos são adequados para as atividades exercidas. Possuem mobiliário e equipamentos adequados para as atividades acadêmico-administrativos.

7.7. ESPAÇO PARA ATENDIMENTO AOS DISCENTES

Há também espaço para atendimento individual aos alunos, a fim de garantir a privacidade do aluno quando estiver em atendimento, seja com os professores, seja com a coordenação de curso. Esse espaço procura garantir uma atmosfera de acolhimento e disponibilidade.

7.8. ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO

A Instituição disponibiliza espaços para convivência e infraestrutura para o desenvolvimento de atividades culturais e de recreação para alunos, professores e funcionários técnico-administrativos. São estabelecidas parcerias com fornecedores locais que possam ofertar serviço de alimentação, garantindo o atendimento apropriado dessa demanda.

7.9. LABORATÓRIOS, AMBIENTES E CENÁRIOS PARA PRÁTICAS DIDÁTICAS

A IES conta com laboratórios de ensino compartilhados e também laboratórios específicos, devidamente equipados para as atividades práticas que atendem às demandas didático-pedagógicas dos cursos ofertados

Os laboratórios são acessíveis aos alunos com necessidades especiais e permitem a realização de atividades pedagógicas práticas que se somarão à parte teórica trabalhada em sala de aula. São disponibilizados recursos didáticos, em sintonia com o conteúdo programático teórico. A atualização dos equipamentos e a disponibilidade de insumos para a realização de atividades práticas e a consolidação do processo de aprendizagem estão previstas em orçamento anual, o que garante a possibilidade de permanente adequação do laboratório às necessidades do curso. Existem normas de funcionamento e acesso aos laboratórios, normas de segurança, roteiros de aulas práticas e instruções de trabalho para os equipamentos envolvidos nas atividades práticas.

Destaca-se que tanto o planejamento da atividade prática, como a análise sistemática dos resultados obtidos são trabalhados com os alunos em concordância com a teoria abordada em sala de aula, objetivando a integralização dos conteúdos do curso e a consolidação dos conceitos trabalhados em efetivo processo de aprendizagem teórico-prático.

O *campus* possui também laboratórios de informática com capacidade média de 20 computadores ligados à internet e que ficam diariamente à disposição dos alunos. Os laboratórios são utilizados por professores e alunos, para a realização de trabalhos acadêmicos; pela administração, para a realização de trabalhos técnicos; para a promoção de cursos de informática (treinamentos); para ações de extensão social. Além disso, juntamente com os recursos tecnológicos existentes em outros ambientes, os laboratórios apoiam o objetivo permanente de incluir o uso dos recursos de tecnologia de informação na rotina de trabalho de professores e alunos.

Todos os equipamentos passam por processo de *upgrade* em determinados períodos, atualizando *softwares* e *hardwares*. Para a manutenção dos equipamentos dos laboratórios, são utilizados os termos de garantia, no período em que estiver em vigor,

sendo feito, em seguida, contrato de manutenção com empresa especializada. É mantido, na unidade, responsável técnico de suporte para solucionar problemas do dia a dia.

7.10. INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA DESTINADA À CPA

A Comissão Própria de Avaliação da instituição conta com uma sala devidamente equipada e preparada com computador e acesso à internet. No espaço, é possível realizar todas as atividades pertinentes ao processo de avaliação, além das reuniões e apresentação do relatório semestral consolidado e produzido com o resultado das atividades correspondentes a cada especificidade dos segmentos da IES.

7.11. BIBLIOTECA

De natureza universitária, a biblioteca da Universidade São Judas Tadeu tem como missão promover, com qualidade e em tempo hábil, o acesso, a recuperação, a disseminação e a transferência da informação a toda comunidade acadêmica, viabilizando a plena atuação da IES e contribuindo para a formação profissional e pessoal do cidadão, cooperando, desse modo, para o desenvolvimento social, tecnológico, científico, cultural e econômico da região e da sociedade na qual estará inserida.

7.11.1. Infraestrutura Física

A biblioteca da IES oferece serviços à comunidade acadêmica e à comunidade em geral por meio da disponibilização de seu acervo e do oferecimento de serviços de informação que atendem à demanda de seus usuários potenciais.

O espaço físico projetado está preparado para atender às necessidades dos usuários como permanência para estudo, reflexão, pesquisa, estudos em grupo, entre outras atividades de leitura e atualização. O ambiente é desenvolvido com materiais e acabamentos dentro dos padrões utilizados para grande fluxo de pessoas, apresentando uma arquitetura moderna, e atendendo aos padrões de qualidade exigidos pela legislação para critérios de dimensão, iluminação, ventilação, acústica, tonalidade. A disposição do mobiliário, equipamentos e padrões de acessibilidade são considerados para o adequado acesso aos portadores de necessidades especiais, proporcionando conforto e comodidade para seus estudos. Para segurança e escoamento dos usuários, o local possui saída de emergência e extintores de incêndio, de tal modo que haja completa proteção no ambiente.

A biblioteca possui salão reservado para acervo, onde está situado o balcão de atendimento, terminais de consultas à base de dados de periódicos científicos internacionais, terminais de empréstimo e computadores para acesso à internet. Para atender às diferentes demandas da comunidade acadêmica, a biblioteca oferece livre acesso às estantes e empréstimo domiciliar de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos. Oferece também espaços para estudos com mesas para trabalho em grupo, separado do espaço destinado para o acervo. Há baias individuais destinadas ao estudo e à consulta, além de acesso à internet e ao acervo.

7.11.2. Infraestrutura de Gestão do Acervo

A biblioteca da Instituição é gerenciada em suas rotinas pelo *software Pergamum*, programa desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná em conjunto com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Em seu acervo, constam não apenas livros da bibliografia básica das UCs ofertadas, mas também da bibliografia complementar, além de livros para consulta interna, dicionários, *e-books*, enciclopédias, periódicos, jornais e materiais audiovisuais especializados nas áreas de atuação das unidades, com possibilidade de acesso ao catálogo *on-line* para consulta (autor, título, assunto e booleana), reserva e renovação.

7.11.3. Armazenamento e acesso ao acervo

O acesso ao acervo é aberto ao público interno da IES e à comunidade externa. Além disso, é destinado espaço específico para leitura, estudo individual e em grupos. O empréstimo é facultado a estudantes, educadores e colaboradores administrativos e poderá ser prorrogado desde que a obra não esteja reservada ou em atraso. A composição do acervo está diretamente relacionada aos novos meios de publicação de materiais bibliográficos, constituindo uma variedade de recursos que atende às indicações bibliográficas dos cursos e da comunidade em geral.

A biblioteca oferece livre acesso às estantes, o que possibilita ao usuário fazer sua escolha de leitura de forma independente. Quando necessitar de orientação, este receberá atendimento personalizado. A iluminação está adequada ao seu funcionamento e, em casos de emergência, possui iluminação própria independente específica para esse fim.

Para as pessoas com necessidades especiais, a biblioteca possui fácil acesso interno e externo. Conta com catálogos automatizados de autor/título/assunto disponíveis para o público, código de catalogação anglo-americano (AACR2), classificação bibliográfica, tabela de Cutter, etiqueta de lombada e etiqueta de código de barras para leitora óptica, além de carimbo da instituição.

Há uma estrutura com softwares de leitura de tela acessível a pessoas com deficiência visual e estrutura de atendimento acessível para pessoas com deficiência física e mobilidade reduzida.

7.11.4. Acervo: Plataformas Digitais

Além do acervo físico, a IES oferece também a toda comunidade acadêmica o acesso a milhares de títulos em todas as áreas do conhecimento por meio de suas plataformas digitais, que contribuem para o aprimoramento e aprendizado do estudante, além de garantir a acessibilidade digital aos usuários. As Plataformas Digitais que a Universidade São Judas Tadeu tem contrato de acesso, são:

- A **Biblioteca Virtual Peason** é uma Biblioteca Digital que oferece acesso a milhares de e-books de diversas áreas do conhecimento. É formada pelas editoras: Contexto, Manole, Ibepex, Papirus, Casa do Psicólogo, Ática, Scipione, Cia. Das Letras, Rideel, Jaypee e Educus.
- A **Minha Biblioteca** é uma Biblioteca Digital que oferece acesso a milhares de e-books de diversas áreas do conhecimento. É formada pelas principais editoras de livros acadêmicos do Brasil, tais como: Artmed, Bookman, Cengage, Cortez, Forense, Gen-Atlas, LTC, Manole, McGrawHill, Método, Penso, Saraiva, Tekne e Zahar, entre outras.
- A **Biblioteca Senac** é composta por centenas de títulos publicados pela Editora Senac São Paulo. Na Biblioteca Digital são disponibilizadas obras em diversas áreas do conhecimento.
- A **Biblioteca Digital Proview** tem à disposição as principais obras do Direito dos mais renomados autores da Revista dos Tribunais. Possui obras para atender a sua rotina, com um dos maiores acervos sobre Direito Digital, Reforma da Previdência, Processo Civil, entre outros.
- A **ABNT Coleção** é uma base de dados que reúne as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), usadas para uniformizar a apresentação de trabalhos científicos em todo o país.

Estas plataformas possuem diversos recursos interativos e dinâmicos que contribuem para a disponibilização e o acesso a informação de forma prática, acessível e eficaz contando atualmente com aproximadamente 30.000 títulos. As plataformas estão disponíveis gratuitamente com acesso ilimitado para todos alunos e professores. O acesso é disponibilizado pelo sistema Ulife.

7.11.5. Acervo: Portal de Periódicos Digitais

A IES mantém ainda, assinaturas das bases de dados multidisciplinares da EBSCO, Dynamed e Vlex, onde podem ser consultadas as informações digitalizadas, como

citações, resumos, textos na íntegra, imagens, estatísticas etc., em assuntos restritos, organizados para pesquisa e busca rápida de fácil acesso. A biblioteca disponibiliza aos usuários, o acesso a bases de dados eletrônicas, conforme quadro abaixo:

Quadro 32 – Bases de Dados disponíveis

Bases de Dados	Conteúdo
Vlex	Revistas especializadas e atualizadas, coleções de doutrinas essenciais, legislação comentada e pareceres da área jurídica.
Academic Search Ultimate	Oferece aos estudantes uma coleção sem precedentes de resenhas analisadas por especialistas, revistas científicas com texto completo, incluindo muitos periódicos indexados nos principais índices de citação.
AgeLine	O AgeLine é a fonte premier da literatura de gerontologia social e inclui conteúdo relacionado a envelhecimento das ciências biológicas, psicologia, sociologia, assistência social, economia e políticas públicas.
Business Source Ultimate	Oferece uma riqueza incomparável de periódicos com texto completo analisados por especialistas e outros recursos que fornecem informações históricas e tendências atuais em negócios que despertam discussões sobre mudanças e desenvolvimentos futuros no mundo empresarial.
Computers & Applied Sciences Complete	O Computers & Applied Sciences Complete cobre o espectro de pesquisa e desenvolvimento da computação e disciplinas de ciências aplicadas.
Dentistry & Oral Sciences Source	Odontologia geral e estética, anestesia dental, saúde pública, ortodontia, odontologia forense, odontologia geriátrica e pediátrica, cirurgia.
Dynamed	É uma ferramenta de referência clínica criada por médicos para médicos e outros profissionais de saúde para uso no local de atendimento. Com resumos clinicamente organizados com mais de 3.200 tópicos, a base fornece o conteúdo mais recente e recursos com relevância, validade e conveniência, tornando a ferramenta um recurso indispensável para responder a maioria das questões clínicas durante a prática.
EBSCO Discovery Service	Ferramenta de pesquisa on-line que reúne todas as bases assinadas pela Biblioteca para que possam ser explorados usando uma única caixa de pesquisa.
Engineering Source	Engenharia Civil, Elétrica, Computação, Mecânica, entre outras.
Fonte Acadêmica	Agricultura, ciências biológicas, ciências econômicas, história, direito, literatura, medicina, filosofia, psicologia, administração pública, religião e sociologia.
Hospitality & Tourism Complete	Aborda a pesquisa acadêmica e novidades sobre o setor em relação à hospedagem e ao turismo.
MedicLatina	Coleção exclusiva de periódicos científicos de pesquisa e investigação médica de renomadas editoras latino-americanas e espanholas.
MEDLINE Complete	Revistas biomédicas e de saúde.
Public Administration	Inclui registros bibliográficos cobrindo áreas essenciais relacionadas à administração pública, incluindo teoria da administração pública e outras áreas essenciais de relevância fundamental para a disciplina.
SportDiscus with Full Text	Medicina esportiva, fisiologia do esporte e psicologia do esporte à educação física e recreação.
World Politics Review	Análise das tendências globais.

As bibliotecas virtuais têm como missão disponibilizar ao estudante mais uma opção de acesso aos conteúdos necessários para uma formação acadêmica de excelência com um meio eficiente, acompanhando as novas tendências tecnológicas. AIES dessa

forma, está comprometida com a formação e o desenvolvimento de um cidadão mais crítico e consciente.

7.11.6. Acervo: política de aquisição, expansão e atualização

A aquisição ocorre durante todo o ano de acordo com a política de desenvolvimento de acervo. No decorrer do semestre, também poderão ser adquiridas obras relevantes para os cursos ou aquelas de caráter de interesse geral, cuja existência no acervo é importante. Os pedidos feitos poderão envolver livros e outros materiais.

O planejamento econômico-financeiro da instituição contempla os recursos necessários à ampliação do acervo bibliográfico, ao aumento e à capacitação dos recursos humanos, da informatização e da ampliação das instalações físicas da biblioteca. O plano de expansão e melhoria da biblioteca considera os aspectos de espaço físico e acervo (bibliográfico e audiovisual), tendo por objetivo facilitar o acesso às fontes informacionais.

Quanto ao sistema de classificação dos materiais informacionais que compõem o acervo, a biblioteca adota um sistema de classificação decimal para organização física. A conservação e a preservação do acervo bibliográfico são baseadas em uma política segura em relação aos recursos adequados e às técnicas apropriadas para prolongar a vida útil dos suportes de informação, garantindo a integridade física desse patrimônio e visando à sua preservação.

7.11.7. Informatização

A biblioteca está automatizada com o *software* Pergamum. O sistema utiliza o formato *Machine Readable Cataloging* (MARC), com padrão internacional de catalogação, que permite a importação e a exportação de registros com intercâmbio de informações entre acervos bibliográficos e dispõe de eficientes recursos direcionados para as várias atividades desenvolvidas em bibliotecas, com destaque para os que favorecem

a consulta ao catálogo por meio das redes internas e da internet. O quadro a seguir resume o nível de informatização alcançado pela biblioteca quanto a gestão de acervo e indicadores estratégicos.

Quadro 33 – Nível de informatização da biblioteca

Tipos	Nenhum	Parcial	Total
Acervo de livros			X
Serviço de empréstimo			X
Estatística			X
Internet			X
Banco de teses			X
Banco de casos	X		
Midioteca			X
Bases de dados			X
Repositório institucional			X

Associada ao sistema *Pergamum*, há uma equipe responsável por gerenciá-lo e, em função dele, realizar o processamento técnico das novas aquisições, além de coordenar a catalogação do acervo existente e integrar, de forma condigna, o catálogo coletivo da rede compartilhada *Pergamum*.

O acervo está catalogado, com possibilidade de acesso à base de dados local e acesso remoto para consulta (autor, título, assunto e pesquisa booleana), reserva e renovação *on-line* e demais acompanhamentos do usuário com as informações da biblioteca.

7.11.8. Programa de Treinamento e Orientação para os Usuários

A Biblioteca tem como objetivo principal oferecer serviços que colaborem para o aprimoramento e desenvolvimento constante do conhecimento dos usuários, além disso, tem como preocupação a fomentação da leitura e da cultura propondo projetos e ações que promovam o debate e a disseminação de informação. A lista de serviços que são oferecidos pela biblioteca inclui:

- **Boas-Vindas:** A cada início de semestre, a equipe da biblioteca participa do evento Semana de Boas-Vindas e da orientação para receber os novos estudantes, tendo como foco explicar a missão, as informações sobre horários e os procedimentos para a utilização dos espaços, a organização básica do sistema, os tipos de serviços presenciais e remotos, a organização geral do acervo, os tipos de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos que poderão ser utilizados por todos, a orientação para o empréstimo, a renovação e a devolução dos itens.
- **Serviço de empréstimo domiciliar:** Realiza o registro de empréstimo aos usuários de material disponível na biblioteca. A circulação do acervo é realizada pelo gerenciamento do sistema *Pergamum*, oferecido na modalidade domiciliar a docentes, discentes e corpo técnico-administrativo.
- **Renovação:** Local e através da internet. O usuário poderá renovar empréstimo do material observando a quantidade determinada pela sua unidade, se o material não estiver reservado ou em atraso.
- **Reserva:** Local e através da internet. O usuário pode solicitar através do Sistema *Pergamum*, permitindo inclusive a realização da reserva pela Internet.
- **Consulta on-line ao acervo:** Acesso à base de dados bibliográficos que reúne os registros de informação sobre o acervo da Biblioteca, permitindo a recuperação e localização do material.
- **Acesso à internet:** Os usuários da Biblioteca contam com terminais para consulta local, rede sem fio para conectar seus dispositivos, sejam desktops, smartphones ou tablets, além de terminais exclusivos para acesso à internet nos laboratórios.
- **Referência:** Auxílio na realização de pesquisas e orientação aos usuários a lidarem com as diversas fontes de informação disponibilizadas.
- **Treinamento de Usuários:** A equipe da Biblioteca proporciona, durante o atendimento, o treinamento dos usuários com o objetivo de capacitá-los na utilização das fontes de informação.
- **Oficinas:** a biblioteca oferece ainda, diversas oficinas durante todo semestre letivo. A expectativa das bibliotecas é de que o usuário utilize

esses recursos de forma autônoma, sistematizada e que tenha o bibliotecário como referencial para otimizar suas pesquisas.

- **Orientação na Normatização de Trabalhos Acadêmicos:** Atendimento individual ou em grupo (presencial e/ou por recursos tecnológicos) no que se refere à orientação na elaboração de referências bibliográficas e na apresentação gráfica de trabalhos Acadêmicos.

7.11.9. Manual de Trabalhos Acadêmicos

No site da instituição, o estudante assim como os educadores tem acesso ao E-book de Manual de Trabalhos Acadêmicos com procedimentos e modelos para orientar os estudantes sobre a forma de elaborar a apresentação gráfica dos trabalhos acadêmicos — trabalho de conclusão de curso (TCC), relatório de estágio, monografia, dissertação, tese, projeto de pesquisa, relatório técnico e/ou científico, artigo técnico e/ou científico e resumos.

7.11.10. Repositório Institucional

O Repositório Institucional da ANIMA (RUNA) é um ambiente digital que tem como objetivo gerenciar a produção intelectual da universidade, visando a sua preservação, bem como maximizar a visibilidade, o uso, e o impacto da sua produção intelectual. Dispõe de coleções formadas por documentos textuais, audiovisuais e/ou sonoros. Dentre as coleções disponibilizadas destacam-se os itens de TCCs dos estudantes de todos os níveis e modalidades de ensino. O RUNA utiliza o software livre *Dspace* para o gerenciamento dos dados.

Os discentes e docentes devem observar as normas definidas em instrução normativa, para a submissão de seus trabalhos acadêmicos ao repositório, tendo a possibilidade de publicação de:

- I. Livros e capítulos de livros
- II. Dissertações e teses (Dissertação para mestrado e Tese para doutorado)

- III. Produção bibliográfica, produção técnica e artística/cultural
- IV. Publicações periódicas (artigos científicos)
- V. Trabalhos apresentados em evento (Anais, simpósios, reuniões)
- VI. Trabalhos de Conclusão de Curso (monografias no caso de especialização-Lato Sensu e trabalhos no caso de graduação).
- VII. Demais documentos considerados relevantes pelo Comitê Gestor do Repositório.

Após a submissão de seus trabalhos, produção intelectual estará disponível para consulta da comunidade acadêmica, após a revisão e aprovação do moderador de cada coleção.

7.12. INSTALAÇÕES SANITÁRIAS

As instalações sanitárias são compostas por banheiro masculino, banheiro feminino e banheiro para pessoas com deficiência. Todas elas seguem as definições de qualidade já estabelecidas.

O banheiro para pessoas com deficiência possui vaso sanitário, torneira e pia de modelos próprios para atender aos portadores de necessidades especiais. Há também barras de apoio ao lado e atrás do vaso sanitário.

7.13. INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

A base tecnológica da instituição conta com recursos físicos e digitais, evidenciados no inventário da Universidade São Judas Tadeu, além dos recursos tecnológicos apresentados a seguir, que tratam dos equipamentos e recursos de tecnologias de informação e comunicação, planejados e estruturados visando o atendimento as necessidades da instituição e da comunidade acadêmica, considerando a acessibilidade e a interatividades entre os membros. Disponibiliza serviços virtuais, como ambientes virtuais de aprendizagem, sistemas administrativos e acadêmicos,

laboratórios, biblioteca e simuladores virtuais, dentro outros, que funcionam 24 horas, 7 dias por semana.

Para isso a instituição conta com normativas institucionais focadas nos aspectos relacionados à gestão de infraestrutura, rotinas de manutenção predial e gestão dos serviços de tecnologia considerando a segurança da informação e os aspectos relacionados a capacidade elétrica, rede lógica e plano de contingência, como:

- **Política de Aquisição e Renovação de Softwares**, que define os processos que envolvem as demandas para aquisição e/ou renovação de softwares e/ou aplicativos, com o objetivo de melhorar a qualidade, segurança e disponibilidade tanto para os educadores e educadoras técnico-administrativos e docentes quanto para os estudantes da Instituição, citando os procedimentos e os papéis dos envolvidos,
- **Política de Expansão e Atualização de Equipamentos**, que estabelece os critérios para renovação do parque tecnológico, orienta em relação aos aspectos para construção dos orçamentos anuais, bem como o planejamento de longo prazo,
- **Política de Tecnologia da Informação** que evidencia e estabelece o funcionamento da área de Tecnologia da Informação na instituição, de modo que a organização da sua infraestrutura mantenha as operações da instituição em funcionamento dentro dos níveis de serviço acordados;
- **Política de Infraestrutura** que visa garantir a segurança e qualidade de vida dos usuários, conservação dos ativos, preservação das edificações, norteadas pelas normas e legislação vigentes, visando não apenas a orientação, mas a prática de ações corretas em suas unidades físicas (Unidade Acadêmica/Campus);
- **Manual de Operações**, documento norteador para a operação e manutenção dos espaços da unidade educacional (campus), de acordo com as diretrizes e padronizações propostas pelo Departamento de Planejamento, Engenharia e Projetos e pela Gerência de Eficiência Operacional. Considerando aspectos relacionados a Instalações elétricas e hidráulicas, acessibilidade, combate a incêndio, dentre outros.

7.13.1. Equipamentos

Acesso a equipamentos de informática pelos docentes: aos docentes, é oferecido acesso aos equipamentos de informática por meio de reserva, que pode ser feita pelo sistema *on-line* Ulife. A Universidade São Judas Tadeu possui número suficiente de máquinas, que atenda satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os docentes têm acesso aos equipamentos na sala de professores, na biblioteca e nos laboratórios de informática e podem contar com o apoio dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Acesso a equipamentos de informática pelos alunos: aos discentes, é oferecido livre acesso aos equipamentos de informática. A IES dispõe de um número suficiente de equipamentos para atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os usuários contam com a ajuda dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Recursos audiovisuais e multimídia: a Instituição possui recursos audiovisuais e de multimídia em quantidade adequada, atendendo às demandas dos corpos docente e discente e do pessoal técnico-administrativo, mediante agendamento antecipado e reserva pelo Ulife. Conta com *notebooks*, televisores, caixas de som etc.

Internet: a Universidade São Judas Tadeu conta com rede de comunicação (internet e intranet) disponível aos docentes, discentes e funcionários em todo o *campus*, nos laboratórios e nos terminais disponibilizados na biblioteca e sala dos professores. Além disso, todo o *campus* está equipado com rede de comunicação sem fio, que permite acesso gratuito em todas as dependências da IES.

Ferramenta de apoio ao ensino presencial: alunos e professores têm acesso ao ambiente virtual de apoio, como apresentado no item 4.4.3 deste PDI, ao ensino presencial. A ferramenta possibilita a inclusão de vasto material didático, exercícios, fóruns, bem como a troca de informações entre discentes e docentes.

7.13.2. Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos

A mantenedora da IES, objetivando a sustentação estrutural e orçamentária das atividades educacionais por ela mantidas, em longo prazo, estabelece e segue uma política que orienta a alocação de seus recursos e investimentos. Procura otimizar seus resultados, atender às legislações vigentes e às determinações legais e, ainda, cumprir com o preconizado no Plano de Desenvolvimento Institucional da IES e dentro dos limites impostos pelo orçamento da instituição.

Para atender aos objetivos descritos, a mantenedora definiu uma política para a aplicação de investimentos que estabelece que, ao se aproximar o fim do ano letivo, é iniciado o processo da construção do orçamento para o próximo ano, estabelecendo as metas de desempenho e de geração de caixa para investimento baseado no número de alunos previstos. Define-se, assim, a necessidade de adequação de salas e laboratórios e/ou a construção de novos.

O diretor e os gestores da instituição trazem essas metas para dentro de suas unidades e desdobram-nas até o nível de centros de custo. Nesse desdobramento de receitas e despesas, as necessidades específicas de cada atividade são levantadas. Por intermédio dos coordenadores de curso, verificam-se também as necessidades de investimentos baseados nos projetos pedagógicos (livros, laboratórios, equipamentos etc.) ou específicos da extensão e pesquisa. O conjunto de informações é então agrupado, condensado e reapresentado à mantenedora.

Feito isso, tendo como base a geração de caixa prevista para o ano, descontados os compromissos já assumidos em anos anteriores, a diretoria define a seguinte sequência de priorização:

- investimento no que é exigência do projeto e provisão de infraestrutura suficiente para o número de alunos previstos;
- definição dos melhores projetos de ensino, pesquisa e extensão que deverão receber investimentos durante o ano, atrelados às metas que garantam sua sustentação.

Caso os objetivos iniciais não estejam contemplados, o trabalho é refeito e/ou as metas iniciais são revistas, sendo solicitados novos planos de investimentos. Ao se

encerrar o ano, é feita uma avaliação pela mantenedora do atendimento do orçamento do ano findo, verificando a capacidade efetiva de geração de caixa, o volume de recursos financeiros aportados e o volume de investimentos realizados, comparando com a previsão realizada.

Caso se perceba necessário um novo ajuste do orçamento do ano entrante, é feita a solicitação aos gestores. Após a auditoria externa do balanço e dos resultados, a proposta de orçamento é apresentada ao Conselho de Administração da mantenedora para aprovação. Uma vez aprovado o plano geral de investimentos e o orçamento, cabe à instituição ensejar todos os esforços para cumpri-lo. A verificação do atendimento ao planejado é realizada mensalmente por meio dos relatórios de demonstrativo de resultados, de fluxo de caixa e de investimentos realizados pelos gestores.

7.13.3. Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação

Como referendado no capítulo 4 deste PDI, no item 4.4 – Inovações Pedagógicas, a Universidade São Judas Tadeu conta com a plataforma Ulife, com funcionamento integral via *web*, que garante ao aluno flexibilidade de acesso, considerando-se a esfera temporal (a qualquer dia e horário) e a esfera espacial/geográfica (de qualquer local), além de contribuir para melhor organização dos estudos. O Ulife é uma solução de gestão acadêmica baseada na nuvem. Suas ferramentas conectam alunos, professores e todo o ecossistema acadêmico ao longo do processo de construção do conhecimento. O Ulife, recurso de tecnologia educacional, possui foco em experiência de uso e de processos ágeis de desenvolvimento de *software*.

O Ulife é o sistema que permite ao aluno o acesso a diversos protocolos de secretaria relacionados à sua vida acadêmica. Estará conectado com o sistema acadêmico e financeiro utilizado pela instituição, o Sistema Integrado Acadêmico-Financeiro (SIAF), por meio do qual a IES acompanha os seguintes processos acadêmicos:

- matrícula: abertura e fechamento do processo de matrícula com configuração de etapas (processo interno e processo externo *web*);

recebimento dos aprovados no vestibular ou em qualquer outra forma de ingresso totalmente integrada com o sistema de processo seletivo *Vestib*; manipulação do diário de classe com base em cadastros prévios de período letivo, grade curricular, horários, remanejamentos, quadro de vagas etc.;

- relatórios/consultas eventuais: informações consistentes, apresentadas de forma adequada para atender o usuário;
- diário de classe: configuração de vínculo de professores, coordenadores, disciplinas, alunos nas turmas; abertura e fechamento de diários antigos para professores ou coordenadores efetuarem correções;
- dados de histórico escolar dos alunos: equivalências por aluno, disciplina e estrutura curricular;
- protocolos: atendimento, configuração do processo/fluxo e registro de contato com o aluno;
- outros menus para alimentação do sistema, para que sejam usadas as informações em alguma tela operacional.

Como ferramenta de apoio aos processos de ensino-aprendizagem, o Ulife permite que o professor cadastre seu plano de aula, as datas de avaliação e os materiais didáticos. O professor também tem acesso, por meio do sistema, ao diário de classe *on-line*, com possibilidade, inclusive, de assinatura digital das atas de resultado final. Permite que seja feita a reserva de recursos audiovisuais disponíveis na IES para uso em sala de aula.

Pelo sistema, o professor pode gerar relatórios para acompanhamento das turmas no que se refere à frequência e à avaliação. Por meio do Ulife, o educador visualiza seu relatório de avaliação institucional, acessa a base de dados da biblioteca para renovação e reserva de livros, bem como pode acessar as bibliotecas virtuais e portais de periódicos *on-line* e compartilhar com os alunos livros, revistas e jornais ou indicações bibliográficas. O professor também terá acesso ao “Portal Intranet”, que permite os conhecimentos relativos aos setores da Instituição, informações e serviços.

O Ulife faculta ao aluno acompanhar com mais autonomia, da IES ou de qualquer outro ambiente em que esteja, as informações que o professor disponibilizar no sistema. Por meio desse recurso tecnológico, é possível que professores e alunos, bem como a coordenação do curso e a direção da instituição, comuniquem-se por e-

mail e estabeleçam um diálogo mais efetivo para resolução de eventuais questões acadêmicas.

Além disso, o Ulife é um importante instrumento de gestão para o coordenador do curso, uma vez que permite o acompanhamento da execução do trabalho docente por meio de relatórios de pendência sobre lançamento de planos de ensino, notas e frequências. Essa forma de monitoramento contribui, ainda, para o processo de autoavaliação institucional, pois oferece ferramentas para subsidiar esse processo, como relatórios e avisos de pendências.

Os protocolos disponíveis no Ulife permitem a melhoria do atendimento ao aluno, a efetividade e a agilidade nas respostas, além disso, otimizarão processos e evitarão a perda de tempo para atendimento. O sistema *on-line* pode ser acessado em qualquer computador com conexão à internet, não necessariamente a partir da IES. Pode ser acessado também por dispositivos móveis, pela versão do sistema adequada a essas mídias, denominada Ulife Mobile. Entre os diversos processos que poderão ser solicitados pelo Ulife, destacam-se os seguintes: assistência pedagógica domiciliar; atestado de conclusão de curso com histórica escolar; colação de grau especial; declaração de frequência, etc.

Por meio do sistema, o aluno poderá também realizar sua matrícula, contando com tecnologia exclusiva para a efetivação do processo. Cabe ressaltar, todavia, que a virtualização dos protocolos não excluirá o atendimento presencial, quando este se fizer necessário. Dessa forma, os alunos têm à sua disposição, a qualquer tempo e espaço, o acesso a informações acerca de sua vida acadêmica, o que permitirá maior autonomia para organização e planejamento de sua rotina diária de estudos.

O Ulife é o recurso tecnológico que subsidia a interação dos alunos com a Universidade São Judas Tadeu. É tanto um instrumento de comunicação e interação entre coordenação, professores e alunos da instituição, como também uma ferramenta de apoio ao processo de ensino-aprendizagem. Por meio do Ulife, o aluno tem acesso às bibliotecas virtuais, que reúnem uma série de títulos universitários disponíveis para acesso *on-line*, e permite, assim, a relação de um livro por aluno, sem necessidade de empréstimos ou reservas. As plataformas disponíveis na Instituição para acesso pelo Ulife, contribuem para o aprimoramento e o aprendizado

do aluno com diversos recursos interativos e dinâmicos, o acesso à informação de forma prática e eficaz, bem como com a diversidade de títulos.

O acesso ao Ulife e a todas as ferramentas acadêmicas que oferece – desde o acompanhamento de suas notas e frequência, à solicitação de protocolos e possibilidade de comunicação e estudo pelos recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e nas bibliotecas virtuais – possibilita ao aluno desenvolvimento da autonomia e aprimoramento no uso desses recursos ao longo de sua formação, de forma ética e visando sempre à construção do conhecimento em uma perspectiva interdisciplinar.

7.14. ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA

Existem metas explícitas na legislação nacional (Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024, Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014) para a melhoria das condições de acessibilidade às pessoas com deficiência nas instituições de ensino. Para além do que propõe a legislação, por ter a diversidade humana como um valor, a Universidade São Judas Tadeu assume seu compromisso com a inclusão social, efetuando mudanças fundamentais não apenas na adequação do espaço físico, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes de sua comunidade, por entender que são as ações concretas e formativas que efetivamente contribuem para a construção de um novo tipo de sociedade.

Nesse sentido, a IES tem a reserva de vagas de seu corpo técnico-administrativo a pessoas com deficiência, ao mesmo tempo em que cuida das adaptações pertinentes, com vistas a atender às necessidades de locomoção e conforto das pessoas com deficiência, disponibilizando, por exemplo, rampas de acesso, banheiros com barras de apoio, pia e espelho adequadamente instalados e elevadores.

7.14.1. Acessibilidade Curricular e Atitudinal

Na perspectiva de se ter a diversidade humana como um valor, é preciso considerar e defender o direito das pessoas com deficiência ao acesso à educação, o que significa engajar estudantes, professores e funcionários da Instituição no propósito de garantia desse direito. Isso significa que os participantes do processo educativo devem valorizar as diferenças como fator de enriquecimento pessoal, acadêmico e profissional, removendo as barreiras para a aprendizagem e promovendo a participação de todos e de cada um, com igualdade de oportunidades.

O princípio fundamental da inclusão e do acesso curricular é que os alunos devem aprender juntos, apesar das dificuldades ou diferenças que possam apresentar. Partindo desse princípio, desde o momento em que os alunos se inscrevem para o vestibular de acesso aos cursos, procura identificar as demandas de inclusão de alunos com deficiência, oferecendo todas as condições para que realizem a prova.

Uma vez matriculados, várias ações serão implementadas no sentido de garantir a qualidade de aprendizagem e de convívio desses alunos no âmbito acadêmico, envolvendo docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo no atendimento às suas necessidades. O NAPI, setor apresentado anteriormente neste documento, destaca-se também por um atendimento individualizado, identificando e direcionando melhor acomodação aos diferentes estilos, formas, interesses e ritmos de aprendizagem. Trabalhando junto aos docentes a flexibilização ou a adaptação do conteúdo, do tempo e da sequenciação de assuntos, além da abordagem didático-metodológica para os alunos com necessidades especiais e da adaptação dos procedimentos de avaliação, o trabalho é pautado não apenas pelas limitações funcionais que o aluno apresenta, mas, principalmente, pela sondagem das suas potencialidades intelectuais e socioafetivas.

Assim, na Universidade São Judas Tadeu, os alunos com deficiência recebem o apoio extra de que precisarem a fim de que lhes seja assegurada uma aprendizagem efetiva. Reconhecer e responder às diversas necessidades de alunos e alunas com deficiência é da maior importância para que desfrutem da igualdade de oportunidades de apropriação do saber, do saber fazer e do saber ser e conviver.

7.15. POLOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

7.15.1. Expansão

A instituição conta com um Plano de Expansão que determina quantos polos serão estabelecidos e onde serão implantados, seguindo premissas relacionadas à instituição, ao potencial de mercado, ao número de ingressantes em ensino superior e população com ensino médio completo nas regiões. A partir desses parâmetros são definidos *target shares* desejados e planejamentos específicos para cada polo.

Além do Estudo de Implantação e Expansão de polos de educação a distância que objetiva garantir o alinhamento da expansão ao PDI, aos projetos de curso e Projeto Pedagógico institucional.

Para isso, possui normativa interna, que estabelece os critérios e diretrizes institucionais para elaboração do estudo de implantação dos polos, que considera dados sociodemográficos (como ensino médio completo e faixa etária), econômicos e de potencial de consumo, além da avaliação da demanda por cursos superiores, tendo como base os Censos do Ensino Superior e projeções de mercado, incluindo relação de matriculados e evadidos, bem como a contribuição do(s) curso(s) ofertado(s) para o desenvolvimento da comunidade.

7.15.2. Polos em Funcionamento

Abaixo são detalhados os polos de educação a distância em que serão oferecidos cursos de graduação e pós-graduação na vigência deste PDI.

POLO	ENDEREÇO	Nº	COMPLEMENTO	BAIRRO	CEP	CIDADE
Americana - Jardim Glória	Avenida Brasil	1955	---	Jardim Paulista	13468277	Americana - SP
Arujá - Center Ville	Avenida João Manoel	600	600 ,1º andar, Loja 17	Center Ville	7400610	Arujá - SP

Balneário Camboriú - Centro	Rua Inglaterra	135	---	Bairro das Nações	88338290	Balneário Camboriú - SC
Barueri	Avenida Henriqueta Mendes Guerra	1330 - 1398	---	Centro	6401015	Barueri - SP
Barueri - Alphaville I	Calçada das Hortências	S/N	Loja 47	Alphaville e Comercial	6453017	Barueri - SP
Bauru - Centro II	Avenida Rodrigues Alves	14-97	Sala N	Vila Bonfim	17013000	Bauru - SP
Belo Horizonte - Direito Na Escola	Rua Senador Milton Campos	202	Campus Milton Campos	Vila da Serra	34006050	Nova Lima - MG
Boituva	Rua Pereira Ignácio	610	---	Centro	18557642	Boituva - SP
Botucatu	Rua Velho Cardoso	333	---	Centro	18600280	Botucatu - SP
Caieiras - Centro	Rua João XXIII	24	Sala 02	Centro	7700185	Caieiras - SP
Carapicuíba	Avenida Miriam	162	---	Centro	6320060	Carapicuíba - SP
Carapicuíba - Centro	Av. Celeste	199/207	---	Centro	6320030	Carapicuíba - SP
Carapicuíba - Inocência Seráfico	Avenida Inocência Seráfico	3079	---	Vila Silva Ribeiro	6380021	Carapicuíba - SP
Cotia	Av. Professor Manoel José Pedrosa	860	---	Jardim Nomura	6717100	Cotia - SP
Cubatão - Jardim São Francisco	Rua São Paulo	328	---	Vila Paulista	11500020	Cubatão - SP
Diadema - Centro II	Avenida Alda	402	---	Centro	9910170	Diadema - SP
Embu Das Artes - Centro I	Rua Alexandrina Bassith	46	Sala 58	Centro	6803050	Embu das Artes - SP
Guaratinguetá - Centro	Avenida Antônio da Cunha	225	Loja	Portal das Colinas	12516121	Guaratinguetá - SP
Guarujá - Centro	Rua Eptácio Pessoa	60/456	Loja 01	Paecara	11463000	Guarujá - SP
Guarulhos - Bonsucesso	Estrada Juscelino Kubistchek de Oliveira	5420	---	Bonsucesso	7272345	Guarulhos - SP
Guarulhos - Centro II	Avenida Tiradentes	3486	Lado A	Jardim Bom Clima	7196000	Guarulhos - SP
Guarulhos - Vila Das Palmeiras	Rua Do Rosário	423 e 476	---	Vila Camargos	7111080	Guarulhos - SP
Hortolândia - Adventista II	Rua Pastor Ernesto Roth	385	---	Loteamento Adventista	13187170	Hortolândia - SP

				Campin eiro		
Indaiatuba - Cecap	Av. Francisco de Paula Leite	1397	---	Jardim Califórni a	13344325	Indaiatuba - SP
Indaiatuba - Centro Shopping	Rua 13 de Maio	192	Loja 30	Centro	13330120	Indaiatuba - SP
Itaim Paulista	R. Manoel de Castilho	193	---	Itaim Paulista	8120030	São Paulo - SP
Itapecerica Da Serra - Centro	Avenida XV de Novembro	89	Primeiro Subsolo (G1 est. 4)	Centro	6850100	Itapecerica da Serra - SP
Itapevi - Centro li	Rua Sebastião Esteves Germano	77	---	Cidade Saúde	6693030	Itapevi - SP
Itaquaquecetuba - Centro li	Rua Sebastião Ferreira dos Santos	102	---	---	8570060	Itaquaquecetuba - SP
Jaboatão Dos Guararapes - Piedade	Rua Comendador José Didier	27	Setor EAD	Piedade	54400160	Jaboatão dos Guararapes - PE
Jandira - Centro	Rua Willian Wadell	119	---	Centro	6606000	Jandira - SP
Jundiaí - Centro	Rua Bernardino de Campos	166	Casa 1	Centro	13201056	Jundiaí - SP
Jundiaí - Centro li	Rua Benjamim Constant	237	---	Centro	13201046	Jundiaí - SP
Limeira	Rua Treze de Maio	174	B	Centro	13480170	Limeira - SP
Mairiporã - Centro	Rua Zinho Marques	204	---	Centro	7600021	Mairiporã - SP
Mauá - Matriz	Av. Capitão João	46	A	Matriz	9360120	Mauá - SP
Mauá - Plaza Shopping	Rua Vereador Fernando Zanella	67A	A Salas 2, 4 e 5	Centro	9390060	Mauá - SP
Mogi Das Cruzes - Centro I	Rua Padre João	192	---	Centro	8710180	Mogi das Cruzes - SP
Mongaguá	Av Marina	779	---	Centro	11730000	Mongaguá - SP
Osasco - Centro	Praça Padroeira do Brasil	168	---	Centro	6010065	Osasco - SP
Osasco - Km 18	Rua Arminda Beranger	11	Escola de idiomas Yázigi	Quitaun a	6180130	Osasco - SP
Osasco - Km 18 Centro	Av. Crisântemo	31	Casa 01	Jardim das Flores	6112100	Osasco - SP
Osasco - Sul	R. Albino Teixeira Pinto	31	---	Cipava	6075230	Osasco - SP
Osasco - Vila Campesina	Rua Doutor Carlos de Moraes Barros	343	L 27, Quadra 4	Vila Campesina	6023000	Osasco - SP
Paulínia	R. Santa Cruz	315	Sala 07	Nova Paulínia	13140291	Paulínia - SP

Piracicaba	Av. Rio Das Pedras	1601	---	Pompéi a	13425380	Piracicaba - SP
Piracicaba - Centro li	Rua Voluntários de Piracicaba	583	Sala 02	Centro	13400290	Piracicaba - SP
Poá	Rua José de Oliveira Gomes	40	---	Centro	8561300	Poá - SP
Poá - Centro li	Rua Tocantins	20	---	Vila Romana	8563010	Poá - SP
Praia Grande	Rua Limeira	94	---	Boqueirão	11701260	Praia Grande - SP
Praia Grande - Boqueirão li	Rua Mococa	41	Loja 01	Boqueirão	11701100	Praia Grande - SP
Presidente Prudente - Jd. Bongiovani	Rua Waldemar de Faria Mota	85	---	Jardim Bongiovani	19050110	Presidente Prudente - SP
Ribeirão Pires - Centro Alto	Rua Capitão José Gallo	410	Casa 1	Centro	9400080	Ribeirão Pires - SP
Rio Bonito	Rua Quinze de Novembro	242	Sala 305	Centro	28800000	Rio Bonito - RJ
Rio Claro - Centro	Rua 9	977	Esq com Av 3	Centro	13500145	Rio Claro - SP
Rio De Janeiro - Barra Da Tijuca	Av. das Américas	2603	---	Barra da Tijuca	22640102	Rio de Janeiro - RJ
Rio De Janeiro - Botafogo	Praia De Botafogo	158	---	Botafogo	22250040	Rio de Janeiro - RJ
Rio De Janeiro - Irajá	Av. Monsenhor Félix	401	---	Irajá	21361131	Rio de Janeiro - RJ
Rio De Janeiro - Tijuca	Rua General Roca	449	Sala 201	Tijuca	20521070	Rio de Janeiro - RJ
Santana De Parnaíba	Estrada dos Romeiros	100	---	Centro	6501001	Santana de Parnaíba - SP
Santo André - Centro li	Rua Ester	168	Salão	Vila Alpina	9090290	Santo André - SP
Santo André - Centro	Rua das Monções	255	---	Jardim	9090520	Santo André - SP
Santos	Rua carvalho de Mendonça	429	---	Vila Belmiro	11070102	Santos - SP
Santos - Embaré	Avenida Doutor Pedro Lessa	1640	Loja 106	Aparecida	11025002	Santos - SP
Santos - Vila Mathias	Rua Comendador Martins	52	---	Centro	11015530	Santos - SP
São Bernardo - Baeta Neves	Av Pereira Barreto	1479	---	Baeta Neves	9751000	São Bernardo do Campo - SP
São Bernardo Do Campo - Marechal	Rua Marechal Deodoro	1805	3º Andar	Centro	9710050	São Bernardo

						do Campo - SP
São Bernardo Do Campo - Rudge Ramos	Rua Jacquety	101	---	VI Helena	9634000	São Bernardo do Campo - SP
São Caetano Do Sul - Centro	Rua Manoel Coelho	834	---	Centro	9510102	São Caetano do Sul - SP
São Caetano Do Sul - Centro II	Rua Alagoas	647	---	Centro	9521050	São Caetano Do Sul - SP
São Carlos - Centro	Rua Dona Alexandrina	1370	---	Vila Monteirão (Gleba I)	13560290	São Carlos - SP
São João Da Boa Vista	Av. Dona Gertrudes	127	Sala 23 - 3º Andar	Centro	13870110	São João da Boa Vista - SP
São José Dos Campos - Centro II	Avenida Marechal Floriano Peixoto	347	Sala 807 Edifício Oswaldo Cruz	Centro	12210030	São José Dos Campos - SP
São Paulo - Ana Rosa	Rua Domingos de Moraes	770/814	Bloco II loja 46 - Centro Comercial e Residencial Paraíso - Edifício Itu	Centro	4014902	São Paulo - SP
São Paulo - Aricanduva	Rio das Pedras	1025	---	Jardim Aricanduva	3452200	São Paulo - SP
São Paulo - Avenida Jabaquara	Av Jabaquara	1870	---	Jabaquara	4046300	São Paulo - SP
São Paulo - Avenida Paulista	Av. Paulista	1980/1992	---	Bela Vista	1310200	São Paulo - SP
São Paulo - Barra Funda II	Avenida Antártica	435	---	Água Branca	5003020	São Paulo - SP
São Paulo - Boa Esperança	Rua João Carlos Ferreira	12	---	Parque Boa Esperança	8341385	São Paulo - SP
São Paulo - Bom Retiro	Rua Amazonas	140	---	Bom Retiro	1123030	São Paulo - SP
São Paulo - Campo Limpo	Estrada de Itapeverica	2745	---	Santo Amaro	5835005	São Paulo - SP
São Paulo - Cenesp	Av. Maria Coelho Aguiar	215	Loja 105 - Shopping Jaraguá CENESP	Jardim São Luís	5805000	São Paulo - SP
São Paulo - Chácara Santo Antônio	Rua Alexandre Dumas	2016	---	Centro	4717004	São Paulo - SP
São Paulo - Cidade Tiradentes	RUA DOS TEXTIS	772	---	CHÁCARA	8490600	São Paulo - SP

				SANTA ETELVI NA		
São Paulo - Consolação	Av Angélica	2565	---	Centro	1227200	São Paulo - SP
São Paulo - Freguesia Do Ó	AV ITABERABA	1554	---	FREGU ESIA DO Ó	2734000	São Paulo - SP
São Paulo - Grajaú	Av. Senador Teotônio Vilela	7532	Loja 01	Branco	4864002	São Paulo - SP
São Paulo - Guaianases I	R. Prof. Francisco Pinheiro	109	A	Guaiana ses	8410020	São Paulo - SP
São Paulo - Itaim Paulista	Rua Alarico Cavalcanti Nunes	133	---	Jardim Aimoré	8110450	São Paulo - SP
São Paulo - Itaquera	LARGO DA MATRIZ	7	SALA 12	ITAQUE RA	8210110	São Paulo - SP
São Paulo - Itaquera li	Avenida Itaquera	8316	---	Vila Carmosi na	8295001	São Paulo - SP
São Paulo - Jardim Ângela	Alameda Carlos Marchais	17	A C/1	Parque do Lago	4945040	São Paulo - SP
São Paulo - Jardim Grimaldi	Avenida Sapopemba	8976	---	Jardim Rodolfo Pirani	8310165	São Paulo - SP
São Paulo - Lapa	Rua Scipião	80	---	LAPA	5047060	São Paulo - SP
São Paulo - Largo Treze I	Alameda Santo Amaro	320	CJ 41 Condomínio Edifício Palma de Ouro	Santo Amaro	4745001	São Paulo - SP
São Paulo - Metro Butantã	Av Vital Brasil	1000	---	Centro	5503000	São Paulo - SP
São Paulo - Metrô Campo Limpo	Estrada de Itapecerica	2733	Loja 1	Santo Amaro	5835005	São Paulo - SP
São Paulo - Metrô Jabaquara	Av eng Armando de Arruda Pereira	1445	---	Vila Guarani	4309010	São Paulo - SP
São Paulo - Metrô Patriarca	R. Itinguçú	2249	---	Vila Ré	3658010	São Paulo - SP
São Paulo - Mooca	Rua Dr. Almeida Lima	1134	---	Mooca	3164000	São Paulo - SP
São Paulo - Morumbi li	Av Giovanni Grunch	3800	Sala 04	Vila Andrade	5724020	São Paulo - SP
São Paulo - Nova Cachoeirinha	Avenida João dos Santos Abreu	138	Salão da frente	Vila Espanh ola	2566020	São Paulo - SP
São Paulo - Penha	RUA BETARI	212	---	PENHA DE FRANÇ A	3634040	São Paulo - SP
São Paulo - Penha li	Avenida Amador Bueno da Veiga	513	---	Penha de França	3635000	São Paulo - SP

São Paulo - Sabará - Campo Grande	Av. Nossa Senhora de Sabará	2184	---	Jardim Campo Grande	4686002	São Paulo - SP
São Paulo - Santana	Rua Dr. Zuquim	608	---	Santana	2035021	São Paulo - SP
São Paulo - Santana I	Av. Imirim	385/387	---	Imirim	2465000	São Paulo - SP
São Paulo - São Miguel Paulista	RUA AMADEU GAMBERINI	51	---	VILA AMERICANA	8010110	São Paulo - SP
São Paulo - São Miguel Paulista I	Rua Inhabata	56	Terreo	Cidade Nitro Operária	8010420	São Paulo - SP
São Paulo - Saúde	AV BOSQUE DA SAÚDE	383	---	VILA DA SAÚDE	4142090	São Paulo - SP
São Paulo - Taquari	Rua Taquari	546	---	Mooca	3166000	São Paulo - SP
São Paulo - Tatuapé li	Rua Tijuco Preto	150	---	Tatuapé	3316000	São Paulo - SP
São Paulo - Terminal Parelheiros	Rua Gentil Schunck Roschel	74	B	JD NOVO PARELHEIROS	4890410	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Carrão	Rua Rogério Giorgi	436	---	Vila Carrão	3431000	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Ema	Av. Vila Ema	3248	Loja 02	Vila Ema	3282000	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Formosa	Rua Joaquim Figueira	7	A	Vila Formosa	3356020	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Guilherme	R. Maria Cândida	1039	---	Vila Guilherme	2071012	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Leopoldina	Av Imperatriz Leopoldina	112	---	Centro	5305000	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Olímpia	Rua Casa Do Ator	294	Sala 505/A	Vila Olímpia	4546001	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Prudente	Rua orfanato	153	---	Vila Prudente	3131010	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Prudente li	Rua Francisco Polito	224	---	Vila Prudente	3137010	São Paulo - SP
São Paulo - Vila Sonia I	Avenida Cláudio Franchi	178/182	---	Jardim Monte Kemel	5633000	São Paulo - SP
São Paulo - Voluntários	Rua Voluntários Da Pátria	2624	---	Santana	2402100	São Paulo - SP
São Vicente - Centro I	Rua XV de Novembro	576	CJ 504	Centro	11310400	São Vicente - SP
São Vicente - Centro li	Rua Jacob Emerick	1241	Sala 1	Centro	11310071	São Vicente - SP

Smart Alphaville	Alameda Rio Negro	503	23º andar - Sala 2312	Parque Industrial	6454000	Barueri - SP
Smart São José Dos Campos - Vila Adyana	R. Cel. José Domingues de Vasconcelos	181	---	Vila Adryana	12243840	São José dos Campos - SP
Smart Várzea Paulista	Av. Fernão Dias Paes Leme	1637	1º andar	Centro	13220005	Várzea Paulista - SP
Sorocaba - Santa Rosália II	Rua Aparecida	626	Sala 2	Jardim Santa Rosália	18095000	Sorocaba - SP
Sumaré - Centro I	Rua Bárbara Blumer	28	---	Jardim Alvorada	13170575	Sumaré - SP
Suzano - Centro	Rua Campos Sales	544	Sala A	Centro	8674020	Suzano - SP
Taboão Da Serra	Rua Adolfo Arruda Castanho	93	---	Jardim Bontempo	6763180	Taboão da Serra - SP
Taboão Da Serra - Pirajussara	Estrada Kizaemon Takeuti	1361	---	Jardim Maria Luiza	6775001	Taboão Da Serra - SP
Taubaté - Centro	Rua Coronel Marcondes de Mattos	68	---	Centro	12010100	Taubaté - SP
Valinhos - Dom Nery	Rua Sílvio Concon	120	---	Jardim Ribeiro	13270140	Valinhos - SP
Vargem Grande Paulista	Av. José Manoel de Almeida	1209	Sala 3	Bairro das Lages	6730000	Vargem Grande Paulista - SP
Várzea Paulista - Centro	Rua Paschoal Gianfrancesco	60	---	Jardim das Palmeiras	13224700	Várzea Paulista - SP

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade São Judas Tadeu considera o seu Projeto Institucional inovador, sobretudo pelas características que apresenta:

- Currículo: nosso currículo agora é integrado. Isso quer dizer que o aprendizado será fruto de uma compreensão global do conhecimento, não mais repartido em disciplinas.
- Aprofundamento de estudos: os estudantes são incentivados à prática de atividades que aprofundam estudos: leitura e produção acadêmica, práticas educativas, pesquisa e extensão, projeto de Vida & Carreira e visitas técnicas.
- Gestão participativa: os colaboradores, de todos os segmentos, estão envolvidos nos projetos da IES, opinando, discutindo e operacionalizando as ações. O sistema de gestão está organizado em comitês gestores.
- Formação continuada em serviço: são disponibilizados constantemente cursos de formação continuada ao público docente e à equipe técnico-administrativa.

Ademais, a Ânima Educação definiu cinco pilares estratégicos para as escolas a ela vinculadas. Esses pilares guiam e mantêm os estudantes no centro das decisões:

1. Experiência transformadora dos alunos e alunas;
2. Transformar a Ânima e suas escolas em um ecossistema de aprendizado personalizado;
3. Aprendizagem ao longo da vida;
4. Novos modelos de negócios;
5. Criar capacidades para o crescimento.

A Universidade São Judas Tadeu tem direcionado as suas ações, visando atender às principais demandas da oferta educacional, no que se refere ao desenvolvimento local e regional. A IES assume o compromisso de priorizar a inclusão social, tecnológica, política e cultural, objetivando sempre o respeito às diversidades e a conservação ambiental. É importante destacar que, ao disseminar as suas propostas, a IES busca sempre o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

AMARAL, E.M.H.; ÁVILA, B.; ZEDNJK, H.; TAROUÇO, L. **Laboratório virtual de aprendizagem: uma proposta taxonômica**. RENOTE- Revista Novas Tecnologias na Educação. CINTED-UFRGS, Porto Alegre, v. 9, nº. 2, p.s, n,dezembro, 2011. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/24821/14771>. Acesso em: 01.dez.2015.

AMARILHA, M. **Educação e leitura: novas linguagens, novos leitores**. Campinas, SP: Mercado de Letras; Natal, RN: UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.

ÂNIMA EDUCAÇÃO. Projeto Acadêmico Ânima. Belo Horizonte, Diretoria Acadêmica, 2020.

ASSMANN, H. Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

AUSUBEL, D.P. A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel. São Paulo, 1993.

BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (Org.). **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação**. Porto Alegre: Penso, 2015.

BIGGS, J. B. Teaching for quality learning at university: What the student does. McGraw-hill education, UK, 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 abr. 2004, seção 1, p. 3.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 de dez. de 1996, seção 1, p. 27.833.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Poder Executivo. Decreto n. 5.786, de 24 de maio de 2006. Dispõe sobre os centros universitários e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 mai. 2006, seção 1, p. 9.

BRASIL. Poder Executivo. Decreto nº. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 mai. 2006, Seção 1, p. 7-8.

BRASIL. Resolução n. 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá

outras providências. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808>. Acesso em: 20 maio 2020.

BURLAMAQUI, M.G.B. Avaliação e qualidade na educação superior: tendências na literatura e algumas implicações para o sistema de avaliação brasileiro. **Estudos em Avaliação Educacional**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 19, n. 39, jan./abr. 2008.

CARDOSO, Beatriz [org.]. **Ensinar: tarefa para profissionais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

CLANDININ, Jean; CONNELLY, Michael. **Teachers as curriculum planners: narratives of experience**. Toronto: OISE Press; New York: Teachers College Press, 1988.

COROACY, Joana. O planejamento como processo. *Revista Educação*. Ano I, n. 4, Brasília, 1972.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16, p. 297-334, 1951.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes. *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Lisboa, Universidade de Lisboa, 2007.

DAMASIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Aval. Psicol.*, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 213-228, ago. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200007&lng=pt&nrm=iso>.

DAVIES, Nicholas. *Legislação educacional federal básica*. São Paulo: Cortez, 2004.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. MEC/UNESCO. 2ed. São Paulo: Cortez, 2003

DEMO, Pedro. *Educar pela pesquisa*. Campinas: Autores Associados, 1997.

DEWEY, John. **Education and experience**. New York: Collier Books, 1938.

DIESEL, Aline; BALDEZ, Alda Leila Santos; MARTINS, Silvana Newmann. **Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica**. In: Revista Themis. UNIVATES - Centro Universitário Centro Universitário Univates, Lajeado/RS, 2017.v.14, n. 1, p. 268 a 288.

FAZENDA, Ivani. Diversidade cultural no currículo de formação de professores – uma dimensão interdisciplinar. In: ROSA; SOUZA (Orgs.). Políticas organizativas e curriculares, educação inclusiva e formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FIGUEIREDO, Kristianne L; JUSTI, Rosária. **Uma proposta de formação continuada de professores de ciências buscando inovação, autonomia e colaboração a partir de referenciais integrados**. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências, v. 11, nº. 1, p.169-190, 2011, p.172.

FÓRUM DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. *Diretrizes conceituais e políticas*. Maria das Dores Pimentel Nogueira (Org.). Belo Horizonte: PROEX/UFMG, 2000.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. Relatório de reunião especial de revisão (oficina), realizada em Diamantina/MG, nos dias 18 e 19 de julho de 2005, durante o 37º Festival de Inverno da UFMG. Aprovado, com modificações – incorporadas nesta versão –, pela Coordenação Nacional do Fórum, reunida em Brasília, em 8 de agosto de 2005.

FOUREZ, Girard. *A construção das ciências*. São Paulo: UNESP, 1995.

GALLO, S. Disciplinaridade e transversalidade. In: vários autores. (Org.). *Linguagens, espaços e tempos no ensinar e no aprender*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

GATTI, B. A. Ensino superior e avaliação institucional: um modelo em implantação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília: Inep, v. 80, n.194, p. 148-155, jan./abr. 1999.

HABERMAS, Jürgen. *O discurso filosófico da modernidade*. 3. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1991.

HENGEMÜHLE, Adelar. *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

HOSTT, A. C. G. S., de Freitas Hauss, M. M., Nettos, F. S. F., Quintas, L. P., dos Santos, G. G., Grasseli, M. F., & Simões, C. M. Programa Híbrido de Formação de Professores “Sala Mais”. **Pleiade** – Edição Especial VI CIEd, v 12, nº. 25, p. 187-197, dez. 2018.

HORN, Michael B. **Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação**. Porto Alegre: Penso, 2015.

LEMO, André F.M. **Cibercultura e Mobilidade. A Era da Conexão**. In: LEÃO, Lúcia (org). *Derivas*. Cartografias do Ciberespaço, São Paulo: Annablume; Senac, 2004.

LENOIR, Yves. Didática e interdisciplinaridade: uma complementaridade necessária e incontornável. In: FAZENDA, Ivani (Org.). *Didática e interdisciplinaridade*. Campinas: Papirus, 2002.

MEDINA, A.; DOMINGUES, C. **La formación del profesorado en una sociedad tecnológica**. Madrid: Cincel, 1989.

MELLO, Guiomar Namó de. **Currículo da Educação Básica no Brasil: concepções e políticas**. Disponível em: <<http://movimentopelabase.org.br/>>. Acesso em: 25.abr.2015.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora: UFMG, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, republicada em 29 de dezembro de 2010: Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, nº 249, Brasília, DF, 29 dez. 2010, seção 1, p. 39 a 43.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. *SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 4. ed. ampl. Brasília: INEP, 2007.

MIZUKAMI, M. G. N. et al. **Escola e aprendizagem da docência: processos de investigação e formação**. São Carlos: EDUEFSCar, 2002.

MORIN, E. Afirmação proferida durante debate com a comunidade universitária da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH/UFGM), realizado em 15/09/1998.

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. 5. ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2005.

PAIR, Claude. **A formação Profissional, Ontem, Hoje e Amanhã**. In: DELLORS, Jacques (org). *Educação para o século XXI*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

PARENTE José. *Planejamento estratégico na educação*. Brasília: Plano Editora, 2001.

PEREIRA, E. A. – A universidade da modernidade nos tempos atuais. *Avaliação*, vol. 14, no. 1. 2009

PERRENOUD, Philippe. *Pedagogia diferenciada: das intenções à ação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PREEDY, Margartet; GLATTER, Ron; LEVASCIC, Rosalind. *Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos*. Trad. Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PROJETO ACADÊMICO: Currículo, Interdisciplinaridade, Trabalho Coletivo e Aprendizagem Significativa. EVANGELISTA, Helivane de Azevedo; ALMEIDA, Inês Barreto de; MENDES, Lúcio Mendes. Belo Horizonte, 2009.

SACRISTÁN, J. G. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

_____. O que significa currículo? In: SACRISTÁN, J. G. (Org.). **Saberes e incertezas sobre o currículo**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 16-35.

SCRIVEN, M. **Student ratings offer useful input to teacher evaluations**. 1995. Disponível em: <http://www.ericdigests.org/1997-1/ratings.html>. Acesso em: 01 abr 2008.

SANT'ANNA, Flávia M.; ENRICONE, Dílcia; ANDRÉ, Lenir; TURRA, Clódia M. *Planejamento de ensino e avaliação*. 11. ed. Porto Alegre: Sagra/DC Luzzatto, 1995.

SAUL, Ana Maria. Avaliação Emancipatória: Uma abordagem crítica transformadora. *Tecnologia Educacional*, v.21, n.104, p.24-31, jan/fev.1992.

SPEARMAN, C. General intelligence objectively determined and measured. **American Journal of Psychology**, 15, p. 201-293, 1904.

THURLER, Monica Gather; PERRENOUD, Philippe. Cooperação entre professores: a formação inicial deve preceder as práticas?. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 36, n. 128, p. 357-375, ago. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 jun. 2020.

TOLEDO, M. V. S. **Recursos computacionais utilizados como ferramentas pedagógicas**: estudo de caso no IFMG. 49 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2015.

TORO, J. B. **Códigos da modernidade**. Trad.: COSTA, A.C.G. Porto Alegre: Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, 1997.

SANTOS, Eloísa Helena. A interdisciplinaridade como eixo articulador do ensino médio e ensino técnico de nível médio integrados. In: Ensino Médio integrado à educação profissional: integrar para quê? Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

SILVA, Antonio Luiz de Paula – Notas marginais sobre educação como resistência crítica em adorno. *Atos de pesquisa em educação*, vol 6, n 2, 2011.

UNESCO. *Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014*: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: Unesco, Orealc, 2005.

WISKE, M. et al. **Ensino para compreensão**: a pesquisa na prática. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: ArtMed, 2010.