

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2022-2026

Universidade Anhembi Morumbi

**São Paulo/SP
2023**

SUMÁRIO

1.	PERFIL INSTITUCIONAL	9
1.1.	ÍNDICES INSTITUCIONAIS	9
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	11
2.1.	INSERÇÃO REGIONAL	11
2.2.	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	25
2.2.1.	Histórico da mantida	25
2.2.2.	Histórico da mantenedora	27
2.2.3.	Missão, Visão e Valores	29
2.3.	OBJETIVOS	30
2.4.	DESCRIÇÃO E PROJEÇÃO DAS METAS	32
2.5.	ÁREAS DE ATUAÇÃO	39
2.5.1.	Graduação	40
2.5.2.	Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu	40
2.5.3.	Cursos de Educação Continuada	41
2.6.	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	41
2.7.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	49
2.8.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL ..	51
3.	PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	55
3.1.	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA)	57
3.2.	PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	60
3.3.	CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	62
3.4.	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA	66
3.4.1.	Análise e Divulgação dos Resultados	68
3.5.	EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO	70
3.6.	PLANEJAMENTO E AÇÕES ACADÊMICO ADMINISTRATIVAS A PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES	71
3.6.1.	Articulação entre os Resultados das Avaliações Externas e Autoavaliação	72
3.6.2.	Discussão dos resultados e plano de ação	73
3.6.3.	Elaboração do relatório de autoavaliação	75
4.	PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)	76
4.1.	DIRETRIZES DE ATUAÇÃO ACADÊMICA	79
4.1.1.	Formação integral	80
4.1.2.	Qualificação para o século XXI	83
4.1.3.	Trabalho coletivo e aprendizagem significativa	85
4.1.4.	Ensino para a compreensão (EpC)	87
4.2.	O CURRÍCULO NO ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM	89
4.2.1.	Conteúdos curriculares	93
4.2.2.	Personalização do currículo	95
4.2.3.	Itinerários formativos	96

4.2.4.	Estrutura curricular	96
4.2.5.	Programa Vida & Carreira.....	110
4.2.6.	Flexibilidade curricular	114
4.2.7.	Interdisciplinaridade	115
4.2.8.	Pesquisa na Universidade Anhembi Morumbi.....	116
4.2.9.	Extensão na Universidade Anhembi Morumbi	118
4.2.10.	Internacionalização na Universidade Anhembi Morumbi	123
4.3.	PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM.....	127
4.4.	ATENDIMENTO AO DISCENTE	130
4.4.1.	Programa Sucesso do Aluno	131
4.4.2.	Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI): acessibilidade.....	139
4.4.3.	Atendimento Especializado.....	141
4.4.4.	Créditos Estudantis, Bolsas de Estudos e Descontos.....	142
4.4.5.	Acompanhamento do Egresso e Formação Continuada.....	142
4.5.	POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA	144
4.5.1.	Cultura Inclusiva	144
4.5.2.	Acessibilidade Arquitetônica	146
4.5.3.	Acessibilidade Curricular e Atitudinal	146
4.5.4.	Acessibilidade Digital e nas Comunicações	147
4.5.5.	Língua Brasileira de Sinais (Libras)	148
4.5.6.	Educação em Direitos Humanos.....	148
4.5.7.	Educação das Relações Étnico-Raciais.....	149
4.5.8.	Educação Ambiental e Sustentabilidade.....	150
4.6.	INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS.....	152
4.6.1.	Metodologias Ativas de Aprendizagem	153
4.6.2.	Tecnologias Digitais na Educação	155
4.6.3.	Ambiente Virtual de Aprendizagem – Ulife.....	157
4.6.4.	Educação Híbrida	162
5.	POLÍTICAS ACADÊMICAS	195
5.1.	POLÍTICAS DE ENSINO E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO	196
5.2.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS, AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS E PRÁTICAS DE PESQUISA OU INICIAÇÃO CIENTÍFICA, DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DE DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO E CULTURAL	199
5.3.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA A EXTENSÃO	200
5.4.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO.....	202
5.5.	INTEGRAÇÃO ENTRE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO	205
5.6.	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MOBILIDADE ACADÊMICA E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	206
5.6.1.	Internationalization at Home	208

5.6.2.	Cultura Internacional e Mobilidade Internacional	209
5.6.3.	Lives e Webinars da Internacionalização	209
5.6.4.	Nanodegrees Internacionais	210
5.6.5.	Intercâmbio Acadêmico	211
5.6.6.	Módulo Internacional	212
5.6.7.	Internacionalização: Atendimento e Comunicação.....	214
5.7.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO E DIFUSÃO PARA A PRODUÇÃO ACADÊMICO-DOCENTE.....	214
5.7.1.	Crerios de Concessão de Licença ou Bolsa de Capacitação	215
5.8.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS.....	216
5.9.	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS	217
5.10.	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE EXTERNA	219
5.11.	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE INTERNA	220
5.11.1.	Comunicação com os Colaboradores.....	221
5.12.	POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	225
5.12.1.	Formas de Acesso	225
5.12.2.	Estímulos à Permanência	226
6.	POLÍTICAS DE GESTÃO.....	231
6.1.	OFERTA DE CURSOS.....	231
6.1.1.	Cursos de Graduação.....	231
6.1.2.	Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição para o Período de Vigência do PDI	238
6.1.3.	Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato Sensu</i> e <i>Stricto Sensu</i>)	239
6.1.4.	Cronograma de Expansão dos Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato Sensu</i> e <i>Stricto Sensu</i>)	250
6.2.	CORPO DOCENTE	251
6.2.1.	Titulação	251
6.2.2.	Experiência no Magistério Superior e Experiência Não Acadêmica	252
6.2.3.	Regime de Trabalho	253
6.2.4.	Expansão do Corpo Docente	253
6.2.5.	Crerios de Seleção e Contratação	254
6.2.6.	Incentivo à Permanência	255
6.2.7.	Procedimentos para Substituição Eventual.....	256
6.2.8.	Políticas de Capacitação Docente e Formação Continuada	256
6.2.9.	Plano de Carreira do Corpo Docente	263
6.3.	CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	265
6.3.1.	Perfil do Corpo Técnico-Administrativo	265
6.3.2.	Plano de Cargos e Salários do Corpo Técnico-Administrativo	267
6.4.	PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL	274
6.4.1.	Estrutura Organizacional	274

6.4.2.	Organograma Institucional da IES	276
6.5.	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	279
6.5.1.	Plano de Investimento	280
6.5.2.	Projeto Orçamentário.....	281
6.5.3.	Processo de Gestão Orçamentária.....	282
6.5.4.	Sustentabilidade Financeira: Participação da Comunidade Interna	282
7.	INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS.....	284
7.1.	INFRAESTRUTURA GERAL	284
7.2.	INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS	285
7.3.	SALAS DE AULA.....	285
7.4.	AUDITÓRIO	286
7.5.	SALAS DE PROFESSORES.....	286
7.5.1.	Instalações para as Coordenações de Curso	287
7.6.	ESPAÇO PARA ATENDIMENTO AOS DISCENTES.....	287
7.7.	ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO	287
7.8.	LABORATÓRIOS, AMBIENTES E CENÁRIOS PARA PRÁTICAS DIDÁTICAS	287
7.9.	INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA DESTINADA À CPA	289
7.10.	BIBLIOTECA.....	289
7.10.1.	Infraestrutura Física	289
7.10.2.	Infraestrutura de Gestão do Acervo.....	290
7.10.3.	Armazenamento e acesso ao acervo	290
7.10.4.	Acervo: Plataformas Digitais	291
7.10.5.	Acervo: Portal de Periódicos Digitais.....	292
7.10.6.	Acervo: política de aquisição, expansão e atualização.....	294
7.10.7.	Informatização.....	294
7.10.8.	Programa de Treinamento e Orientação para os Usuários.....	295
7.10.9.	Manual de Trabalhos Acadêmicos	297
7.10.10.	Repositório Institucional	297
7.11.	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS	298
7.12.	EQUIPAMENTOS.....	298
7.12.1.	Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos	299
7.13.	RECURSOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	301
7.14.	ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA	304
7.14.1.	Acessibilidade Curricular e Atitudinal	304
7.15.	POLOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	305
7.15.1.	Expansão	305
7.15.2.	Polos em Funcionamento.....	306
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	320
	REFERÊNCIAS	321

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Município de São Paulo	11
Figura 2- São José dos Campos.....	17
Figura 3 – Mapa da região administrativa de São José dos Campos	18
Figura 4 – Localização de Piracicaba em São Paulo.....	22
Figura 5 - Manifesto do Ânima Plurais	46
Figura 6 – Eixos e dimensões do SINAES	55
Figura 7 – Etapas do processo avaliativo	62
Figura 8 – Lançamento da campanha da avaliação institucional.....	67
Figura 9 - Card WhatsApp enviado à comunidade acadêmica.....	68
Figura 12 – Descrição dos elementos do marco conceitual do EpC.....	87
Figura 13 – A dinâmica da subjetivação do currículo	90
Figura 14 – Currículo em processo	93
Figura 15 – Ulife: tela de abertura.....	108
Figura 16 – Inserção de conteúdo no Ulife	109
Figura 17 – Inserção de conteúdo no Ulife	109
Figura 18 – Extensão como ambiente de aprendizagem	123
Figura 19 – Processo de avaliação contínua	129
Figura 20 – Empoderamento do estudante na Instituição	131
Figura 21 – Visão geral da arquitetura de distribuição	161
Figura 22 – Modelo <i>joystick</i>	164
Figura 23 – Estações de aprendizagem na pós-graduação	204
Figura 24 – Organograma institucional da IES	276

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Metas e prazos relativos à avaliação institucional.....	32
Quadro 2 – Metas e prazos relativos ao ensino.....	32
Quadro 3 – Metas e prazos relativos à pesquisa.....	33
Quadro 4 - Metas e prazos relativos à extensão.....	34
Quadro 5 – Metas e prazos relativos à assistência estudantil.....	35
Quadro 6 – Metas e prazos relativos à comunicação com as comunidades interna externa.....	36
Quadro 7 – Metas e prazos relativos ao corpo docente.....	36
Quadro 8 – Metas e prazos relativos ao corpo técnico-administrativo.....	37
Quadro 9 – Metas e prazos relativos à gestão acadêmico-administrativa.....	37
Quadro 10 – Metas e prazos relativos à biblioteca.....	38
Quadro 11 – Metas e prazos relativos à infraestrutura física	38
Quadro 12 – Modalidades de extensão e seus respectivos descritivos	202
Quadro 13 – Oferta de cursos Presencial – Campus Mooca	232
Quadro 14 – Oferta de cursos Presencial – Campus Vila Olímpia	233
Quadro 15 – Oferta de cursos Presencial – Campus Paulista.....	234
Quadro 16 – Oferta de cursos Presencial – Campus Piracicaba.....	235
Quadro 17 – Oferta de cursos Presencial – São José dos Campos.....	236
Quadro 18 – Oferta de cursos – Ensino a Distância.....	236
Quadro 19 – Cursos previstos para abertura na vigência do PDI	238
Quadro 20 – Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	239
Quadro 21 – Cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	249
Quadro 22 – Titulação do corpo docente atuante	253
Quadro 23 – Docentes: Titulação x Regime de trabalho.....	253
Quadro 25 – Critérios de admissão e de progressão da carreira docente	264
Quadro 26 – Corpo técnico-administrativo	266
Quadro 27 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.....	271
Quadro 28 – Projeção orçamentária.....	281
Quadro 29 – Bases de Dados disponíveis	293
Quadro 30 – Nível de informatização da biblioteca	295

APRESENTAÇÃO

8

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Anhembi Morumbi, instituição de ensino superior mantido pela ISCP - Sociedade Educacional Ltda., mantenedora com sede e foro na cidade de São Paulo, no estado de São Paulo, constitui-se em compromisso da instituição com o Ministério da Educação (MEC) para o quinquênio 2022-2026. 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 Anhembi Morumbi como instituição educacional comprometida com elevados padrões de qualidade.

O grupo mantenedor da Universidade Anhembi Morumbi, 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

1. PERFIL INSTITUCIONAL

A Universidade Anhembi Morumbi está localizada na Rua Dr. Almeida Lima, 1124 e 1134, Bairro Mooca, município de São Paulo, estado de São Paulo. É mantida pela mantenedora ISCP - Sociedade Educacional Ltda., pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos, sociedade civil, com sede e foro na Rua Dr. Almeida Lima, 1124-1134, Mooca, São Paulo/SP, CEP 03164-000, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o número 62.596.408/0001-25, com seus atos constitutivos registrados perante a Junta Comercial de São Paulo (JUCESP) sob o NIRE 3522828156-2.

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

CAMPUS	ENDEREÇO
Mooca	Rua Dr. Almeida Lima, 1124 E 1134, Centro, Mooca São Paulo
Paulista	Av. Paulista, 2000, Bela Vista, São Paulo
Piracicaba	Avenida Rio Das Pedras, 1601, Piracicamirim, Piracicaba
São José dos Campos	Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 7001 - de 6000/6001 A 7998/7999, Jardim das Colinas, São José Dos Campos
Vila Olímpia	Rua Casa do Ator, 294 - Nºs 275 E 294, Vila Olímpia, São Paulo

1.1. ÍNDICES INSTITUCIONAIS

Índice	Valor	Ano
CI - Conceito Institucional:	3	2009
CI-EaD - Conceito Institucional EaD:	4	2017
IGC - Índice Geral de Cursos:	4	2019
IGC Contínuo:	3.0529	2019

ANO	CI	IGC	CI-EaD
2019	-	4	-
2018	-	4	-
2017	-	4	4
2016	-	4	-
2015	-	4	-
2014	-	3	-

ANO	CI	IGC	CI-EaD
2013	-	3	-
2012	-	3	-
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. A capital vem atraindo muitos turistas do mundo inteiro que colaboram para o desenvolvimento local, impulsionando sua economia cada vez mais.

11

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 11 milhões de habitantes, segundo o Censo 2010.

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 20 milhões de habitantes, uma das maiores aglomerações urbanas do mundo. Detentora de um Produto Interno Bruto *per capita* de R\$

57.759,39, em 2017 (dado mais recente), a capital paulista superaria nações como Chile, Hong Kong e Portugal.

Estão concentradas na cidade – que recebe cerca de dez milhões de turistas por ano, 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.

12

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, mil restaurantes, 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 uma 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 2010, é de 0,805 (a escala vai de 0 - pior - a 1 - melhor), considerado muito alto pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). 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 seis 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.

13

O município de São Paulo está, administrativamente, dividido em 31 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.

Situada no município de São Paulo, A Universidade Anhembi Morumbi, com a tradição e pioneirismo, em 1970, a Anhembi Morumbi nascia como a primeira faculdade do Brasil a oferecer curso superior na área de Turismo. Naquela época, muitos não entendiam a amplitude do segmento de Turismo, nem mesmo sua importância para a economia do País. Conceitos como potencial turístico e hospitalidade foram introduzidos. E o mais importante: foi iniciado um processo efetivo de qualificação profissional, cada dia mais valorizado pelo mercado de trabalho.

Desde então, o pioneirismo marca a história da Anhembi Morumbi, determinando mudanças profundas também nos rumos do ensino superior brasileiro. São muitos os exemplos de cursos inéditos lançados pela Instituição, entre eles, Gastronomia, Quiropraxia, Design Digital e Aviação Civil – áreas nas quais se tornou referência de ensino. Autorizada na modalidade presencial, credenciamento: decreto 70157, de 17.02.1972 – publicado 18.02.1972 credenciamento: portaria 595 de 16.05.2012 – publicado 17.05.2012 e com conceito institucional (CI): 03 (2016) – IGC 04 (2017). Na modalidade a distância, credenciamento: Portaria 4594, de 29.12.2005 – publicado 30.12.2005 e Recredenciamento: Portaria 754 de 08.08.2018 – publicado 09.08.2018.

Tem seus pilares de inovação na sua essência a inovação. Sempre alinhada às necessidades do mercado, foi a primeira instituição de ensino a lançar um curso

superior de Turismo, assim como foi pioneira ao lançar os cursos de Aviação Civil, Design Digital, Estética, Gastronomia e Quiropraxia. É a primeira universidade a construir um SPA Escola e um centro de simulação na área de Saúde. No lançamento da Educação a Distância há mais de dez anos, a Universidade Anhembi Morumbi também mostrou que é inovadora, utilizando a tecnologia mais adequada para o estudo on-line para que o aluno possa estudar quando e onde quiser. A metodologia de ensino adotada na Anhembi Morumbi prepara o aluno para os desafios do mercado de trabalho levando-os a experimentar e aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, ao mesmo tempo em que desenvolve uma visão crítica na busca de soluções para os desafios do dia a dia. Tudo isso, aliado à infraestrutura de padrão internacional, garante o sucesso de nossos alunos. A Anhembi Morumbi destaca-se entre as melhores universidades do Brasil ao conquistar 141 estrelas no Guia do Estudante Abril 2015. Além disso, sua infraestrutura de padrão internacional reforça o compromisso que a Universidade possui em formar profissionais empreendedores e inovadores, cientes de seu papel na construção de uma sólida e promissora comunidade global.

Desde sua, a Universidade Anhembi Morumbi atua de maneira contundente para a evolução do ensino superior brasileiro. A instituição é reconhecida por criar profissões a partir de tendências de mercado, bem como destaca-se entre as melhores universidades do país. Tradição e pioneirismo a serviço da educação. A UAM se inspirou nas metodologias de educação mais inovadores do mundo para criar um modelo único e exclusivo, que prepara o aluno para resolver os desafios reais da carreira.

Na cidade de São Paulo a Universidade Anhembi Morumbi está situada nas seguintes unidades: na Mooca, Paulista, Piracicaba, São José dos Campos e na Vila Olímpia.

Mooca - É um bairro historicamente caracterizado pela grande quantidade de imigrantes Italianos, que predominam até hoje no bairro. É considerado o mais seguro de São Paulo por vários anos consecutivos, 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.

Nesse contexto, questões envolvendo a infraestrutura, o meio ambiente, a presença de 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 cursos entre graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Essa unidade tem uma infraestrutura completa, laboratórios modernos, aceleradora, hospital veterinário e tantos outros ambientes que trazem um ambiente para o aluno poder colocar em prática o que aprende na sala de aula.

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.

16

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 UAM pelo distrito de Bela Vista, mais especificamente na avenida Paulista, 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 que queriam validar, com um diploma universitário o seu *self made man*, ou pessoas que simplesmente preferiram conjugar trabalho e estudo em uma jornada contínua.

Assim, o novo *campus* nasceu do grande desejo de estabelecer a UAM na região da avenida Paulista. A unidade traz 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. Dessa forma, a instituição reforça sua vocação social e oferece condições reais de cumprir sua missão de transformar o país pela educação.

São José dos Campos está situado no Vale do Paraíba Paulista, a leste da capital do estado de São Paulo. Integrante da região conhecida como Grande ABC, a cidade ocupa uma área de 1 099,409km².

Figura 2- São José dos Campos



Fonte: IBGE.

As origens de **São José dos Campos** remontam ao final do século 16, quando se formou a Aldeia do Rio Comprido, uma fazenda jesuítica que usava a atividade pecuarista para evitar incursões de bandeirantes. Porém, em 10 de setembro de 1611, a lei que regulamentava os aldeamentos indígenas por parte dos religiosos fez com que os jesuítas fossem expulsos e os aldeãos espalhados.

O contexto político, econômico, social e educacional do Brasil e, principalmente, da Região Metropolitana do Vale do Paraíba, impõe a urgência de que os sistemas educacionais brasileiros, tanto do ensino básico quanto do superior, em parceria com a sociedade civil organizada, unam seus esforços no enfrentamento dos novos cenários e desafios locais, regionais e nacionais, no sentido de, num curto espaço de tempo, atendam à demanda por formação de profissionais qualificados. Percebe-se ainda que, os desafios impostos pela nova sociedade, englobam a necessidade de investimentos em obras de infraestrutura e no setor imobiliário, energia, serviços, indústria, saúde, educação etc. Nesse contexto, destaca-se a cidade de São José dos Campos, município localizado no interior do estado de São Paulo. Está situado no Vale do Paraíba Paulista, a leste da capital do estado, distando desta cerca de 81 km.

[illegible]

Com mais de 700.000 habitantes, segundo o censo do IBGE de 2018, é a sexta mais populosa do estado, e a 26° de todo o país. Esse número é bem mais impressionante ao considerar apenas os municípios do interior, dos quais é o segundo maior, perdendo apenas para Campinas.

É o principal município da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e o mais importante polo aeronáutico e aeroespacial da América Latina. A população também preserva a cultura local, influenciada pela história dos bandeirantes, que traçaram pela região os caminhos rumo ao ouro das Minas Gerais, e dos tropeiros que vinham do sul do estado vizinho. Hospitaleira, a cidade recebe bem os migrantes de todas as partes, muitos dos quais participam do crescimento local.

UNIVERSIDADE AHEMBI MORUMBI

de carro, é possível chegar a Ubatuba, Campos do Jordão ou Aparecida, onde fica a Basílica Nacional, maior santuário mariano do mundo.

É destaque no país devido ao potencial de negócios, fator que impulsiona investimentos na área de hotelaria, comércio e serviços. Isso se verifica no enorme fluxo de pessoas que diariamente procuram São José em visitas a shoppings, polos industriais e tecnológicos e centros educacionais técnicos ou de nível superior.

19

Em São José dos Campos o desenvolvimento tecnológico e industrial está em harmonia com a natureza, com parques em todos os cantos, praças nos bairros e ruas arborizadas. O destaque é São Francisco Xavier, que tem uma paisagem verde preservada e vista panorâmica das cidades vizinhas, em meio a um relevo de montanhas e vales na Serra da Mantiqueira.

O processo de industrialização da de São José dos Campos tomou impulso a partir da instalação, em 1950, do então Centro Técnico Aeroespacial (CTA) - hoje Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) - e inauguração da Via Dutra, em 1951. Nas décadas seguintes, com a consolidação da economia industrial, a cidade apresentou crescimento demográfico expressivo, que também acelerou o processo de urbanização.

Nos anos 90 e início do século 21, São José dos Campos passou por um importante incremento no setor terciário. A cidade é um centro regional de compras e serviços, com atendimento a aproximadamente 2 milhões de habitantes do Vale do Paraíba e sul de Minas Gerais.

Uma das metas do Plano Municipal de Educação de São José dos Campos é apoiar, no âmbito das atribuições do Município e em regime de colaboração com o Estado e a União, a elevação das taxas de matrículas na educação superior nos termos propostos pelos Planos Nacional e Estadual de Educação, o que referenda a importância da inserção da Universidade Anhembi Morumbi (UAM) nessa região, por meio de um projeto político-pedagógico comprometido com o desenvolvimento e a sustentabilidade, além de sinalizar para o atendimento da população local em relação à sua formação acadêmica. As escolhas pedagógicas do currículo atreladas a capacidade de ofertar uma formação de

excelência, além da tradição da marca, serão um marco diferencial qualitativo para o município de São José dos Campos e resultarão em uma oferta de egressos ainda mais preparados para atender às novas e contínuas demandas locais, regionais e nacionais.

20

Nesse contexto, a unidade da Universidade Anhembi Morumbi tem uma infraestrutura completa para o aluno realizar seu projeto acadêmico com perfeição. A unidade pretende trazer aos alunos um ensino com metodologias ativas e buscará colocá-los como centro da escola e o professor como uma inspiração. Com uma estrutura moderna, aconchegante e laboratórios bem equipados, o aluno poderá colocar em prática o que aprende na sala de aula. Localizada Av. Deputado Benedito Matarazzo, 4.050, Jd. Aquários, São José dos Campos, SP. Nessa unidade oferece cursos na Ciências Agrárias e Meio Ambiente, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Humanas e Ciências Médicas e Gestão e Negócios.

Vila Olímpia - A Unidade da Universidade Anhembi Morumbi da Vila Olímpia fica localizada em um dos mais sofisticados distritos paulistanos. A Vila Olímpia é um bairro nobre localizado na zona Sul da cidade de São Paulo, capital do Estado de São Paulo, localizado no distrito do Itaim Bibi, sendo administrado pela Subprefeitura de Pinheiros. É também um dos grandes centros financeiros da cidade, assim como o Centro, a Avenida Paulista, Avenida Brigadeiro Faria Lima e Brooklin.

A região, chamada hoje de Vila Olímpia, no início do século XX era rural, formada por chácaras de imigrantes e descendentes de italianos e portugueses em sua parte mais alta e de terrenos alagadiços na várzea do rio Pinheiros, na parte baixa. Nos anos 30 houve um loteamento destas propriedades rurais e áreas verdes, havendo uma urbanização da área. Nas áreas de várzea, indústrias de médio e grande porte, sofriam pelas constantes enchentes do rio Pinheiros, tornando a região menos valorizada.

A partir dos anos 90 o bairro recebeu melhorias, realizadas pela Prefeitura da cidade e a Associação Colmeia, tais como: a construção ou melhoramentos das avenidas e alargamentos de ruas que geraram uma ligação do bairro com diversas áreas da cidade. Após as obras subterrâneas nos rios Uberaba e Uberabinha houve um grande boom imobiliário por causa do fim dos grandes alagamentos. Este processo cumulou em importantes mudanças na Vila, como

a valorização dos imóveis, tráfego intenso de veículos e pessoas, migração das indústrias para outras localidades, investimentos privados em tecnologia de ponta, possibilitando a edificação de "prédios inteligentes" e megaempreendimentos.

Por seu caráter empresarial, o bairro possui grande movimentação de veículos, fato que é compensado por sua estrutura de mobilidade, como fácil acesso à Marginal Pinheiros, avenidas que dinamizam o fluxo, diversos pontos de ônibus e táxi, além da estação de trem Vila Olímpia e da estação de metrô Eucaliptos. Também é possível optar por um transporte mais sustentável, já que o bairro ainda possui diversos pontos de aluguel de bicicletas, ciclofaixas de lazer e ciclovia. Além disso, Vila Olímpia está a 15 minutos do Aeroporto de Congonhas. Por ser uma área de interesse comercial, o bairro recebe investimentos em segurança, principalmente em segurança privada, que oferecem tranquilidade aos moradores.

No campo da saúde, o bairro possui diversas clínicas e hospitais, como o Hospital Santa Paula, além de ser atendido pelas instituições dos arredores, como o Hospital e Maternidade São Luiz, de Vila Nova Conceição. O lazer do bairro fica a cargo, principalmente, de seus dois excelentes shoppings, o Vila Olímpia e o JK Iguatemi. Neles, além das opções de compra, também é possível ter acesso a espaços gastronômicos, cinemas e teatro.

Para quem gosta de jogos, outra grande atração do local é o Escape 60, uma experiência estilo escape room com diversas opções de salas temáticas e diferentes narrativas de resolução de enigmas.

Também é destaque no bairro a vida noturna, com as baladas The History e a sertaneja Vila JK, e diversos bares com música ao vivo, como os disputados Santa Júlia, Tatu Bola e Eu Tu Eles.

A Vila Olímpia ainda possui dois grandes teatros, o Santander e o Claro São Paulo, além de estar próxima ao Parque do Povo – Mário Pimenta Camargo, em Itaim Bibi.

Por todas essas qualidades, Vila Olímpia se tornou um dos bairros mais desejados de São Paulo, oferecendo ótima localização e infraestrutura. Dessa forma, atrai moradores e empresas que buscam modernidade, praticidade e bem-estar.

A Unidade da Vila Olímpia possui uma infraestrutura completa e moderna de laboratórios para todas as áreas de conhecimento, como Saúde, Comunicação, Engenharias, Design e Gastronomia, contemplando cursos de graduação lato senso e stricto senso.

Piracicaba - O município de Piracicaba está localizado no interior do estado de São Paulo, região sudeste do país. É a principal cidade da Região Metropolitana de Piracicaba e está situada a cerca de 150 km a noroeste da capital paulista. Ocupa uma área de pouco mais de 1 378 km², sendo aproximadamente 169 km² em área urbana, e sua população em 2020 era de 407 252 habitantes, sendo assim o 16º município mais populoso do estado. Faz divisa com os municípios de Rio Claro, Limeira, Santa Bárbara D'Oeste, Laranjal Paulista, Iracemápolis, Anhembi, São Pedro, Charqueada, Rio das Pedras, Tietê, Conchas, Santa Maria da Serra, Ipeúna e Saltinho.

Figura 4 – Localização de Piracicaba em São Paulo



Fonte: Wikipédia.

A cidade é dividida em cinco distritos, além do Distrito-Sede, sendo eles: Ártemis, Guamium, Ibitiruna, Santa Teresinha de Piracicaba e Tupi. Também há cinco regiões (Norte, Sul, Leste, Oeste e Central), além dos quase 70 bairros oficiais e não oficiais, povoados e loteamentos. A região Norte, que engloba o distrito de Santa Teresinha de Piracicaba e os bairros Algodoal, Areião, Parque Piracicaba, Mário Dedini, Guamium, Jardim Primavera, Santa Rosa, Vale do Sol, Vila Fátima, Vila Industrial e Vila Sônia, é a região mais populosa, com 69 276 habitantes, segundo o IBGE. Já a Região Sul, que é composta pelos bairros Verde, Paulista, Água Branca, Campestre, Higienópolis, Jardim Califórnia, Jardim Caxambu, Jardim Elite, Monte Líbano, Nova América e Pauliceia, é a segunda mais populosa, com 66 486 habitantes.

Foi fundada em 1767, às margens do rio Piracicaba, manancial que foi vital para a região. No decorrer do século XIX, a agricultura se desenvolveu no município, com destaque para o cultivo da cana-de-açúcar e do café. Contudo, ainda na primeira metade do século XX, a cidade entrou em decadência. Com o fim do ciclo do café e a queda constante de preços do açúcar, a economia piracicabana se estagnou, o que viria a ser revertido somente a partir do início de sua industrialização.

Até a década de 1950 a economia da cidade era totalmente dependente da agricultura, e, mais adiante, com a construção de rodovias e os investimentos em agroindústria, o setor agrícola passou a se concentrar na produção sulcroalcooleira. A cana-de-açúcar sempre esteve ligada à economia da cidade, promovendo mais empregos no município, por meio da modernização do processo de colheita além de investimentos em biotecnologia. Piracicaba é considerada como um polo potencial para a agroindústria.

A cidade se tornou uma das primeiras a se industrializar no país, com a abertura de plantas fabris ligadas ao setor metal-mecânico e de equipamentos destinados à produção de açúcar. Esta atividade expandiu-se a partir da década de 1970 para o setor sucroalcooleiro, com a criação do programa Pró-álcool, voltado para a produção de álcool hidratado para uso automotivo, devido à crise mundial do petróleo em 1973. Isto contribuiu significativamente para o crescimento industrial de Piracicaba ao longo das décadas seguintes, chegando a ser o 52º maior PIB brasileiro em 2012, sendo sede de um dos principais centros industriais da região.

Piracicaba tem um dos principais centros industriais da região com destaque para os setores metalúrgico, mecânico, alimentício, têxtil e combustíveis (produção de petroquímicos e de álcool), sendo um dos maiores polos sulcroalcooleiros do mundo. Um dos principais parques industriais da região está situado em Piracicaba e também foi responsável em melhorar as condições de infraestrutura e emprego na cidade no final do século XX. O distrito industrial Uninorte conta com diversas empresas associadas e quase 1 milhão de metros quadrados, estando situado ao lado do Anel Viário, o que faz com que esteja diretamente ligado às rodovias Anhanguera e dos Bandeirantes.

O comércio na cidade começou a desenvolver-se e apresentar-se mais representativo na economia municipal no decorrer da primeira metade do século XX, sendo importante fonte geradora do PIB piracicabano.

24

Além da importância econômica, Piracicaba destaca-se também, como relevante centro cultural de sua região. O Horto Florestal de Tupi e o Balneário de Ártemis configuram-se como grandes áreas de preservação ambiental, enquanto o Parque Professor Phillipe Westin e os parques situados às margens do rio Piracicaba são principais pontos de visitação localizados na zona urbana. O Salão Internacional de Humor de Piracicaba é considerado um dos mais importantes eventos sobre humor gráfico, realizado anualmente no Engenho Central. Este antigo engenho canavieiro foi tombado como patrimônio histórico e cultural, servindo hoje como espaço cultural, artístico e recreativo.

Na educação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) médio das escolas municipais de Piracicaba foi de 6.8 (numa escala de avaliação que vai de nota 1 à 10) em 2019; O valor está acima da média nacional, que foi de 5.9, e da média do Estado de São Paulo, que foi de 6.7. De acordo com os indicadores, 28 escolas já atingiram ou superaram o IDEB projetado para 2021 para a rede municipal de Piracicaba, que é de 6.7. Esses dados confirmam o comprometimento do município com as políticas públicas voltadas ao setor educacional reforçando o compromisso com a qualidade da educação oferecida em Piracicaba, além de contar com instituições de ensino superior que oferecem serviços de educação superior por meio de cursos de graduação, pós-graduação e extensão que formam profissionais de diferentes segmentos, além de cidadãos mais instruídos.

O município de Piracicaba também é considerado polo de desenvolvimento científico, o que atrai grande contingente de pessoas com interesse em ciência, tecnologia e inovação, além de várias instituições de ensino e pesquisa no campo de ciência e tecnologia de alta complexidade, algumas reconhecidas internacionalmente. Além disso, a cidade ainda possui como diferencial o Parque Tecnológico de Piracicaba, que contribui ainda mais para o desenvolvimento científico e tecnológico, com foco na área da informação tecnológica, ajudando na integração entre os centros de pesquisas, universidades e empresas, além

de dar suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais. Conclui-se, portanto, que Piracicaba é uma cidade de mente inovadora e empreendedora, que usa a tecnologia para se transformar.

Todo esse contexto demonstra a importância da expansão do ensino superior nessa região, contribuindo para o atendimento da população local em relação à sua formação acadêmica. As escolhas pedagógicas dos nossos currículos atrelados à nossa capacidade de ofertar uma formação de qualidade, além da tradição da marca, serão um marco diferencial qualitativo para o município e resultarão em uma oferta de egressos ainda mais preparados para atender às novas e contínuas demandas locais, regionais e nacionais.

2.2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2.2.1. Histórico da mantida

A Universidade Anhembi Morumbi, com sede na cidade de São Paulo, iniciou suas atividades no ensino superior com o nome de Faculdade de Comunicação Social Anhembi, sendo naquela ocasião autorizado o funcionamento pelo Decreto n. 70.157, de 17 /02/1972, com publicação no Diário Oficial da União - Seção I - 18/2/1972, Página 1364.

Em 1982, a partir da união da Faculdade de Comunicação Social Anhembi com a Faculdade de Turismo Monumbi, surgiu a Faculdade Anhembi Morumbi, oferecendo os cursos de Comunicação Social, Turismo, Secretariado Executivo Bilíngue e Administração.

Em 1997, a Instituição credenciou-se como Universidade, pelo Decreto s/n., de 12/11/1997, DOU 13/11/1997. No ano seguinte, fundou o Campus Mooca, no prédio que abrigava a fábrica da São Paulo Alpargatas no bairro da Mooca, um marco da industrialização do Estado.

Em 2001 a Universidade instalou o programa de mestrado em Hospitalidade, inédito no País e recomendado pela Capes, cuja implantação se deu no ano seguinte.

Em 2005 com um portfólio de cursos bastante ampliado, a UAM passou a integrar a Rede Internacional de Universidades Laureate. No mesmo ano, a Universidade Anhembi Morumbi obteve o credenciamento para oferta de cursos na modalidade EAD, pela Portaria 4.594, de 29 de dezembro de 2005, DOU 30/12/2005, com autorização de oferta para três cursos superiores de tecnologia na área de negócios.

26

No ano de 2006, a Universidade obteve o reconhecimento, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior – CAPES, de mais dois cursos de Mestrado. Em maio daquele ano foram oferecidas vagas para a turma inicial de Mestrado em Design, o primeiro na cidade de São Paulo, na época. Em agosto do mesmo ano foi a vez da primeira turma de Mestrado em Comunicação. A recomendação destes dois cursos de pós-graduação stricto sensu e a aprovação do doutorado em Design (2012), pela Capes, foi mais um passo em direção da cultura de pesquisa na Instituição, ratificando seu status de Universidade.

Em 2007, a instituição deu mais um grande passo em seu desenvolvimento, com a autorização o curso de Medicina, por meio da Portaria MEC n. 152, de 02/02/2007 publicada no DOU de 05/02/2007.

Em 2012 ocorre o Recredenciamento da Universidade Anhembi Morumbi, com a Portaria MEC Nº 595 de 16/05/2012, publicada no DOU de 17/05/2012, pelo prazo máximo de 5 (cinco) anos, com Conceito Institucional (CI) 3 (três).

A Educação a Distância iniciou a oferta em polos de apoio presencial a partir do segundo semestre de 2012, implantando dois polos: Campinas e São Bernardo do Campo, ao final de 2013 contava com 39 polos credenciados, tendo solicitado aditamento de 34 polos em 2014 e 18 em 2015, evidenciando planos de expansão arrojados neste segmento.

No mês de dezembro de 2015 a Universidade Anhembi Morumbi teve o curso de Mestrado Profissional em Alimentos e Bebidas recomendado pela Capes, totalizando sete cursos stricto sensu: 4 mestrados e 3 doutorados. Ainda no mês de dezembro obteve a primeira acreditação internacional da Universidade, por

meio da obtenção desse status ao curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela International Advertising Association – IAA.

Em 2018 a Universidade Anhembi Morumbi obteve o credenciamento para oferta de Educação Superior na modalidade de Educação à Distância (EaD), com a Portaria nº 754, publicada no D.O.U. de 9/8/2018, Seção 1, Pág. 25, pelo prazo de 8 (oito) anos.

27

A Universidade Anhembi Morumbi, com sede e limite territorial de atuação circunscrito ao município de São Paulo, Estado de São Paulo, é mantida pela mantenedora ISCP - Sociedade Educacional Ltda., conta com cinco campi na cidade de São Paulo, localizados nas regiões da Avenida Paulista I e II, Vila Olímpia, Mooca, Morumbi e mais dois campi nos municípios de São José dos Campos e Piracicaba.

Neste contexto se destaca a Universidade Anhembi Morumbi (UAM) como instituição tradicional no município de São Paulo, com mais de 50 anos de existência com a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização, de forma desafiadora, abrangente e detalhada.

2.2.2. Histórico da mantenedora

A ISCP - Sociedade Educacional Ltda. integra, desde maio de 2021, a Ânima Educação, cuja presença física alcança 12 estados do Brasil, nas regiões Sudeste, Sul, Nordeste e Centro-Oeste, totalizando mais de 120 unidades. 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, no centro de suas ações, estão 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. Por meio do Ecosistema Ânima de Aprendizagem, é trabalhada fortemente a conexão entre alunos, professores, mercado de trabalho e comunidade do entorno. Um ecossistema de verdade, que faz da sala de aula um lugar de aprendizado pessoal e profissional. Assim, a proposta é a formação integral do aluno e, por isso, trabalha-se para 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 Ecosistema 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 Ecosistema 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.

2.2.3. Missão, Visão e Valores

A Universidade Anhembi Morumbi 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.

29

2.2.3.1. Missão

A Missão define a razão de ser da Instituição e reflete os motivos pelos quais a Universidade Anhembi Morumbi foi criada e é mantida. Ela define como a Instituição vê sua contribuição em relação à sociedade em geral, respondendo à pergunta sobre por que ela existe. A missão proposta pela Universidade Anhembi Morumbi é *“Prover educação de alta qualidade, formando líderes e profissionais capazes de responder às demandas do mundo globalizado e contribuir para o progresso social e ambiental com espírito empreendedor e valores éticos”*.

2.2.3.2. Visão

A Visão representa o estado que a Instituição busca atingir no futuro. Tem como intenção propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização, de forma desafiadora, abrangente e detalhada. A visão permite à Universidade tomar decisões acerca de como pretende expandir-se no cenário local, regional, nacional e internacional.

O parâmetro que guia a visão da Universidade Anhembi Morumbi preconiza que a Instituição se propõe a *“Consolidar nossa posição de liderança no Ensino Superior em todas as áreas de conhecimento em que atuamos, formando o*

maior número de profissionais diferenciados, por meio da excelência acadêmica, inovação e internacionalidade”.

2.2.3.3. Valores

30

Entende-se por Valores o conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades de uma organização. Constituem preferências, pontos de vista, deveres e inclinações internas. São padrões de conduta praticados pela instituição e que influenciam o comportamento geral de seus membros.

Neste sentido, os valores defendidos pela Universidade Anhembi Morumbi são:

- Paixão
- Respeito à Diversidade
- Trabalho em Equipe
- Inovação
- Foco em Resultado
- Responsabilidade Corporativa
- Compromisso Social
- Ética e Transparência

2.3.OBJETIVOS

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026 da Universidade Anhembi Morumbi, 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi propõe, para o período de 2022-2026, o alcance das seguintes metas:

32

Quadro 1 – Metas e prazos relativos à avaliação institucional

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Promover a avaliação contínua das atividades desenvolvidas pela IES.	Otimizar a participação dos envolvidos no processo.	x	x	x	x	x
	Ampliar a divulgação de resultados e das ações realizadas.	x	x	x	x	x
	Analisar e implantar os resultados das avaliações nos PPCs dos cursos.	x	x	x	x	x
	Elaborar novos projetos e acompanhamento das ações a partir dos resultados da avaliação institucional.	x	x	x	x	x
Aprimorar os processos da CPA.	Consolidar o envolvimento dos coordenadores e dos professores na divulgação e na realização dos ciclos avaliativos.	x	x	x	x	x
	Melhorar qualidade de relatórios de avaliação.	x	x	x	x	x
	Gerar o registro das informações de maneira válida e confiável.	x	x	x	x	x

Quadro 2 – Metas e prazos relativos ao ensino

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Fortalecer os cursos de graduação e de pós-graduação.	Melhorar os conceitos dos cursos de graduação, em busca do conceito 4 nos próximos ciclos avaliativos (CPC).	x	x	x	x	x
	Ampliar o número de alunos da graduação presencial e pós-graduação, investindo em melhorias em seus processos de captação.	x	x	x	x	x
Criar e implantar novos cursos de graduação.	Mapear e identificar a demanda por novos cursos.	x	x	x	x	x
	Avaliar condições institucionais para a oferta dos cursos.	x	x	x	x	x

Promover eventos nas áreas correlatas dos cursos.	Implantar atividades e eventos periódicos.	x	x	x	x	x
Consolidar os cursos de graduação e de pós-graduação.	Buscar o crescimento do número de alunos da graduação presencial e pós-graduação.	x	x	x	x	x
	Consolidar o ecossistema de aprendizagem e o currículo proposto pela IES.	x	x	x	x	x
	Consolidar o conceito de <i>lifelong learning</i> promovido pela pós-graduação desta IES.	x	x	x	x	x
Consolidar os cursos de Educação a Distância.	Buscar o crescimento do número de alunos da graduação EaD e pós-graduação EaD.	x	x	x	x	x
Consolidar e ampliar a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu e stricto sensu</i>.	Promover ampla divulgação dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu e stricto sensu</i> junto à comunidade, em particular ao graduando da instituição, visando a uma maior captação de candidatos para o processo de ingresso.	x	x	x	x	x
	Ampliar a oferta de cursos na unidade.	x	x	x	x	x

Quadro 3 – Metas e prazos relativos à pesquisa

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Dar maior visibilidade às áreas de pesquisa da IES.	Divulgar periodicamente editais de projetos de pesquisa.	x	x	x	x	x
	Priorizar os programas de pesquisa que apresentem projetos multidisciplinares.	x	x	x	x	x
	Promover a incorporação das atividades de pesquisa à cultura de toda a comunidade acadêmica.	x	x	x	x	x
Consolidar a produção científica.	Estimular a pesquisa em maior número de áreas do conhecimento.	x	x	x	x	x
	Propor metas de produção e produtividade científica, por pesquisadores e por grupos de pesquisa, respectivamente.	x	x	x	x	x

Quadro 4 - Metas e prazos relativos à extensão

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Promover e coordenar os programas de extensão IES.	Divulgar periodicamente editais de projetos de extensão.	x	x	x	x	x
	Priorizar a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade dos projetos vinculados aos programas.	x	x	x	x	x
	Estimular parcerias externas aos programas de extensão.	x	x	x	x	x
	Promover a incorporação das atividades de extensão à cultura de toda a comunidade acadêmica.	x	x	x	x	x
Oferecer estímulo e suporte às atividades dos projetos extensionistas.	Estimular publicações das ações extensionistas, caracterizando uma extensão de caráter científico.	x	x	x	x	x
	Desenvolver novos projetos que possam contemplar a necessidade imediata da sociedade.	x	x	x	x	x
Estimular a criação de cursos de extensão.	Estimular cursos de extensão para atender à demanda da sociedade.	x	x	x	x	x
	Avaliar as práticas de extensão, no sentido de novas adequações.	x	x	x	x	x
Intensificar o sistema de coordenação e avaliação das ações de extensão.	Estabelecer políticas internas que possam fortalecer o controle das ações extensionistas da IES.	x	x	x	x	x
	Capacitar pessoal docente e discente, bem como técnico-administrativo, para atuar no gerenciamento das informações.	x	x	x	x	x
Consolidar as atividades voltadas para a promoção de ações de proteção social.	Fortalecer o acesso da sociedade à educação superior por meio das atividades de extensão.	x	x	x	x	x
	Propor ações sociocomunitárias, com vistas ao desenvolvimento sustentável de comunidades.	x	x	x	x	x
Aprimorar os programas de extensão.	Promover encontros com os colegiados de cursos para discussão e aprimoramento dos projetos da IES.	x	x	x	x	x

Quadro 5 – Metas e prazos relativos à assistência estudantil

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Desenvolver novos programas ou melhorar os já existentes para os alunos.	Ampliar o acompanhamento do desenvolvimento acadêmico dos alunos.	x	x	x	x	x
	Ampliar o número de bolsas e financiamentos e reduzir inadimplência.	x	x	x	x	x
	Apoiar a divulgação da produção científica discente.	x	x	x	x	x
	Reformular e consolidar políticas de acompanhamento de egressos.	x	x	x	x	x
	Estimular adaptação e permanência do corpo discente.	x	x	x	x	x
Possibilitar maior aproximação dos discentes com a realidade social.	Humanizar a vivência acadêmica, através de iniciativas nas áreas social, artística, cultural e esportiva.	x	x	x	x	x
	Incentivar a participação dos estudantes em projetos comunitários.	x	x	x	x	x
Ampliar iniciativas para acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos estudantes.	Intensificar os programas de apoio à formação acadêmica dos estudantes.	x	x	x	x	x
	Desenvolver ações didático-pedagógicas que promovam a integração de diferentes áreas do conhecimento.	x	x	x	x	x
Promover a inclusão do discente portador de necessidades educacionais especiais.	Apoiar a participação dos alunos público-alvo da educação inclusiva em atividades acadêmico-culturais.	x	x	x	x	x
	Oferecer condições de acessibilidade arquitetônica e atitudinal, com vistas a minimizar possíveis restrições ao PCD.	x	x	x	x	x
	Ampliar o número de acessos apropriados às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.	x	x	x	x	x
Ampliar a empregabilidade do aluno.	Aprimorar constantemente a plataforma Vida & Carreira.	x	x	x	x	x
	Ampliar as vagas de estágio e as oportunidades de emprego.	x	x	x	x	x

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

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Aprimorar a comunicação com a comunidade interna e externa.	Ampliar a divulgação dos diversos cursos 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
	Aprimorar as ações da Diretoria de Comunicação e do departamento de marketing da IES.	x	x	x	x	x
	Promover a atualização dos conteúdos do site da instituição, bem como divulgar eventos de interesse acadêmico-administrativo.	x	x	x	x	x
Implantar um mecanismo de melhoria no atendimento ao aluno.	Revisar a cadeia de serviços dos principais processos acadêmicos.	x	x	x	x	x
	Mapear o atendimento do início ao fim, ou seja, até a entrega dos serviços aos alunos.	x	x	x	x	x
Estabelecer comunicação com a comunidade interna.	Priorizar a transparência na comunicação interna de maneira que o colaborador seja o primeiro a saber dos projetos e dos planos.	x	x	x	x	x
	Priorizar uma política de comunicação que estimule o diálogo, a parceria e o engajamento.	x	x	x	x	x

Quadro 7 – Metas e prazos relativos ao corpo docente

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Ter um corpo docente qualificado.	Contratar professores titulados.	x	x	x	x	x
	Apoiar os docentes para alcançarem a qualificação acadêmica em programas <i>stricto sensu</i> regulamentados e reconhecidos.	x	x	x	x	x
Aprimorar o plano de carreira docente.	Buscar constantemente a melhoria do plano de carreira dos professores da IES.	x	x	x	x	x
Promover a formação continuada.	Capacitar interna e externamente os docentes.	x	x	x	x	x
	Prover condições institucionais para a participação em eventos	x	x	x	x	x

	científicos, técnicos, artísticos e culturais que ampliem a visão de mundo do docente.					
	Capacitar os docentes a utilizarem as novas tecnologias da informação e educação.	x	x	x	x	x

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

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Proporcionar desenvolvimento profissional dos colaboradores.	Promover a qualificação do corpo técnico-administrativo por meio de treinamentos, palestras e seminários.	x	x	x	x	x
Ampliar os projetos e programas que proporcionam qualidade de vida no trabalho.	Intensificar ações que contribuem para a satisfação do colaborador.	x	x	x	x	x
Discutir o plano de carreira do corpo técnico-administrativo.	Buscar atualização do plano de carreira técnico-administrativo.	x	x	x	x	x

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

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Desenvolver as ações necessárias para garantir os espaços para a prática profissional.	Promover parcerias com empresas, instituições públicas e privadas, movimentos sociais e comunidades.	x	x	x	x	x
	Disponibilizar os laboratórios específicos dos cursos a serem oferecidos.	x	x	x	x	x
Promover as condições adequadas de acesso e permanência dos alunos na IES.	Elaborar e divulgar o processo seletivo.	x	x	x	x	x
	Promover o nivelamento e o reforço aos discentes.	x	x	x	x	x
	Aprimorar a atuação do núcleo de atendimento ao estudante.	x	x	x	x	x
	Atuar para garantir o acesso dos alunos à política de concessão de bolsas de estudos e descontos diversos.	x	x	x	x	x
Implantar e fortalecer a qualidade da gestão acadêmica.	Fortalecer a autonomia, a representatividade e a participação dos órgãos colegiados nas instâncias de decisão.	x	x	x	x	x

	Desenvolver mecanismos que garantam a sustentabilidade financeira.	x	x	x	x	x
	Utilizar os dados da Comissão Própria de Avaliação (CPA) para detectar as fragilidades e as potencialidades de maneira a oferecer insumos para a tomada de decisão gerencial.	x	x	x	x	x
	Zelar para que os documentos institucionais atendam aos requisitos legais e à permanente atualização e melhoria da gestão acadêmica.	x	x	x	x	x

Quadro 10 – Metas e prazos relativos à biblioteca

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Ampliar e melhorar o atendimento, o acervo e os espaços da biblioteca.	Ampliar e atualizar acervo de livros, periódicos, base de dados e multimídia.	x	x	x	x	x
	Melhorar infraestrutura com relação a espaço físico e mobiliário.	x	x	x	x	x
	Promover melhoria dos equipamentos de informática, segurança e preservação.	x	x	x	x	x
	Renovar e atualizar acervo de periódicos e base de dados.	x	x	x	x	x
Atualizar acervo.	Elaborar o orçamento para aquisição do acervo de livros.	x	x	x	x	x
Oferecer cursos e oficinas constantemente	Ministrar cursos e treinamentos para a comunidade acadêmica sobre normatização, utilização de <i>softwares</i> e outros temas relativos aos serviços da biblioteca	x	x	x	x	x

Quadro 11 – Metas e prazos relativos à infraestrutura física

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2022	2023	2024	2025	2026
Adequar e reformar os espaços da IES.	Ampliar estrutura física atual.	x	x	x	x	x
	Construir ambientes instigantes e adequados às necessidades.	x	x	x	x	x
	Promover melhoria de condições de uso de espaços físicos.	x	x	x	x	x

	Ampliar os laboratórios e atualizar os já existentes.	x	x	x	x	x
	Ampliar e modernizar o acesso à rede wi-fi.	x	x	x	x	x
	Promover melhoria das condições de uso dos espaços físicos, atendendo, inclusive, às necessidades de acessibilidade arquitetônicas.	x	x	x	x	x
	Melhorar constantemente os serviços de alimentação a partir de pesquisas de qualidade, sugestão e satisfação.	x	x	x	x	x
	Desenvolver política de manutenção e recuperação continuada dos imóveis, atuando nas áreas predial, elétrica, de refrigeração, hidráulica, de urbanismo e conforto.	x	x	x	x	x

2.5. ÁREAS DE ATUAÇÃO

A Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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 Anhembi Morumbi 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.

2.5.3. Cursos de Educação Continuada

A Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 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 Anhembi Morumbi, 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 letores 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi, 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 Universidade Anhembi Morumbi, 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.

44

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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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.

Ânima Plurais

A Universidade Anhembi Morumbi, integrante da Ânima Educação, 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 5 - 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:

47

- 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.

2.7.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 Anhembi Morumbi. 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 Universidade Anhembi Morumbi 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:

50

- 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

2.8.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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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 Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Anhembi Morumbi 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. Coube à Comissão Própria de Avaliação da Universidade Anhembi Morumbi elaborar, detalhadamente, 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 6 – 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 Universidade Anhembi Morumbi. 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 Anhembi Morumbi, 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.

57

Vale ressaltar que este projeto de avaliação institucional da IES não foi idealizado apenas para 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 Anhembi Morumbi.

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; um representante do corpo docente; um representante do corpo técnico-administrativo; um representante do corpo discente, regularmente matriculado, indicado pelo órgão de representação estudantil da IES, ou, na sua inexistência, pelos representantes de turmas; um representante da sociedade civil organizada, sem vínculo empregatício com a Instituição.

O mandato dos membros da CPA terá a duração de dois anos, permitidas as reconduções, exceto para o representante discente. No caso de vacância, a diretoria indicará o substituto para qualquer um dos componentes, que cumprirá o mandato até o término previsto para o representante anterior. Já no caso de vacância do representante discente, o órgão de representação estudantil indicará o substituto, que cumprirá o mandato até o término previsto para o representante anterior.

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 Universitário. 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.

60

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.

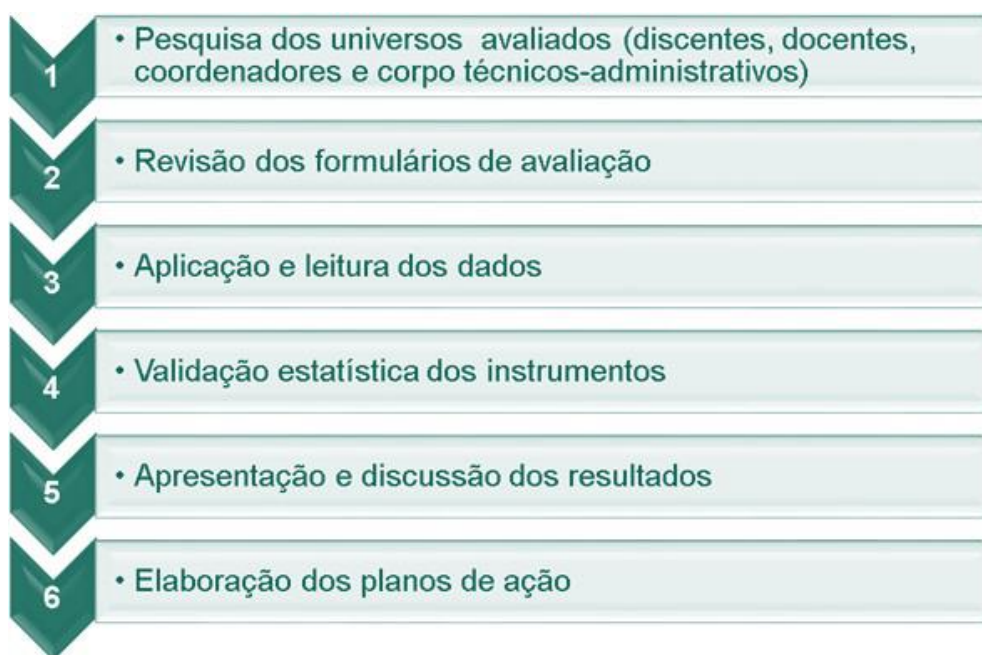
61

O modelo de avaliação desenvolvido pela Universidade Anhembi Morumbi, 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.

A avaliação institucional da Universidade Anhembi Morumbi 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.

Seis etapas são previstas e planejadas para que os objetivos da autoavaliação possam ser alcançados:

Figura 7 – Etapas do processo avaliativo



Fonte: elaborado pela CPA/IES.

De forma encadeada, as fases que compõem o processo de autoavaliação – sensibilização da comunidade participante, execução da autoavaliação, análise dos resultados, elaboração do relatório final e discussão do relatório com a comunidade acadêmica – 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.

64

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, é utilizada a escala de Likert¹ na avaliação da IES, que apresenta uma série de cinco proposições.

- Concordo totalmente 😊
- Concordo parcialmente 😊
- Neutro/Indiferente 😐

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).

- Discordo parcialmente 😊
- Discordo totalmente 😞

Os princípios característicos de toda prática avaliativa devem se fazer presentes também no processo da avaliação institucional. Em outras palavras, é imprescindível ter um instrumento de pesquisa válido, ou seja, um instrumento que tenha realmente a capacidade de medir o que de fato se propõe a medir, e um instrumento com uma alta confiabilidade, ou seja, um instrumento cujos resultados sejam confiáveis. Uma vez que os métodos estatísticos traduzem a possibilidade de obtenção de resultados tanto válidos quanto confiáveis, são utilizados dois métodos estatísticos para a verificação da validade e da confiabilidade do instrumento.

Primeiramente, é utilizada a estimativa do coeficiente *Kaiser-Meyer-Olkin* (teste KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, ambos utilizados para indicar se é válida a utilização da análise fatorial. Para a utilização do teste de *Bartlett* é necessário que a suposição de normalidade entre as variáveis analisadas seja satisfeita. Para que esses testes sejam validados, são utilizados os valores de referência propostos pela literatura específica da área.

Como a validação da análise fatorial deve ser realizada também por meio de outros procedimentos, conforme sugere Mingoti (2005), a consistência interna do instrumento é analisada por meio do teste do coeficiente de Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951), a fim de verificar sua confiabilidade. De acordo com a literatura, valores considerados aceitáveis do Alfa de Cronbach são valores acima ou iguais a 0,7, sendo que os valores obtidos pelo nosso instrumento (já testados e validados pela mantenedora e por outras IES da Ânima Educação) são de 0,965.

Por último, é utilizada a análise fatorial introduzida por Spearman (1904) para identificar se os agrupamentos criados *a priori* são aqueles nos quais os sujeitos pesquisados realmente se enquadram. A utilização da análise fatorial torna possível, por meio do conjunto inicial de variáveis, encontrar um conjunto menor de novas variáveis não correlacionadas com as principais informações das variáveis iniciais. Essa metodologia permitirá a validação do instrumento e a organização dos resultados em novas dimensões. Os itens que não atingirem o

índice de correlação mínimo necessário (no caso em análise, 0,60), serão excluídos do instrumento.



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 e coordenadores de cursos, 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 8 – Lançamento da campanha da avaliação institucional



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

Em seguida, a previsão é de que os docentes e funcionários técnico-administrativos e, por fim, a comunidade discente sejam sensibilizados a participar com a ampla divulgação da versão dos modelos específicos.

Com o objetivo de gerar comprometimento com o processo de autoavaliação, serão utilizados meios formais de comunicação com todas as áreas avaliadas como, por exemplo, carta ao responsável do setor administrativo ou acadêmico, e-mails, SMS, cartazes informativos nos ambientes acadêmicos, *site* da instituição, redes sociais, portal do aluno e do professor, chamadas projetadas nos aparelhos das salas de aula e na área de trabalho dos laboratórios de informática, computadores das salas dos professores e administrativos. O convite feito por e-mail marketing é enviado aos alunos, professores e coordenadores informando o período da Avaliação Institucional. A CPA acredita que a participação dos professores no processo de divulgação, é extremamente

importante, visto que eles são os maiores disseminadores das informações acadêmicas. Sendo assim, os docentes também recebem durante todo o período da Avaliação Institucional materiais informativos.

Figura 9 - Card WhatsApp enviado à comunidade acadêmica



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

Durante o período da Avaliação Institucional, a CPA estará responsável em compartilhar os índices de participação discente, para toda a comunidade acadêmica. Via sistema Tableau (plataforma de gestão da Avaliação Institucional), o presidente verifica as participações por curso e turma, para que a CPA consiga atuar assertivamente.

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.

O setor de Núcleo de Avaliação e Indicadores (NAVI), da Ânima, será o responsável por tabular e analisar estatisticamente os dados. Tratados os dados e consolidados os resultados da avaliação institucional, serão geradas peças devolutivas por curso e professor, que devem ficar disponíveis no ambiente virtual Ulife.

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 Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi evidencia a evolução institucional recente, a partir da contribuição da percepção da comunidade acadêmica. A Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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 Universidade Anhembi Morumbi, 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.

72

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 Anhembi Morumbi 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-administrativas voltadas ao atendimento das necessidades detectadas.

Como resultado prático de ações de avaliação implementadas pela Universidade Anhembi Morumbi, 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 Anhembi Morumbi seu relatório de autoavaliação e o insere no sistema e-MEC, nos termos da Portaria Normativa n. 40/2007 para avaliação dos órgãos oficiais.

4. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

76

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi. As políticas de ensino da instituição 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 Universidade Anhembi Morumbi 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).

77

Em seu projeto de formação de estudantes, a Universidade Anhembi Morumbi 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.

78

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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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.

79

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 Anhembi Morumbi 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.

81

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.

82

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 Anhembi Morumbi 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 da Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

83

Atento ao cenário atual, o projeto acadêmico da Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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 Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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 da Universidade Anhembi Morumbi 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 da Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi, 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:

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.

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

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.

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 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.

87

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 10 – 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 Anhembi Morumbi 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:

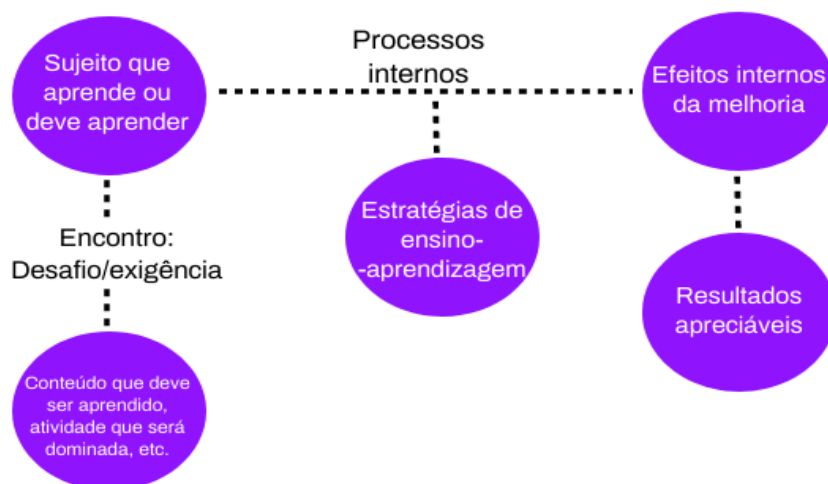
O pensamento sobre o currículo tem de desvelar sua natureza reguladora, os códigos por meio dos quais ele é feito, que mecanismos utiliza, como é realizada essa natureza e que consequências podem advir de seu funcionamento. Porém, não basta se deter a isso. Também é preciso explicitar, explicar e justificar 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 11 – 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 exposto 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

92

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 Anhembi Morumbi, 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 12 – 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.

94

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 Anhembi Morumbi 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.

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.

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 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 Anhembi Morumbi 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?

97

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

98

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.

99

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

⁷ Duale Hochschule Baden-Württemberg.

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.

100

Conforme são firmadas parcerias entre a Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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

Anhembi Morumbi; e a avaliação do desempenho ocorrerá de forma conjunta entre IES e empresa. Em relação à avaliação, parte do desempenho será aquele obtido na Universidade Anhembi Morumbi 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.

101

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 Anhembi Morumbi 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.

102

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.

104

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 Anhembi Morumbi 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.

106

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.

107

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.

108

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.

Figura 13 – Ulife: tela de abertura



Ulife: sua vida acadêmica
em um só lugar

 Aula Virtual  Material Complementar  Biblioteca

RA ou Login:

Senha:

ENTRAR

Estudantes e Educadores: utilizem o mesmo login e senha dos outros ambientes institucionais.

[Esqueci minha senha](#)

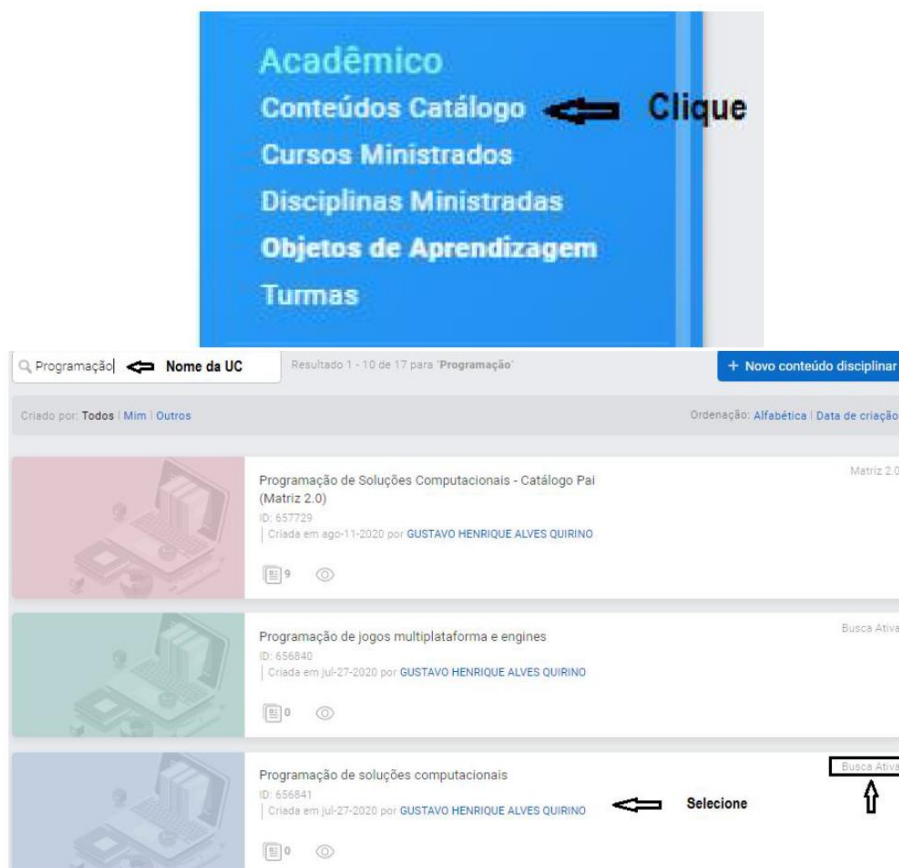
No caminho Acadêmico > Objetivos de Aprendizagem, é possível inserir vídeos, imagens, documentos, *links* e áudios.

Figura 14 – 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 15 – Inserção de conteúdo no Ulife



A plataforma oferece funcionalidades para o registro do desempenho dos discentes nas diversas possibilidades de atividades acadêmicas. 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.



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 Anhembi Morumbi, 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*).

111

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.

113

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 deseje. 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 Anhembi Morumbi, 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.

114

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 Anhembi Morumbi 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 ressignificação 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 Anhembi Morumbi, 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.

116

[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 Anhembi Morumbi

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 Anhembi Morumbi 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

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).

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.

117

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 contextualizá-las em uma visão mais integrada, ampla e coerente com a realidade vivenciada pelo aluno. Dessa forma, no Ecossistema Ânima de Aprendizagem, 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 *holding*, estudantes de diversas cidades podem realizar atividades, possibilitando a diversidade de instituições dentro de um único projeto. A Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi

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.

No Ecosistema Ânima de Aprendizagem, a extensão está integrada à matriz

⁹FORPROEX, 2010.

curricular e materializa o intercâmbio de conhecimentos entre a universidade 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 Anhembi Morumbi 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 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

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.

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 Universidade Anhembi Morumbi 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 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 Anhembi Morumbi, 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

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.

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.

121

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 da Universidade Anhembi Morumbi, 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 Anhembi Morumbi. 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 Universidade Anhembi Morumbi. 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 no Ecossistema Ânima de Aprendizagem:

- 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 Anhembi Morumbi, 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 16 – Extensão como ambiente de aprendizagem



Fonte: Vice-Presidência Acadêmica.

4.2.10. Internacionalização na Universidade Anhembi Morumbi

A internacionalização é considerada um meio estratégico para o crescimento e consolidação do ensino superior. Internacionalizar o ensino é uma necessidade para as instituições comprometidas com a qualidade acadêmica, pesquisa e extensão. Neste cenário, as IES da Ânima Educação, por meio do *International Office*, abriram as portas para o mundo e estabeleceram a meta de incentivar os talentos existentes em sua comunidade a se tornarem os verdadeiros protagonistas da internacionalização.

Ciente de que a educação não pode limitar as experiências de aprendizagem apenas às vivências de seu entorno, a Universidade Anhembi Morumbi assume como propósito educativo a formação de sujeitos com consciência de cidadania planetária. Na perspectiva de se construir uma educação global, as IES da *holding* criam condições para que isso aconteça, incluindo o elemento internacionalização no currículo de seus cursos e consolidando uma política que contempla a possibilidade de os estudantes vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem. Ações destinadas à cultura e mobilidade internacional, estabelecimento de convênios com instituições no exterior, e incentivo a criação de redes de ensino internacional são fatores marcantes neste projeto.

A internacionalização aparece a princípio como uma oportunidade para conhecer novos modelos de ensino, para visitar instituições-referência, para estabelecer contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento e para ampliar oportunidades de intercâmbio de alunos e docentes. Expandindo esse entendimento inicial, a Universidade Anhembi Morumbi incentiva uma postura mais empreendedora e inovadora, buscando a internacionalização dos currículos, sobretudo com o fortalecimento da extensão internacional, através de cursos e projetos em parceria com instituições estrangeiras, aulas espelho que trazem conteúdo e certificação internacional, módulos internacionais e cursos de idiomas em instituições no exterior, além de oportunidades de estágio e trabalho voluntário.

Na Universidade Anhembi Morumbi, a internacionalização caracteriza-se, 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, ela cumpre função primordial de promover a cooperação internacional para a melhoria da capacitação profissional, para a realização de projetos compartilhados de pesquisa e para a participação no desenvolvimento industrial, econômico e social dos países envolvidos, contribuindo ainda, de forma indelével, para a consolidação da boa imagem universitária perante a comunidade.

Alguns caminhos para a consolidação dos propósitos da internacionalização na Universidade Anhembi Morumbi são:

- entendimento da necessidade de fortalecer as intenções formativas dos estudantes como cidadãos locais e globais;
- intensificação da cultura internacional junto à comunidade acadêmica;
- capacitação dos docentes para que saibam explorar, metodologicamente, os princípios da educação globalizada e globalizadora;
- ampliação de programas internacionais que possibilitem o intercâmbio bilateral para discentes e docentes;
- construção de programas de *long life learning* que possibilitem a troca de saberes e de experiências por meio de parcerias internacionais;
- desenvolvimento de projetos acadêmicos internacionais, de extensão e pesquisa, integrados ao currículo;

- concepção de programas de bilinguismo que impulsionam o ensino e disseminação de outros idiomas.

Em seu ecossistema de aprendizagem, a Universidade Anhembi Morumbi adota a extensão internacional como um componente curricular diferenciado. Através dos cursos de extensão internacional, os alunos têm a oportunidade de aprender sobre temas essenciais para o mercado globalizado. A cada semestre, são ofertadas opções de cursos para todas as áreas de ensino. As aulas são ministradas totalmente em inglês ou espanhol, portanto, é necessário que o estudante tenha domínio no idioma. Ao concluírem o curso, as horas são contabilizadas automaticamente no currículo acadêmico, além de receberem um certificado para o currículo profissional. Ademais, através da extensão internacional, os estudantes têm a opção de participar de projetos que proporcionam uma prática acadêmica alinhada ao desenvolvimento científico e social, em conjunto com alunos e professores de instituições de ensino parceiras na América Latina. Esses projetos acontecem de forma remota, integrada ao currículo, e discutem a realidade dos países envolvidos. Também é importante que o aluno tenha conhecimento do idioma espanhol, ou inglês, para participar ativamente das atividades propostas.

125

Parte importante do projeto de internacionalização visa a ofertar programas de mobilidade internacional. As modalidades são: intercâmbio acadêmico, cujo objetivo é promover o intercâmbio com instituições internacionais e proporcionar uma formação acadêmica diferenciada aos alunos; estágio internacional, que traz ao aluno a oportunidade de adquirir experiência profissional no exterior, durante um período da sua vida acadêmica; módulo internacional, que oferece programas de curta duração, em áreas específicas do conhecimento, no qual o aluno poderá estudar em uma instituição no exterior e obter o certificado internacional do módulo cursado; visita técnica no exterior, que proporciona ao aluno a experiência de visitar e vivenciar na prática o funcionamento de instituições, e locais específicos, voltados a sua área de interesse; e curso de idioma no exterior, que visa auxiliar o aluno a obter uma proficiência linguística com certificação internacional, além de promover o seu desenvolvimento intercultural.

Todos os programas são abertos periodicamente por meio de editais, nos quais são publicadas as regras do processo seletivo e a documentação que o aluno deve

apresentar para sua candidatura. Na página *on-line* da instituição, é possível acompanhar o andamento dos processos. A Universidade Anhembi Morumbi também pode receber alunos estrangeiros para período de intercâmbio e professores estrangeiros para lecionar em eventos, atuando como visitantes ou como convidados.

126

Cabe ressaltar que, a fim de preparar o aluno para atuar em um mundo cada vez mais globalizado, é necessário que o conhecimento não se dê apenas do idioma, mas sim das culturas. Assim, partindo do ponto de vista da sala de aula ampliada e da oferta de novos espaços de aprendizagem, é natural, por pressuposto, pensar na relação dos estudantes com o mundo para o desenvolvimento de suas habilidades e competências profissionais e pessoais, entendendo que o alcance de sua formação deve possibilitar-lhes ultrapassar também os limites de compreensão do contexto local no qual estão inseridos.

As *soft skills* são um conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano, sendo consideradas características imprescindíveis para que um profissional alcance seus objetivos profissionais, aquilo que estabelece para a sua carreira. Dessa forma, no momento em que as leituras da realidade local fazem sentido no contexto das leituras da conjuntura global, é constituído um tipo específico de letramento, que tem sido denominado letramento transcultural, no qual entram em jogo capacidades específicas de leituras de contexto, que contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico e desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Nesse contexto, tornar os alunos conscientes de que são cidadãos do mundo implica criar oportunidades para que confrontem desafios sociais, culturais, políticos, econômicos e ambientais de seu entorno, estabelecendo conexões significativas com a forma como esses mesmos desafios se apresentam globalmente.

Assim, a internacionalização na Universidade Anhembi Morumbi busca criar oportunidades para a troca de conhecimentos internacionais que sejam acessíveis a todos. Não apenas por meio de intercâmbios, mas dentro das próprias instituições de ensino (*internationalization at home*). Dessa forma, são desenvolvidas a cultura internacional, na IES, e a mobilidade internacional, em que há possibilidade de vivenciar experiências de aprendizagem no exterior.

Quando é abordada a cultura internacional, é importante ressaltar que são trabalhados temas como conscientização da comunidade acadêmica acerca da importância da Internacionalização (mudança de *mindset*); currículo que proporciona competências acadêmicas globais e interculturais (*soft skills*); capacitação linguística; engajamento internacional por meio de palestras, projetos acadêmicos e integração dos alunos estrangeiros; e, em breve, o intercâmbio entre as IES que integram o Ecosistema Ânima.

Para desenvolver a mobilidade internacional, há a colaboração e parceria com instituições internacionais (em todos os níveis e áreas de interesse); pesquisa internacional; oferta de intercâmbio acadêmico e de programas de curta duração no exterior; estágio internacional; alianças estratégicas e redes acadêmicas internacionais.

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 17 – Processo de avaliação contínua



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. ATENDIMENTO AO DISCENTE

Acolher, acompanhar e estimular vivências e experiências acadêmicas, sociais e profissionais bem-sucedidas são algumas das premissas que sustentam as ações desenvolvidas pela Universidade Anhembi Morumbi 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.

131

4.4.1. 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 18 – 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.

4.4.1.1. Projeto Acolher

133

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.



O projeto acontece totalmente em ambiente digital, o que permite que os estudantes da Universidade Anhembi Morumbi e das demais IES do grupo também participem das atividades.

4.4.1.2. Nivelamento

Como parte da política de apoio ao discente, a Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Adapti Ingressante 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, especificamente em relação às noções básicas de Língua Portuguesa e Matemática. O foco particular na aquisição ou no aprimoramento desses conhecimentos leva em consideração alguns critérios de relevância e necessidades identificados.

Língua Portuguesa e Matemática são disciplinas cujos conteúdos servem, em grande parte, de base para o aprendizado de assuntos mais específicos para cada curso ou área de atuação. De acordo com o Indicador de Alfabetismo Funcional (Inaf), em 2018, cerca de três em cada dez brasileiros adultos apresentavam dificuldades no que diz respeito às habilidades e às práticas de leitura, escrita e operações matemáticas

aplicadas a situações da vida cotidiana. Quanto aos que ingressaram ou concluíram o ensino superior, 96% podiam ser considerados funcionalmente alfabetizados, mas apenas 34% destes alcançam o nível proficiente.

Os dados apresentados corroboram a necessidade de implementação e fortalecimento de estratégias capazes de assegurar a incorporação crescente dessa parcela de estudantes à vida acadêmica, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Atento ao *deficit* da população no que diz respeito ao domínio pleno dessas habilidades, em especial de leitura e escrita, o Programa Adapti Ingressante busca oportunizar e facilitar o domínio do discurso científico, assim como potencializar a aprendizagem dos alunos nas disciplinas dos cursos de graduação.

135

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).

Ao entrar no ambiente virtual da Universidade Anhembi Morumbi, o aluno é redirecionado ao Programa Adapti Ingressante do seu curso de graduação. Lá, ele encontra o conteúdo estruturado em duas trilhas: Língua Portuguesa e Matemática. Cada uma dessas trilhas é composta por tópicos que contemplam materiais de apoio, atividades e testes para auxiliar tanto na aprendizagem, quanto no reforço dos estudos. Os dois testes propostos ficam disponíveis no ambiente virtual próximo às datas indicadas para a sua aplicação. Erros do sistema ou dúvidas com relação ao conteúdo podem ser solucionados ou esclarecidos nos canais de atendimento da própria plataforma, via *e-mail*, chat ou telefone. 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 Adapti Ingressante permite ao estudante parar e recomeçar o processo de aprendizagem quando e onde quiser, dentro do semestre letivo.

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 Anhembi Morumbi se encarregue de incentivar os discentes para a adesão ao programa. O estudante que se inscrever no Adapti e obtiver êxito nos testes recebe o crédito de 40 horas complementares, a serem registradas no seu histórico escolar. Caso o aluno opte por não realizar o programa, ou caso não alcance o desempenho necessário, as 40 horas complementares não serão lançadas em seu histórico escolar.

O Adapti Ingressante constitui-se como 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 Anhembi Morumbi, 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 Adapti Ingressante 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 Adapti Ingressante, 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.

4.4.1.3. Monitoria

O programa de monitoria qualificada complementa esse conjunto de ações ofertadas pela Universidade Anhembi Morumbi 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.

A monitoria é instituída formalmente na Universidade Anhembi Morumbi. 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 na Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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)

139

“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).

4.4.2. Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI): acessibilidade

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) coloca em prática a política de atenção ao estudante por meio de programas e projetos amparados nos princípios de equidade, de inclusão, de reconhecimento e de valorização das diversidades e pelo compromisso com a permanência e o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes da Universidade Anhembi Morumbi. Seus projetos e programas se articulam aos projetos dos cursos, como campo de estágio, quando ocorrer, e a programas institucionais, como Programa Acolher, Bem-Estar e Qualidade de Vida, Monitoria, Programa de Tutoria Acadêmica e Vida & Carreira.

A formação do Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) tem como objetivos acompanhar as ações de acessibilidade e o percurso acadêmico de estudantes com deficiências, estudantes com transtornos e dificuldades de aprendizagem, garantindo a equidade no ensino de acordo com legislação vigente e regimento; planejar e supervisionar projetos de qualificação para docentes e colaboradores da instituição para atender a estudantes com deficiência e transtornos

funcionais específicos; contribuir para o processo de inclusão dos estudantes ao curso, apoiando-os em sua trajetória acadêmica e profissional; atender às demandas emergenciais dos estudantes no que se refere ao acolhimento, à identificação da área de dificuldade e ao encaminhamento adequado para os programas de atenção ao estudante; e prestar orientação continuada para os docentes no sentido de respaldar sua ação pedagógica inclusiva em sala de aula.

A partir de um enfoque social, possibilita uma nova visão da realidade em que a diversidade é valorizada e a diferença é respeitada, bem como desperta a sensibilidade e busca a acessibilidade de todas as mais diversas instâncias sociais. Academicamente, constrói-se um paradigma educacional que é flexível e propício à inovação para vivências e metodologias do “aprender a aprender”. Trata-se da inclusão como paradigma educacional que promove uma mudança de perspectiva educacional, em que incluir não se limita a ajudar alunos que apresentam dificuldades na universidade, mas promover a construção da acessibilidade (física, comunicacional e atitudinal) e apoiar a todos (professores, alunos, corpo técnico-administrativo) como parte da comunidade a aprender.

O apoio psicopedagógico a estudantes é destinado ao atendimento da demanda discente em suas particularidades, como também engloba o planejamento e a supervisão de processos de formação docente. A metodologia de trabalho do núcleo de apoio, no que concerne à política de acessibilidade, se organiza nas atividades de apoio ao estudante com deficiência por meio de orientação de hábitos de estudo (por demanda do discente), além de assessoria em dificuldades de relacionamentos interpessoais eventualmente apresentadas, decorrentes de choque cultural (por demanda do discente), individualmente ou em sala de aula.

Após a verificação das necessidades do aluno, os acompanhamentos e as intervenções poderão ser das seguintes ordens:

- realização de atendimento psicopedagógico;
- orientação de trabalho e disponibilização de profissional, intérprete educacional I (ledor/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.

Ademais, o atendimento a demandas espontâneas dos alunos voltadas à saúde mental é caracterizado pelo acolhimento, pela orientação e por um possível encaminhamento, que pode ser para os projetos Entrelaços, Sunrise, Serviço-Escola de Psicologia ou para a rede de saúde mental do município. A Universidade Anhembi Morumbi procura oferecer suporte emocional para apoiar o aluno que manifesta intenção de evadir por algum motivo relacionado à adaptação ao contexto acadêmico de ensino superior, além de dar apoio emocional no processo de aprendizagem e oferecer suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, psicossociais, culturais e pedagógicos.

4.4.3. Atendimento Especializado

4.4.3.1. Central de atendimento

Setor responsável pelo recebimento, 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.

4.4.3.2. 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.

142

4.4.4. Créditos Estudantis, Bolsas de Estudos e Descontos

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:

- Adesão ao FIES, programa 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.
- Adesão ao Prouni, Programa Universidade para Todos, também do Ministério da Educação, que possibilita, com créditos governamentais, o acesso à educação superior por meio da concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação em instituições privadas de ensino.
- 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.

4.4.5. Acompanhamento do Egresso e Formação Continuada

O atual reposicionamento da nova organização do mundo do trabalho, o excesso de oferta educacional, a escassez e a diluição da demanda e a nova postura dos candidatos ao ensino superior alteraram as posições estabelecidas ao longo de anos e preocupam as IES em relação à sua permanência nesse cenário. Os serviços

educacionais não se restringem mais a uma boa aula. Os 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 da marca e a relação custo-benefício.

Uma marca forte e reconhecida traduz confiança, representa a atração natural de bons profissionais e de uma consequente oferta de qualidade para o mercado. Todos esses fatores, aliados às exigências do Ministério da Educação, 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 pela Universidade Anhembi Morumbi. 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. O Programa de Relacionamento com o Egresso visa, portanto, estabelecer a integração entre o ex-aluno e a instituição.

Assim, a Universidade Anhembi Morumbi 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.

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

144

cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e atualização; e identificação da percepção das empresas com relação a Universidade Anhembi Morumbi.

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 Universidade Anhembi Morumbi. Ademais, a pós-graduação da IES tem como objetivo reforçar ainda mais a experiência de *lifelong learning*, ou seja, de educação continuada, oferecendo cursos nas áreas dos cursos de graduação.

4.5. POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Por se tratar de uma organização inclusiva, o primeiro desafio a vencer é a questão da acessibilidade para alunos, professores ou demais funcionários que apresentem algum tipo de deficiência. Essa política se estende às instalações físicas da Universidade Anhembi Morumbi. Acessibilidade, aqui, implica superar as barreiras arquitetônicas, curriculares, atitudinais, comunicativas e digitais.

4.5.1. Cultura 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 Anhembi Morumbi, 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.

145

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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

146

4.5.2. 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 aos deficientes físicos nas instituições de ensino. Para além do que propõe a legislação, por ter a diversidade humana como um valor, a Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 às pessoas deficientes, 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 braille.

4.5.3. 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 Anhembi Morumbi 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, autistas e transtorno do espectro autista), oferecendo as condições necessárias para que realizem a prova de vestibular e que estudem na IES com todas suas necessidades atendidas.

147

4.5.4. 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.

4.5.5. 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 Anhembi Morumbi, constando nos respectivos projetos pedagógicos, conforme a disponibilidade de oferta, resguardadas todas as especificidades e os requisitos exigidos pela legislação vigente.

148

4.5.6. Educação em Direitos Humanos

Em todos os cursos oferecidos pela Universidade Anhembi Morumbi, 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 Universidade Anhembi Morumbi, 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.

4.5.7. 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.



4.5.8. 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.

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.

Ao assumir o compromisso de orientar seu currículo em direção à sustentabilidade, na criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental e de um desenvolvimento sustentável que gere valor econômico, social e ambiental¹³, a Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi;
- 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.

151

A Universidade Anhembi Morumbi 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

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.

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.

152

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 da Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6. INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS

O currículo da Universidade Anhembi Morumbi 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 pela Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6.1. 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi são amplas, de *design* concebido

para estimular a criatividade, devidamente equipadas com recursos tecnológicos e dispondo de grandes mesas circulares para possibilitar e incentivar o trabalho em equipe e a proatividade dos alunos. Estão no escopo de utilização da Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6.2. 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 na Universidade Anhembi Morumbi e 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 Anhembi Morumbi, 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, na Universidade Anhembi Morumbi, 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 Anhembi Morumbi 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.

157

A Universidade Anhembi Morumbi entende, portanto, 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.

4.6.3. 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 pode acessar as bases de dados da Biblioteca Digital Pearson e da Minha Biblioteca, que contribuem para o aprimoramento e o aprendizado com diversos recursos interativos e dinâmicos, com acesso à informação de forma prática e eficaz, bem como com a diversidade de títulos. Atualmente, estão disponíveis cerca de 16 mil títulos para acesso *on-line*. Essa garantia de acesso de um livro por aluno permite aos discentes realizar os estudos de maneira mais independente ou de forma interativa pelas marcações e indicações dos professores. Cabe destacar que a Universidade Anhembi Morumbi não deixará de disponibilizar exemplares impressos, que estarão à disposição dos alunos também nas bibliotecas.

O conteúdo das bases de dados mencionados 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.

4.6.3.1. 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:

159

- 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 diversos 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.

O professor, por outro lado, pode cadastrar no sistema os conteúdos didáticos, 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. O sistema ainda permite ao docente realizar uma série de operações, como acessar o diário de classe *on-line*, 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.

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 Intranet.

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

161

161

161

161

161



161

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.

4.6.4. 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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*

164



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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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. Na Universidade Anhembi Morumbi, 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.

4.6.4.1. A organização do trabalho docente

166

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.

4.6.4.1.1. 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 Anhembi Morumbi 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.

4.6.4.1.2. 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:

167

- 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 Anhembi Morumbi, 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?

168

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 promovidos pela Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6.4.2. 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:

169

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 Anhembi Morumbi 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.

4.6.4.2.1. Sala de aula invertida

170

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.

4.6.4.2.2. Rotação por estações de aprendizagem

A rotação por estações de aprendizagem foi uma escolha metodológica da Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6.4.2.3. 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 gameificadas; 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.

173

➤ **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.

4.6.4.3. O planejamento do ensino e as estações de aprendizagem

Para colocar em ação do seu modelo de educação híbrida, a Universidade Anhembi Morumbi 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.



4.6.4.4. Produção e atualização de material didático

O material didático para o ensino EaD ofertado pela Universidade Anhembi Morumbi 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 da Universidade Anhembi

Morumbi 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.

175

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.

4.6.4.5. Acessibilidade comunicacional

176

A Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6.4.6. Professor-tutor e professor presencial

A Universidade Anhembi Morumbi 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 e gestores de área.

177

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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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:

178

- 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 Anhembi Morumbi, é responsável pela concepção e pela garantia da qualidade acadêmica dos cursos ofertados na modalidade a distância, cabendo a ele:

179

- 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.



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

4.6.4.6.1.1. 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.**

4.6.4.6.1.2. 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.

4.6.4.6.1.3. Professor especialista e encontros síncronos

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 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.

4.6.4.6.1.4. 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:

183

- 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 discussões e fornecer percepções significativas aos estudantes;
- 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 na discussão, criando pontes que levem o estudante ao conhecimento e busca da sua autonomia intelectual;
- Prestar informações, esclarecer dúvidas 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 Unidade Curricular Digital;
- 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;
- Orientar os estudantes na realização das atividades de estudo, de interação e de avaliação;

- 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 Unidade Curricular Digital;
- 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.

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

4.6.4.6.2.1. 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 (UCD);
- B. Professor especialista, também denominado como Professor-Tutor**, atua nas unidades curriculares presenciais e digitais (UCD).

4.6.4.6.2.2. Professor curador e atividades de curadoria

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.

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

4.6.4.6.3.1. 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:

187

A. Professor curador das unidades curriculares digitais (UCD);

B. Professor-Tutor, atua nas unidades curriculares digitais (UCD).

4.6.4.6.3.2. 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

4.6.4.6.3.3. 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.

4.6.4.6.3.4. Professor especialista de encontros presenciais e síncronos

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. 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 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.

191

4.6.4.7. Política de capacitação e formação continuada

Os docentes e os coordenadores da Universidade Anhembi Morumbi 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 da Universidade Anhembi Morumbi 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.

4.6.4.8. Equipe multidisciplinar

Os cursos e as unidades curriculares ofertados pela Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 da Universidade Anhembi Morumbi 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.

193

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.



4.6.4.9. 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 assuma 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi fazer esses 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

195

Os recursos tecnológicos à disposição na Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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 CONSEPE;
- 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 Anhembi Morumbi 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 obrigatória;

- 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;
- 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.

198

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 Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi, 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:

199

- 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 Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e designados pela direção da Universidade Anhembi Morumbi. 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:



- Incentivar o corpo docente e discente a desenvolver projetos de iniciação científica vinculados aos cursos de graduação;
- Priorizar, nas investigações, problemas locais e regionais, que serão estudados e interpretados em conexão com o quadro nacional ou internacional;
- Divulgar a produção acadêmica dos docentes e discentes em nível estadual, regional e nacional.

Em suma, o estímulo à iniciação 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 Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Anhembi Morumbi objetiva estabelecer as políticas e as diretrizes da extensão para todas as IES do grupo, além de estimular e apoiar programas e projetos de extensão nas unidades e garantir a documentação dos registros das ações desenvolvidas em cada unidade,

assegurando o arquivo de memória universitária. A fim de estabelecer parâmetros para a realização da extensão nas instituições da *holding*, com base nas políticas extensionistas, ficam definidas as seguintes diretrizes:

- A relação social entre a Universidade Anhembi Morumbi 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;
- As instituições objetivam 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);
- As ações de extensão agregam caráter educativo às atividades, de modo a contribuir para o desenvolvimento de aptidões pessoais que viabilizem e valorizem a utilização do conhecimento em situações reais de vida.

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: coordenador de extensão, professor responsável, aluno participante, colaborador participante e professor convidado.

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

Quadro 12 – Modalidades de extensão e seus respectivos descritivos

202

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, softwares, anais, revistas, livros, CDs, vídeos, filmes, entre outros.

Com relação à política de subsídios, os projetos e as ações de extensão de cada *campus* 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 da Universidade Anhembi Morumbi. Outras ações que não as previstas nas atividades dos docentes com regime de trabalho parcial ou integral e contempladas em editais da Universidade Anhembi Morumbi poderão ser conduzidas conforme deliberação das unidades e respectivas IES. O subsídio para participação em eventos de divulgação científica, cultural e tecnológica seguirá política própria, a ser divulgada pelas IES.

5.4. 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

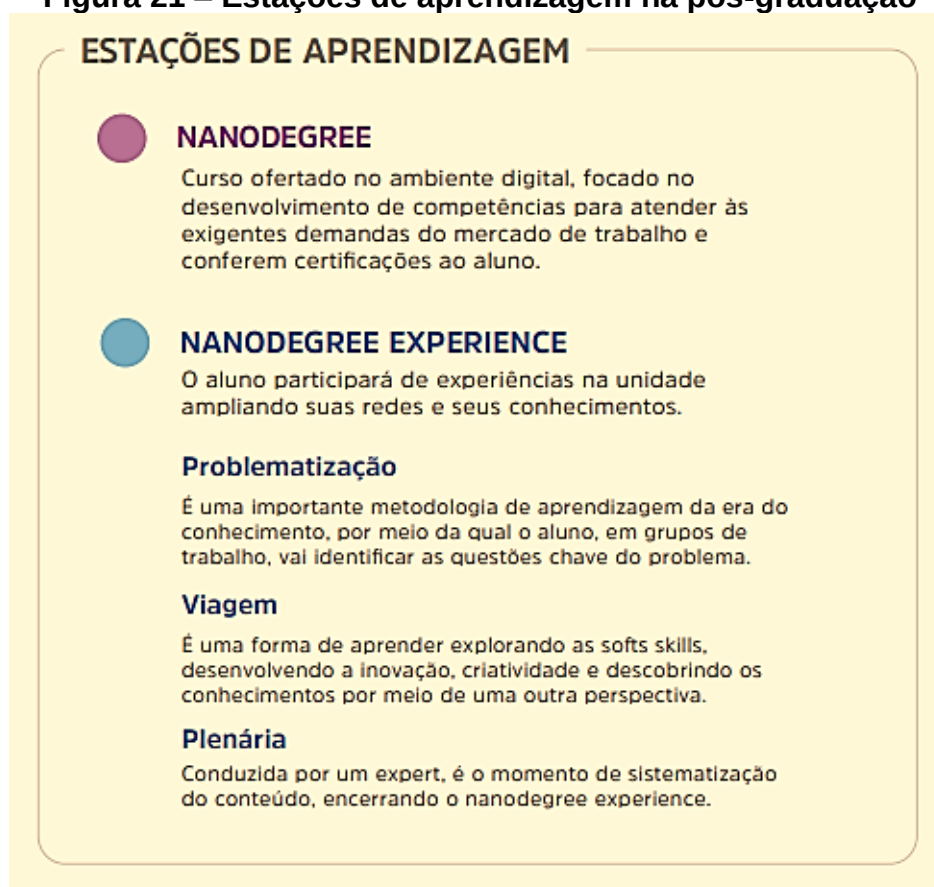
adequadas às demandas identificadas junto à sociedade e ao mercado, buscando o bom aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos e a diversidade de conhecimentos. O objetivo da pós-graduação *lato sensu* é a formação profissional dos seus alunos, promovendo a continuidade de estudos de forma a atender 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.

203

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.

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 Universidade Anhembi Morumbi.

Figura 21 – Estações de aprendizagem na pós-graduação



A Universidade Anhembi Morumbi 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

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.

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 Universidade Anhembi Morumbi possuem como um de seus diferenciais a articulação de conhecimentos teóricos e práticos tanto na graduação, quanto na pós-graduação e na extensão, com a grade curricular atenta às necessidades profissionais do mercado.

205

5.5. INTEGRAÇÃO ENTRE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

A concepção do Programa de Pós-Graduação da Universidade Anhembi Morumbi 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 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.

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.

5.6. 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 mobilidade acadêmica e internacionalização, exigindo a criação de condições para que as IES da *holding* incluam, em seus planos de desenvolvimento institucional, metas que contemplem possibilidades de os estudantes vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem em seus cursos.

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 entre as IES.

207

Com o Ecosistema de Aprendizagem 2.0, passa-se a 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, com o emprego de metodologias ativas e voltada para o desenvolvimento de competências, potencializa-se pela internacionalização. Esta nasce da visão de que a educação superior deve responsabilizar-se por uma formação que assegure o conhecimento profundo dos problemas comuns à maioria das nações.

Caracteriza-se, 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, todas as instituições de ensino da Ânima Educação buscam intensificar sua mobilidade acadêmica e sua inovação do ensino, pesquisa e extensão, além de promover o desenvolvimento das competências linguísticas e culturais de todos os seus alunos, professores e funcionários. Na estrutura organizacional, o Setor de Internacionalização fica alocado na Vice-Presidência Acadêmica, dentro da Diretoria de Projetos Acadêmicos.

Cabe ressaltar que esta IES conta com o suporte do International Office da Ânima Educação para oferecer oportunidades internacionais, não só para estudantes, mas também para os educadores da *holding*. O objetivo é intensificar o processo de internacionalização por meio da elaboração de programas internacionais e

interculturais que proporcionam o desenvolvimento acadêmico da comunidade da IES. Esses programas possibilitam o compartilhamento de experiências internacionais dentro da instituição de ensino e no exterior.

208

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.

5.6.1. Internationalization at Home

Parte do projeto de internacionalização das IES que integram a Ânima Educação prevê iniciativas dentro das próprias instituições de ensino. Nesse contexto, são desenvolvidos atividades culturais, capacitação linguística, engajamento dos alunos estrangeiros e, principalmente, apresentação de conteúdos voltados a temas globais.

5.6.1.1. Eventos acadêmicos – Internationalization at Home

Uma das iniciativas do projeto de *Internationalization at Home* visa apoiar a criação de eventos acadêmicos internacionais dentro das instituições de ensino da Ânima Educação a fim de proporcionar a troca de conhecimento sobre temas relevantes, inovadores e de importância mundial. Esses eventos trazem palestrantes internacionais das instituições parceiras no exterior e são acessíveis a alunos, professores e funcionários.

5.6.2. Cultura Internacional e Mobilidade Internacional

A seguir, são destacados alguns projetos que visam à cultura e à mobilidade internacional da comunidade acadêmica das IES que integram a Ânima Educação.

209

5.6.2.1. Cultura internacional

- *Lives e webinars* de internacionalização;
- *Nanodegrees* internacionais;
- Plataforma de inglês;
- Projetos de extensão *on-line* com universidades internacionais;
- Intercâmbio acadêmico *on-line*.

5.6.2.2. Mobilidade internacional

- Intercâmbio acadêmico;
- Módulo internacional;
- Visita técnica;
- Curso de idiomas;
- Estágio internacional.

5.6.3. Lives e Webinars da Internacionalização

Em encontros *on-line* realizados no canal do International Office no YouTube, são discutidas diversas temáticas referentes à experiência de alunos que vivenciam ou já vivenciaram o intercâmbio. Já foram abordados temas como “A importância do *networking* durante o período do intercâmbio” e “Experiência profissional no exterior”.

5.6.4. Nanodegrees Internacionais

As *nanodegrees* são cursos com duração de 40 horas ofertados para alunos de graduação, lecionados inteiramente em inglês ou em espanhol. Esses programas são eletivos e fazem parte da experiência curricular do aluno para o desenvolvimento de competências e habilidades extras à sua formação. Possuem como objetivo enriquecer o currículo escolar do aluno, bem como sua carreira profissional, trazendo conteúdos voltados à área de gestão e empreendedorismo.

Já foram ofertadas nas instituições de ensino Ânima diversas disciplinas com temas inovadores, tais como: *Solution Design, Global Business, Skills for Contemporary Leaders, Market Trends, International Career, Communication and Leadership for the Future, Globalization, La Comunicación en la Resolución de Problemas, International Marketing, Ciudadanía y Democracia em América Latina, Social and Cultural Studies, Business and Product Design, Financial Market and Economic Scenario, Comunicación Y Cultura de los Países Hispanohablantes, Foreign Affairs, Globalización y Integración Latinoamericana, Principles of Finance, Revolution, The Science of Well Being, Industry 4.0, Global Warming and Sustainability, International Negotiation e Social Media for Career Development.*

5.6.4.1. Nanodegrees internacionais pela Coursera

Por meio da parceria com a plataforma americana Coursera, há a oferta de cursos de curta duração com certificação de universidades internacionais renomadas mundialmente. Os programas são focados no desenvolvimento da carreira profissional e ofertados para todos os estudantes.

5.6.4.2. Plataforma de inglês on-line

Essa iniciativa busca incentivar e elevar a proficiência linguística de alunos, professores e colaboradores com a oferta do curso de inglês *on-line*. As plataformas

Carnegie Speech e CATs foram desenvolvidas com alta qualidade em inteligência artificial e buscam alavancar a fluência dos brasileiros no idioma. O valor dos cursos foi negociado para que seja abaixo do mercado e acessível para toda a comunidade Ânima.

5.6.4.3. Projetos de extensão on-line com universidades internacionais e intercâmbio acadêmico on-line

Os convênios com parceiros internacionais são essenciais para o avanço tecnológico e acadêmico da Universidade Anhembi Morumbi. Eles possibilitam que alunos e docentes possam expandir seus horizontes por meio de capacitação *on-line*. Há um trabalho contínuo no acordo com novas instituições de diversas áreas de interesse, que buscam a excelência em ensinar, pesquisar e multiplicar saberes.

5.6.5. Intercâmbio Acadêmico

O intercâmbio ou mobilidade acadêmica corresponde à estadia do estudante por um ou dois semestres em uma universidade estrangeira conveniada. Para participar, é necessário que o aluno fique atento aos editais abertos para cada programa. Os convênios firmados entre as instituições têm um número de vagas de intercâmbio negociadas e gerenciadas pelo International Office. Os alunos interessados deverão aguardar a abertura do processo seletivo correspondente, cujos editais são divulgados na página *on-line* de intercâmbio da Universidade Anhembi Morumbi.

A documentação poderá ser enviada em formato eletrônico para o *e-mail* informado pela IES. As informações sobre a entrega de documentos durante a inscrição, seleção e confirmação do intercâmbio estarão descritas no edital. É extremamente importante que o cronograma do edital seja respeitado.

Com relação ao programa de bolsas, periodicamente, alguns são ofertados por agências que fomentam o intercâmbio, como Santander Universities,

BRAFITEC/CAPEES, CsF, Erasmus Mundus, entre outras. Quando surgem essas oportunidades, o International Office faz a divulgação no *site* da Universidade Anhembi Morumbi, em página dedicada.

212

A seleção para o intercâmbio acadêmico é feita com base na avaliação do perfil acadêmico do aluno, além de aspectos cognitivos avaliados em entrevista pessoal. Com relação à proficiência necessária, o edital do intercâmbio lista os requisitos mínimos com relação à proficiência – níveis. É preciso ter em mente que a nota mínima para proficiência é solicitada para garantir que o aluno seja capaz de acompanhar o curso. Pode ser necessário apresentar um certificado (TOEFL, IELTS, DELE, etc.).

Com relação ao plano de estudos, este é um documento contendo as disciplinas a serem cursadas no exterior e sua possível equivalência na instituição de origem. O aluno, após ser selecionado, deverá entregar essa documentação ao International Office antes do intercâmbio. A coordenação do curso auxiliará no preenchimento deste documento. Cabe ressaltar que o plano de estudos deve ser assinado pelo coordenador de curso para que possa ser entregue ao International Office.

Ao retornar, o aluno deve fazer sua matrícula, normalmente, nos prazos definidos pelo calendário acadêmico da Universidade Anhembi Morumbi. Após o intercâmbio, para realizar o aproveitamento das disciplinas, é necessário ter em mãos o histórico acadêmico original, emitido pela universidade estrangeira, acompanhado das ementas das disciplinas. O processo deve ser aberto diretamente com a coordenação de curso.

5.6.6. Módulo Internacional

Essa modalidade oferece programas de curta duração em áreas específicas do conhecimento. O aluno poderá estudar em uma instituição no exterior e obter o certificado internacional do módulo cursado. O setor de Internacionalização da Ânima Educação, por meio de seus parceiros internacionais, desenvolve periodicamente programas de curta duração no exterior. Esses programas são abertos a todos os discentes, docentes e funcionários das instituições de ensino. Já foram celebrados

acordos com instituições de diversos países, como África do Sul, Canadá, Estados Unidos, Espanha, Israel, Itália e Portugal.

5.6.6.1. Visita técnica (no exterior)

Essa modalidade proporciona ao aluno a experiência de visitar e vivenciar na prática o funcionamento de instituições, e locais específicos, voltados à sua área de interesse.

5.6.6.2. Curso de idioma (no exterior)

Essa modalidade visa auxiliar o aluno a obter uma proficiência linguística com certificação internacional, além de promover o seu desenvolvimento intercultural.

5.6.6.3. Estágio internacional

Essa modalidade traz ao aluno a oportunidade de adquirir experiência profissional no exterior durante um período da sua vida acadêmica.

5.6.6.4. Cursos e projetos de extensão internacional

Os cursos de extensão internacional acontecem uma vez por semana e abrangem diversos temas de interesse; e os projetos de extensão internacional, em parceria com algumas instituições de ensino da América Latina, possibilitam a prática acadêmica tendo em vista o desenvolvimento científico e social.

5.6.7. Internacionalização: Atendimento e Comunicação

Todas as iniciativas internacionais são divulgadas na página “Internacional” no *site* da Universidade Anhembi Morumbi, além de serem feitas campanhas específicas, desenvolvidas pelo setor de marketing. Para que a comunicação aconteça de forma eficaz e correta, são realizadas reuniões periódicas com todos os setores que têm contato direto com os alunos. Esses setores são responsáveis por divulgar e orientar discentes e docentes interessados em participar das iniciativas internacionais.

O contato a respeito das iniciativas de internacionalização é feito por meio dos *e-mails*, e os atendimentos presenciais acontecem na Central de Atendimento ao Aluno, assim como a entrega de certificados e documentos relacionados à internacionalização.

5.7. 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, foi criado um programa 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 Anhembi Morumbi 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 eventos externos e internos técnico-acadêmico-científicos: congressos; conferências; seminários; simpósios; jornadas acadêmicas; *workshops*; colóquios; minicursos; feiras e mostras de ciência e tecnologia. 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, conforme edital, no limite de até R\$ 3.000,00 (três mil reais) por produção em evento internacional e de R\$ 1.000,00 (um mil reais) por produção em evento nacional.

As propostas submetidas serão analisadas por uma comissão própria. O apoio à participação em eventos técnico-acadêmico-científicos será feito por meio de reembolso e/ou abono das faltas relativas aos dias da apresentação dos trabalhos, e os editais serão lançados trimestralmente.

5.7.1. Critérios de Concessão de Licença ou Bolsa de Capacitação

As propostas submetidas serão analisadas por uma comissão própria, segundo os seguintes critérios:

- avaliação do mapeamento docente (JDA);
- participação em projetos de pesquisa;
- atualização do currículo Lattes, confirmação dos documentos que comprovam a titulação, produtividade científica e orientações;
- qualificação e produção acadêmica do professor e demais coautores;
- relevância e contribuição científica e/ou tecnológica do trabalho apresentado no evento.

Será considerada, para fins de registro, a produção acadêmico/científica dos últimos cinco anos. 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.

5.8. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS

216

A Universidade Anhembi Morumbi, 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. Os Trabalhos de Conclusão de Curso, invariavelmente, geram produtos de alta qualidade e que poderiam produzir intervenções na realidade local. Os problemas levados a estudo em seus Projetos Interdisciplinares sempre partem de uma situação real, sendo objeto de pesquisa e análise, para, depois, propor mudanças e novas tomadas de decisão.

Assim, a proposta da instituição é criar uma revista interna, 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, que passará a demandar a Universidade Anhembi Morumbi para novas iniciativas.

Os trabalhos que gerarem artigos poderão ser submetidos aos anais de congressos e à publicação em revistas especializadas. Aprovados, os discentes terão o apoio institucional para sua defesa pública e apresentação. Esse apoio se efetivará nos mesmos moldes definidos para a produção docente, com subsídios financeiros previstos no planejamento anual. Para fazer jus ao reembolso, o discente deverá apresentar os seguintes documentos: aceite da apresentação do trabalho; resumo; resumo expandido ou artigo completo. Serão reembolsados os valores referentes à inscrição no evento, à passagem aérea e à hospedagem até o valor de R\$ 500 para eventos nacionais e de R\$ 1.500 para eventos internacionais.

Em seu retorno, o discente deverá apresentar cópia impressa do trabalho apresentado e do seu certificado de participação, documentos imprescindíveis e que poderão, inclusive, contar como Atividade Complementar de Graduação (ACG). O discente assumirá a responsabilidade de apresentar o trabalho para a comunidade acadêmica, contribuindo para estimular os demais discentes a produzirem mais e a se interessarem pelo fluxo de comunicações e eventos acadêmicos, internos ou externos.

5.9. 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.

217

A marca é outro diferencial procurado e passa a ser uma questão de sobrevivência da Universidade Anhembi Morumbi. 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 pela Universidade Anhembi Morumbi. 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.

O Programa de Relacionamento com o Egresso será coordenado pelo pela direção da IES, visando estabelecer a integração entre o ex-aluno e a instituição.

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 da Universidade Anhembi Morumbi, 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.

Entre os principais questionamentos direcionados pela Universidade Anhembi Morumbi, 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.

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.

5.10. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE EXTERNA

A Diretoria da Universidade Anhembi Morumbi contará com o apoio de uma área chamada Marketing, Comunicação e Relações Corporativas – Marcorp, vinculada à mantenedora e que presta serviços aos setores da Universidade Anhembi Morumbi. A Marcorp 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*.

219

Entre as estratégias de comunicação externa, vale descrever que a Universidade Anhembi Morumbi 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;
- 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 Anhembi Morumbi deve estabelecer as estratégias de comunicação junto à comunidade externa e garantir a comunicação com a Marcorp.

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 Anhembi Morumbi 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.

Site: os alunos terão à disposição informações úteis para o seu dia a dia na Universidade Anhembi Morumbi, além de acesso a serviços acadêmicos no espaço Vida Acadêmica, aos canais de atendimento no Fale com a Gente e a notícias para manter-se atualizado sobre o que acontece na instituição. Ao logar na página de acesso restrito, é possível acessar o Ulife.

Ulife serviços on-line: funcionará como um acesso exclusivo ao aluno e ao professor. Os alunos poderão consultar notas e frequência, solicitar documentos e declarações, obter material didático disponibilizado pelos professores, além de ter acesso às informações exclusivas que são disponibilizadas somente nessa área.

Facebook e Instagram: uma oportunidade para ampliar a rede de amigos na Universidade Anhembi Morumbi, participar de promoções exclusivas, obter informação sobre cursos, eventos acadêmicos e muito mais.

YouTube: os alunos poderão assistir às aulas dos professores, às *lives*, às entrevistas na imprensa, aos depoimentos dos alunos, às dicas e a muito mais em canal próprio.

Twitter: os alunos poderão saber em primeira mão as novidades da instituição e da sua área. São dicas de carreira, oportunidades de estágios e empregos, além de tirar dúvidas e participar de promoções exclusivas.

Murais: para acesso às informações imediatas, teremos quadros de avisos nas salas de aula e em locais de maior circulação nas unidades, que serão atualizados de acordo com a demanda da Universidade Anhembi Morumbi.

E-mail: ao ingressar na Universidade Anhembi Morumbi, 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.

221

Call Center: a Central de Atendimento Telefônico (*call center*) estará disponível de segunda a sexta-feira, das 8h às 20h, para os alunos esclarecerem dúvidas e informações relacionadas à instituição.

Fale com a Gente: este espaço no *site* reúne as opções de atendimento que estarão disponíveis aos alunos e demais interessados, além do *e-mail* de contato com a Ouvidoria.

Ouvidoria: caso o aluno não tenha sido atendido de forma satisfatória nos canais de atendimento disponíveis, ele poderá acessar a ouvidoria na instituição.

Chat e telefones úteis: por meio deles, os alunos poderão esclarecer dúvidas e solicitar informações, de forma ágil, com ajuda da equipe de atendimento.

Além desses canais, a Universidade Anhembi Morumbi 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).

223

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 terá acesso aos comunicados, campanhas e notícias internas de forma organizada em cronologia às divulgações. Para começar, a plataforma será a primeira página ao abrir o navegador. E, para melhorar, há recursos de destaque no topo da página para chamar a atenção para o que mais importa naquele momento. Sem falar que o acesso às notícias mais recentes de cada dia ficará disponível logo em seguida ao destaque. E, nas terças e quintas, o colaborador vai receber, por e-mail, um compilado de tudo o que saiu por aqui nos dias anteriores;

Murais: distribuídos estrategicamente em alguns locais do campus, serão atualizados diariamente com notícias de interesse coletivo, já que é preciso levar a informação até uma determinada parte do corpo funcional que não possui acesso à internet, caso do Núcleo de Serviços e Manutenção, que contabiliza cerca de 10% dos colaboradores;

Reuniões: servem para apresentar comunicados gerais, orientações sobre novos processos, novos cursos e para comemorar conquistas da instituição e dos seus colaboradores;

Parada obrigatória: evento anual, no qual são reunidos todos os colaboradores da instituição para compartilhar informações, integrar pessoas, agradecer boas práticas e atitudes e inspirar a todos no mesmo objetivo. O evento traz ações que motivam os colaboradores, promove a integração, a construção coletiva, o compartilhamento de ideias e a valorização das pessoas. Já faz parte da agenda e da cultura organizacional. Os valores que melhor descrevem a Parada Obrigatória são: diálogo, respeito e integridade. Além disso, é neste momento que a Ânima Educação reverencia os colaboradores de cada IES pelo tempo de serviços prestados à instituição e apresenta seus novos gestores do clima organizacional, escolhidos por meio de votação para representarem cada um dos setores.

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 Anhembi Morumbi os encaminhamentos a serem cumpridos. O Canal de Conduta surgiu para ajudar os colaboradores a construir um ambiente cada vez mais ético. Nele, podem relatar situações que não condizem com os valores e com o Código de Conduta e Ética. É possível também destacar e valorizar as boas atitudes que presenciaram. 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

5.12.1. Formas de Acesso

Para ingressar na Universidade Anhembi Morumbi, 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 Universidade Anhembi Morumbi buscará 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 (bolsa mérito, bolsa monitoria, bolsa de iniciação científica), 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 Anhembi Morumbi, visando ao apoio financeiro aos seus alunos, disponibilizará os seguintes programas de bolsas de estudo e formas de financiamento:

5.12.1.1. Programa Universidade para Todos (Prouni)

226

Esse é um programa do Ministério da Educação (MEC) que oferece bolsas de estudos 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.

5.12.1.2. 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.

5.12.1.3. 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. Estímulos à Permanência

A Universidade Anhembi Morumbi 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.

5.12.2.1. Nivelamento

Como parte da política de apoio ao discente, a Universidade Anhembi Morumbi 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. Ressalta-se que mais informações acerca dessas ações foram descritas no capítulo 4 deste documento.

227

5.12.2.2. Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI)

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.

5.12.2.3. Monitoria

Entende-se por monitoria uma modalidade de ensino-aprendizagem vinculada às necessidades de formação acadêmica do aluno e oferecida em uma ou mais disciplinas 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. Ressalta-se que mais informações acerca dessas ações foram descritas no capítulo 4 deste documento.

5.12.2.4. Organização estudantil

A representação estudantil na Universidade Anhembi Morumbi ocorrerá por meio da participação de alunos, eleitos por seus pares para um mandato de dois anos, nos seguintes órgãos colegiados:

229

- 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.

5.12.2.5. Diretórios acadêmicos

Será assegurado aos estudantes da Universidade Anhembi Morumbi o direito à organização de seu Centro Acadêmico ou Diretório Acadêmico, conforme prevê o regimento da IES.

5.12.2.6. Relações e parcerias com a comunidade

A Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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.

6. POLÍTICAS DE GESTÃO

A estrutura organizacional da Universidade Anhembi Morumbi, 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.

231

Como parte de uma *holding*, cuja mantenedora é a ISCP - Sociedade Educacional 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. OFERTA DE CURSOS

6.1.1. Cursos de Graduação

A Universidade Anhembi Morumbi oferta atualmente os 258 cursos na modalidade de ensino presencial e a distância, cujas informações de local de oferta e modalidade se encontram nos quadros a seguir:

Quadro 13 – Oferta de cursos Presencial – Campus Mooca

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC	CC(ANO)
Administração	55806	Bacharelado	360		
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1269976	Tecnológico	250	5	2016
Arquitetura E Urbanismo	1314246	Bacharelado	180	5	2018
Aviação Civil	51249	Bacharelado	400	4	2019
Biomedicina	1162801	Bacharelado	250	5	2015
Ciência Da Computação	1603035	Bacharelado	100		
Ciências Biológicas	106636	Bacharelado	100	4	2011
Ciências Contábeis	102931	Bacharelado	90	4	2015
Ciências Econômicas	1458672	Bacharelado	120	4	2022
Cinema E Audiovisual	75886	Bacharelado	200	5	2020
Comunicação Social - Jornalismo	55828	Bacharelado	270	5	2005
Comunicação Social - Publicidade E Propaganda	55830	Bacharelado	750		
Dança	21349	Licenciatura	84	4	2016
Dança	321349	Bacharelado	84	4	2019
Design De Interiores	1458670	Tecnológico	100		
Design De Moda	1636037	Bacharelado	50		
Design Gráfico	1636038	Bacharelado	50		
Direito	1385732	Bacharelado	150	4	2018
Educação Física	121886	Bacharelado	300	4	2012
Enfermagem	21352	Bacharelado	600	4	2018
Engenharia Ambiental E Sanitária	1458704	Bacharelado	120		
Engenharia Civil	1314247	Bacharelado	360	4	2018
Engenharia De Computação	1603037	Bacharelado	100		
Engenharia De Controle E Automação	1603038	Bacharelado	100		
Engenharia De Produção	1314248	Bacharelado	360	4	2019
Engenharia De Software	1635401	Bacharelado	75		
Engenharia Elétrica	1618387	Bacharelado	100		
Engenharia Mecânica	1603039	Bacharelado	100		
Engenharia Química	1603040	Bacharelado	100		
Estética	106650	Bacharelado	370	5	2018
Estética E Cosmética	121145	Tecnológico	60	5	2013
Estética E Cosmética	98255	Tecnológico	220		
Eventos	1458710	Tecnológico	100	4	2022
Farmácia	55840	Bacharelado	160	3	2008
Fisioterapia	19504	Bacharelado	140	5	2018
Gastronomia	1574921	Bacharelado	180		
Gastronomia	98265	Tecnológico	560	4	2017
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1269975	Tecnológico	100	4	2016
Gestão De Turismo	1635952	Tecnológico	50		

Hotelaria	19502	Bacharelado	150	5	2017
Letras - Língua Portuguesa	1534444	Licenciatura	120		
Letras - Língua Portuguesa	102845	Licenciatura	30	3	2011
Letras - Português	1635501	Licenciatura	120		
Marketing	55842	Bacharelado	180	4	2017
Medicina	100956	Bacharelado	195	4	2021
Medicina Veterinária	21351	Bacharelado	950	3	2008
Naturologia	58038	Bacharelado	150	5	2018
Nutrição	55844	Bacharelado	260	3	2008
Pedagogia	102828	Licenciatura	80		
Podologia	1188894	Bacharelado	120	5	2017
Produção Fonográfica	98237	Tecnológico	150	4	2016
Psicologia	98206	Bacharelado	400	4	2015
Quiropraxia	21620	Bacharelado	100	5	2018
Rádio, Tv E Internet	55831	Bacharelado	530	5	2017
Relações Internacionais	1606780	Bacharelado	100		
Relações Públicas	1603053	Bacharelado	100		
Sistemas De Informação	63770	Bacharelado	150	4	2013
Sistemas Para Internet	1635424	Tecnológico	50		
Teatro	321350	Bacharelado	122		
Teatro	21350	Licenciatura	122	4	2019
Turismo	55846	Bacharelado	190		

Quadro 14 – Oferta de cursos Presencial – Campus Vila Olímpia

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC	CC(ANO)
Administração	9641	Bacharelado	240		
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1603026	Tecnológico	160		
Arquitetura E Urbanismo	101630	Bacharelado	680		
Aviação Civil	116418	Bacharelado	250		
Biomedicina	1374693	Bacharelado	180		
Ciência Da Computação	19505	Bacharelado	150	5	2007
Ciência De Dados	1521433	Bacharelado	150		
Ciências Biológicas	1458669	Bacharelado	100	4	2023
Ciências Contábeis	101265	Bacharelado	90	5	2019
Ciências Econômicas	1374710	Bacharelado	100	4	2022
Comércio Exterior	1499524	Tecnológico	120	4	2022
Comércio Internacional	106642	Bacharelado	50	5	2017
Comunicação Social - Jornalismo	25237	Bacharelado	290		
Comunicação Social - Produção Editorial	28251	Bacharelado	60	5	2016
Comunicação Social - Publicidade E Propaganda	23599	Bacharelado	700		
Design De Animação	1374757	Bacharelado	130	4	2022
Design De Games	59581	Bacharelado	250	4	2011
Design De Interiores	98239	Tecnológico	150	4	2016

Design De Moda	98209	Bacharelado	400	4	2019
Design Digital	24849	Bacharelado	200	4	2012
Design Gráfico	98208	Bacharelado	360	4	2011
Direito	93061	Bacharelado	340	3	2011
Enfermagem	1364592	Bacharelado	400	5	2022
Engenharia Ambiental E Sanitária	1128552	Bacharelado	80	4	2017
Engenharia Civil	55837	Bacharelado	630	5	2005
Engenharia De Computação	1166284	Bacharelado	120	4	2016
Engenharia De Produção	94071	Bacharelado	250		
Engenharia Elétrica	113438	Bacharelado	150	4	2013
Engenharia Mecânica	1106507	Bacharelado	200	4	2013
Engenharia Química	1603042	Bacharelado	100		
Eventos	98263	Tecnológico	240	5	2015
Farmácia	1458707	Bacharelado	100	4	2022
Fisioterapia	1374694	Bacharelado	220	4	2022
Gastronomia	107346	Tecnológico	520	4	2015
Gastronomia	1574927	Bacharelado	180		
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1603143	Tecnológico	80		
Gestão De Recursos Humanos	1114771	Tecnológico	250	4	2022
Hotelaria	68536	Bacharelado	90	5	2016
Marketing	99070	Tecnológico	360	4	2012
Marketing	19503	Bacharelado	160	4	2016
Medicina Veterinária	1603050	Bacharelado	100		
Naturologia	1537005	Bacharelado	100		
Negócios Da Moda	9643	Bacharelado	200	5	2017
Nutrição	1374697	Bacharelado	100	5	2022
Pedagogia	9642	Licenciatura	240	5	2013
Produção Audiovisual	1635421	Tecnológico	50		
Produção Fonográfica	98235	Tecnológico	280	5	2016
Psicologia	80066	Bacharelado	400	4	2013
Relações Internacionais	93064	Bacharelado	300	3	2011
Relações Públicas	1128929	Bacharelado	120	4	2014
Sistemas De Informação	63768	Bacharelado	80	5	2006
Social Media	1635513	Tecnológico	100		
Turismo	9638	Bacharelado	140	5	2011

Quadro 15 – Oferta de cursos Presencial – Campus Paulista

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC	CC(ANO)
Administração	120918	Bacharelado	300		
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1603025	Tecnológico	160		
Arquitetura E Urbanismo	1636034	Bacharelado	100		
Biomedicina	1603032	Bacharelado	100		
Ciência De Dados	1603036	Bacharelado	100		

Ciências Contábeis	1169503	Bacharelado	200	4	2015
Ciências Da Computação	1165300	Bacharelado	140	5	2015
Ciências Econômicas	1374709	Bacharelado	150	4	2022
Cinema E Audiovisual	1458687	Bacharelado	100		
Comércio Exterior	1310354	Tecnológico	160	5	2016
Comércio Internacional	1458689	Bacharelado	100	4	2022
Comunicação Social - Jornalismo	1358324	Bacharelado	280	4	2019
Comunicação Social - Publicidade E Propaganda	1358300	Bacharelado	360	5	2022
Design De Animação	1606777	Bacharelado	100		
Design De Games	1185027	Bacharelado	300	5	2017
Design De Interiores	1636036	Bacharelado	50		
Design De Moda	1606779	Bacharelado	160		
Design Digital	1266443	Bacharelado	80		
Design Gráfico	1499412	Bacharelado	100		
Direito	120916	Bacharelado	400	5	2015
Engenharia Civil	1165313	Bacharelado	480		
Engenharia De Computação	1635398	Bacharelado	75		
Engenharia De Produção	1165303	Bacharelado	250		
Engenharia De Software	1635400	Bacharelado	75		
Farmácia	1603045	Bacharelado	100		
Fisioterapia	1603047	Bacharelado	100		
Gestão Comercial	1635410	Tecnológico	50		
Gestão Da Inovação E Empreendedorismo Digital	1635507	Tecnológico	50		
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1603048	Tecnológico	100		
Gestão De Recursos Humanos	1182943	Tecnológico	165	4	2014
Marketing	121312	Tecnológico	360	4	2012
Marketing	120926	Bacharelado	350	3	2017
Marketing Digital	1635510	Tecnológico	50		
Medicina Veterinária	1603049	Bacharelado	100		
Negócios Da Moda	1438710	Bacharelado	90		
Nutrição	1603051	Bacharelado	100		
Rádio, Tv E Internet	1363707	Bacharelado	280		
Relações Internacionais	120928	Bacharelado	300		
Relações Públicas	1363708	Bacharelado	150	5	2022
Segurança Da Informação	1618393	Tecnológico	100		
Sistemas De Informação	120932	Bacharelado	150	4	2014

Quadro 16 – Oferta de cursos Presencial – Campus Piracicaba

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC	CC(ANO)
Biomedicina	1454762	Bacharelado	200		
Enfermagem	1574735	Bacharelado	200	4	2022
Farmácia	1454866	Bacharelado	200	4	2021
Fisioterapia	1454935	Bacharelado	200	5	2021

Medicina	1399477	Bacharelado	113		
Medicina Veterinária	1503125	Bacharelado	200		
Nutrição	1454959	Bacharelado	200		
Psicologia	1454870	Bacharelado	200	5	2019
Zootecnia	1585478	Bacharelado	100		

236

Quadro 17 – Oferta de cursos Presencial – São José dos Campos

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC	CC(ANO)
Biomedicina	1454761	Bacharelado	200		
Farmácia	1454864	Bacharelado	200	5	2021
Fisioterapia	1454934	Bacharelado	200	5	2021
Medicina	1408259	Bacharelado	140		
Medicina Veterinária	1585565	Bacharelado	150		
Nutrição	1454958	Bacharelado	200	5	2021
Psicologia	1454869	Bacharelado	200	4	2019
Zootecnia	1585547	Bacharelado	100		

Quadro 18 – Oferta de cursos – Ensino a Distância

CURSO	CÓDIGO	GRAU	VAGAS	CC	CC(ANO)
Administração	121202	Bacharelado	4877		
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1151692	Tecnológico	3200	4	2013
Artes Visuais	1524389	Licenciatura	300		
Big Data E Inteligência Analítica	1496067	Tecnológico	470		
Biomedicina	1526168	Bacharelado	200		
Blockchain E Criptografia Digital	1571812	Tecnológico	200		
Ciência Da Computação	1521537	Bacharelado	1800		
Ciências Biológicas	1496070	Licenciatura	290		
Ciências Contábeis	1132448	Bacharelado	1600	3	2014
Ciências Econômicas	1496072	Bacharelado	700		
Ciências Sociais	1518037	Licenciatura	200		
Comércio Exterior	1131619	Tecnológico	700	5	2013
Design De Animação	1518732	Bacharelado	550		
Design De Games	1496074	Bacharelado	430		
Design De Interiores	1496075	Tecnológico	800		
Design De Moda	1617725	Tecnológico	100		
Design De Produto	1496076	Tecnológico	200		
Design Gráfico	1496077	Tecnológico	1750		
Educação Física	1487845	Licenciatura	400		
Educação Física	1487842	Bacharelado	586		
Engenharia Ambiental	1617801	Bacharelado	100		
Engenharia Civil	1458671	Bacharelado	1000		
Engenharia De Computação	1496078	Bacharelado	300		
Engenharia De Controle E Automação	1487694	Bacharelado	400		
Engenharia De Produção	1487696	Bacharelado	500		

Engenharia Elétrica	1487699	Bacharelado	760		
Engenharia Mecânica	1487722	Bacharelado	750		
Estatística	1518038	Bacharelado	200		
Estética E Cosmética	1617726	Tecnológico	100		
Eventos	1151688	Tecnológico	200	4	2013
Farmácia	1617805	Bacharelado	100		
Farmácia	1635920	Bacharelado	200		
Filosofia	1617704	Licenciatura	100		
Física	1617706	Licenciatura	100		
Fisioterapia	1526166	Bacharelado	200		
Gastronomia	1114785	Tecnológico	710	3	2013
Geografia	1518039	Licenciatura	200		
Gestão Ambiental	1376091	Tecnológico	230		
Gestão Comercial	1132319	Tecnológico	1000	5	2013
Gestão Da Inovação E Empreendedorismo Digital	1550701	Tecnológico	200		
Gestão Da Produção Industrial	1518040	Tecnológico	292		
Gestão Da Qualidade	1132318	Tecnológico	750	4	2013
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1151691	Tecnológico	1100	5	2013
Gestão De Negócios Digitais	1550714	Tecnológico	260		
Gestão De Recursos Humanos	1114765	Tecnológico	1500	4	2013
Gestão De Turismo	1496079	Tecnológico	312		
Gestão Do Agronegócio	1487723	Tecnológico	242		
Gestão Financeira	100624	Tecnológico	3000	4	2013
Gestão Hospitalar	1376093	Tecnológico	688	5	2018
Gestão Pública	1376092	Tecnológico	538		
História	1400344	Licenciatura	250		
Hotelaria	1151689	Tecnológico	230	4	2013
Internet Das Coisas E Computação Em Nuvem	1568041	Tecnológico	200		
Investigação E Perícia	1631597	Tecnológico	100		
Jogos Digitais	1518041	Tecnológico	200		
Letras - Inglês	1518042	Licenciatura	270		
Letras - Língua Portuguesa	1162791	Licenciatura	400	5	2013
Letras - Português E Inglês	1635500	Licenciatura	66		
Logística	1131042	Tecnológico	1600	4	2013
Marketing	100557	Tecnológico	2500	4	2013
Marketing Digital	1524653	Tecnológico	900		
Matemática	1458668	Licenciatura	200		
Matemática	1458667	Bacharelado	200		
Mediação	1518043	Tecnológico	200		
Negócios Imobiliários	1264099	Tecnológico	300		
Nutrição	1526167	Bacharelado	300		
Pedagogia	1151679	Licenciatura	3500	4	2013
Processos Gerenciais	100626	Tecnológico	1000	4	2012

Produção Multimídia Em Realidade Aumentada	1550707	Tecnológico	200		
Química	1617707	Licenciatura	100		
Radiologia	1617708	Tecnológico	100		
Redes De Computadores	1524390	Tecnológico	400		
Relações Internacionais	1617647	Bacharelado	100		
Relações Públicas	1617648	Bacharelado	100		
Secretariado Executivo	1518044	Bacharelado	200		
Segurança Da Informação	1498172	Tecnológico	600		
Segurança Privada	1518045	Tecnológico	250		
Segurança Pública	1518046	Tecnológico	250		
Serviço Social	1617775	Bacharelado	300		
Serviços Judiciais	1522036	Tecnológico	200		
Serviços Notariais E Registrais	1496081	Tecnológico	200		
Serviços Penais	1496082	Tecnológico	200		
Sistemas De Informação	1496083	Bacharelado	700		
Sistemas Para Internet	1496084	Tecnológico	396		
Social Media	1631598	Tecnológico	100		
Teologia	1518047	Bacharelado	200		

6.1.2. Cronograma 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 protocolados para autorização, 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 19 – Cursos previstos para abertura na vigência do PDI

Curso	Processo	Campus	Grau	Modalidade	Vagas	Turnos
Enfermagem EAD	201926469	Mooca	Bacharelado	Ed. a Distância	3000	Integral
Enfermagem	202114196	São José dos Campos	Bacharelado	Presencial	200	M / N
Enfermagem	202122816	Paulista	Bacharelado	Presencial	150	M / N
Medicina Veterinária	202122746	São José dos Campos	Bacharelado	Presencial	150	M / N
Odontologia	202122738	Mooca	Bacharelado	Presencial	150	M / N
Odontologia	202122739	Vila Olimpia	Bacharelado	Presencial	150	M / N
Psicologia	202122725	Paulista	Bacharelado	Presencial	150	M / N

6.1.3. Cursos de Pós-Graduação (*Lato Sensu* e *Stricto Sensu*)

Atualmente, este é o portfólio de cursos de pós-graduação da Universidade Anhembi Morumbi:

Quadro 20 – Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*

239

CURSO	CÓDIGO	MODALIDADE	VAGAS	CARGA HORÁRIA
Advocacia Cível	172227	A Distância	5000	360
Advocacia Empresarial	172228	A Distância	5000	360
Advocacia no Direito Digital e Proteção de Dados	172224	A Distância	5000	360
Advocacia Tributária	172222	A Distância	5000	360
Agroindústria 4.0	172452	A Distância	5000	360
Agroindústria 4.0 P6M	204207	A Distância	200	360
Agronegócios	171959	A Distância	5000	360
Alfabetização E Letramento	113011	A Distância	200	360
Análises Clínicas Em Medicina Veterinária	191471	A Distância	200	360
Anestesiologia De Pequenos Animais	171968	A Distância	5000	360
Anestesiologia De Pequenos Animais - Práticas Profissionais	204908	Presencial	200	980
Aprendizagem E Inovação	114286	A Distância	200	360
Arquitetura Comercial E Visual Merchandising	134663	A Distância	200	360
Arquitetura Hospitalar	134664	A Distância	200	360
As Tecnologias De Informação E Comunicação Na Educação	191512	A Distância	200	360
Assessoria E Assistência Técnica Em HIS	191513	A Distância	200	360
Assessoria E Gestão Da Comunicação	114635	A Distância	200	400
Auditoria Em Saúde E Gestão Da Qualidade	172311	A Distância	5000	360
Auditoria Em Saúde E Gestão Da Qualidade P6M	204214	A Distância	200	360
Avaliação De Impactos Ambientais	172548	A Distância	5000	360
Avaliação De Impactos Ambientais P6M	204224	A Distância	200	360
Big Data	134665	A Distância	200	360
Big Data E Comunicação	114287	A Distância	200	360
Bim Com Enfoque No Projeto Da Edificação	127947	Presencial	100	360
Branding Corporativo E Profissional	172207	A Distância	5000	360
Business Intelligence E Analytcs	114288	A Distância	200	360
Cidades Inteligentes	172455	A Distância	5000	360
Cidades Inteligentes P6m	204231	A Distância	200	360
Ciência De Dados	172296	A Distância	5000	360
Cirurgia Veterinária De Pequenos Animais	171988	A Distância	5000	360

Cirurgia Veterinária De Pequenos Animais - Práticas Profissionais	204915	Presencial	200	980
Clínica Médica De Grandes Animais	171964	A Distância	5000	360
Clínica Médica De Grandes Animais - Práticas Profissionais	204916	Presencial	200	980
Clínica Médica De Grandes Animais P6M	204240	A Distância	200	360
Clínica Médica De Pequenos Animais	171962	A Distância	5000	360
Clínica Médica De Pequenos Animais P6M	204246	A Distância	200	360
Clínica Médica De Pequenos Animais: Práticas Profissionais	204917	Presencial	200	980
Cloud Computing Corporativo: Uma Abordagem Multiplayer	191451	A Distância	200	360
Cloud E Edge Computing	172298	A Distância	5000	360
Comportamento E Tendências No Mercado De Moda	191515	A Distância	200	360
Computação Quântica	191452	A Distância	200	360
Comunicação 5.0: Inteligência Digital E Novos Ambientes Comunicacionais	172205	A Distância	5000	360
Comunicação Digital E Redes Sociais	172202	A Distância	5000	360
Comunicação Digital E Redes Sociais P6M	204251	A Distância	200	360
Comunicação E Marketing	114636	A Distância	200	400
Comunicação E Marketing Esportivo	172209	A Distância	5000	360
Comunicação E Produção De Moda	28226	Presencial	50	384
Comunicação E Produção De Moda	134666	A Distância	200	360
Comunicação Em Crises Organizacionais	134667	A Distância	200	360
Comunicação Institucional	135299	A Distância	200	360
Comunicação Nas Organizações	114289	A Distância	200	360
Comunicação Transmídia	172203	A Distância	5000	360
Comunicação, Marcas E Consumo	114309	A Distância	200	360
Confeitaria E Panificação	135300	A Distância	200	360
Confeitaria E Panificação	28473	Presencial	50	360
Coolhunting - Pesquisa De Tendências E Inovações	114310	A Distância	200	360
Coordenação Pedagógica	114312	A Distância	200	360
Cosmetologia Estética	128049	Presencial	50	360
Cosmetologia Estética	135301	A Distância	200	360
Cozinha Brasileira	135302	A Distância	200	360
Criação De Identidade Visual	191518	A Distância	200	360
Cuidados Paliativos	191434	A Distância	200	360
Customer Experience Em Turismo	135303	A Distância	200	360
Data Science	135304	A Distância	200	360
Data Science E Informática Em Saúde	172316	A Distância	5000	360
Desenvolvimento De Games	128052	Presencial	100	384
Desenvolvimento De Games	135305	A Distância	200	360

Desenvolvimento De Metaversos	191454	A Distância	200	360
Desenvolvimento De Software Com Metodologia Ágil	114313	A Distância	200	360
Desenvolvimento E Sustentabilidade	135306	A Distância	200	360
Design Audiovisual	172415	A Distância	5000	360
Design De Interiores	135307	A Distância	200	360
Design De Sistema Produto-Serviço	172366	A Distância	5000	360
Design Gráfico Em Movimento	191548	A Distância	200	360
Design Para Espaços Corporativos E Institucionais	191549	A Distância	200	360
Design Para Publicação	191552	A Distância	200	360
Diagnóstico Por Imagem De Pequenos Animais	171970	A Distância	5000	360
Direito Administrativo	114644	A Distância	200	400
Direito Administrativo E Direito Tributário	114317	A Distância	200	360
Direito Ambiental	114645	A Distância	200	400
Direito Civil	114646	A Distância	200	400
Direito Civil E Direito Do Consumidor	114318	A Distância	200	360
Direito Civil E Direito Do Trabalho	114319	A Distância	200	360
Direito Civil E Direito Empresarial	114320	A Distância	200	360
Direito Civil E Direito Real De Família E Sucessões	114321	A Distância	200	360
Direito Civil E Processo Civil	114323	A Distância	200	360
Direito Constitucional E Direito Administrativo	114325	A Distância	200	360
Direito Constitucional E Direito Tributário	114499	A Distância	200	360
Direito Da Comunicação Digital	114647	A Distância	200	400
Direito Da Comunicação Digital E As Telecomunicações	114500	A Distância	200	360
Direito De Família E Sucessões	172226	A Distância	5000	360
Direito Digital	135308	A Distância	200	360
Direito Do Trabalho E Direito Previdenciário	114501	A Distância	200	360
Direito Do Trabalho E Processo Do Trabalho	114503	A Distância	200	360
Direito Do Trabalho Para Rh E Contabilidade Trabalhista	135310	A Distância	200	360
Direito Empresarial E Processo Civil	114510	A Distância	200	360
Direito Imobiliário	114650	A Distância	200	400
Direito Internacional	114651	A Distância	200	400
Direito Penal E Processo Penal	114511	A Distância	200	360
Direito Penal E Processo Penal Aplicados	172223	A Distância	5000	360
Direito Previdenciário	216222	A Distância	200	360
Direito Previdenciário E Processo Previdenciário	114513	A Distância	200	360
Direito Público	216223	A Distância	200	360
Direito Real De Família E De Sucessões E Processo Civil	114515	A Distância	200	360

Direito Trabalhista	114516	A Distância	200	360
Direito Tributário	216224	A Distância	200	360
Direitos Humanos, Gênero E Sexualidade	135311	A Distância	200	360
Docência Aplicada A Enfermagem	172313	A Distância	5000	360
Docência Da Língua Inglesa	114652	A Distância	200	400
Docência No Ensino Superior	114669	A Distância	200	400
Docência No Ensino Superior P6M	204254	A Distância	200	360
Docência Para O Ensino Superior	114525	A Distância	200	360
Educação A Distância E Inovação	114527	A Distância	200	360
Educação Bilíngue	135414	A Distância	200	360
Educação Inclusiva Com Ênfase Em Tecnologias Assistivas	114528	A Distância	200	360
Educação Infantil	114529	A Distância	200	360
Educação Na Atualidade	135415	A Distância	200	360
Educomunicação	135417	A Distância	200	360
Empreendedorismo E Desenvolvimento De Novos Negócios	114670	A Distância	200	400
Endocrinologia E Metabologia De Pequenos Animais	171966	A Distância	5000	360
Energias Renováveis	135420	A Distância	200	360
Enfermagem Do Trabalho	114737	A Distância	200	364
Enfermagem Em Urgência Emergência E UTI	191435	A Distância	200	360
Enfermagem Hospitalar	172322	A Distância	5000	360
Engenharia Clínica	191554	A Distância	200	360
Engenharia De Segurança Do Trabalho	191556	A Distância	200	360
Especialização Docencia Em Enfermagem	39633	A Distância	40	400
Especialização Em Big Data E Marketing	117475	A Distância	200	360
Especialização Em Educação No Ensino Superior	38803	A Distância	150	370
Especialização Em Estratégia E Inovação	39031	A Distância	100	416
Especialização Em Fisioterapia Dermatofuncional	44514	Presencial	40	440
Especialização Em Gestão Da Informação	39007	A Distância	100	420
Especialização Em Gestão De Projetos E Portfólios	39070	A Distância	100	420
Especialização Em Gestão De Redes De Computadores E Comunicação De Dados	118913	A Distância	200	360
Especialização Em Gestão Hospitalar	114739	A Distância	200	400
Especialização Em Marketing	39015	A Distância	100	420
Especialização Em Psicopedagogia Educacional	38806	A Distância	70	400
Especialização Em Recursos Humanos	39033	A Distância	100	420

Especialização Em Terapia Nutricional	23690	A Distância	40	432
Estética Avançada: Biomedicina	172318	A Distância	5000	360
Estética Avançada: Farmácia	172319	A Distância	5000	360
Estética Avançada: Fisioterapia	172320	A Distância	5000	360
Estética Avançada:Biomedicina P6m	204260	A Distância	200	360
Estética Avançada:Farmácia P6m	204263	A Distância	200	360
Estética Avançada:Fisioterapia P6m	204264	A Distância	200	360
Estética Clínica	128060	Presencial	50	360
Estratégias De Aprendizagem	172413	A Distância	5000	360
Executive Mba	37284	Presencial	70	508
Fisioterapia Dermato Funcional	191437	A Distância	200	360
Fisioterapia Em Terapia Intensiva	191439	A Distância	200	360
Gamificação	135423	A Distância	200	360
Gamificação Em Contextos Educacionais	135425	A Distância	200	360
Gastronomia	135427	A Distância	200	360
Gastronomia Funcional	135431	A Distância	200	360
Gestão Da Comunicação Digital E Mídias Sociais	117478	A Distância	200	360
Gestão Da Comunicação Em Redes Sociais	135432	A Distância	200	360
Gestão Da Manutenção	135436	A Distância	200	360
Gestão Da Produção Industrial	172454	A Distância	5000	360
Gestão Da Produção Industrial P6M	204265	A Distância	200	360
Gestão De Business Intelligence	117479	A Distância	200	360
Gestão De Comunicação Corporativa E Transparência	172200	A Distância	5000	360
Gestão De Comunicação Corporativa E Transparência P6M	204267	A Distância	200	360
Gestão De E-Commerce	114740	A Distância	200	400
Gestão De Empresas	39075	A Distância	1000	420
Gestão De Escritórios Em Arquitetura E Design	191558	A Distância	200	360
Gestão De Negócios Em Gastronomia	114530	A Distância	200	360
Gestão De Negócios Gastronômicos	172309	A Distância	5000	360
Gestão De Negócios Gastronômicos P6M	204270	A Distância	200	360
Gestão De Obras Qualidade E Desempenho Das Construções	204512	Presencial	200	360
Gestão De Obras, Qualidade E Desempenho Das Construções	135437	A Distância	200	360
Gestão De Políticas Ambientais	135438	A Distância	200	360
Gestão De Projetos De Arquitetura	135439	A Distância	200	360
Gestão De Projetos De Arquitetura	136878	Presencial	30	360
Gestão De Projetos De Sistemas Estruturais Em Edificações	172553	A Distância	5000	360
Gestão De Projetos De TI E Metodologias Ágeis	172294	A Distância	5000	360

Gestão De Projetos De TI E Metodologias Ágeis P6M	204271	A Distância	200	360
Gestão De Serviços De Saúde	172315	A Distância	5000	360
Gestão De Serviços De Saúde P6M	204272	A Distância	200	360
Gestão De Turismo E Hospitalidade	172303	A Distância	5000	360
Gestão De Turismo E Hospitalidade P6M	221299	A Distância	200	360
Gestão Do Varejo	114741	A Distância	200	400
Gestão E Auditoria De Sistemas Da Qualidade	172212	A Distância	5000	360
Gestão E Auditoria De Sistemas Da Qualidade P6M	204274	A Distância	200	360
Gestão E Economia De Energia	135440	A Distância	200	360
Gestão E Negócios Em Sistemas De Energia	172547	A Distância	5000	360
Gestão Em Agrotecnologias	191478	A Distância	200	360
Gestão Em Enfermagem	48681	A Distância	40	400
Gestão Escolar	172368	A Distância	5000	360
Gestão Escolar P6m	204275	A Distância	200	360
Gestão Estratégica Do Design	135441	A Distância	200	360
Governança De Tecnologia Da Informação E Inovação	114531	A Distância	200	360
Governança De TI	172299	A Distância	5000	360
Gramática E Texto	135534	A Distância	200	360
Hospitalidade, Turismo E Novos Negócios	191925	A Distância	200	360
Ilustração E Infografia	191583	A Distância	200	360
Implantação E Gestão BIM	191584	A Distância	200	360
Inbound Marketing P6m	204276	A Distância	200	360
Indústria 4.0	172451	A Distância	5000	360
Indústria 4.0 P6M	204286	A Distância	200	360
Influência Digital	135535	A Distância	200	360
Inovação Em Tecnologia Educacional	135536	A Distância	200	360
Inovação Em Tecnologias Educacionais	31345	A Distância	50	404
Inteligência Artificial	172297	A Distância	5000	360
Inteligência Artificial E Ciência De Dados	172292	A Distância	5000	360
Inteligência Artificial E Ciência De Dados P6M	204288	A Distância	200	360
Interiores: Tendências E Tecnologia	172549	A Distância	5000	360
Interiores: Tendências E Tecnologia P6M	204292	A Distância	200	360
Jogos Digitais	114744	A Distância	200	400
Jornalismo Contemporâneo E Digital	128066	Presencial	100	384
Jornalismo Esportivo E Multimídias	191442	A Distância	200	360
Jornalismo Gastronômico	191927	A Distância	200	360
Jornalismo Investigativo	135537	A Distância	200	360
LIBRAS - Língua Brasileira De Sinais	114748	A Distância	200	400

Licenciamento E Auditoria Ambiental	135538	A Distância	200	360
LLM Em Direito De Negócios	114767	A Distância	200	400
Llm Em Direito Digital E Data Protection	135539	A Distância	200	360
LLM Em Direito Empresarial	114532	A Distância	200	360
Manutenção Produtiva Total	191590	A Distância	200	360
MBA Controladoria E Finanças Corporativas	172218	A Distância	5000	360
MBA Controladoria E Finanças Corporativas P6M	204296	A Distância	200	360
MBA Em Administração De Pessoal	191930	A Distância	200	360
MBA Em Auditoria E Perícia Contábil	191931	A Distância	200	360
Mba Em Business Analytics Nas Organizações	135540	A Distância	200	360
MBA Em Business Intelligence, Management & Analytics	191933	A Distância	200	360
MBA Em Comércio Exterior	114768	A Distância	200	400
MBA Em Consultoria Empresarial	114533	A Distância	200	360
MBA Em Controladoria	114775	A Distância	200	400
MBA Em Controladoria, Auditoria E Compliance	114534	A Distância	200	360
Mba Em Defesa Cibernética Nas Organizações	135541	A Distância	200	360
MBA Em Desenvolvimento E Gestão De Franquias	191934	A Distância	200	360
Mba Em Educação Corporativa	135542	A Distância	200	360
MBA Em Empreendedorismo E Desenvolvimento De Novos Negócios	191936	A Distância	200	360
Mba Em Estratégia E Execução	135543	A Distância	200	360
MBA Em Finanças Corporativas	114535	A Distância	200	360
MBA Em Finanças E Banking	114834	A Distância	200	400
Mba Em Finanças, Investimentos E Banking Na Era Digital	135545	A Distância	200	360
Mba Em Gastronomia E Gestão De Alimentos E Bebidas	135546	A Distância	200	360
Mba Em Gastronomia E Gestão De Eventos	113013	A Distância	200	400
Mba Em Gastronomia E Gestão De Negócios Em Alimentos E Bebidas	128073	Presencial	30	360
Mba Em Gastronomia E Gestão De Negócios Em Alimentos E Bebidas	113014	A Distância	200	400
MBA Em Gestão Comercial E Vendas	191937	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Da Aviação Civil	71815	Presencial	50	384
MBA Em Gestão Da Criatividade E Inovação	191938	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Da Qualidade Em Tecnologia Da Informação	135547	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Da Saúde Com Ênfase Em Administração Hospitalar	135548	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Da Tecnologia Da Informação	114846	A Distância	200	400
MBA Em Gestão De Ativos, Criptomoedas E Formação Traders	191939	A Distância	200	360

MBA Em Gestão De Aviação Civil	191598	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Carreira E Empregabilidade	135549	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De E-Commerce De Moda	135550	A Distância	200	360
MBA Em Gestão De Energia, Petróleo E Gás	114847	A Distância	200	400
Mba Em Gestão De Eventos	135551	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Eventos	48682	Presencial	40	384
Mba Em Gestão De Imagem E Branding	135552	A Distância	200	360
MBA Em Gestão De Marcas	114536	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Negócios De Educação	135859	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Negócios De Educação A Distância	135861	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Negócios Em Turismo	135863	A Distância	200	360
MBA Em Gestão De Negócios Imobiliários	114848	A Distância	200	400
Mba Em Gestão De Pessoas E Liderança Na Era Digital	135864	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Processos	128074	Presencial	300	360
MBA Em Gestão De Processos	114537	A Distância	200	360
MBA Em Gestão De Projetos	114538	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Projetos Ágeis	135865	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Projetos Sociais E Culturais	135866	A Distância	200	360
MBA Em Gestão De Recursos Humanos	114849	A Distância	200	400
MBA Em Gestão De Serviços	114542	A Distância	200	360
MBA Em Gestão De Serviços De Saúde	114850	A Distância	200	400
Mba Em Gestão De Serviços Educacionais	135868	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Startups	135869	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Turismo E Hotelaria	114545	A Distância	200	360
Mba Em Gestão De Varejo E E-Commerce	135870	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Educacional	114548	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Empresarial	114549	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Escolar	114873	A Distância	200	400
Mba Em Gestão Escolar Com Ênfase Em Educação Inclusiva	135875	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Estratégica De ESG	191940	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios	114874	A Distância	200	400
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios Varejistas	172220	A Distância	5000	360
MBA Em Gestão Estratégica De Negócios Varejistas P6M	204299	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Estratégica De Pessoas	114550	A Distância	200	360

MBA Em Gestão Estratégica De Processos	191941	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Estratégica De Vendas	117484	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Fiscal E Tributária	191942	A Distância	200	360
MBA Em Gestão Pública	114878	A Distância	200	400
Mba Em Gestão Pública Com Ênfase Em Meio Ambiente E Energia	135877	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Pública Com Ênfase Em Saúde	135878	A Distância	200	360
Mba Em Gestão Pública E Direitos Humanos	135879	A Distância	200	360
MBA Em Inteligência Competitiva	114552	A Distância	200	360
MBA Em Investimentos & Banking	191943	A Distância	200	360
MBA Em Investimentos, Finanças & Banking	222284	A Distância	200	360
MBA Em Liderança De Alta Performance	191944	A Distância	200	360
MBA Em Liderança Estratégica	114554	A Distância	200	360
MBA Em Logística E Supply Chain	114881	A Distância	200	400
MBA Em Logística E Supply Chain Management	114556	A Distância	200	360
MBA Em Logística Empresarial	114588	A Distância	200	360
MBA Em Logística Internacional E Comércio Exterior	191945	A Distância	200	360
MBA Em Marketing Analytics	191946	A Distância	200	360
MBA Em Marketing Digital	114589	A Distância	200	360
Mba Em Marketing Digital	106635	Presencial	40	400
MBA Em Marketing E Vendas	114883	A Distância	200	400
MBA Em Marketing Estratégico	114590	A Distância	200	360
MBA Em Negociação E Solução De Conflitos	191947	A Distância	200	360
Mba Em Negócios De Moda	136343	A Distância	200	360
MBA Em Negócios Digitais	114591	A Distância	200	360
MBA Em Negócios Digitais E E-Commerce	191948	A Distância	200	360
MBA Em Negócios Imobiliários	114594	A Distância	200	360
MBA Em Negócios Internacionais	114600	A Distância	200	360
MBA Em Neuromarketing E Experiência De Consumo	191949	A Distância	200	360
MBA Em Planejamento Tributário	114601	A Distância	200	360
MBA Em Psicologia Organizacional E Do Trabalho E Liderança Estratégica	172370	A Distância	5000	360
MBA Em Psicologia Organizacional E Do Trabalho E Liderança Estratégica P6M	204308	A Distância	200	360
MBA Em Serviços De Saúde	113015	A Distância	200	400
Mba Em Tendências E Inovações	135892	A Distância	200	360
MBA Gestão Estratégica De Marketing	172216	A Distância	5000	360
MBA Gestão Estratégica De Marketing P6M	204312	A Distância	200	360

MBA Gestão Estratégica De Negócios	172213	A Distância	5000	360
MBA Gestão Estratégica De Negócios P6M	204320	A Distância	200	360
MBA Gestão Estratégica De Pessoas	172217	A Distância	5000	360
MBA Gestão Estratégica De Pessoas P6M	204335	A Distância	200	360
MBA Gestão Estratégica De Projetos	172219	A Distância	5000	360
MBA Gestão Estratégica De Projetos P6M	204344	A Distância	200	360
MBA Supply Chain Management E Logística	172210	A Distância	5000	360
MBA Supply Chain Management E Logística P6M	204353	A Distância	200	360
Medicina E Conservação De Silvestres	191504	A Distância	200	360
Metodologia Do Ensino Superior	114603	A Distância	200	360
Metodologias Ativas E Tecnologia	172411	A Distância	5000	360
Mídias Sociais Nas Organizações	114604	A Distância	200	360
Negociação E Vendas	114885	A Distância	200	400
Negócios Do Vinho	191950	A Distância	200	360
Negócios Em Mídias Digitais	114887	A Distância	200	400
Neuroarquitetura	172550	A Distância	5000	360
Neurociência Aplicada À Educação	136346	A Distância	200	360
Neurociência Aplicada À Educação P6M	204424	A Distância	200	360
Neuropsicologia	172416	A Distância	5000	360
Neuropsicologia P6M	204426	A Distância	200	360
Nutrição Esportiva E Estética	191440	A Distância	200	360
Operação E Manutenção De Parques Eólicos	191599	A Distância	200	360
Paisagismo E Jardinagem	191600	A Distância	200	360
Paisagismo E Paisagem Urbana	172551	A Distância	5000	360
Patrimônio, Restauro E Preservação Do Intangível	172449	A Distância	5000	360
Planejamento E Gestão De Eventos	172308	A Distância	5000	360
Planejamento E Gestão De Eventos P6M	204431	A Distância	200	360
Práticas De Consumo E Mídias Sociais	114615	A Distância	200	360
Processo Civil	114619	A Distância	200	360
Processo Civil E Processo Do Trabalho	114618	A Distância	200	360
Processos Criativos E Inovação	172365	A Distância	5000	360
Processos Criativos E Inovação P6M	204436	A Distância	200	360
Produção Audiovisual Multiplataforma	114620	A Distância	200	360
Projeto De Espaços Efêmeros E Cenografia	172552	A Distância	5000	360
Projeto E Modelagem BIM	191601	A Distância	200	360
Projetos Ágeis Para Aplicativos Móveis	114621	A Distância	200	360

Projetos Sociais E Direitos Humanos	114622	A Distância	200	360
Psicologia Clínica: Abordagens Sistêmicas No Atendimento De Família	191444	A Distância	200	360
Psicologia E Esporte	172371	A Distância	5000	360
Psicologia Organizacional	114623	A Distância	200	360
Psicologia Positiva, Bem-Estar E Felicidade	172410	A Distância	5000	360
Psicopedagoga Institucional	114888	A Distância	200	400
Psicopedagogia	136347	A Distância	200	360
Psicopedagogia P6M	204450	A Distância	200	360
Reabilitação E Fisioterapia De Cães E Gatos	191506	A Distância	200	360
Redes De Computadores E Telecomunicações	114624	A Distância	200	360
Relações Internacionais	114625	A Distância	200	360
Resgate Técnico, Socorrismo E Salvamento Animal Em Ambiente Urbano E Em Desastres	191508	A Distância	200	360
Resiliência Urbana E Gestão De Riscos	191602	A Distância	200	360
Resolução De Conflitos E Direito Do Trabalho	114626	A Distância	200	360
Resolução De Conflitos E Processo Civil	114627	A Distância	200	360
Retrofit E Patologia Nas Construções	172447	A Distância	5000	360
Retrofit E Patologia Nas Construções P6M	204473	A Distância	200	360
Saúde Pública Com Ênfase Em Saúde Da Família	114889	A Distância	200	360
Segurança Alimentar	114628	A Distância	200	360
Segurança Da Informação	172295	A Distância	5000	360
Segurança Da Informação E Gestão De TI	114629	A Distância	200	360
Segurança Da Informação P6M	204484	A Distância	200	360
Segurança De Voo	31337	Presencial	40	432
Serviço Social E Gestão De Projetos Sociais	114891	A Distância	200	400
Sistemas Elétricos De Potência	172546	A Distância	5000	360
Tecnologias Educacionais	114630	A Distância	200	360
Texto Na Atualidade	135442	A Distância	200	360
Tricologia E Terapia Capilar	24988	Presencial	40	408
User Experience	114631	A Distância	200	360
Vitrinismo E Visual Merchandising	191603	A Distância	200	360

Quadro 21 – Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Curso	Grau	Modalidade	Campus	Conceito
Programa de Pós-Graduação em Comunicação	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Mooca	4
Programa de Pós-Graduação em Design	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Mooca	5

Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Mooca	4
Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas	Mestrado	Profissional	Mooca ¹⁵	3
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Mooca ¹⁶	4



6.1.4. Cronograma 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 Anhembi Morumbi 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.

¹⁵ Alteração de modalidade (profissional para acadêmico) e fusão do Mestrado em Gestão de Alimentos e Bebidas com o PPG Hospitalidade, no qual será incorporado como linha de pesquisa. Previsão: final de 2023.

¹⁶ Atividades no Centro de Inovação, Tecnologia e Educação - Cité - São José dos Campos

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 Anhembi Morumbi 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.

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.

252

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 Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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).

253

Quadro 22 – Titulação do corpo docente atuante

Regime de Trabalho	Nº de Professores
Horistas	439
Tempo Parcial	104
Tempo Integral	280
TOTAL DE PROFESSORES	823

Quadro 23 – Docentes: Titulação x Regime de trabalho

TITULAÇÃO	Regime de trabalho					
	INTEGRAL		PARCIAL		HORISTA	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Doutor	115	14%	22	3%	130	16%
Mestre	113	14%	51	6%	233	28%
Especialistas	52	6%	31	4%	76	9%
TOTAL	280	34%	104	13%	439	53%

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 Anhembi Morumbi 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 disciplinas. A mantenedora, por meio da sua equipe de 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 Universidade Anhembi Morumbi, 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

255

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 Universidade Anhembi Morumbi, enviar relação da documentação admissional para o candidato selecionado.

6.2.6. Incentivo à Permanência

Entre as políticas de permanência e profissionalização da Universidade Anhembi Morumbi, 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.

256

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.

257

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 Ecossistema 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 recombina-se 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

259

“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 da Universidade Anhembi Morumbi a se organizará 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.

261

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 acontecerá, periodicamente, em dia da semana e horário fixo em todas as unidades acadêmicas. Envolverá os professores em tempo integral e em tempo parcial. 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.

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 Ecosistema Ânima e para a realização do currículo na IES.

263

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 Anhembi Morumbi 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

O corpo docente da Universidade Anhembi Morumbi é constituído de professores titulares; professores adjuntos; professores assistentes; professores auxiliares; professores visitantes.

O provimento na classe de professor é feito por portador de, no mínimo, certificado de especialização, observando-se os títulos e as provas e/ou avaliações de didática e conhecimento, conforme enquadramento do Plano de Carreira docente, aprovado pelo Conselho Superior. Professores de reconhecida competência poderão ser contratados como professores visitantes, por proposição da Universidade Anhembi Morumbi, e aprovação da direção. Os critérios de admissão e de progressão da carreira docente são mostrados a seguir:

264

Quadro 24 – Critérios de admissão e de progressão da carreira docente

Carreira	Requisito	Processo	Acesso
Professor auxiliar	Certificado de especialização	▪ Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. ▪ Provas de didática e conhecimento. Conf. Regimento. ▪ Entrevista com banca examinadora e/ou diretoria.	Progressão horizontal: participação acadêmica
Professor assistente	Grau de mestre ou grau mais elevado	• Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. • Provas de didática e conhecimento. Conf. Regimento. • Entrevista com banca examinadora e/ou diretoria.	Progressão horizontal: participação acadêmica
Professor adjunto	Grau de doutor ou grau mais elevado	• Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. • Experiência em administração acadêmica: membro de conselhos, chefe de departamento, coordenador de curso, ou posições acadêmicas de direção. • Provas de didática e conhecimento. • Entrevista com banca examinadora e/ou diretoria.	Progressão horizontal: participação acadêmica
Professor titular	Grau de doutor ou notório saber	• Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. • Experiência em administração acadêmica: membro de conselhos, chefe de departamento, coordenador de curso, ou posições acadêmicas de direção ou experiência destacada em pesquisa. • Provas de didática e conhecimento. Conf. Regimento. • Entrevista com banca examinadora e/ou diretoria.	
Professor visitante	Grau de mestre ou doutor	• Entrevista técnica. • Perfil profissional. • Conclusão do processo com a diretoria.	

6.3. CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

6.3.1. Perfil do Corpo Técnico-Administrativo

O corpo técnico-administrativo da Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi adota como critérios básicos para seleção/contratação do pessoal técnico-administrativo:

265

- 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

A Universidade Anhembi Morumbi promove a qualificação de seu corpo técnico-administrativo por meio de treinamentos promovidos pela mantenedora. 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. 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 25 – Corpo técnico-administrativo

FUNÇÃO	2023
Almoxarifado	3
Analista Comunicação	1
Analista Contabilidade	1
Analista Relacionamento	3
Analista Tesouraria	5
Analista TI	6
Assistente Comercial	25
Assistente de Relacionamento	98
Auxiliar Administrativo	4
Auxiliar de Biblioteca	22
Auxiliar de Coordenação	7
Auxiliar de Informática	16
Auxiliar de Secretaria	26
Auxiliar de serviços gerais	23
Bombeiro	8
Coordenação Contabilidade	1
Coordenador Administrativo	14
Coordenador de Curso	34
Diretor	3
Especialista De Área	47
Gerente	6
Líder de Núcleo de Serviços e Manutenção	4
Médico Veterinário	9
NAPI	6
Operador Contact Center	17
Ponto dos Professores	28
Preceptor	155
Recepcionista	10
Secretaria Geral	23
Supervisão Relacionamento	5
Supervisão TI	1
Supervisor Acadêmico	6
Supervisor Comercial	5
Supervisor de Biblioteca	5
Supervisor de Informática	2
Técnico de informática	7
Técnico de laboratório	142
TOTAL	778

A Universidade Anhembi Morumbi 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.

6.3.1.1. Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo

267

Para atender ao desenvolvimento institucional, a Universidade Anhembi Morumbi 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.

A previsão de expansão do corpo técnico administrativo é de um aumento total de 10% ao longo do quinquênio. Chegou-se a este número estimado com base na previsão de expansão dos cursos, conforme consta no item 6.1.2 deste PDI. Dentro deste percentual estimado, os cargos específicos, dentro do escopo indicado na listagem acima, serão definidos conforme a necessidade específica, de acordo com a efetiva oferta dos novos cursos.

6.3.2. 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.

268

6.4.2.1. 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.

6.4.2.2. 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 Anhembi Morumbi.
- 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.

6.4.2.3. Seleção

As etapas que constituem a seleção da Universidade Anhembi Morumbi 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.

6.4.2.4. 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.

6.4.2.5. 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 Anhembi Morumbi 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.

271

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.

6.4.2.6. Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo

A Universidade Anhembi Morumbi 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 26 – 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
Ulife	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

6.4.2.7. 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 Anhembi Morumbi acredita que a educação inova, impulsiona, transforma e pode ecoar para os mais diversos locais, multiplicando, fortalecendo e propagando saberes.

Dessa forma, os colaboradores da Universidade Anhembi Morumbi 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. 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.

273

Para fazer o login, o colaborador deve usar o e-mail e a senha corporativos. Na plataforma, ele define a disciplina que quer cursar. Cada disciplina apresenta textos-base, vídeos e fóruns para discussão, além de material complementar. Estão disponíveis várias temáticas, tais como:

- Acesso geral – Kaizen
- Atendimento ao aluno – Conhecendo o ENADE
- Atendimento ao aluno – Formação técnica – Equipes de atendimento
- Atendimento ao aluno – Remanejamento de alunos calouros
- Comunicação assertiva
- Estratégias de facilitação online e presencial
- Gestão ágil na prática
- Gestão de tempo e prioridades
- Mindset ágil
- Salesforce

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 Anhembi Morumbi. 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. PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL

6.4.1. Estrutura Organizacional

274

Dada a importância do alcance da missão e dos objetivos da Universidade Anhembi Morumbi, 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.

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 Universidade Anhembi Morumbi apresentam representantes.

6.5.1.1. 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;

275

II - Da Reitoria:

- a) Reitor;
- b) Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) Diretor de Unidade;
- d) Coordenadores de Curso;
- e) Coordenador Regional de Área;
- f) Gerente de Pós-Graduação

III - Órgãos Suplementares:

- a) Secretaria Acadêmica;
- b) Biblioteca;
- c) Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão - NAPI;

IV - Órgãos Internos Específicos e/ou Assessorias:

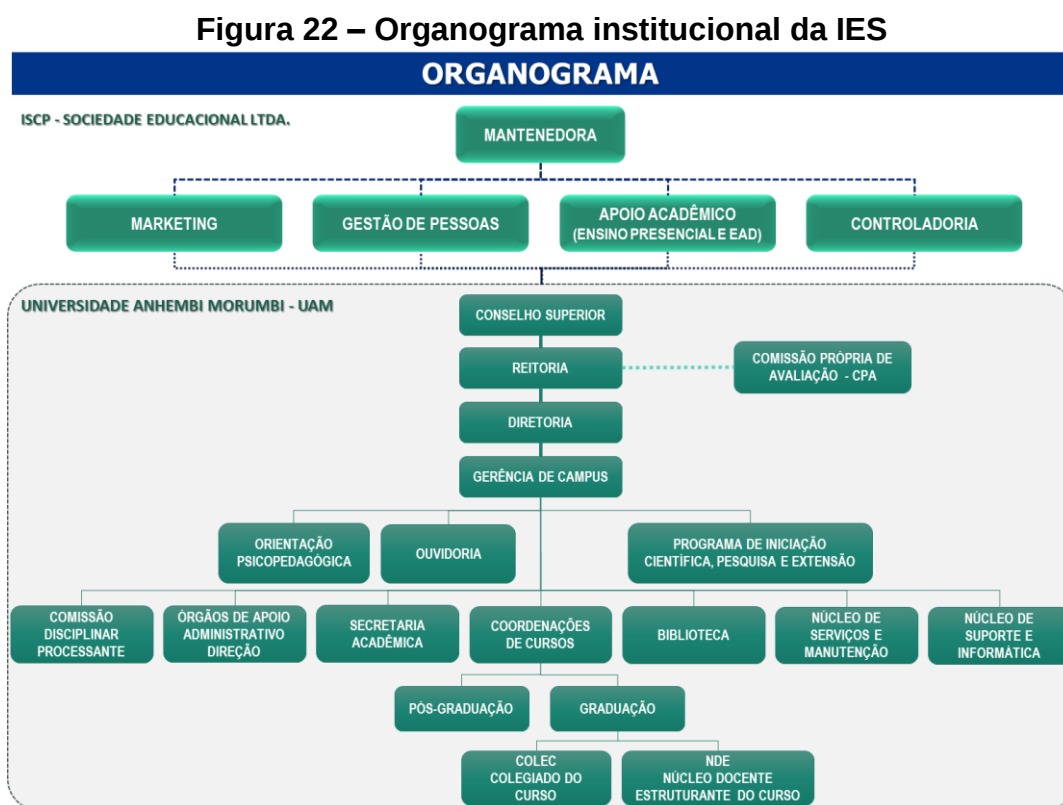
- a) Ouvidoria;
- b) Comissão Disciplinar Processante.

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 Anhembi Morumbi 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.

6.4.2. 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.

276



6.5.2.1. 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.

6.5.2.1.1. Uso da gestão estratégica

A Universidade Anhembi Morumbi 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.

277

6.5.2.1.2. 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.

6.5.2.1.3. Autonomia da IES em relação à mantenedora

Existe uma autonomia da Universidade Anhembi Morumbi 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.

6.5.2.1.4. Órgãos de apoio às atividades acadêmicas

A secretaria, dirigida pelo secretário acadêmico a ser designado pela diretoria da Universidade Anhembi Morumbi, 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 a Central de Atendimento Financeiro (CAF), com atendimento 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 da Universidade Anhembi Morumbi, 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.

6.5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A Universidade Anhembi Morumbi, mantida pela ISCP - Sociedade Educacional Ltda., elabora seu orçamento anual, considerando:

- a) a projeção das receitas: mensalidades ou anuidades dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão ou projetos em parcerias;
- b) a projeção dos custos com pessoal (docentes e profissionais técnico-administrativos);
- c) a projeção dos custos com serviços de terceiros;
- d) a projeção dos custos diretos e indiretos;
- e) a previsão de evasão de alunos;
- f) a previsão de inadimplência.

Em reunião semanal presidida pelo reitor e com a participação das áreas acadêmica, retenção, relacionamento com os alunos, operações 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 Universidade Anhembi Morumbi 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.

281

281

281

281

281

6.5.3. 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.

282

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 Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi e sustenta a tomada de decisão.

283

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 Anhembi Morumbi, localizada na Rua Dr. Almeida Lima, 1124 - 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 Universidade Anhembi Morumbi.

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 Anhembi Morumbi obedecem ao disposto na Portaria n. 1.224, de 18 de dezembro de 2013. 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 da Universidade Anhembi Morumbi 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.

7.5.1. 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 Anhembi Morumbi. Os espaços físicos são adequados para as atividades exercidas. Possuem mobiliário e equipamentos adequados para as atividades acadêmico-administrativos.

287

7.6. 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.

7.7. ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO

A Universidade Anhembi Morumbi 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.

7.8. 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 pela Universidade Anhembi Morumbi.

288

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.

7.9. 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.

289

7.10. BIBLIOTECA

De natureza universitária, a biblioteca da Universidade Anhembi Morumbi 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.

7.10.1. 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.

7.10.2. 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.

7.10.3. 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.

7.10.4. 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 Anhembi Morumbi 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, Ibpex, Papyrus, Casa do Psicólogo, Ática, Scipione, Cia. Das Letras, Rideel, Jaypee e Educ.

- 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.

7.10.5. 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 28 – 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.

7.10.6. 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.

7.10.7. 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 29 – 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.

7.10.8. 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.

7.10.9. 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.

297

7.10.10. 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.



7.11. 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.

7.12. 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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Anhembi Morumbi 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 ao ensino presencial. A ferramenta possibilita a inclusão de vasto material didático, exercícios, fóruns, bem como a troca de informações entre discentes e docentes.

7.12.1. 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. RECURSOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Como referendado no capítulo 4, a Universidade Anhembi Morumbi 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*.

301

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 Universidade Anhembi Morumbi, 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 médias, 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 Anhembi Morumbi. 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 duas plataformas disponíveis na Universidade Anhembi Morumbi para acesso pelo Ulife, a Biblioteca Digital Pearson e a Minha Biblioteca, 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

304

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 Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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 Universidade Anhembi Morumbi 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, a Universidade Anhembi Morumbi, desde o momento em

que os alunos se inscreverem 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.

305

Assim, na Universidade Anhembi Morumbi, 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.

306

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.

Código	Endereço	CEP	Bairro	Município	UF
1120878	Rua 9 De Julho, 1760, Araraquara - Centro	14801295	Centro	Araraquara	SP
1120787	Quadra Qno 18 Conjunto A, 18, Brasília - Ceilândia	72260889	Ceilândia Norte (Ceilândia)	Brasília	DF
1120848	Rua Antônio Leite Da Cunha, 166, Campinas - John Boyd Dunlop	13061091	Jardim García	Campinas	SP
1122197	Avenida Cafezais, 1799 Sl 1,2 E 7, Campo Grande - Jardim Centro Oeste	79073000	Jardim Centro Oeste	Campo Grande	MS
2503	Rua Dr. Almeida Lima, 1124 E 1134, Campus Mooca	3164000	Brás	São Paulo	SP
33621	Av. Paulista, 2000, Campus Paulista	1310200	Bela Vista	São Paulo	SP
1081876	Avenida Rio Das Pedras, 1601,	13425380	Piracicamirim	Piracicaba	SP
1082291	Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 7001, - De 6000/6001 A 7998/7999	12242010	Jardim Das Colinas	São José Dos Campos	SP
2505	Rua Líbero Badaró, 487/501,	1009904	Centro	São Paulo	SP
707833	Rua Casa Do Ator, 294, Campus Vila Olímpia	4546000	Vila Olímpia	São Paulo	SP

1121453	Rua Coronel Pedro Benedit, 190, Criciúma - Centro	88801250	Centro	Criciúma	SC
1120925	Rua São Benedito, 450, Embu-Guaçu	6900000	Jardim Val Flor	Embu-Guaçu	SP
1121028	Rua Luiz Elias Daux, 65, Florianópolis - Ingleses	88058512	Ingleses Do Rio Vermelho	Florianópolis	SC
1120811	R. Barão De Guaxupé, 93, Guaxupé	37800000	Centro	Guaxupé	MG
1135881	Rua Pedro De Toledo, 581, Lins - Centro	16400105	Centro	Lins	SP
1135880	Rua Manoel Pedro Júnior, 287, Mauá - Vila Bocaina	9310720	Vila Bocaina	Mauá	SP
1120653	Av. Marina, 779, Mongaguá	11730000	Centro	Mongaguá	SP
1120967	Rua Senador Dino Bueno, 158, Pindamonhangaba	12401410	Centro	Pindamonhangaba	SP
1153789	Marcílio Dias, 960, Polo - Araçatuba - Centro li	16050190	Paraíso	Araçatuba	SP
1153790	Falcão, 1015, Polo - Arapongas	86700165	Centro	Arapongas	PR
1153804	Miguel Bertolino Pizzato, 471, Polo - Araucária - Centro	83702220	Centro	Araucária	PR
1153792	Major Facundo, 692, Polo - Fortaleza - Centro I	60025100	Centro	Fortaleza	CE
1153788	Visconde Do Rio Branco, 3066, Polo - Fortaleza - Fátima	60055364	Fátima	Fortaleza	CE
1153793	Rua D, 81, Polo - Fortaleza - Parangaba I	60740145	Parangaba	Fortaleza	CE
1153803	Barão Do Rio Branco, 596, Polo - Imperatriz - Centro Iii	65900573	Juçara	Imperatriz	MA
1153784	Selim José De Sales, 1744, Polo - Ipatinga - Bethania	35164542	Bethânia	Ipatinga	MG
1153797	Das Flores, 165, Polo - Juazeiro Do Norte - Salesianos I	63050290	Salesianos	Juazeiro Do Norte	CE
1153795	Luiz Freire Benchetrit, 612, Polo - Smart Campo Grande - Vila Manoel	79040140	Chácara Cachoeira	Campo Grande	MS
1153796	Ceará, 388, Polo - Smart Rio Branco - Habitasa	69905088	Habitasa	Rio Branco	AC
1121418	Rua Júlio Mesquita, 84, Polo Araras	13600060	Centro	Araras	SP
1133715	Rua Deraldo Guimarães, 18, Polo Almenara - Centro	39900000	Centro	Almenara	MG
1112033	Avenida Marcos Penteado De Ulhôa Rodrigues, 939, Polo Alphaville - Jacarandá Smart	6460040	Tamboré	Barueri	SP

1142782	Avenida Ariosto Da Riva, 1845, Polo Alta Floresta - Centro	78580000	Centro	Alta Floresta	MT
1120556	Av. Carlos Hugueney, 1001, Polo Alto Araguaia	78780000	Centro	Alto Araguaia	MT
1125028	Avenida Brasil, 1955	13468000	Jardim Paulista	Americana	SP
1137606	Rua Rio Branco, 136, Polo Amparo - Centro	13904020	Ribeirão	Amparo	SP
1082630	Avenida Dona Elvira, 755	75113360	Vila Santa Maria De Nazareth	Anápolis	GO
1142888	Avenida Vaníel Caldas De Mesquita, 181, Polo Araraquara - Vila Xavier	14810153	Vila Xavier (Vila Xavier)	Araraquara	SP
1135090	Rua Vereador Luciano Antônio Carmona, 291, Polo Artur Nogueira - Centro	13160182	Centro	Artur Nogueira	SP
1133725	Avenida João Manoel, 600, Polo Arujá - Center Ville	7400610	Centro	Arujá	SP
1137635	Avenida Nove De Julho, 106, Polo Assis - Centro	19800020	Centro	Assis	SP
1087439	Avenida Atibaia, 426, Polo Atibaia	12942770	Atibaia Jardim	Atibaia	SP
1142842	Rua Goiás, 1394, Polo Avaré - Centro	18700140	Centro	Avaré	SP
1134176	Rua Inglaterra, 135, Polo Balneário Camboriú - Centro	88338290	Nações	Balneário Camboriú	SC
1133728	Praça Pedro Teixeira, 48, Polo Barbacena - Centro	36200001	Centro	Barbacena	MG
1119156	Rua 30, 967	14780120	Centro	Barretos	SP
1070959	Rua Quinze De Novembro, 40,	6420000	Vila Nova	Barueri	SP
1137099	Rua Tarum?, 80	6410230	Jardim Dos Camargos	Barueri	SP
1138025	Rua Capitão Andrade, 205, Polo Batatais - Centro	14300059	Centro	Batatais	SP
1116338	Rua Rio Branco, 11-78	17015311	Centro	Bauru	SP
1137605	Avenida Rodrigues Alves, 97, Polo Bauru - Centro	17034285	Vila Bonfim	Bauru	SP
1078236	Avenida Almirante Barroso, 777,	66093020	Marco	Belém	PA
1153806	Conselheiro Furtado, 2391, Polo Belem - Nazare	66040100	Cremação	Belém	PA
2000538	Rua Paracatu, 1385,	30180091	Santo Agostinho	Belo Horizonte	MG
1124368	Avenida Amazonas, 1306	30180003	Barro Preto	Belo Horizonte	MG
1135396	Rua Padre Eustáquio, 420, Polo Belo Horizonte - Carlos Prates	30710580	Carlos Prates	Belo Horizonte	MG

1085100	Avenida 19 De Maio, 950, Polo Bertioga	11250000	Jardim Albatroz	Bertioga	SP
1133879	Rua Quinze De Novembro, 1357	89010003	Centro	Blumenau	SC
1142861	Rua Abdala Habib Fraxe, 22/B, Polo Boa Vista - Centenário	69313172	Jóquei Clube	Boa Vista	RR
1117549	Rua Pereira Ignacio, 610	18550000	Jardim Bela Vista	Boituva	SP
1094987	Rua Gardenia, 1050	18607150	Vila Para?So	Botucatu	SP
1115613	Rua Coronel Leme, 140	12900340	Centro	Bragança Paulista	SP
1094484	Quadra Scrn 702/703, Bloco H	70720600	Asa Norte	Brasília	DF
1094482	Quadra Setor D Sul, Lote 7	72020111	Taguatinga Sul (Taguatinga)	Brasília	DF
1124359	Quadra 05 - Conjunto B, Lote 09, Sala 01, S/N, Polo Brasília - Gama	72405050	Gama Central	Brasília	DF
1151021	Quadra Eqs 414/415 , Polo Brasília - Samambaia	70297400	Asa Sul	Brasília	DF
1142924	Travessa Jaú, 36, Polo Caçapava - Centro	12282320	Vila Resende	Caçapava	SP
1105463	Avenida Francisco Lacerda De Aguiar, 214, Polo Cachoeiro De Itapemirim	29304626	Gilberto Machado	Cachoeiro De Itapemirim	ES
1082478	Avenida Doutor Armando Pinto, 51, (Lot Cresciúma)	7700175	Região Central	Caieiras	SP
1134002	Avenida Tenente Marques, 1737	7793450	S?O Luiz (Polvilho)	Cajamar	SP
1134203	Rua Plácido Soave, 160, Polo Campinas - Av. Ruy Rodrigues	13054040	Chácara Santa Letícia	Campinas	SP
1125250	Avenida Benjamin Constant, 1429	13010142	Centro	Campinas	SP
2000555	Rua Quinze De Novembro, 310,	79002140	Centro	Campo Grande	MS
1134458	Rua Nossa Senhora Do Ros?Rio, 79	13230035	Centro	Campo Limpo Paulista	SP
1145879	Rua Padre Haroldo, 358, Polo Capivari - Centro	13360059	Centro	Capivari	SP
1117637	Rua Ostiano Sandeville, 58	11660040	Centro	Caraguatatuba	SP
1078648	Rua Porto Rico, 40,	6345030	Chácara São João	Carapicuíba	SP
1154781	Rua Presidente Juscelino Kubitschek, 1336, Polo Cascavel - Centro li	85805002	Centro	Cascavel	PR
1119275	Avenida João César De Oliveira, 3192, Polo Contagem - Novo Eldorado	32340001	Novo Eldorado	Contagem	MG
1134205	', 243, Polo Corumbá - Centro	79303080	Centro	Corumbá	MS

1082484	Avenida Rotary, 122, Polo Cotia	6717090	Jardim Nomura	Cotia	SP
1142890	Rua Salgado Filho, 573, Polo Cristalina	73850000	Setor Cristina li - Expansão	Cristalina	GO
1134174	Rua João Novaes, 35, Polo Cruzeiro - Centro	12701270	Centro	Cruzeiro	SP
1133858	Avenida Das Nações Unidas, 956, Polo Cubatão - Escola Fortec	11520140	Vila Nova	Cubatão	SP
1134472	Rua Doutor Manoel Pedro, 365, Polo Curitiba - Cabral	80035030	Cabral	Curitiba	PR
1134193	Rua Antônio Parolin Júnior, 648, Polo Curitiba - Parolin	80220350	Parolin	Curitiba	PR
1134194	Rua Itatiaia, 845, Polo Curitiba - Portão	81070100	Portão	Curitiba	PR
1140840	Avenida Vereador Toaldo Túlio, 3689, Polo Curitiba - Santa Felicidade li	82300333	São Braz	Curitiba	PR
1124371	Rua Jose Bonifacio, 789	13690000	Centro	Descalvado	SP
1134475	Rua Bartira, 30, Polo Diadema - Piraporinha	9951480	Piraporinha	Diadema	SP
1123228	Av Rio Grande Do Sul, 962, Polo Divinópolis - Centro	35500025	Centro	Divinópolis	MG
1137613	Rua Alexandrina Bassith, 46, Polo Embu Das Artes - Centro	6803050	Centro	Embu	SP
1125251	Rua Carlos Gomes, 152	8500330	Vila Roman?Polis	Ferraz De Vasconcelos	SP
1134455	Rua Doutor Heitor Blum, 230	88075110	Estreito	Florianópolis	SC
1145107	Rua Cel Guilherme Alencar, 51, Polo Fortaleza - Mesejana li	60840340	Messejana	Fortaleza	CE
1086080	Rua Tarob?, 846	85851220	Centro	Foz Do Iguaçu	PR
1134444	Avenida Presidente Vargas, 768	14401110	Cidade Nova	Franca	SP
1134449	Rua Jo?O Mendes J?Nior, 63	7910210	Jardim Professor Francisco Morato	Francisco Morato	SP
1134454	Rua Corypheu Azevedo Marques, 63	7802250	Companhia Fazenda Bel?M	Franco Da Rocha	SP
1136269	Rua Parque, 361	74343245	Jardim Atl?Ntico	Goiânia	GO
1136309	Praçasantos Dumont, 190, Polo Goiânia - Cidade Jardim	74070050	Setor Aeroporto	Goiânia	GO
1120864	Rua Marechal Floriano, 794, Polo Governador Valadares - Centro	35010140	Centro	Governador Valadares	MG
1133732	Rua Euclides Da Cunha, 246, Polo Guaratinguetá - Centro	12515680	Vila Paraíba	Guaratinguetá	SP

1135401	Avenida Adhemar De Barros, 2231, Polo Guarujá - Pitangueiras	11430003	Vila Santa Rosa	Guarujá	SP
1134438	Rua Príncipe Mikasa, 136, Polo Guarulhos - Aeroporto	7140110	Jardim Almeida Prado	Guarulhos	SP
1120843	Estrada Presidente Juscelino Kubitschek De Oliveira, 5420, Polo Guarulhos - Bonsucesso	7252000	Bonsucesso	Guarulhos	SP
1091003	Rua Oswaldo Cruz, 146, Polo Guarulhos - Centro	7010020	Centro	Guarulhos	SP
1124373	Rua Pastor Ernesto Roth, 385	13187170	Loteamento Adventista Campineiro	Hortolândia	SP
1133734	Avenida Emancipação, 3770, Polo Hortolândia - Emancipação	13186410	Jardim Santa Clara Do Lago I	Hortolândia	SP
1137638	Rua Onze De Junho, 1247, Polo Indaiatuba - Centro	13330050	Centro	Indaiatuba	SP
1142828	Alameda Ezequiel Mantoanelli, 375, Polo Indaiatuba - Itaiaci	13340350	Jardim Panorama	Indaiatuba	SP
1122187	Rua 06, Lote 19, Quadra 01, S/N, Polo Ipameri	75780000	Vera Cruz	Ipameri	GO
1133735	Rua Mestre Emílio, 509, Polo Itabira - Centro	35900008	Centro	Itabira	MG
1123525	Rua Manuel De Castilho, 193, Polo Itaim Paulista	8120030	Itaim Paulista	São Paulo	SP
1134175	Rua José Paulo Da Silva, 69, Polo Itajaí - Centro	88302110	Centro	Itajaí	SC
1142895	Rua Leão XIII, 752, Polo Itanhaém - Centro	11740000	Suarão	Itanhaém	SP
1091011	Rua Manaus, 09, Polo Itapeçerica Da Serra	6850250	Parque Paraíso	Itapeçerica Da Serra	SP
1069107	Rua Doutor Coutinho, 152,	18200358	Centro	Itapetininga	SP
1137608	Rua Catharina Durante De Camargo, 93, Polo Itapevi - Centro	6653170	Jardim Itapevi	Itapevi	SP
1082499	Rua Vereador Maurício Alvez Braz, 4, Polo Itaquaquecetuba	8573050	Vila Virgínia	Itaquaquecetuba	SP
1137614	Rua Coronel Camilo Pires, 540, Polo Itatiba - Centro	13250270	Centro	Itatiba	SP
1142843	Rua Do Patrocínio, 378, Polo Itu - Centro I	13300200	Centro	Itu	SP
1122286	Rua Barão Do Rio Branco, 1000, Polo Jaboticabal	14870780	Centro	Jaboticabal	SP
1082500	Avenida Santos Dumont, 165, Polo Jacareí	12327400	Jardim Liberdade	Jacareí	SP
1154779	Rua Mato Grosso, 142, Polo Jaguariuna - Centro	13911084	Frazatto	Jaguariúna	SP
1133738	Cdd Jandira, 208, Polo Jandira - Centro	6606970	Centro	Jandira	SP

1134442	Rua Cesare Valentini, 200, Polo Jaraguá Do Sul - Centro	89254193	Três Rios Do Sul	Jaraguá Do Sul	SC
1146332	Rua Humaitá, 1335, Polo Jaú - Centro	17201320	Centro	Jaú	SP
1134211	Avenida Barão Do Rio Branco, 1820, Polo Juiz De Fora - Centro	36015510	Centro	Juiz De Fora	MG
1124374	Rua Do Retiro, 1525	13209201	Jardim Paris	Jundiaí	SP
1137632	Avenida 29 De Agosto, 32, Polo Leme - Centro	13610210	Centro	Leme	SP
1122070	Rua Santa Terezinha, 669, Polo Limeira	13480091	Centro	Limeira	SP
1142830	Avenida Cônego Manoel Alves, 762, Polo Limeira - Morro Azul	13484494	Jardim Morro Azul	Limeira	SP
1133871	Avenida Jo?O Felipe Calmon, 1187	29900026	Centro	Linhares	ES
1124376	Rua Sergipe, 1025	86010380	Centro	Londrina	PR
1134182	Rua Prefeito Faria Lima, 755, Polo Londrina - Jardim América	86061450	Maringá	Londrina	PR
1145919	Rua Aírton Antonio Pagotto, 13, Polo Louveira - Centro	13294368	Jardim Lago Azul	Louveira	SP
1142898	Rua Santos Dumont, 2238, Polo Macapá - Centro I	68902880	Buritizal	Macapá	AP
1142833	Av. Dr. José Maria Whitaker,, 776, Polo Mairinque - Centro	18120000	Jardim Cruzeiro	Mairinque	SP
1135093	Rua Zinho Marques, 204	7600021	Centro	Mairiporã	SP
1146325	Avenida Autaz Mirim, 282, Polo Manaus - Shopping Cidade Leste	69087215	Tancredo Neves	Manaus	AM
1145416	Rua Antônio Batista Ribas, 87 , Polo Mandaguaçu	87160000	Centro	Mandaguaçu	PR
1146292	Avenida Carlos Gomes, 457, Polo Marília - Centro	17501000	Marília	Marília	SP
1146327	Avenida Advogado Horácio Raccanello Filho, 5350, Polo Maringá - Novo Centro	87020035	Zona 07	Maringá	PR
1133739	Rua Francisco Toledo, 124, Polo Mauá - Jardim Zaira	9320790	Jardim Zaira	Mauá	SP
1070957	Rua Santana, 335, Salas 74 E 141	8710610	Centro	Mogi Das Cruzes	SP
1133740	Rua Francisco Affonso De Melo, 85, Polo Mogi Das Cruzes - Brás Cubas	8740310	Vila Brás Cubas	Mogi Das Cruzes	SP
1134195	Avenida Marechal Castelo Branco, 404, Polo Mogi Guaçu - Centro	13840060	Loteamento Morro De Ouro	Mogi Guaçu	SP

1135389	Rua Santo Antonio, 185, Polo Mogi Mirim - Centro	13845180	Centro	Mogi Guaçu	SP
1145136	Rua Afonso Aferri, 961 B , Polo Monte Mor - Centro	13190089	Centro	Monte Mor	SP
1133743	Rua Doutor Santos, 238, Polo Montes Claros - Centro	39400001	Centro	Montes Claros	MG
1151006	Avenida Firmino Azevedo, 357, Polo Mucajaí - Centro	69340000	Centro	Mucajaí	RR
1099438	Avenida São Luís, 1074, Polo Nova Aurora	85410000	Centro	Nova Aurora	PR
1070958	RUA DR CARLOS DE MORAIS BARROS, 343, 3º ANDAR - L27 QUADRA 4	6023000	Vila Campesina	Osasco	SP
1133744	Rua Arminda Beranger, 11, Polo Osasco - Km 18	6180130	Pestana	Osasco	SP
1142970	Rua Atílio Delanina, 224, Polo Osasco - Vila Campesina	6023070	Vila Campesina	Osasco	SP
1137639	Rua Doutor Antônio Prado, 247, Polo Ourinhos - Centro	19911810	Centro	Ourinhos	SP
1122200	Avenida Tocantins, S/N,Q43 Lt7 Cs8, Polo Palmas - Taquaralto	77064580	Taquaralto	Palmas	TO
1153807	Dos Expedicionários, 1180, Polo Paranaguá - Centro	83206450	Estradinha	Paranaguá	PR
1122188	Rua Santa Cruz, 315 - Sala 6, Polo Paulínia	13140291	Nova Paulínia	Paulínia	SP
1145899	Avenida Mato Grosso, 83, Polo Penápolis - Centro	16308124	Parque Residencial Ipê	Penápolis	SP
1142919	Rua Do Coliseu, 109, Polo Petrolina - Centro	56302390	Centro	Petrolina	PE
1133746	Rua Alferes José Caetano, 1028, Polo Piracicaba - Centro	13400120	Centro	Piracicaba	SP
1137634	Rua José Bonifácio, 101, Polo Pirassununga - Centro	13631062	Centro	Pirassununga	SP
1082503	Avenida Brasil, 76, Polo Poá	8561000	Centro	Poá	SP
1142925	Rua Santa Catarina, 338, Polo Poços De Caldas - Centro	37701015	Centro	Poços De Caldas	MG
1134212	Rua Do Rosário, 312, Polo Ponta Grossa - Centro	84010150	Centro	Ponta Grossa	PR
1123220	Avenida Brasil, 2690, Sala B	79904670	Centro	Ponta Porã	MS
1153808	Portel, 30, Polo Portel - Centro	68480000	Maria Magdalena	Portel	PA
1140837	Rua Luiz Gama, 758, Polo Porto Ferreira - Centro	13660047	Centro	Porto Ferreira	SP

1142903	Rua Abunã, 1035, Polo Porto Velho	76801293	Olaria	Porto Velho	RO
1134017	Av. Vicente Simões, 891	37550000	Centro	Pouso Alegre	MG
1082502	Rua Limeira, 79, Polo Praia Grande	11701260	Boqueirão	Praia Grande	SP
1145337	Rua Filomena Aby Azar, 350, Polo Registro - Centro I	11900000	Unesp Campus De Botucatu	Registro	SP
1125029	Avenida Professor João Figueiredo, 1901-SI 501	14024250	Jardim Botânico	Ribeirão Preto	SP
1137609	Avenida Dom Pedro I, 1275, Polo Ribeirão Preto - Dom Pedro	14055620	Alto Do Ipiranga	Ribeirão Preto	SP
1124378	Avenida das Américas, 2603	22631002	Barra da Tijuca	Rio De Janeiro	RJ
1078476	Rua Rodolfo Dantas, 93, Unidade 401	22020040	Copacabana	Rio De Janeiro	RJ
1124377	Avenida Nossa Senhora De Copacabana, 690	22060002	Copacabana	Rio De Janeiro	RJ
1115368	Rua Brasilina, 15, Polo Rio De Janeiro-Cascadura	21350060	Cascadura	Rio De Janeiro	RJ
1142831	Rua José Maria De Figueiredo, 630, Polo Rio Grande Da Serra - Centro	9450000	Rio Grande Da Serra	Rio Grande Da Serra	SP
1145282	Avenida Dom Wunibaldo, 1251, Polo Rondonópolis - Centro II	78700422	Jardim São Francisco	Rondonópolis	MT
1134460	Rua dos Teófilos, 772	8490600	Chácara Santa Etelvina	São Paulo	SP
1133852	Rua Giovanni Bononcini, 111	4843020	Parque Brasil	São Paulo	SP
1133861	Rua Professor Francisco Pinheiro, 109	8410020	Vila Princesa Isabel	São Paulo	SP
1133870	Rua Conselheiro Furtado, 692	1511000	Liberdade	São Paulo	SP
1135386	Estrada Do M Boi Mirim, 5002	4948030	Parque Do Lago	São Paulo	SP
1133872	Avenida Engenheiro Armando De Arruda Pereira, 1445	4309010	Jabaquara	São Paulo	SP
1134030	Rua Itinguçu, 2249	3658010	Vila Rica	São Paulo	SP
1135387	Avenida Giovanni Gronchi, 3800	5724020	Vila Andrade	São Paulo	SP
1136387	Avenida Vila Ema, 958	3156000	Vila Prudente	São Paulo	SP
1135388	Rua Cabinari, 563	3364050	Vila Formosa	São Paulo	SP
1134463	Avenida Guilherme Cotching, 1049	2113013	Vila Maria	São Paulo	SP
1133877	Rua Doutor Pinto Ferraz, 233	4117040	Vila Mariana	São Paulo	SP
1134018	Rua Doutor Sílvio Dante Bertacchi, 338	5625000	Vila São Nê	São Paulo	SP
1133886	Avenida Santa Catarina, 1521	4378300	Vila Mascote	São Paulo	SP
1145079	Rua Cangati, 73	5343050	Vila Lageado	São Paulo	SP
1135955	Rua Quinze De Novembro, 576	11310400	Centro	São Vicente	SP

1087447	Rua Rui Barbosa, 625, Polo Salto	13320230	Centro	Salto	SP
1142844	Rua Duque De Caxias, 89, Polo Santa Bárbara D'oeste - Centro I	13450015	Centro	Santa Bárbara D'Oeste	SP
1099439	Rua Do Serro, 415, Polo Santa Luzia	33010350	Centro	Santa Luzia	MG
1151027	Rua Presidente Arthur Costa E Silva, 2087, Polo Santana - Remédios	68927075	Remedios	Santana	AP
1082504	Estrada Tenente Marques, 5500, Polo Santana De Parnaíba	6530001	Chácara Do Solar I (Fazendinha)	Santana De Parnaíba	SP
1134184	Rua São José Operário, 71, Polo Santo André - Bela Vista	9041370	Jardim Bela Vista	Santo André	SP
1106035	Avenida Padre Anchieta, 386	9090710	Jardim	Santo André	SP
1092507	Avenida Martim Francisco, 395, Polo Santo André - Parque Das Nações	9230700	Vila Alto De Santo André	Santo André	SP
1135434	Rua Doutor Carvalho De Mendonça, 429, Polo Santos	11070102	Vila Belmiro	Santos	SP
1134443	Avenida Ana Costa, 465, Polo Santos - Gonzaga	11060001	Gonzaga	Santos	SP
1138198	Rua Leon, 03, Polo Sao Bernardo Do Campo - Assuncao	9860220	Assunção	São Bernardo Do Campo	SP
1142906	Avenida Kennedy, 344, Polo São Bernardo Do Campo - Av. Kennedy	9726251	Jardim Do Mar	São Bernardo Do Campo	SP
2000676	Rua Marechal Deodoro, 1805,	9710191	Centro	São Bernardo Do Campo	SP
1122210	Rua Jacquy, 101, Polo São Bernardo Do Campo - Rudge Ramos	9634000	Vila Helena	São Bernardo Do Campo	SP
1099441	Rua Manoel Coelho, 834/836, Polo São Caetano Do Sul - Centro	9510111	Centro	São Caetano Do Sul	SP
1122073	Avenida São Carlos, 2115 - Sala A, Polo São Carlos	13560010	Centro	São Carlos	SP
1119202	Avenida Doutor Durval Nicolau, 2449, Polo São João Da Boa Vista	13874788	Riviera De São João	São João Da Boa Vista	SP
1093720	Rua Vereador Arthur Manoel Mariano, 362, Polo São José - Forquilha	88106500	Forquilha	São José	SC
1125254	Avenida Em?Lio Trevisan, 655-Sala 610	15084067	Bom Jardim	São José Do Rio Preto	SP
1133748	Rua Tiradentes, 2226, Polo São José Do Rio Preto - Constituição	15025050	Boa Vista	São José Do Rio Preto	SP

1142800	Rua Dolzani Ricardo, 739, Polo São José Dos Campos - Centro I	12210110	Centro	São José Dos Campos	SP
1135884	Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 6707, Polo São José Dos Campos - Jardim Aquarius	12242010	Jardim Das Colinas	São José Dos Campos	SP
1124004	Avenida Andrômeda, 1399 - Sala 04, Polo São José Dos Campos - Jardim Satélite	12230000	Jardim Satélite	São José Dos Campos	SP
2000678	Avenida Barão Do Rio Branco, 105,	12243003	Jardim Explanada	São José Dos Campos	SP
1133857	Rua Tereza Nester, 305b, Polo São José Dos Pinhais - Centro	83045290	Afonso Pena	São José Dos Pinhais	PR
1142834	Rua Aririzal, 39, Polo São Luiz - Turu	65066265	Turu	São Luís	MA
1134171	Avenida Rio Das Pedras, 1025, Polo São Paulo - Aricanduva	3453000	Jardim Aricanduva	São Paulo	SP
1101824	Avenida Francisco Matarazzo, 969, Polo São Paulo - Barra Funda	5019000	Perdizes	São Paulo	SP
1134208	Avenida Professor Francisco Morato, 2367, Polo São Paulo - Butantã	5513300	Butantã	São Paulo	SP
1134168	Avenida Itaberaba, 1554, Polo São Paulo - Freguesia Do Ó	2734000	Nossa Senhora Do Ó	São Paulo	SP
1134206	Rua Nossa Senhora Do Outeiro, 237, Polo São Paulo - Interlagos Autódromo	4807010	Cidade Dutra	São Paulo	SP
1142909	Rua Doutor Renato Paes De Barros, 33, Polo São Paulo - Itaim Bibi	4530904	Itaim Bibi	São Paulo	SP
1134542	Estrada De Itapeperica, 2733, Polo São Paulo - Metrô Campo Limpo	5835005	Vila Maracanã	São Paulo	SP
1135151	Avenida Raimundo Pereira De Magalhães, 11860	2984035	Jardim Pirituba	São Paulo	SP
1122186	Rua Betari, 212, Polo São Paulo - Penha	3634040	Penha	São Paulo	SP
1135888	Rua Deputado Lacerda Franco, 157, Polo São Paulo - Pinheiros	5418000	Pinheiros	São Paulo	SP
1142835	Avenida Nossa Senhora Do Sabará, 2184, Polo São Paulo - Sabará - Campo Grande	4686002	Jardim Campo Grande	São Paulo	SP
1112058	Rua Doutor Zuquim, 608, Polo São Paulo - Santana	2035021	Santana	São Paulo	SP
1134029	Rua Tenente-Coronel Carlos Da Silva Araújo, 243	4751050	Santo Amaro	São Paulo	SP

1123227	Avenida Mateo Bei, 178, Polo São Paulo - São Mateus	3949200	São Mateus	São Paulo	SP
1120543	Rua Luís Picolo, 8, São Paulo - São Miguel Paulista	8010320	São Miguel Paulista	São Paulo	SP
1142854	Rua Leite Furtado, 44, Polo São Paulo - Sapopemba I	3978250	Jardim Adutora	São Paulo	SP
1134196	Avenida Bosque Da Saúde, 383, Polo São Paulo - Saúde	4142090	Saúde	São Paulo	SP
1135152	Rua Gentil Schunck Roschel, 74b	4890410	Jardim Novo Parelheiros	São Paulo	SP
1099443	Rua Do Orfanato, 153, Polo São Paulo - Vila Prudente	3131010	Vila Prudente	São Paulo	SP
1137612	Rua Mariquinha Viana, 867, Polo São Paulo - Voluntários Da Pátria	2408131	Vila Aurora (Zona Norte)	São Paulo	SP
1120884	Rua Scipião, 80, Polo São Paulo - Lapa	5047060	Vila Romana	São Paulo	SP
1082513	Rua Rui Barbosa, 519, Polo São Roque	18130440	Centro	São Roque	SP
1151037	Rua Vitorino Gonçalves Dos Santos, 160, Polo São Sebastião - Centro	11608617	Centro	São Sebastião	SP
1145290	Avenida Rio De Janeiro, 209, Polo Sarandi - Centro	87113250	Jardim Independência II	Sarandi	PR
1120711	Rua Doutor Olidair Ambrósio, 1462, Polo Sertãozinho	14160170	Centro	Sertãozinho	SP
1126453	Avenida Governador Valadares, 364 ? 2º Andar, Polo Smart Betim - Centro	32600222	Centro	Betim	MG
1145340	Quadra Crs 516 Bloco B, 66, Polo Smart Brasília - Asa Sul	70381525	Asa Sul	Brasília	DF
1145398	Scs Quadra 6 Bloco A, 130, Polo Smart Brasília - Setor Sul	70306901	Asa Sul	Brasília	DF
1142967	R. Eng. Ronaldo De Castro Barbosa, 534, Polo Smart Fortaleza - Cidade Dos Funcionários	60821572	Parque Manibura	Fortaleza	CE
1142968	Rua Francisco Segundo Da Costa, 27, Polo Smart Fortaleza - Edson Queiroz	60811650	Edson Queiroz	Fortaleza	CE
1125253	Avenida D, 419	74150040	Setor Marista	Goiânia	GO
1122095	Praça Doutor José Braz, 96, Polo Smart Itajubá	37500074	Morro Chic	Itajubá	MG
1124647	Rua Dona Francisca, 364, Polo Smart Joinville - Centro	89201250	Centro	Joinville	SC

1142969	R. Bandeirantes, 176, Polo Smart São Paulo - Bom Retiro	1124000	Bom Retiro	São Paulo	SP
1142918	Rua Marquês De Maricá, 964, Polo Smart São Paulo - Sacomã	4252000	Sacomã	São Paulo	SP
1122206	Avenida Primeira Avenida, 26, Polo Smart Serra	29165155	Parque Residencial Laranjeiras	Serra	ES
1114582	Avenida João Baptista Parra, 633, Polo Smart Vitória	29052123	Praia Do Suá	Vitória	ES
1154780	Rua Xv De Novembro, 222, Polo Socorro - Centro	13960000	Unesp Campus De Botucatu	Socorro	SP
1124382	Rua Ant?Nio Jos? Castronovo, 325	18095070	Jardim Santa Ros?Lia	Sorocaba	SP
1137552	Rua Tiradentes, 208, Polo Sumare - Centro	13170510	Vila Miranda	Sumaré	SP
1082517	Rua Rui Barbosa, 175, Polo Suzano	8675060	Vila Costa	Suzano	SP
1085476	Avenida Armando De Andrade, 287, Polo Taboão Da Serra	6754210	Parque Santos Dumont	Taboão Da Serra	SP
1099442	Rua Rafael Jurado Navas, 26, Polo Taboão Da Serra - Santos Dumont	6754210	Parque Santos Dumont	Taboão Da Serra	SP
1085479	Rua Juvenal De Campos, 569, Polo Tatuí	18270330	Centro	Tatuí	SP
1122074	Rua Duque De Caxias, 144, Polo Taubaté	12020050	Centro	Taubaté	SP
1104956	Rua Dos Expedicionários, 347, Polo Tietê	18530000	Centro	Tietê	SP
1121426	Rua Nazarenos, 141, Polo Ubatuba	11680000	Umuarama	Ubatuba	SP
1123523	Avenida Rondon Pacheco, 381- Sala 801, Polo Uberlândia - Tabajaras	38400242	Tabajaras	Uberlândia	MG
1133889	Rua Bar?O De Mau?, 508	13276080	Bela Vista	Valinhos	SP
1124386	Rua ?Lvaro Ribeiro, 59	37018330	Campos El?Seos	Varginha	MG
1119302	Avenida Carlos Lindenberg, 1054, Polo Vila Velha	29122036	Glória	Vila Velha	ES
1112064	Rua Da Formiga, 205, Polo Vinhedo	13280000	Centro	Vinhedo	SP
1134451	Avenida Ireno Da Silva Ven?Ncio, 199	18111100	Protestantes	Votorantim	SP
1142870	Rua Ceará, 3643, Polo Votuporanga - Centro	15505167	Patrimônio Velho	Votuporanga	SP
1112048	Rua Baptista Lion, 27, Ribeirão Pires	9400100	Centro	Ribeirão Pires	SP
1120803	Rua Visc. De Inhaúma, 489, Ribeirão Preto - Visconde De Inhaúma	37800000	Centro	Guaxupé	MG

1119155	Avenida Ces?Rio De Melo, 2400	23052102	Campo Grande	Rio De Janeiro	RJ
1133890	Avenida Casa Verde, 3523	2519200	Casa Verde	São Paulo	SP
1133869	Avenida Doutor Gentil De Moura, 619	4278080	Ipiranga	São Paulo	SP
1121442	Largo Da Matriz, 7	8210110	Itaquera	São Paulo	SP
1142814	Praça Da Bandeira, Nº23/25, Santa Isabel - Centro	7500000	Centro	Santa Isabel	SP
1120802	Avenida Mutinga, 474, São Paulo - Pirituba	5154000	Pirituba	São Paulo	SP
1120716	Rua Visconde De Itaboraí, 91, São Paulo - Tatuapé	3308050	Tatuapé	São Paulo	SP
1120895	Rua Paulo De Faria, 399, São Paulo - Tucuruvi	2267000	Tucuruvi	São Paulo	SP
1120880	Rua Desembargador Leite Albuquerque, 635, Smart Fortaleza - Aldeota	60150150	Aldeota	Fortaleza	CE
1121029	Avenida Lo 5, Nº Quadra 204 Sul, S/N, Smart Palmas	77020480	Plano Diretor Sul	Palmas	TO
1121454	Avenida Professora Izoraida Marques Peres, 256, Smart Sorocaba	18048110	Parque Campolim	Sorocaba	SP
1121455	AVENIDA FERNÃO DIAS PAES LEME, 1637 1º ANDAR, VÁRZEA PAULISTA INTELIGENTE	13220005	Centro	Várzea Paulista	SP
1120838	Rua Artur Machado, 761, Uberaba - Centro	38010020	Centro	Uberaba	MG
1120545	Rua Prof. Valdeci Campestre, 312, Vargem Grande Paulista	6730000	Jardim Olímpia	Vargem Grande Paulista	SP

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Anhembi Morumbi considera o seu Projeto Institucional inovador, sobretudo pelas características que apresenta:

320

- 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 Anhembi Morumbi 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.

321

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.

323

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 Namo 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/UFMG), 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, Dilcia; 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.