

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2022-2026

Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo/SP

SUMÁRIO

1.	PERFIL INSTITUCIONAL	10
1.1.	ÍNDICES INSTITUCIONAIS.....	10
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	12
2.1.	INSERÇÃO REGIONAL	12
2.2.	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	26
2.2.1.	Histórico da mantida	26
2.2.2.	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.....	41
2.6.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	42
2.7.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL	45
3.	PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	48
3.1.	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA)	50
3.2.	PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	53
3.3.	CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	55
3.4.	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA.....	59
3.4.1.	Análise e Divulgação dos Resultados	61
3.5.	EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO	63
3.6.	PLANEJAMENTO E AÇÕES ACADÊMICO ADMINISTRATIVAS A PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES.....	64
3.6.1.	Articulação entre os Resultados das Avaliações Externas e Autoavaliação..	65
3.6.2.	Discussão dos resultados e plano de ação	66
3.6.3.	Elaboração do relatório de autoavaliação	68
4.	PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)	69
4.1.	DIRETRIZES DE ATUAÇÃO ACADÊMICA	72
4.1.1.	Formação integral.....	73
4.1.2.	Qualificação para o século XXI	76
4.1.3.	Trabalho coletivo e aprendizagem significativa.....	78
4.1.4.	Ensino para a compreensão (EpC).....	79
4.2.	O CURRÍCULO NO ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM	81
4.2.1.	Conteúdos curriculares	85
4.2.2.	Personalização do currículo.....	87
4.2.3.	Formação integral.....	88

4.2.4.	Estrutura curricular	89
4.2.5.	Programa Vida & Carreira.....	101
4.2.6.	Flexibilidade curricular	106
4.2.7.	Integração Curricular	107
4.2.8.	Pesquisa na Universidade Anhembi Morumbi.....	108
4.2.9.	Extensão na Universidade Anhembi Morumbi	110
4.2.10.	Internacionalização na Universidade Anhembi Morumbi	115
4.3.	PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM.....	118
4.4.	INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS.....	121
4.4.1.	Metodologias Ativas de Aprendizagem	122
4.4.2.	Tecnologias Digitais na Educação	124
4.4.3.	Ambiente Virtual de Aprendizagem – Ulife.....	126
4.4.4.	Educação Híbrida	132
4.4.5.	Política de Capacitação e Formação Continuada	150
4.4.6.	Inovação e Empreendedorismo	151
4.5.	ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL AO NOVO MARCO REGULATÓRIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (Decreto nº 12.456/2025)	153
5.	POLÍTICAS ACADÊMICAS	155
5.1.	POLÍTICAS DE ENSINO E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO	155
5.1.1.	Política de Educação a Distância.....	158
5.2.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS, AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS E PRÁTICAS DE PESQUISA OU INICIAÇÃO CIENTÍFICA, DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DE DESENVOLVIMENTO ARTÍSTICO E CULTURAL	159
5.3.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO- ADMINISTRATIVAS PARA A EXTENSÃO.....	161
5.3.1.	Saúde Integral e Ampliação da Consciência.....	166
5.3.2.	Projetos de Extensão.....	167
5.3.3.	Projetos livres	168
5.4.	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	170
5.4.1.	Cultura de Educação Inclusiva.....	174
5.4.2.	Acessibilidade Arquitetônica	178
5.4.3.	Acessibilidade Curricular e Atitudinal	179
5.4.4.	Acessibilidade Digital e nas Comunicações	180
5.4.5.	Língua Brasileira de Sinais (Libras)	180

5.4.6.	Educação em Direitos Humanos.....	180
5.4.7.	Educação das Relações Étnico-Raciais.....	181
5.4.8.	Educação Ambiental e Sustentabilidade.....	182
5.5.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO	185
5.5.1.	Integração entre Graduação e Pós-Graduação	186
5.6.	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MOBILIDADE ACADÊMICA E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	190
5.7.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO E DIFUSÃO PARA A PRODUÇÃO ACADÊMICO-DOCENTE	193
5.8.	POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO À PRODUÇÃO DISCENTE E À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS.....	194
5.9.	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE EXTERNA	195
5.10.	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE INTERNA	196
5.10.1.	Comunicação com os Colaboradores.....	198
5.11.	POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	201
5.11.1.	Programa de intervenção Pedagógica	201
5.11.2.	Formas de Acesso ao Ensino.....	210
5.11.3.	Estímulos à Permanência	212
5.11.4.	Áreas de Atendimento Discente	213
5.12.	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS	217
6.	POLÍTICAS DE GESTÃO.....	221
6.1.	PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL	221
6.1.1.	Estrutura Organizacional	221
6.1.2.	Organograma Institucional da IES	224
6.2.	CORPO DOCENTE	227
6.2.1.	Atores pedagógicos e suas atribuições no processo de ensino aprendizagem	228
6.2.2.	Titulação	237
6.2.3.	Experiência no Magistério Superior e Experiência Não Acadêmica	238
6.2.4.	Regime de Trabalho	239
6.2.5.	Expansão do Corpo Docente	239
6.2.6.	Critérios de Seleção e Contratação	240
6.2.7.	Incentivo à Permanência	241
6.2.8.	Procedimentos para Substituição Eventual.....	242
6.2.9.	Políticas de Capacitação Docente e Formação Continuada	242

6.2.10.	Plano de Carreira do Corpo Docente	252
6.3.	CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	254
6.3.1.	Perfil do Corpo Técnico-Administrativo	254
6.3.2.	Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo.....	256
6.3.3.	Plano de Cargos e Salários do Corpo Técnico-Administrativo	256
6.3.4.	Solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal	257
6.3.5.	Recrutamento	257
6.3.6.	Seleção	258
6.3.7.	Contratação	259
6.3.8.	Política para aplicação do plano de cargos e salários/carreira.....	260
6.3.9.	Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo	261
6.4.	OFERTA DE CURSOS	264
6.4.1.	Cursos de Graduação.....	264
6.4.2.	Plano de Implantação e Desenvolvimento da Instituição para o Período de Vigência do PDI	270
6.4.3.	Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato Sensu e Stricto Sensu</i>)	271
6.4.4.	Proposta de Expansão dos Cursos de Pós-Graduação (<i>Lato Sensu e Stricto Sensu</i>)	306
6.5.	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	308
6.5.1.	Plano de Investimento	309
6.5.2.	Processo de Gestão Orçamentária	309
6.5.3.	Projeto Orçamentário.....	310
6.5.4.	Sustentabilidade Financeira: Participação da Comunidade Interna	310
7.	INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS.....	312
7.1.	INFRAESTRUTURA GERAL.....	312
7.2.	INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	313
7.3.	SALAS DE AULA.....	313
7.4.	AUDITÓRIO.....	314
7.5.	SALAS DE PROFESSORES.....	314
7.6.	INSTALAÇÕES PARA AS COORDENAÇÕES DE CURSO	315
7.7.	ESPAÇO PARA ATENDIMENTO AOS DISCENTES	315
7.8.	ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO	315
7.9.	LABORATÓRIOS, AMBIENTES E CENÁRIOS PARA PRÁTICAS DIDÁTICAS	315
7.10.	INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA DESTINADA À CPA	317
7.11.	BIBLIOTECA.....	317
7.11.1.	Infraestrutura Física	317

7.11.2.	Infraestrutura de Gestão do Acervo.....	318
7.11.3.	Armazenamento e acesso ao acervo	319
7.11.4.	Acervo: Plataformas Digitais	319
7.11.5.	Acervo: Portal de Periódicos Digitais.....	320
7.11.6.	Acervo: política de aquisição, expansão e atualização.....	322
7.11.7.	Informatização.....	322
7.11.8.	Programa de Treinamento e Orientação para os Usuários.....	323
7.11.9.	Manual de Trabalhos Acadêmicos	325
7.11.10.	Repositório Institucional.....	325
7.12.	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS.....	326
7.13.	INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA.....	326
7.13.1.	Equipamentos	328
7.13.2.	Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos	329
7.13.3.	Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação	330
7.14.	ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA.....	333
7.14.1.	Acessibilidade Curricular e Atitudinal	334
7.15.	POLOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	335
7.15.1.	Expansão	335
7.15.2.	Polos em Funcionamento.....	335
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	354
	REFERÊNCIAS	355

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Município de São Paulo	12
Figura 2- São José dos Campos.....	18
Figura 3 – Mapa da região administrativa de São José dos Campos	19
Figura 4 – Localização de Piracicaba em São Paulo.....	23
Figura 5 – Eixos e dimensões do SINAES	48
Figura 6 – Diagrama do Processo de Autoavaliação	54
Figura 7 - Escala NPS	57
Figura 8 – Lançamento da campanha da avaliação institucional.....	60
Figura 9 – Card WhatsApp enviado à comunidade acadêmica	61
Figura 10 – Descrição dos elementos do marco conceitual do EpC.....	80
Figura 11 – A dinâmica da subjetivação do currículo	83
Figura 12 – Extensão como ambiente de aprendizagem	114
Figura 13 – Pilares da Internacionalização	116
Figura 14 – Iniciativas de Internacionalização para a Graduação	117
Figura 15 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	117
Figura 16 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação <i>Stricto- Sensu</i>	117
Figura 17 – Processo de avaliação contínua	120
Figura 18 – Visão geral da arquitetura de distribuição	131
Figura 19 - Manifesto do Ânima Plurais	175
Figura 20 – Estações de aprendizagem na pós-graduação	187
Figura 21 – Ecossistema de Ensino da Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>	188
Figura 22 - Trilha de Formação Acadêmica focada na Aprendizagem ao Longo da Vida.....	190
Figura 23 – Iniciativas de Internacionalização para Colaboradores.....	193
Figura 24 – Estrutura do Programa de Nivelamento	205
Figura 25 – Organograma Institucional da IES	224

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.....	37
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	39
Quadro 12 – Regime de Trabalho do corpo docente atuante.....	239
Quadro 13 – Docentes: Titulação x Regime de trabalho.....	239
Quadro 14 – Critérios de admissão e de progressão da carreira docente	253
Quadro 15 – Corpo técnico-administrativo	254
Quadro 16 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico- administrativo	261
Quadro 17 – Oferta de cursos Presencial – Campus Mooca	264
Quadro 18 – Oferta de cursos Presencial – Campus Vila Olímpia.....	265
Quadro 19 – Oferta de cursos Presencial – Campus Paulista.....	267
Quadro 20 – Oferta de cursos Presencial – Campus Piracicaba	268
Quadro 21 – Oferta de cursos Presencial – São José dos Campos	268
Quadro 22 – Oferta de cursos – Semipresencial	268
Quadro 23 – Oferta de cursos – A distância	269
Quadro 24 – Cursos previstos para abertura na vigência do PDI.....	271
Quadro 25 – Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	271
Quadro 26 – Cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	306
Quadro 27 – Projeção orçamentária	310
Quadro 28 – Bases de Dados disponíveis	320
Quadro 29 – Nível de informatização da biblioteca.....	323

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: Vinicius Tavares Medeiros Machado, Vice-Reitor: Robson Jose Santos Santana

1. PERFIL INSTITUCIONAL

A Universidade Anhembi Morumbi está localizada Rua Dr. Almeida Lima, 1124 e 1134, Bairro Mooca, município de São Paulo, estado de São Paulo. É mantida pela ISCP - Sociedade Educacional Ltda, CNPJ n. 62.596.408/0001-25, NIRE n. 3522828156-2 pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos, com sede e foro na Rua Dr. Almeida Lima, 1124-1134, Mooca, São Paulo/SP.

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 - N°s 275 E 294, Vila Olímpia, São Paulo

1.1. ÍNDICES INSTITUCIONAIS

Índice	Valor	Ano
CI - Conceito Institucional:	5	2023
CI-EaD - Conceito Institucional EaD:	4	2017
IGC - Índice Geral de Cursos:	3	2023
IGC Contínuo:	2.6620	2023

ANO	CI	IGC	CI-EaD
2023	5	-	-
2022	-	3	-
2021	-	4	-
2019	-	4	-
2018	-	4	-
2017	-	4	4
2016	3	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.

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.

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.

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.

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.

Figura 3 – Mapa da região administrativa de São José dos Campos



Fonte: OPY (2017).

Com mais de 700.000 habitantes, segundo o censo do IBGE de 2018, é a sexta mais populosa do estado, e a 26º 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.

São José dos Campos é uma cidade que une cultura, tradição e tecnologia. No núcleo urbano estão localizados institutos federais de pesquisa científica, empresas de tecnologia de ponta, prédios de arquitetura arrojada, universidades, faculdades e centros de formação de mão de obra qualificada. Por outro lado, a zona rural concentra quase 70% do território do município, boa parte em áreas de proteção ambiental.

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.

Localizada estrategicamente entre São Paulo e Rio de Janeiro e ligada por modernas rodovias e pelo aeroporto, a cidade está bem próxima das praias, da região serrana e de outros destinos turísticos do vale. Entre uma ou duas horas

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.

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.

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 sensu e stricto sensu.

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.

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 (UAM) (cod. MEC - 466), com sede na cidade de São Paulo/SP, é uma instituição de ensino superior, mantida pela ISCP - Sociedade Educacional Ltda. A ISCP - Sociedade Educacional Ltda. foi fundada em 1972, visando fomentar o processo de credenciamento de uma instituição de ensino superior junto ao MEC. A ISCP - Sociedade Educacional Ltda. integra, desde maio de 2021 a Ânima Educação, cuja presença física alcança 12 estados do Brasil, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, sendo considerada uma das maiores organizações de educação superior privada do país, listada no Novo Mercado.

A 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 Morumbi, surgiu a Faculdade Anhembi Morumbi, oferecendo os cursos de Comunicação Social, Turismo, Secretariado Executivo Bilingue 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 integra a Rede Internacional de Universidades Laureate. No mesmo ano, a Universidade Anhembi Morumbi obtém 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.

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 autorizado 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 obtém 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 recredenciamento 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.

Em maio de 2021, a UAM, passou a integrar o grupo Ânima Educação, quarta maior organização educacional privada do cenário nacional, que tem como meta organizacional “transformar o país através da educação”, o que contribui, positivamente, para o fortalecimento da sua missão institucional, bem como para a formação sólida dos seus egressos.

Em 2024 ocorre o Recredenciamento da Universidade Anhembi Morumbi, com a Portaria MEC Nº 1.018 de 12/10/2024, publicada no DOU nº 200, de 15/10/2024, pelo prazo máximo de 10 (dez) anos.

A Universidade Anhembi Morumbi, 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. 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.

2.2.2.1. 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”*.

2.2.2.2. 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”*.

2.2.2.3. Valores

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 Instituição é manter-se como uma instituição de excelência na formação profissional dos estudantes, priorizando uma relação de ensino-aprendizagem na qual o respeito à diversidade, à autonomia e à alteridade sejam componentes centrais dessa formação. São objetivos da instituição:

- I. Conscientizar a comunidade interna e externa sobre os direitos e deveres da pessoa humana, da família, da sociedade e do estado;
- II. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- III. Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- IV. Incentivar o trabalho de investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e à criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- V. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- VI. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VII. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VIII. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na instituição;

- IX. Promover o espírito de solidariedade entre as pessoas, procurando soluções para a melhoria da qualidade de vida do ser humano, na busca da integração com o meio ambiente;
- X. Promover a formação crítica e autônoma do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável.

2.4. DESCRIÇÃO E PROJEÇÃO DAS METAS

Com base na análise dos indicadores institucionais e em consonância com os objetivos pretendidos, a Universidade Anhembi Morumbi propõe, para o período de 2022-2026, o alcance das seguintes metas:

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
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 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	Intensificar os programas de apoio à formação acadêmica dos estudantes.	x	x	x	x	x

acadêmico dos estudantes.	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 científicos, técnicos, artísticos e culturais que ampliem a visão de mundo do docente.	x	x	x	x	x
	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	Promover parcerias com empresas, instituições públicas e privadas,	x	x	x	x	x

espaços para a prática profissional.	movimentos sociais e comunidades.					
	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*

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 Instituição, 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/diretoria 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.

Os cursos que compõem o catálogo de pós-graduação *lato sensu* da IES foram concebidos a partir da análise do mercado local, em alinhamento com os contextos nacional e global levando-se em consideração a demanda, tendências educacionais e profissionais e 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* é permanentemente monitorado visando subsidiar não apenas a ampliação da oferta de novos cursos, mas também a atualização do projeto acadêmico.

Adicionalmente, tanto as mudanças no contexto educacional mundial, quanto os marcos regulatórios, orientam as estratégias ligadas à gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Neste sentido, o parecer CNE/CP nº 14/2022 se estabelece como orientador para o planejamento almejado para a vigência do PDI. Estão no escopo das ações:

- a análise e monitoramento dos cursos com oferta vigente visando oportunizar sua consolidação ou revisão;
- a análise das modalidades em oferta com o objetivo de orientar o design curricular e o tempo de integralização, em alinhamento com as necessidades dos estudantes;
- a análise e revisão de conteúdos e abordagens dos materiais digitais com foco na qualidade acadêmica;
- a criação de modelo acadêmico digital, em consonância com as principais tendências no segmento educacional.
- a análise e monitoramento do crescimento projetado de 25% do catálogo atual conforme estudos periódicos.

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

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

2.6.POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A prática social é realizada por meio das diretrizes institucionais e de políticas de extensão universitária propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade 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 Instituição expressa a organização e o pensar de suas propostas pedagógicas, voltadas para a formação do cidadão e do profissional, validando a abertura de cursos correlacionados à demanda da região, à oferta de cursos pelas instituições existentes no entorno e ao perfil do corpo docente associado ao foco e ao campo de atuação dos cursos a serem ministrados, de modo a promover a inclusão de alunos no mundo do trabalho.

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

- instrumentalizar o estudante para que seja capaz de formular seu projeto de vida;

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

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

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

2.7. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

Quando a organização é uma instituição de ensino, essa responsabilidade com a sociedade destaca-se ainda mais por sua natureza formativa, que se traduz em sua capacidade de transformar e fortalecer os indivíduos, de provocar mudanças na sociedade e de responder às suas necessidades. A educação é de importância vital para a humanidade, e as instituições de ensino se comprometem com a sociedade, local e globalmente, não apenas quando produzem e disseminam conhecimentos e tecnologias, mas, principalmente, quando assumem seu papel de preparar indivíduos com autonomia e, também, quando os despertam para a necessidade de que pautem suas ações, tanto as individuais, quanto as profissionais e cidadãos, 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 Instituição zela para que a ampla aplicação de todos os princípios norteadores de sua atuação seja percebida em todos os setores da instituição, e não somente no discurso da sala de aula. Assim, a responsabilidade social da IES se materializa nas seguintes ações:

- acompanhamento da qualidade dos serviços prestados;
- ações afirmativas, como a contratação de pessoas com deficiência;
- defesa do meio ambiente;
- promoção da inclusão social, cultural e digital;
- preparação de futuros líderes para o desenvolvimento sustentável;
- promoção de valores éticos;
- preservação da memória e do patrimônio cultural;
- incentivo à produção artística;
- articulação do ensino, da pesquisa e da extensão.

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

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

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

3. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O Programa de Avaliação Institucional da Universidade 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. Cabe à Comissão Própria de Avaliação da Instituição estruturar, detalhadamente, o processo de como ocorre a avaliação das 10 dimensões do Sinaes, apresentando a sistemática que vai, desde a sensibilização até a divulgação dos resultados e dos planos de ações em decorrência de todo o processo.

Figura 5 – Eixos e dimensões do SINAES



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

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

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

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

Nesse sentido, a avaliação institucional, por sua amplitude, exige o uso de múltiplas observações e instrumentos, que tragam em seu bojo critérios coerentes e relevantes sob o ponto de vista do que observam e buscam revelar. Assim, a avaliação institucional auxilia no desenvolvimento do projeto da Universidade 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.

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

3.1. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA)

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

A Comissão Própria de Avaliação é o órgão responsável por:

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

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

No regulamento próprio da CPA, constam todas as atribuições e as atividades a serem desenvolvidas pela CPA, que goza de autonomia em relação aos órgãos colegiados existentes na Universidade 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; a representação do corpo docente; a representação do corpo técnico-administrativo; a representação do corpo discente, regularmente matriculado, indicado pelo órgão de representação estudantil da IES, ou, na sua inexistência, pelos representantes de turmas; a representação da sociedade civil organizada, sem vínculo empregatício com a Instituição. A nomeação dos integrantes deve seguir os critérios definidos no regimento institucional.

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

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

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

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

3.2. PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

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

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

A avaliação institucional da Universidade Anhembi Morumbi ocorre em dois momentos e conta com diversificados instrumentos de avaliação com o objetivo de buscar, constantemente, a melhoria da instituição. Para isso, realiza uma avaliação continuada dos cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*, tanto nas modalidades presencial quanto a distância. Esse processo envolve alunos, professores e egressos, sendo totalmente voluntário e garantindo o anonimato dos participantes. No primeiro momento, a autoavaliação ocorre sistematicamente, a cada semestre, com a participação de toda a comunidade acadêmica, envolvendo coordenadores, professores, alunos e corpo técnico-administrativo. No segundo momento, que perpassa todo o ano letivo, a autoavaliação conta com a participação da comunidade interna e externa.

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

Figura 6 – Diagrama do Processo de Autoavaliação



Fonte: elaborado pela CPA.

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

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

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

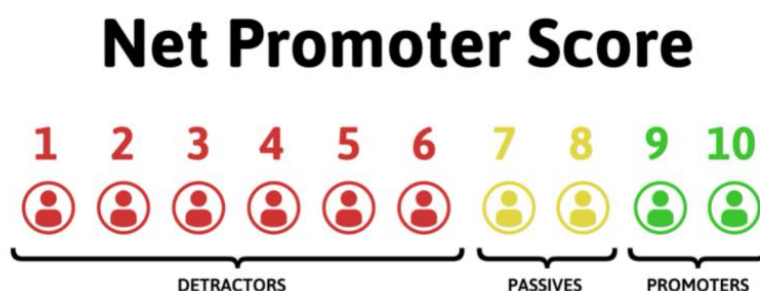
Na construção do instrumento de avaliação, são considerados os seguintes aspectos: a quantidade de itens, a linguagem utilizada na formulação dos mesmos e o tempo de aplicação do instrumento. Como os alunos tendem a perder o interesse no processo de avaliação, caso se mostre demorado ou muito

prolixo (SCRIVEN, 1995), o questionário deve ser curto, tanto em relação ao número de questões (máximo de 50) quanto em relação ao tempo de aplicação (20-30 minutos). Levando-se em conta os aspectos operacionais (rapidez de apuração, redução de erros de mensuração, taxa de resposta), o questionário a ser utilizado será preparado para ser lido de modo digital.

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

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

Figura 7 - Escala NPS



$$\text{NPS} = \% \text{ (ícone verde) } - \% \text{ (ícone vermelho) }$$

Fonte: elaborado pela CPA.

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

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).

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

() – Insatisfeito; () – Muito insatisfeito

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

() – Não sei avaliar/não se aplica

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

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

O instrumento de avaliação passa pelas seguintes fases:

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

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

3.4. PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Os objetivos traçados para a avaliação institucional serão atingidos, em especial, quando há a participação efetiva da comunidade acadêmica. Por isso, é de fundamental importância a primeira fase do processo, que é a sensibilização. Divulgar as melhorias alcançadas a partir dos resultados da autoavaliação institucional é considerada como uma estratégia importante e eficaz 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, a diretoria e os coordenadores de curso. Como parte dessa mobilização interna, a IES tem como estratégia a realização de uma reunião com os representantes de turma, na qual é explicado o processo de autoavaliação, o órgão responsável (CPA), a metodologia utilizada, as finalidades e as melhorias alcançadas.

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

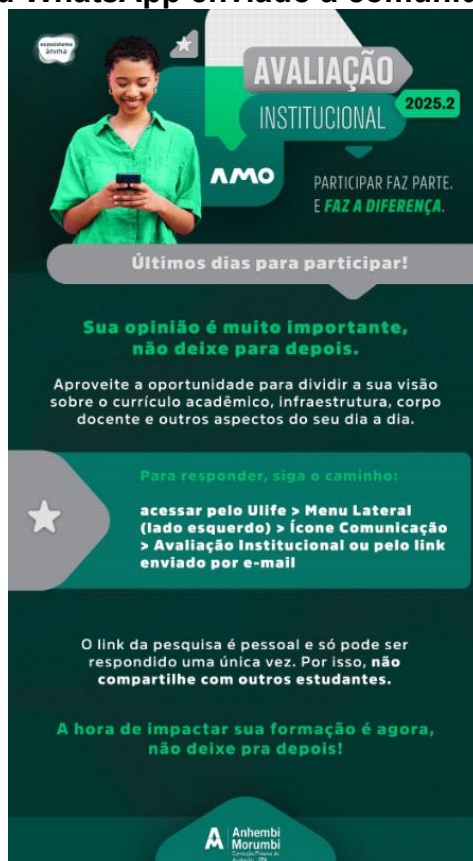
Figura 8 – Lançamento da campanha da avaliação institucional



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

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

Figura 9 – Card WhatsApp enviado à comunidade acadêmica



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

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

3.4.1. Análise e Divulgação dos Resultados

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

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

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

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

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

avaliados na AI, para que eles trabalhem os planos de ação à curto, médio e longo prazo.

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

3.5. EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO

A Universidade 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 Instituição a um planejamento mais eficiente.

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

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

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

A autoavaliação colabora para a reflexão de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da Universidade 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 Instituição, pretende-se então adotar as necessárias decisões sobre os cursos que deverão receber investimentos em infraestrutura e quais incentivos deverão ser dados à criação de projetos na área de ensino, pesquisa e extensão que levem alunos e professores ao desenvolvimento integrado de novas metodologias de trabalho.

3.6.1. Articulação entre os Resultados das Avaliações Externas e Autoavaliação

As mais recentes tendências de avaliação institucional estão baseadas em uma concepção que tem como eixo central a vocação da Universidade 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-administrativos 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. 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, 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 elabora seu relatório de autoavaliação e o insere no sistema e-MEC, nos termos da Portaria Normativa do MEC que dispõe sobre a avaliação dos órgãos oficiais.

4. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Universidade 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 Instituição em consonância com as especificidades e a demanda da região.

Por se constituir em uma referência institucional, este PPI ampara a construção dos projetos pedagógicos dos cursos a serem ofertados e define o funcionamento, a dinâmica escolar, as políticas de acesso, permanência e conclusão, as políticas de inclusão, as políticas de pesquisa e de extensão e as políticas de gestão acadêmica da Instituição. As políticas de ensino da 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 instituição em todas as suas instâncias, além de refletir as suas relações com o espaço externo. Apresenta estratégias educativas variadas e complementares no pensar e no fazer acadêmico da instituição, que busca, constantemente,

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

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

Em seu projeto de formação de estudantes, a Universidade 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 conexões efetivas com o mundo do trabalho. Nele, os alunos têm a oportunidade de vivenciar a realidade social e profissional, além de desenvolver projetos que resolvam problemas complexos durante a experiência universitária, sempre sob a orientação e a mentoria dos professores.

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

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

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

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

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

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

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

Como documento em constante processo de construção, o PPI formula um conhecimento capaz de manter um processo contínuo de aperfeiçoamento da Universidade 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.

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,

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

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

A formação do indivíduo está centrada no desenvolvimento da habilidade de problematizar, da capacidade de aprender com autonomia, do estímulo a características como criatividade, proatividade, autocontrole, cooperação, motivação, habilidade interpessoal e atitude ética. 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 desenvolvimento das capacidades de cooperação e de autonomia dos discentes.

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.

Assim, educar para a autonomia é educar para o mundo e, para isso, é necessário entendê-lo.

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

O perfil do egresso dos estudantes da Universidade 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 apresenta uma proposta multidisciplinar, em que são conjugados saberes, além de proporcionar o aperfeiçoamento e a atualização técnico-científica. Essa concepção alia-se à certeza de que o perfil desejado para o egresso, de certa maneira, subsidia as escolhas pedagógicas e confirma a importância da presença da Instituição na região em que está inserida.

4.1.2. Qualificação para o século XXI

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

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

Por outro lado, o fomento da Instituição à presença cada vez mais constante das empresas no ambiente universitário contribui para consolidar o conceito de trabalhabilidade como dimensão formativa do currículo, na qual a metodologia de aprendizagem por projetos surge como uma das alavancas para desenvolver o empreendedorismo, a criatividade, o letramento científico e a habilidade de aprender a aprender, ou metacognição. No decorrer da trajetória universitária, cada estudante é estimulado a construir um portfólio de projetos, estudos e experiências multiprofissionais 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 IES, 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 multiprofissionais 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 é que os professores, por meio da elaboração coletiva e da troca de experiências com os pares, planejem suas ações, avaliem suas consequências e planejem novamente as suas intervenções.

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

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

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

- integração dos conhecimentos rompendo-se, assim, com a lógica disciplinar;
- construção de uma relação de sentidos entre o conhecimento e a realidade dos alunos;
- inserção desses alunos em contextos econômicos, políticos e socioculturais, de forma a garantir o pleno exercício da cidadania;
- promoção de uma cultura profissional, humanista, artística e cultural.

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

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

4.1.4. Ensino para a compreensão (EpC)

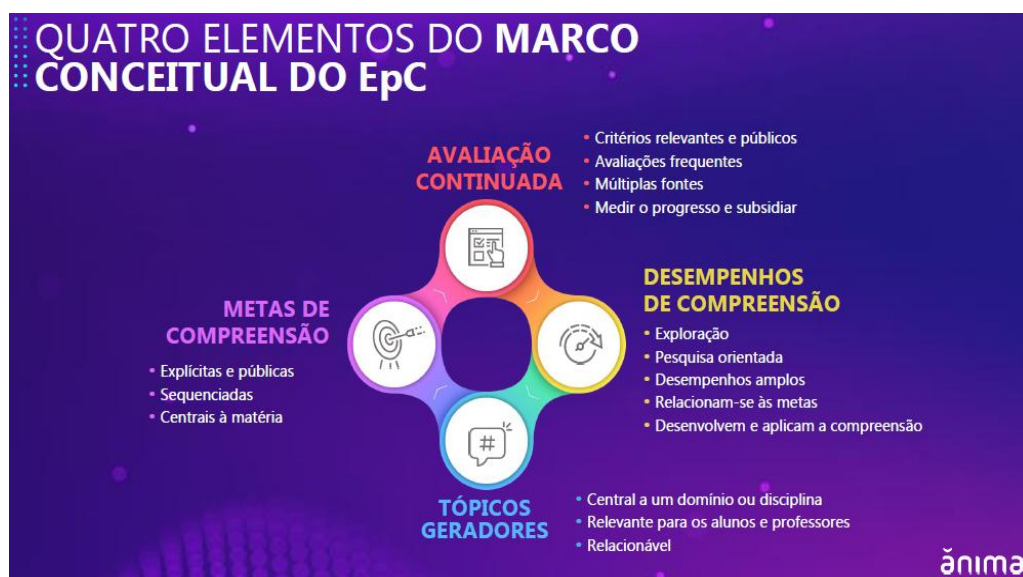
Em um contexto social de constantes transformações e desenvolvimento de tecnologias, é necessário que a escola ensine seus alunos a compreender e a pensar a fim de que possam ser bem-sucedidos em seus meios. Nesse contexto, tendo a compreensão como a capacidade de pensar e agir de modo flexível, o ensino para a

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.

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.

O marco conceitual do EpC apresenta quatro elementos do planejamento, que são intimamente relacionados e não sobrevivem isoladamente. São eles: Tópicos Geradores, Metas de Compreensão, Desempenhos de Compreensão e Avaliação Contínua.

Figura 10 – Descrição dos elementos do marco conceitual do EpC



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 pedagógicas 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:

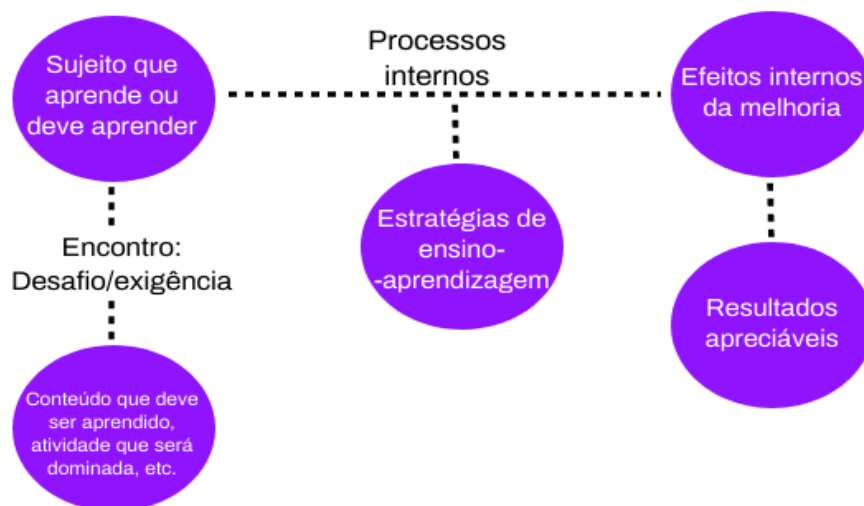
O pensamento sobre o currículo tem de desvelar sua natureza reguladora, os códigos por meio dos quais ele é feito, que mecanismos utiliza, como é realizada essa natureza e que consequências podem advir de seu funcionamento. Porém, não basta se deter a isso. Também é preciso explicitar, explicar e justificar 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 expresso socialmente. Precisamos nos apoiar em uma abordagem mais holística, complexa e estimulante.

Os debates teóricos atuais sobre a educação superior indicam a relevância da aproximação desse nível de ensino com a sociedade. Sob essa perspectiva, os cursos superiores precisam associar o saber acadêmico, tanto o acumulado, quanto o construído nas atividades de ensino, pesquisa e extensão às demandas da realidade histórica, social, econômica e cultural da comunidade local e da nação. Para atender

a essa demanda, o ensino superior deve assumir uma visão mais ampla e diversificada de suas funções e responsabilidades e, dessa forma, promover mudanças na formação de seus alunos, sobretudo centrar o trabalho no desenvolvimento de competências, tanto cognitivas quanto emocionais. Essa é uma exigência do mundo contemporâneo que estreita as relações entre o perfil profissional e as necessidades do mercado de trabalho, preservando a urgência do desenvolvimento de *soft skills* para a humanização do trabalho e das relações interpessoais.

O currículo proposto pela Universidade 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 IES para seus cursos de graduação prevê, em sua organização, as integrações vertical e horizontal. Assim, o conceito de ecossistema de aprendizagem reúne espaços e tempos diferentes, para além da sala de aula, mitigando as fragmentações, quando são propostas as unidades curriculares, como unidades mínimas do currículo, que propiciam a formação de comunidades de aprendizagem e abordagens, tanto amplas, quanto profundas de tópicos centrais sobre o assunto por elas abrangidos.

As unidades curriculares são vistas como unidades mínimas e indivisíveis dos currículos, possibilitando um pensamento complexo e sistêmico. A configuração curricular pretende, então, que seja percebida a relação de cada unidade curricular com o todo do curso, contextualizada na organização e no desenho do sistema. A unidade curricular surge da necessidade de se sistematizar o conhecimento de forma a possibilitar que seja situado, produzido e aplicado, sem perder de vista o conhecimento global. Nessa perspectiva, a ideia de projeto supera a concepção de

um compartimento de conhecimentos fixos, como nas tradicionais disciplinas. Ademais, é contemplado o critério de flexibilidade previsto na legislação atual, de modo que o currículo desenhado possibilite adequações quando necessário, sempre debatidas e propostas pelos órgãos colegiados competentes.

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

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

Nos cursos presenciais, as unidades curriculares podem ser organizadas de forma híbrida, com experiências de aprendizagem em espaços digitais e físicos. Para os cursos na modalidade EaD, podem ser totalmente digitais ou híbridas, respeitando eventuais especificidades da oferta, a depender do que será disponibilizado conforme planejamento do curso.

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.

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

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

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

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

Na organização da **Formação Profissional**, estão as **unidades curriculares integradas pelo critério da identidade profissional**. Alunos de cursos diferentes aprendem, juntos, unidades curriculares que os identificam num determinado perfil profissional. O objetivo é aprender, em equipes diversificadas e com olhares

diferentes, a mesma profissão. Os grupos são compostos por alunos de diferentes cursos, mas que vão exercer atividades profissionais semelhantes.

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

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

4.2.2. Personalização do currículo

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

Partindo dessas constatações, o conceito de currículo proposto pela Universidade 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.

A organização do currículo revela e enriquece a diversidade por meio da participação dos alunos nas comunidades de aprendizagem e da diversificação das formas de ensinar, oportunizando que estes participem de experiências de aprendizagem conforme seus interesses e necessidades.

4.2.3. Formação integral

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 de 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.

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.

4.2.4. Estrutura curricular

A construção da estrutura curricular na Universidade Anhembi Morumbi se orientou em questões como: de que forma as unidades curriculares se integram na configuração do sistema curricular? Que modelo curricular corresponde às concepções de ciência, de conhecimento e de educação, definidas para o curso? Qual organização curricular pode subsidiar a formação de profissionais que possam contribuir, efetivamente, na busca de soluções para os problemas sociais? Como promover a empregabilidade dos alunos? Que projeto de formação subsidiará o desenvolvimento das competências necessárias para a participação profissional efetiva no contexto da sociedade? Como avaliar as *soft skills*? Como será observado o critério de flexibilidade curricular previsto na Lei 9.394/96? Como será contemplado o estudo das questões inter e transdisciplinares, complexas, emergentes, difíceis de serem inseridas em unidades específicas?

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

Nos currículos e nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, como evidenciado anteriormente, estão presentes quatro eixos temáticos de formação, cujo objetivo é criar tempos e espaços de formação. São eles: Formação Geral; Formação na Área; Formação Profissional; e Formação Específica. Sendo assim, a definição dos componentes que integram os currículos dos cursos de graduação é de fundamental

importância, pois devem proporcionar espaços efetivos de realização das propostas. A seguir, serão apresentados os componentes curriculares dos cursos de graduação, além de outras vivências promovidas durante o curso:

4.2.4.1. Módulo de ambientação

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

4.2.4.2. Práticas de ensino

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

4.2.4.3. Unidade curricular

A primeira questão a se considerar, novamente, é que os cursos não são mais organizados por disciplinas, mas sim por unidades curriculares (UCs). Com carga horária maior, de 160 horas, elas abrangem todos os conteúdos, as habilidades e as competências relacionados a um tema, que anteriormente estavam dispersos em disciplinas ao longo do curso. Dessa forma, a cada semestre, o aluno irá estudar duas unidades curriculares. Cada uma delas é ministrada por dois professores que irão relacionar os assuntos e propor experiências de aprendizagem que buscam 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* possibilita a cada estudante aprofundar o conhecimento a partir de diferentes perspectivas promovendo uma visão ampla do mundo e o desenvolvido do pensamento global e complexo. É rica base acadêmica, abrangente e com foco especial na investigação e no debate crítico. Dentre os temas que podem integrar o Core Curriculum constam: Análise Social; Cultura e Artes; Ética e Lógica; Inglês Instrumental; Pensamento Digital; Língua Portuguesa; Libras; Meio Ambiente e Sustentabilidade; Nova economia e Espaço Urbano; e Saúde Mental.

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

O *Core* é ofertado de forma digital síncrona para estudantes dos cursos da modalidade presencial. Sua oferta é obrigatória por complementação da CH efetiva do curso, mas sua característica é eletiva no que corresponde à liberdade de escolha que o aluno tem para selecionar a abordagem de conhecimentos que melhor se adequa ao seu percurso formativo. Isto ratifica a personalização que o aluno traz para seu currículo. A carga horária de *core curriculum* a ser integralizada é estabelecida de forma colegiada.

4.2.4.5. UC Dual – Ensino Dual

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

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

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

⁷ Duale Hochschule Baden-Württemberg.

proposta estabelecida para cada parceria. As empresas, por sua vez, conhecem novos talentos e impactam diretamente na formação dos novos profissionais que servirão ao mercado.

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

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

As atividades desenvolvidas pelos estudantes serão definidas em alinhamento ao plano de ensino, com análise acadêmico-pedagógica por parte da Instituição; e a avaliação do desempenho ocorrerá de forma conjunta entre IES e empresa. Em relação à avaliação, parte do desempenho será aquele obtido na Instituição e, outra parte, aquele obtido na empresa e registrado em documento específico. Os docentes da unidade curricular são os responsáveis pelo acompanhamento e pela avaliação dos estudantes, porém, considerando os desempenhos nas diversas atividades desenvolvidas ao longo do semestre, em sala de aula e na empresa, por meio de instrumentos específicos. Detalhes em relação às formas de avaliação poderão ser acertados entre IES e empresa, conforme a natureza das parcerias firmadas.

4.2.4.6. 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.

4.2.4.7. Estágios

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

4.2.4.8. Atividades complementares de graduação (ACGs)

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

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

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

certificados e/ou comprovantes e da realização das horas necessárias para a sua integralização curricular.

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

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

1. **Experiências de ensino e aprendizagem**, tais como atuação como monitor na área em que estuda; disciplina cursada em cursos fora da instituição; participação em grupos de estudos; participação como ouvinte em semanas acadêmicas, congressos, seminários, simpósios, conferências, cursos, workshops e/ou oficinas, entre outros eventos; participação como conferencista, mediador ou debatedor em eventos; e participação em visitas programadas por professores/coordenadores em visitas técnicas ou eventos culturais (fora do horário de aula).
2. **Experiências de pesquisa e produção científica**, tais como publicação de artigo/texto em revista e/ou livro; participação em projeto de iniciação científica; desenvolvimento de pesquisa/protótipo com produto; publicação de resumos em anais de eventos científicos ou acadêmicos; e apresentação de trabalho científico em eventos.
3. **Experiências culturais e desportivas**, tais como participação em concursos; participação em grupos reconhecidos de atividades culturais e/ou desportivas (exemplo: grupos de teatro, de música, ligas esportivas, entre outros);

participação em atividades musicais, literárias e de artes, oficialmente reconhecidas; e representação institucional em eventos esportivos ou culturais.

4. **Experiências administrativas e de representação estudantil**, tais como participação em órgão colegiado, comissões ou entidades representativas designadas por portaria; atuação como representante de turma ou suplente; e organização de eventos.
5. **Experiências de inovação tecnológica**, tais como curso de tecnologia da informação; desenvolvimento de aplicativos, sites, jogos *on-line* e outros produtos similares; desenvolvimento de protótipos; elaboração e apresentação de projetos de startups ou produtos.
6. **Experiências internacionais**, tais como curso de língua estrangeira; participação em programas de intercâmbio ou convênios culturais; e proficiência em língua estrangeira.
7. **Experiências no mundo do trabalho**, tais como estágios extracurriculares relacionados à área de formação e estágio administrativo.

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

4.2.4.9. 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.

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

A **Resolução CNE 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 à 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 mensurada 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 - CCT local para o cálculo do pagamento da hora-aula docente.

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

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

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

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

I – preleções e aulas expositivas;

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

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

Assim, amparada legalmente pela **Resolução CNE 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 e que a carga horária da busca ativa segue a modalidade do curso, todas **as Unidades Curriculares Digitais são complementadas com carga horária de busca ativa**, como forma de fomentar o interesse e a autonomia do aluno, contemplando o trabalho discente efetivo na diversidade dos ambientes mediadores do processo de ensino aprendizagem, 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.

4.2.4.11. Busca Ativa

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

O estudante não é visto como um sujeito passivo, que apenas recebe informações e conhecimentos, mas sim como um **sujeito ativo**, incentivado a buscar outros pontos

de vista e gerar suas significações, contribuindo para a ampliação e aprofundamento dos conhecimentos construídos nas aulas.

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

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

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

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

Para a curadoria da Busca Ativa, o educador é o especialista na área de conhecimento da unidade curricular e conhece o planejamento em todos os seus pontos de articulação. Dessa forma, no desenvolvimento das aulas, realiza as conexões entre os tópicos e os recursos educacionais, provocando os estudantes a avançarem. Ao planejarem o trabalho pedagógico na UCD, os educadores criam estratégias de resolução de problemas, de abordagem dos desempenhos da avaliação processual A3, explorando junto aos estudantes 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 atividades que os estudantes terão que desenvolver para acompanhar as aulas.

A carga horária de Busca Ativa segue a modalidade do curso e as orientações para sua realização são inseridas no Ulife, o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) institucional, que possibilita ao educador a mediação tecnológica e pedagógica do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

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*).

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 é estruturado com material didático composto com diferentes recursos que apoiam o aluno na construção do seu projeto de vida e carreira.

O Componente Curricular tem 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 foco no autoconhecimento se justifica na premissa de que, quanto maior a capacidade de o aluno conhecer a si mesmo e sua circunstância, mais saberá sobre seus talentos, potenciais, fraquezas, dificuldades, tendo maior clareza na visualização de onde pretende chegar e assim traçar um caminho para atingir seus objetivos.

Além das atividades voltadas ao desenvolvimento do autoconhecimento e de *soft skills*, neste componente curricular os alunos elaboram um Projeto de Engajamento Social proposto como desafio pelo docente, considerando as questões e temas globais, as aspirações e interesses dos alunos.

No decorrer do caminho pedagógico proposto, ratifica seu papel de “bússola” para o estudante no ecossistema. Estimula a reflexão do estudante sobre sua trajetória, sua identidade, seus propósitos, suas habilidades e competências, possibilitando um processo inicial de planejamento e construção da sua jornada acadêmica.

Oferece subsídios para leitura e posicionamento em relação ao mercado de trabalho, sua área de estudo e seu curso, principalmente através da Plataforma Vida e Carreira. Introduz, através da Academia de Inovação Cidadã, o método científico e coloca o estudante em condição de conhecer e se aprofundar em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas, realizando também a sua primeira experiência de extensão universitária e agindo de forma significativa na resolução de problemas sociais que atingem milhares de pessoas no Brasil.

Objetivos fundamentais:

- Acolher o aluno e localizá-lo no Ecossistema. Conhecer esse aluno, propiciar caminhos personalizados de trajetória e qualificar permanentemente nossa proposta;
- Fazer o aluno pensar em sua identidade, em seu autoconhecimento, trabalhar e desenvolver suas habilidades socioemocionais;
- Fornecer ao aluno subsídios para que ele possa realizar leituras sobre sua área de conhecimento e o mercado de trabalho;
- Fornecer ao aluno subsídios para que ele possa realizar leituras sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável para o século XXI.

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

vida de cada um. Adicionalmente, os estudantes podem ter acesso a vagas e oportunidades acadêmicas e profissionais alinhadas ao seu perfil.

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

JORNADAS EMPREENDEDORAS: os estudantes, por meio de seus perfis individuais e interesses particulares, podem percorrer diferentes jornadas de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes empreendedoras. Assim, as trilhas a seguir descritas referentes ao Ânima Nest 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, fomentando o conhecimento e a prática da extensão.

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.

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 Unidades Curriculares que não possuem sequência predefinida ou um único percurso de formação. As Unidades Curriculares são organizadas a partir da articulação dos cursos e das áreas, o que significa que existem UCs comuns quanto ao eixo-curso, eixo-área e eixo-formação profissional.

As unidades curriculares são compostas por perfis de competências definidas no coletivo, dessa forma, rompe-se 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.

Com o intuito de aumentar a flexibilidade curricular, as Unidades Curriculares (UCs) ocorrem de forma presencial ou digital, de acordo com o planejamento de oferta de cada UC. Além disto as Unidades Curriculares Digitais Personalizáveis (UCDPs) podem ser ofertadas de forma síncrona ou assíncrona, a depender da oferta de cada semestre letivo.

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. Integração Curricular

A concepção de conhecimento como rede de significações e sua expressão na organização do currículo potencializa a integração transdisciplinar. No projeto acadêmico da Universidade Anhembi Morumbi, a transdisciplinaridade 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 educação, assim como a cultura e a sociedade são sistemas complexos perpassados por todas as áreas e dimensões de conhecimento, o que exige, segundo Moraes (2008) um olhar mais amplo e abrangente para soluções dos seus problemas. É necessário o resgate da unidade do conhecimento, historicamente fragmentado nos currículos das escolas.

A fim de romper com os limites da disciplinaridade, a complexidade e transdisciplinaridade propõem que, em processos de formação humana se invista e valorize um modo de pensar de natureza complexa, relacional, sistêmico-organizacional, que seja capaz de ampliar os níveis de percepção do sujeito [...]” (SANTOS e SOMMERMAN, 2014, p. 14)

Os currículos integrados, na sua concepção epistemológica e na sua organização, refletem assim, sua intencionalidade de promover uma formação voltada para a consciência da complexidade do mundo.

4.2.8. Pesquisa na Universidade Anhembi Morumbi

A Constituição da República Federativa do Brasil⁸ ressalta a tríade ensino, pesquisa e extensão, destacando que a educação deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. Conforme política institucional de pesquisa, a pesquisa na instituição é realizada de modo indissociável com o ensino e a extensão, permeando todos os níveis de ensino, tendo 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.

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, com objetivo de contribuir para o processo de aprendizagem do corpo acadêmico, em um contexto amplo de conhecimentos aplicáveis à realidade sociocultural.

É desenvolvida por meio de grupos de estudos e grupos de pesquisa e em constante diálogo e articulação com os projetos pedagógicos dos cursos, buscando sempre articular os objetos de pesquisa e de estudo aos cursos ofertados, bem como proporcionar mecanismos de transmissão dos resultados para a comunidade do entorno.

Entendemos que a pesquisa é uma ferramenta privilegiada no processo investigativo para o estudante, estabelecendo um eixo articulador das atividades de ensino e de extensão, propiciando o fluxo teoria-prática-teoria, estimulando a responsabilidade social, a produção e a disseminação do conhecimento técnico-científico e artístico-cultural, principalmente por meio dos trabalhos de conclusão de curso e dos projetos de iniciação científica.

A pesquisa pode ser desenvolvida no curso, envolvendo estudantes, de três diferentes formas:

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).

- **ENSINO COM PESQUISA:** é uma forma de lançar as sementes para preparar os futuros pesquisadores e profissionais com senso crítico e capacidade de problematização e busca metodológica de soluções.
- **ENSINO PARA A PESQUISA:** que inicia, entre outros, na graduação, com a busca ativa e a Iniciação Científica (IC), desenvolvendo a cultura da pesquisa, e se consolida na pós-graduação *stricto sensu*, que visa formar pesquisadores voltados para a produção de conhecimento.
- **PESQUISA APLICADA:** como característica primordial, presamos pela busca de aquisição de conhecimentos pela pesquisa básica (IC) para a utilização e aplicação prática imediata, que se traduz pela aplicação de conhecimentos na sociedade e na inovação no setor produtivo.

Assim, tem-se a pesquisa estruturada com diretrizes claras visando a consolidação da cultura da pesquisa científica, promovendo e incentivando a produção científica, tanto por parte dos educadores, quanto por parte dos estudantes.

O ensino, a pesquisa e a extensão se conectam no percurso de formação do estudante.

A pesquisa inicia-se com a busca ativa nas Unidades Curriculares. Os docentes norteiam a busca ativa, fomentando o raciocínio crítico do estudante embasado na literatura e proporcionam a produção discente como reflexo do processo de ensino/aprendizagem.

São desenvolvidos projetos de pesquisa relacionados com as unidades curriculares e atividades extensionistas visando proporcionar soluções para a sociedade do entorno e aplicação de novas tecnologias.

A iniciação científica promove a imersão do estudante na pesquisa e realiza a conexão da pesquisa desenvolvida durante a graduação com a pesquisa desenvolvida na pós-graduação *lato e stricto sensu*.

A publicação dos resultados de pesquisa é incentivada pela instituição, que conta com acesso ao Portal de Periódicos Ânima, que reúne diferentes revistas das mais variadas áreas de conhecimento possibilitando assim a ampliação da produção científica do curso. Conta com previsão orçamentária de fomento à pesquisa, além da

constante preocupação com as necessidades sociais e as exigências da ciência, sem perder o foco na formação integral do estudante e no perfil do egresso.

Além das discussões presenciais, por meio da educação híbrida, são permitidas diversas possibilidades de promoção da pesquisa. A pesquisa é trabalhada analisando as necessidades locais e amplia-se para o âmbito nacional. Por meio do trabalho conjunto entre as IES da holding, estudantes de diversas cidades podem realizar atividades dentro de um único projeto.

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.

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

As possibilidades de atividades de extensão, na Universidade 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.

⁹FORPROEX, 2010.

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 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

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.

para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade¹¹. A Instituição assume, pois, a responsabilidade de produzir conhecimentos e de fazê-los circular na sociedade como parte integrante e necessária à formação de profissionais atentos à 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 significado, quando o aluno pratica o que aprendeu durante as aulas e vê o resultado aplicado a situações concretas, inserindo conhecimentos prévios nesse aprendizado. Assim, quem compreende pode sentir, pensar e agir tendo em vista o que assimilou.

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

O engajamento para a prática extensionista no currículo E2A é estimulado em diversos níveis: na sala de aula, nas unidades curriculares, nas IES e por meio dos projetos e cursos que podem integrar todas as unidades da Ânima Educação. Com

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.

isso, a extensão atravessa o currículo de forma transversal, uma vez que contempla alunos de cursos e áreas diversas, com oportunidade de estarem inseridos em ações diversas.

Aos professores caberá propor, implantar e conduzir os projetos, programas, ou cursos e demais ações de extensão. Serão também responsáveis pela organização, pelo acompanhamento, pelo registro e pela documentação das atividades. Esses passos são garantidos pela coordenação de extensão, que divulgará e incentivará, ostensivamente, a participação dos alunos, além de garantir o cadastro de horas de extensão no sistema acadêmico dos estudantes e devida certificação.

Para participar das ações extensionistas, os discentes devem se inscrever no portal aluno da Universidade 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 Instituição. A partir do lançamento de projetos e cursos via editais, há o incentivo para a participação da comunidade acadêmica, a execução, o acompanhamento e a organização dos dados obtidos durante o desenvolvimento do projeto das atividades. Os professores de tempo integral ou parcial são responsáveis por conduzir todo o processo. As atividades sempre serão contextualizadas de acordo com as demandas locais e/ou globais e as ações propostas estarão vinculadas às unidades curriculares. Assim, há um trabalho conjunto da comunidade acadêmica a fim de tornar a extensão um instrumento de troca constante de conhecimentos, constituindo uma ponte permanente entre a universidade e a sociedade. São políticas da extensão:

- Transformação social, por meio de busca constante de melhorias para a comunidade;
- compromisso com a responsabilidade social;

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

Dessa forma, no projeto da Universidade Anhembi Morumbi, a partir da interação dialógica, entre as áreas de conhecimento do currículo, 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 12 – Extensão como ambiente de aprendizagem



Fonte: Vice-Presidência Acadêmica.

Especialmente, para os cursos de graduação na modalidade à distância, a experiência neste componente oportuniza espaços presenciais de vivência e convivência para a viabilidade dos planos de ação propostos, em diferentes territórios, polos e contextos. Este é um dos espaços mais pertinentes para que o contato, a partilha, o compartilhamento de saberes e fazeres sejam fortalecidos e estimulados por meio da integração entre universidade, comunidades e territórios.

A extensão nos cursos de graduação na modalidade EAD é estimulada através das ações presenciais e, por isso, os encontros de orientação, organização, formatação das ações, culminância e avaliação ocorrem em plataformas de videochamadas credenciadas, de modo síncrono, ao vivo, mas as ações e desdobramentos do plano ocorrem em espaços presenciais dentro do polo, nas comunidades de abrangência das ações, territórios e instituições sociais de abrangência da modalidade extensionista ou no território do estudante vinculado.

Estes dois espaços são fundamentais para o desdobramento da política de extensão no contexto que envolve cursos de graduação à distância, por meio do estímulo ao desenvolvimento de competências e habilidades viabilizadas pela convivência entre equipes de trabalho e o contato direto com problemas sociais e soluções reais, uma vez que permitem que o aluno tenha acesso aos aspectos formativos, orientações e supervisão do docente extensionista, e que operacionalize as ações no território mais próximo da sua realidade local.

4.2.10. Internacionalização na Universidade Anhembi Morumbi

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

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

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

Figura 13 – Pilares da Internacionalização



Fonte: *International Office*

No tocante à **Cultura Internacional**, as iniciativas previstas abrangem diferentes temáticas e dinâmicas que oportunizam experiências internacionais sem a necessidade de deslocamento para outro país. Desta forma, possuem as seguintes características: conscientização da comunidade acadêmica acerca da importância da Internacionalização (mudança de *mindset*); empregam um currículo que proporciona competências acadêmicas globais e interculturais (*soft skills*); fomentam a capacitação linguística; e propiciam o engajamento internacional por meio de palestras, projetos acadêmicos e integração junto aos alunos estrangeiros.

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

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

Figura 14 – Iniciativas de Internacionalização para a Graduação



Fonte: *International Office*

Figura 15 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação *Lato Sensu*



Fonte: *International Office*

Figura 16 – Iniciativas de Internacionalização para a Pós-Graduação *Stricto-Sensu*



Fonte: *International Office*

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

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

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

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

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

O EpC é fruto de pesquisa junto a professores que utilizaram o marco conceitual e tiveram o acompanhamento dos pesquisadores. Dessa forma, ele nos apresenta a concepção de compreensão que se traduz por desempenho de compreensão. O marco conceitual do EpC apresenta quatro elementos: Tópicos Geradores, Metas de

Compreensão, Desempenhos de Compreensão e Avaliação Contínua, intimamente relacionados e os olhamos como um todo, porque o planejamento com o EpC não é linear.

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

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

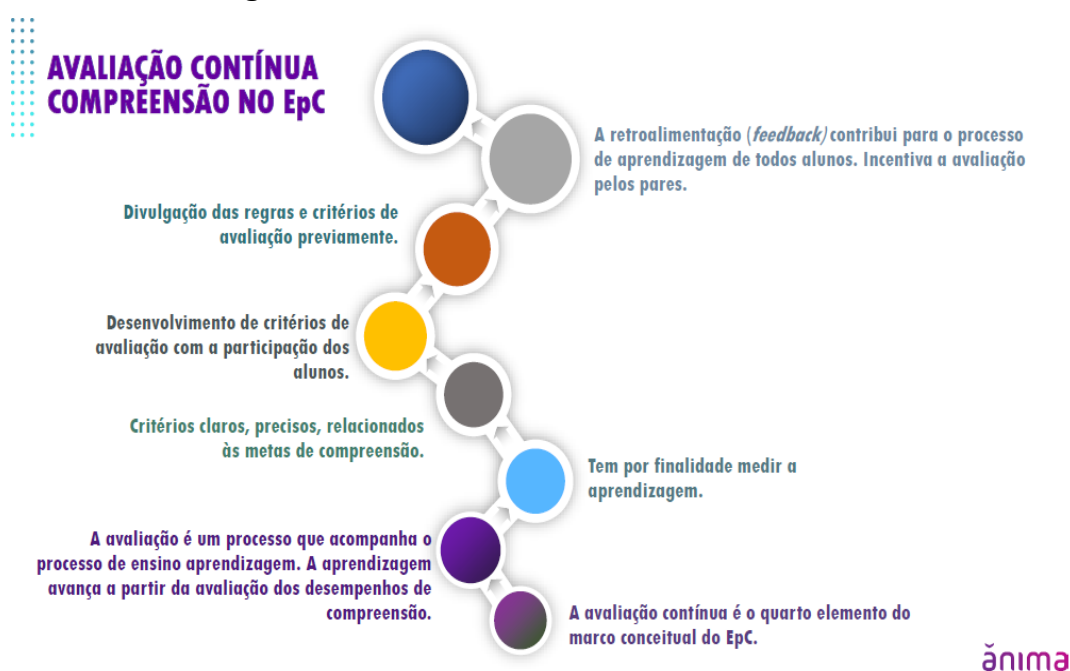
Olhando para esses elementos em conjunto, tem-se: os desempenhos de compreensão, as metas que orientam a construção desses desempenhos e os tópicos geradores, que dão consistência, que dão o substrato que subsidiam as compreensões.

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



Fonte: Vice-presidência Acadêmica.

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

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

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

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

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

4.4. INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS

O currículo da Universidade 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 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 ambiência de ensino-aprendizagem proporcionada pela 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.

As estratégias pedagógicas utilizadas visam aliar teoria à prática, utilizando recursos que tornam o aprendizado naturalmente significativo. Os docentes são orientados a utilizarem metodologias de trabalho diferenciadas para o desenvolvimento de atividades individuais e em grupo, de modo a promover o desenvolvimento de diferentes competências e habilidades.

4.4.1. Metodologias Ativas de Aprendizagem

As metodologias ativas de aprendizagem têm sido empregadas quando o que se pretende é favorecer a autonomia e despertar o interesse do aluno, estimulando sua participação nas atividades em grupo ou individuais. O papel positivo que exercem

nas formas de desenvolver o processo de aprender tem sido o maior impulsionador de sua proliferação nos ambientes educacionais e o motivo central que levou a Universidade 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 Instituição busca com a adoção das metodologias ativas é uma maior eficiência na atividade educativa, deslocando-se o papel do professor, como mero transmissor de um conhecimento estanque, para o de um mediador, que favoreça o “aprendizado crítico-reflexivo do estudante, de forma ativa e motivadora” (BORGES; ALENCAR, 2014, p. 123).

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

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

São vários os tipos de metodologias que têm sido empregados com esse fim. Elas se aproximam de correntes teóricas como o interacionismo, de Vygotsky e Piaget, da aprendizagem pela experiência, de Dewey, da aprendizagem significativa, de Ausubel, e do construtivismo, de Paulo Freire. O importante é que as teorias vieram, cada uma a seu modo, reforçar que a

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

Para que a (re)significação do espaço da sala de aula aconteça de modo efetivo, a IES não só emprega as metodologias ativas nos processos de ensino-aprendizagem,

como também dispõe de um ambiente adequado e estruturado especialmente para que essas interações entre os alunos e entre eles e o professor aconteçam de maneira mais fluida. As salas de metodologias ativas de aprendizagem da Universidade Anhembi Morumbi são amplas, de *design* concebido para estimular a criatividade, devidamente equipadas com recursos tecnológicos e dispendo de grandes mesas circulares para possibilitar e incentivar o trabalho em equipe e a proatividade dos alunos. Estão no escopo de utilização diversas metodologias ativas, como a sala de aula invertida (*flipped classroom*), a instrução por pares (*peer instruction*), o PBL (*project based learning e problem based learning*), o *storytelling*, entre outras.

Nas diferentes metodologias ativas utilizadas, o docente atua como um mediador ou um facilitador do processo e o estudante é estimulado a empreender ativamente no seu processo de aprendizagem como protagonista.

4.4.2. Tecnologias Digitais na Educação

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

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

Vive-se na era das conexões e, por essa razão, o uso da tecnologia nas práticas de ensino-aprendizagem é um requisito inerente à dinâmica deste século. A IES não

conseguirá responder às demandas dos estudantes sem o uso intensivo e eficiente da tecnologia. Para Horn e Staker (2015), deve ser aplicado um modelo que seja híbrido, bem estruturado e que permita a interação constante entre as pessoas e a ampliação das possibilidades de construção e de aquisição de saberes.

A educação híbrida, na Universidade 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, 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.

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

4.4.3. Ambiente Virtual de Aprendizagem – Ulife

O Ulife é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), ou *Learning Management System* (LMS), desenvolvido pela Ânima Educação para fazer a mediação tecnológica do processo de ensino-aprendizagem nos cursos. É uma plataforma *on-line* baseada na nuvem, que oferece uma suíte completa de aplicativos educacionais disponíveis para utilização. O *software* foi desenhado para auxiliar e facilitar o trabalho do corpo acadêmico, assim como para permitir o diálogo constante entre coordenadores, professores e alunos.

A comunidade acadêmica encontra o *link* para acessar o Ulife no próprio *site* da IES. A plataforma pode ser acessada em qualquer computador com conexão à internet, não necessariamente localizado nas IES. Para entrar, professores utilizam seu usuário e senha corporativos, ao passo que alunos usam uma credencial de login criada no momento de sua matrícula e uma 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, a opção de acesso via aplicativo Ulife Mobile, disponibilizado para sistemas Android e iOS.

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

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

O conteúdo das bases de dados mencionadas é acessível a pessoas com deficiência visual por meio de *software* auxiliar. Visando à acessibilidade digital e nas comunicações, vários recursos e soluções são pesquisados e implementados pela

equipe de desenvolvimento no Ulife, buscando diminuir as barreiras existentes na comunicação com as pessoas com deficiência e pensando na acessibilidade do sistema por meio de Libras, legendas e audiodescrição.

4.4.3.1. Integração entre o Ulife e o sistema acadêmico

Além de ser um ambiente virtual de aprendizagem, o Ulife é também uma solução de gestão acadêmica. Em um único portal, apresenta tudo o que o aluno precisa em uma experiência simples e unificada, além de contemplar os recursos de operacionalização e gestão do curso ao docente e à coordenação. Conectado ao Sistema Integrado Acadêmico-Financeiro da instituição, permite solicitar e acompanhar os seguintes processos acadêmicos:

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

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.

Ulife – na visão do aluno

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

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

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

Ulife – na visão do Docente

Ao Docente, a plataforma oferece funcionalidades para cadastrar os conteúdos didáticos de suas aulas, disponibilizar material complementar, consultar a base de dados da biblioteca para renovação e reserva de livros, bem como acessar as bibliotecas virtuais e os portais de periódicos *on-line*, podendo compartilhar imagens, vídeos, livros, revistas e jornais ou indicações bibliográficas com os alunos.

As tarefas propostas pelo professor integram a carga horária da aula e são fundamentais para a aprendizagem do aluno, pois permitem a aplicação dos conteúdos expostos pelo educador. O sistema ainda permite ao docente realizar uma série de operações, como acessar o diário de classe *on-line*, o registro do desempenho dos discentes nas atividades acadêmicas, gerar relatórios para acompanhamento das turmas no que se refere à frequência e à avaliação e realizar a assinatura digital das atas de resultado final dos alunos.

Por meio do Ulife, o corpo docente pode também tomar conhecimento de informações e serviços relativos aos setores da IES, já que o sistema concede acesso ao Portal institucional – Órbita.

Ulife – na visão da coordenação

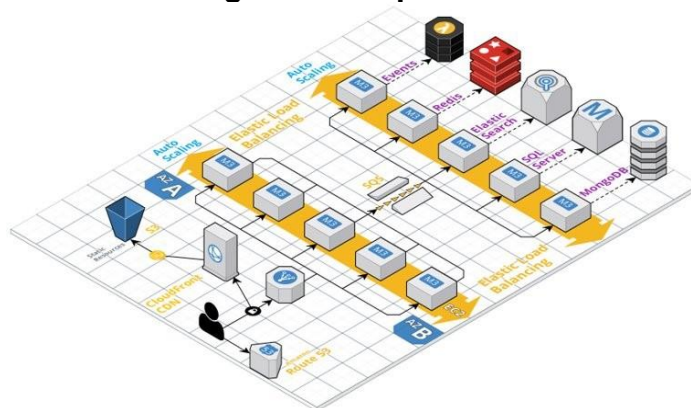
O Ulife é também um importante instrumento de gestão para o coordenador do curso, uma vez que permite o acompanhamento da execução do trabalho docente por meio de relatórios de pendência sobre lançamento de planos de ensino, notas e frequências. A plataforma otimiza a comunicação entre coordenação, professores e alunos da instituição através da disponibilização de ferramentas como os Fóruns (ver item 7, pág. 46 do Manual de Apoio ao Suporte Pedagógico - Ulife) e as Mensagens (ver item 8, pág. 52 do Manual de Apoio ao Suporte Pedagógico – Ulife).

4.4.3.2. Descrição técnica

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

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

Figura 18 – Visão geral da arquitetura de distribuição



Fonte: autoria própria.

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

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

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

4.4.4. Educação Híbrida

No 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 Instituição acredita que a mera inserção de tecnologias na educação não é suficiente para concretizar plenamente o seu projeto de formação, que inclui formar profissionais com competências para atuarem como cidadãos e profissionais em um mundo incerto, líquido, fluido e mutável, conforme descrito por Bauman (2002), e apoiar os futuros profissionais na construção do seu projeto de vida com competências para o *lifelong learning*.

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

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

A necessidade de assumir uma abordagem híbrida de educação foi trazida pelo parecer CNE/ MEC 14/2022, no qual se afirma a necessidade de um reposicionamento da educação superior, que se encontra diante de novos desafios trazidos pelas tecnologias digitais de informação e comunicação:

“As mudanças rápidas exigem reposicionamento da Educação Superior, ao lidar com novos perfis de relações ampliadas, formas de uso flexível de gestão de tempos e espaços presenciais e remotos, articulados, de aprendizagem, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, planejamentos e formas de ensino e aprendizado.”. (Parecer CNE 14/2022, Conselho Nacional de Educação – CNE/MEC, julho de 2022)

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 no potencial destas tecnologias como possibilitadoras de um processo de aprendizagem personalizada, em que o aluno, protagonista da sua formação, escolhe qual ambiente de aprendizagem oferece melhores condições para o seu desenvolvimento.

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

aberto, dinâmico, complexo e rico em possibilidades de combinações variadas, com vistas à construção de aprendizagens significativas, por isso desenha o seu projeto formativo em coerência com essa premissa.

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

De acordo com Moran (2015), há três dimensões importantes do currículo para a inovação na educação híbrida: a ênfase no projeto de vida dos alunos; a ênfase em valores e competências amplas; e a integração de tempos, espaços, metodologias, tecnologias em equilíbrio com aprendizagens individuais e grupais. (MORAN, 2015, p. 29). Na Universidade 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. 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 de Intervenção Pedagógica, entre outros.

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

4.4.4.1. A organização do trabalho docente

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

4.4.4.1.1. Os espaços e os ambientes

Na educação híbrida, ao mesmo tempo em que a visão de espaço rígido, fronteiro e geográfico é superada, ampliam-se as possibilidades de disrupção nos espaços convencionalmente utilizados para a prática do que denominamos “aula”. A sala de aula deixa de ser apenas um local físico composto de quatro paredes, lousa e carteiras enfileiradas, flexibilizando-se e prolongando-se para outros espaços, tais como empresas, indústrias, áreas livres, exposições, ONGs, e outras possibilidades. Afinal, aprendemos em todos os lugares e o tempo todo.

De acordo com Sacristán (1998), as configurações de espaço já dadas pela escola influenciam e definem as práticas educativas, tornando possíveis ou não a criatividade e a inovação dessas práticas. Desse modo, a flexibilidade, a colaboração e a personalização devem caminhar com a disrupção no espaço escolar para que se concretize a educação híbrida. É nesse sentido que a Universidade 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.

4.4.4.1.2. O planejamento das atividades de ensino

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

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

A sala de aula virtual do Ulife é um dos muitos ambientes do ciberespaço. Nela, os objetos físicos dão lugar aos recursos educacionais digitais. O planejamento para explorar esse espaço considera a potencialidade e a especificidade de cada um dos recursos para o processo de ensino-aprendizagem. Esse planejamento envolve os docentes num processo de curadoria de conteúdo em diferentes formatos midiáticos e sua utilização em contextos educacionais específicos, especialmente considerando que os recursos educacionais digitais abrangem uma diversidade de características e possibilidades de utilização. E se apresentam em diferentes formatos (imagens, textos escritos, vídeos, áudios, hipertextos), podem ser de diferentes tipos (tutoriais, animações, simulações, jogos), de interação e colaboração (mídias sociais), com

diferentes condições de uso (gratuitos, pagos, adaptáveis, fechados) e para diferentes necessidades e públicos.

Na Universidade 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?

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

Sobre o ato de planejar o ensino, Zabalza (2006) utiliza a metáfora das “coreografias didáticas”. Para o autor, o planejado (estratégias, materiais, cenários, recursos, espaços e ambientes) é a estrutura visível da coreografia que, quando colocados em cena, (aula) mobiliza a estrutura invisível da coreografia, que diz respeito às ações internas que os alunos realizam para aprender e o modo como transformam a experiência, recriando e experimentando em seu próprio ritmo os elementos colocados em cena.

Nesse sentido, os espaços de formação permanente e de planejamento coletivo das unidades curriculares provocam os professores a encontrarem respostas para quais ambiências serão geradas nas aulas; quais elementos serão colocados em cena; se

os alunos terão oportunidade de realizar operações mentais complexas, observar, estabelecer relações, levantar hipóteses, criar soluções; se as aulas suscitam colaboração; se os desempenhos possibilitam o alcance das metas de compreensão; e sobre quais ambientes combinam melhor com as estratégias e conteúdos planejados.

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

4.4.4.2. Modelo de hibridez

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

ROTAÇÃO POR ESTAÇÕES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tendo como inspiração as experiências e os modelos apresentados por Horn & Stacker (2013), a Universidade 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.

4.4.4.2.1. Sala de aula invertida

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

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

4.4.4.2.2. Rotação por estações de aprendizagem

A rotação por estações de aprendizagem foi uma escolha metodológica da Universidade 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 IES e favorecer a hibridez fluida, de modo a combinar o que cada espaço e ambiente tem de melhor para potencializar a aprendizagem dos alunos. Ao projetar as estações de aprendizagem, as seguintes diretrizes foram consideradas:

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

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

4.4.4.2.3. As estações de aprendizagem

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

- **Estação: problematização e síntese**

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

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

- **Estação: simulação**

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

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

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

- **Estação: mundo do trabalho**

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

- **Estação: pesquisa aplicada**

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

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

- **Estação: extensão**

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

4.4.4.2.4. O planejamento do ensino e as estações de aprendizagem

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

4.4.4.3. 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 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 considerar todos os atores envolvidos na aprendizagem: os estudantes e professores das unidades curriculares, que assumem também o papel de tutoria ou mentoria, visando ao desenvolvimento do conhecimento e competências do estudante.

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

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

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

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

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

4.4.4.4. Acessibilidade comunicacional

A Universidade 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.

4.4.4.5. Equipe multidisciplinar

A Equipe Multidisciplinar caracteriza-se como um conjunto de profissionais multidisciplinares responsáveis pelo apoio acadêmico, tecnológico e administrativo ao desenvolvimento das atividades de educação a distância das IES da Ânima. A Equipe é subordinada à Vice-Presidente de Estratégia Acadêmica (VPEA), com competência para propor e implementar diretrizes para a oferta de UCDs na modalidade de Educação a Distância - EaD. Garante, em conjunto com a IES, a implantação, implementação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo educativo na modalidade a distância, por meio de ações didático-pedagógicas, tecnológicas e administrativas adequadas.

A Equipe Multidisciplinar tem como finalidades, planejar e executar a gestão acadêmica, pedagógica e tecnológica dos projetos e processos que envolvem desde a concepção até a execução, implementação e manutenção dos cursos e unidades curriculares ofertadas na modalidade digital.

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.

A equipe multidisciplinar é constituída por:

Professores-curadores: 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.

Designers educacionais: auxiliam os professores a refletirem sobre a melhor 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. 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 os designers gráficos, os produtores editoriais e multimídia, bem como os fornecedores parceiros com capacidade técnica adequada para realizar determinadas etapas do processo.

Produtores editoriais e multimídia: auxiliam os professores a traduzirem conceitos teóricos em objetos e recursos audiovisuais 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 os conteúdos multimídia de acordo com o que foi proposto pelo *cluster* (professores-curadores, designers educacionais e produtores multimídia) na composição do material didático-pedagógico, otimizando o uso e a interação do estudante com o produto audiovisual de forma a criar objetos dinâmicos e interativos conjugando vários canais e formatos.

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

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

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

O Ulife é 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.

4.4.5. Política de Capacitação e Formação Continuada

Os docentes e os coordenadores da Universidade Anhembi Morumbi são orientados e formados com o apoio da equipe de Formação de Professores da VPEA, bem como acompanhados durante todo o período letivo. Os professores se atualizam, periodicamente, por meio de cursos e processos de formação, a fim de que aprimorem suas práticas pedagógicas, tanto para o ensino em ambientes físicos, como para ambientes virtuais e contam com um plano de acompanhamento e formação continuada, com reuniões estruturadas, on-line e presenciais, que têm por objetivos:

- formar para o modelo de ensino híbrido;
- apresentar e compartilhar experiências de aprendizagem;
- dirimir 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.

Uma das iniciativas que fazem parte do calendário de formação docente é o Programa Sala Mais, um projeto de formação contínua para o planejamento segundo o marco conceitual do Ensino para a Compreensão (EpC), avaliação e metodologias ativas. Os professores são formados no início de cada semestre letivo, em um modelo híbrido, com atividades em ambiente virtual e, também, em ambiente físico.

Essas atividades de formação para professores e demais atores envolvidos no processo de ensino presencial, a distância e no processo semipresencial, possuem orientação pedagógica específica voltada para a melhor atuação dos profissionais da educação. Essas ações pautam-se na troca de experiências, na compreensão das teorias que as fundamentam, na pesquisa e na proposta de palestras, oficinas, simpósios e academias de professores, bem como semanas de integração. Permitem a professores e coordenadores desenvolverem também a capacidade de trabalhar colaborativamente, de forma a concretizar o princípio da integração curricular por meio de práticas motivadoras e desafiantes para alunos.

4.4.6. Inovação e Empreendedorismo

As premissas da Ânima Educação são fundamentadas pelo propósito de “transformar o país pela educação” e pelos valores de comprometimento, cooperação, reconhecimento, respeito, transparência e inovação. Com o objetivo de promover a inovação de maneira presente no currículo de nossos estudantes, surge a área de Personalização dentro do Ecossistema, que oferece um currículo diferenciado, promovendo a autonomia do estudante ao permitir que ele complete sua formação com atividades extracurriculares disruptivas, reconhecendo a singularidade de cada sujeito. Nesse contexto, é oferecida aos estudantes, em todos os cursos da IES, a oportunidade de participar dos programas do **Ânima Lab HUB** e o **Ânima Nest**:

O **Ânima Lab HUB**, seguindo a perspectiva da personalização da jornada do aluno, é a área que oferece uma rede de laboratórios híbridos e temáticos com o objetivo de identificar, desenvolver e acelerar soluções tecnológicas inovadoras que integram teoria e prática, de modo a romper com a fragmentação no processo de construção do conhecimento. Para tal, é necessário um ambiente que fomenta soluções disruptivas, oferecendo aos estudantes um espaço seguro de empreendedorismo focado em inovação de base tecnológica nas mais diversas áreas de formação.

O Ânima HUB é organizado em duas camadas, sendo a primeira constituída por laboratórios temáticos que englobam diferentes áreas do saber: Ciências Jurídicas,

Saúde, Engenharias, Ciências Agrárias, etc. O estudante participante encontra um espaço de atuação em que pode aplicar as especificidades do curso, contudo, essa atuação pode ocorrer em um laboratório de outra área do conhecimento, o que promove uma integração com estudantes e professores com diferentes enfoques e formações. A segunda camada de organização do Ânima HUB são as Squads: as Squads são grupos de trabalho, vinculados aos laboratórios temáticos, onde estudantes e professores de áreas diversas, juntamente a parceiros externos (a depender do projeto), desenvolvem soluções de base tecnológica com pesquisa aplicada, visando impactar a comunidade local. Essas características definem o escopo das Squads que atuam no Ânima HUB como atividades de pesquisa aplicada com aplicabilidade em caráter extensionista.

O **Ânima Nest** é a jornada de fortalecimento da formação em habilidades e competências empreendedoras do currículo focada na estruturação e no desenvolvimento de ideias empreendedoras, com a participação de empresas parceiras para o desenvolvimento, a captação de recursos e a materialização das ideias empreendedoras dos estudantes. Os projetos do Ânima Nest são baseados em ideias formuladas a partir do conhecimento, da criatividade e do capital intelectual dos estudantes. Em sua concepção, o estudante pode submeter ao programa Ânima Nest seus projetos de empreendimento e, através dos encontros formativos desta jornada, o aluno tem suporte intelectual e técnico para desenvolver e acelerar a formação do seu projeto, que pode culminar em um negócio ou na solução de um desafio de uma empresa existente no mercado.

Deste modo, ao oferecer ambientes formativos de convivência entre estudantes de diferentes cursos, foram configurados os laboratórios integrados que contribuem com o desenvolvimento transversal de habilidades e competências ligadas ao empreendedorismo, que atendem a diferentes cursos dentro de uma área, e também, em alguns casos, de diferentes áreas e de forma integrada.

4.5.ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL AO NOVO MARCO REGULATÓRIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (Decreto nº 12.456/2025)

A Universidade Anhembi Morumbi, ciente das transformações normativas que marcam o atual ciclo regulatório da educação superior brasileira, insere no presente PDI o compromisso formal de **adequação integral ao novo marco regulatório da Educação Superior**, instituído pelo **Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025**, e pelas **Portarias MEC nº 378 e nº 381, de maio de 2025**.

O novo Decreto redefine os **formatos de oferta dos cursos de graduação** (presencial, semipresencial e a distância), estabelece **novos parâmetros de carga horária presencial e mediada**, reforça o papel acadêmico e institucional dos **polos de educação a distância**, e exige **garantia de qualidade equivalente** entre todos os formatos de oferta.

Em observância ao referido decreto, e considerando que as Instituições de Educação Superior (IES) devem atender integralmente a essas disposições no prazo de dois anos (até maio de 2027), a Universidade Anhembi Morumbi estabelece seu compromisso de adequação e registra, neste PDI, o seu compromisso em relação ao seguinte:

- **Adequação dos formatos de oferta e revisão dos PPCs**
Todos os cursos presenciais e a distância passam por revisão de seus Projetos Pedagógicos, com vistas a alinhar as proporções de atividades presenciais, síncronas e assíncronas aos parâmetros da Portaria MEC nº 378/2025, considerando as especificidades de cada área do conhecimento segundo a Classificação Internacional Normalizada da Educação Adaptada (Cine Brasil).
- **Política Institucional de Educação Digital e Inovação Pedagógica**
A Universidade Anhembi Morumbi estrutura uma política permanente de Educação Digital, com integração entre Ambientes Virtuais de Aprendizagem, metodologias ativas e mediação pedagógica qualificada. As ações incluem

formação docente continuada, suporte técnico ao estudante, e uso de ferramentas que garantam acessibilidade, engajamento e acompanhamento da aprendizagem em ambientes presenciais e virtuais.

- **Política de Acessibilidade e Inclusão**

Em atendimento aos Decretos nº 9.057/2017 e nº 12.456/2025 e às Diretrizes Nacionais de Educação Inclusiva, a instituição mantém uma política voltada à eliminação de barreiras físicas, pedagógicas e comunicacionais, assegurando igualdade de oportunidades a todos os estudantes. Essa política é implementada pelo Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI), com metas e relatórios incorporados ao processo de autoavaliação institucional.

- **Fortalecimento da Pesquisa e da Extensão**

A Universidade Anhembi Morumbi reafirma a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, promovendo a consolidação de grupos de pesquisa institucionalizados, a ampliação da iniciação científica e a integração da extensão universitária em 10% da carga horária total dos cursos, conforme a Resolução CNE/CES nº 7/2018.

- **Avaliação e Monitoramento das Ações de Adequação**

A IES irá acompanhar o processo de adequação institucional ao novo Decreto e elaborar relatórios que subsidiam a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e o Conselho Superior. Os relatórios contemplam indicadores de conformidade normativa, evolução tecnológica, acessibilidade e sustentabilidade financeira.

Assim, este PDI incorpora formalmente o **Plano de Adequação Institucional 2025–2027**, como instrumento de governança, planejamento e transparência, garantindo que, ao final do ciclo, a Universidade Anhembi Morumbi esteja **totalmente alinhada ao novo marco regulatório da educação superior brasileira**.

5. POLÍTICAS ACADÊMICAS

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

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

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

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

A concepção de currículo da Universidade 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 ofertada aos alunos;
- nos projetos de cada curso, deve estar prevista a carga horária adicional destinada a outras atividades complementares específicas do curso;
- as cargas horárias e as normas destinadas à prática do estágio supervisionado (conforme Diretrizes Curriculares do Curso) e à elaboração do trabalho de conclusão do curso devem ser construídas respeitando-se as especificidades de cada curso e as Diretrizes Curriculares Nacionais para graduação;
- O Desenvolvimento do projeto de internacionalização prevendo iniciativas e programas acadêmicos que incentivem a internacionalização do currículo, cultura internacional e a mobilidade acadêmica.
- cumprimento das políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial:
 - temática da história e da cultura afro-brasileira e indígena nas disciplinas e nas atividades curriculares do curso, atendendo às Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira, Africana e Indígena, nos termos da Lei n. 9.394/96, com a redação dada pelas leis 10.639/2003 e 11.645/2008, e da Resolução CNE/CP n. 1/2004, fundamentada no Parecer CNE/CP n. 3/2004.
 - integração de educação em direitos humanos à matriz curricular de forma transversal, contínua e permanente, atendendo às Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos, conforme disposto no Parecer CNE/CP n. 8/2012, que originou a Resolução CNE/CP n. 1/2012.
 - acessibilidade arquitetônica e atitudinal, atendendo ao requisito legal sobre condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, conforme disposto na CF/1988, art. 205, 206 e

208, na NBR 9050/2004, da ABNT, na Lei n. 10.098/2000, nos decretos n. 5.296/2004, 6.949/2009, 7.611/2011 e na Portaria n. 3.284/2003, e proteção dos direitos da pessoa com transtorno do espectro autista, conforme disposto na Lei n. 12.764/2012.

- inserção da disciplina Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) como optativa para cursos de tecnologia e bacharelado, e obrigatória para cursos de licenciatura, atendendo ao Decreto n. 5.626/2005.
- integração das políticas de educação ambiental às disciplinas do curso de modo transversal, contínuo e permanente, atendendo à Lei n. 9.795/1999 e ao Decreto n. 4.281/2002.

Todas as políticas de ensino desta IES são regidas pelos seguintes princípios. metodologias ativas; currículo flexível e integrado; currículo orientado por competências profissionais; pensamento sistêmico; metodologias de incentivo à pesquisa; aprendizagem significativa; aprendizagem por práticas educativas: aprender com foco na realidade; metodologias de incentivo à leitura; avaliações processuais e formativas; 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.

5.1.1. Política de Educação a Distância

A Instituição conta com uma Política de Educação à Distância que estabelece os parâmetros para a excelência do Ensino nos cursos de Graduação ofertados na modalidade de Ensino a Distância (EAD) da IES. Considera em seu escopo as Diretrizes para oferta das Unidades Curriculares e cursos na modalidade a distância e para implementação de Polos de apoio.

A política está institucionalizada e tem como objetivos:

- I. Garantir o alinhamento entre a base tecnológica institucional com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- II. Estabelecer diretrizes, responsabilidades e definições sobre a oferta das unidades curriculares/disciplinas e dos cursos praticados na modalidade a distância, em consonância com o PDI e com a legislação vigente, em prol da formação do estudante, conforme descrito no PPC;
- III. Acompanhar e dar apoio tecnológico e pedagógico aos cursos a distância, desde a fase de projeto, desenvolvimento, implementação, até à sua administração, supervisão e avaliação;
- IV. Cooperar com as unidades acadêmicas, no intuito de desenvolver e intensificar a excelência acadêmica, criando oportunidades para o crescimento do ensino à distância com as mesmas características de qualidade encontradas nas práticas presenciais;
- V. Planejar, coordenar e supervisionar a execução de programas de capacitação nos níveis de ensino, pesquisa e extensão, e
- VI. Produzir e disseminar conteúdos, programas e ferramentas tecnológicas para a utilização em EAD, voltadas as práticas pedagógicas inovadoras;
- VII. Garantir o desdobramento da hibridez, conectando os espaços físicos e virtuais;
- VIII. Utilizar as tecnologias como um recurso de apoio no processo de ensino-aprendizagem;
- IX. Permitir a autonomia e flexibilidade do estudante no que se refere ao local, tempo e momento de estudo;

- X. Viabilizar um percurso formativo personalizado e alinhados as necessidades pessoais e profissionais dos estudantes;
- XI. Formar um profissional cidadão conectado com as necessidades da sociedade e comunidade.

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:

- 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.

Os grupos de pesquisa, definidos de acordo com as prioridades institucionais, correspondem ao agrupamento de pesquisadores para estudo de grandes temas que integram cada núcleo e são coordenados por líderes, portadores da titulação de doutor ou mestre, indicados pela Área de Ensino, Pesquisa e Extensão e designados pela direção da Instituição. As atividades de pesquisa, sob a forma de iniciação científica, são consideradas um instrumento básico de formação que permite introduzir os estudantes de graduação na pesquisa científica, sob a orientação de pesquisadores

qualificados.

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

- despertar a vocação científica e incentivar novos talentos entre estudantes de graduação;
- permitir a iniciação no método científico, nas técnicas próprias de cada área e o desenvolvimento da criatividade na ciência por meio da orientação de pesquisador qualificado;
- estimular o estudante a desenvolver pensamento crítico para a análise, a reflexão e a resolução de problemas sob a ótica da ciência, do desenvolvimento tecnológico e da inovação;
- fortalecer o ensino, oferecendo ao estudante a oportunidade de entender a produção de conhecimento, a utilização de procedimentos metodológicos de investigação, a integração de conhecimentos, a interpretação e a divulgação de resultados e a articulação da teoria com a prática;
- auxiliar o estudante no processo de aprendizagem, permitindo-lhe trabalhar em ambientes estimulantes e adequados ao desenvolvimento dos conhecimentos necessários para uma formação humana, acadêmica e profissional de qualidade e preparando-o para uma atuação bem-sucedida em uma sociedade em constante transformação;
- incentivar pesquisadores a envolver estudantes de graduação nas atividades científica, tecnológica e artístico-cultural;
- manter, dentro da proposta de trilha de pesquisa institucional, um espaço de aprendizagem, de empreendedorismo e de sociabilidade promovendo o intercâmbio científico e tecnológico entre docentes e estudantes da instituição além de profissionais de outras instituições de ensino e pesquisa;
- contribuir para articulação e integração entre graduação e pós-graduação e incentivando os estudantes, sempre que possível, a prosseguirem com seus estudos e pesquisas nos Programas de Pós-Graduação da Instituição; e
- Contribuir para fomentar a produção científica.

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

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

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

Na Universidade Anhembi Morumbi, a extensão universitária integra também o eixo responsabilidade social como pilar fundamental no contexto acadêmico, desempenhando um papel crucial na formação integral dos estudantes e na contribuição das instituições de ensino para a sociedade. A extensão universitária vai além das fronteiras do campus, conectando a academia com as demandas e desafios do mundo contemporâneo. Esta é um conjunto de atividades acadêmicas, científicas e culturais que promovem a interação entre a universidade e a comunidade. Essas atividades não apenas ampliam o conhecimento gerado no ambiente acadêmico, mas também buscam soluções para problemas reais enfrentados pela sociedade. Projetos de extensão, cursos, oficinas, atividades de prestação de serviços, eventos e programas são as principais iniciativas que compõem essa prática, implantadas por meio da Política de Extensão Universitária da IES e de acordo com os seus respectivos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação.

Arelada a isso, a responsabilidade social refere-se ao compromisso ético e moral das instituições de ensino em contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. De forma geral, universidades desempenham um papel vital para formar cidadãos conscientes, críticos e engajados, capazes de compreender e agir diante dos desafios sociais, econômicos e ambientais.

A integração entre extensão universitária e responsabilidade social gera benefícios tanto para a academia quanto para a comunidade. Os alunos têm a oportunidade de aplicar seus conhecimentos na prática, desenvolvendo habilidades interpessoais, liderança e empreendedorismo. Além disso, a troca de saberes entre a universidade e a comunidade fortalece laços, promove a inclusão social e contribui para o desenvolvimento local.

Um bom exemplo disso são os projetos de extensão ofertados pela IES, que abrangem diversas áreas, como saúde, educação, meio ambiente, cultura, tecnologia, entre outras, com a oferta de atividades para a comunidade por meio do mapeamento das demandas dos territórios do entorno do campus. Também, por meio de parcerias com instituições governamentais, organizações não governamentais e empresas, a universidade consegue ampliar o impacto de suas ações, promovendo mudanças positivas em larga escala.

A extensão universitária e a responsabilidade social não apenas enriquecem a formação acadêmica, mas também fortalecem o compromisso das instituições de ensino com o bem-estar coletivo. Ao integrar teoria e prática, conhecimento e ação, as universidades se tornam agentes transformadores, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável. Dessa forma, se configuram como elementos indispensáveis no cumprimento da missão educacional e social das instituições de ensino superior. Através da extensão universitária e da responsabilidade social, a IES assume um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Os projetos e ações desenvolvidos nesse contexto não apenas beneficiam a comunidade, mas também enriquecem a formação dos estudantes, proporcionando uma vivência mais ampla e conectada com a realidade social.

Figuram como peças-chave na construção de uma ponte sólida entre a academia e a

sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a formação de profissionais comprometidos com o bem comum. Essa abordagem integrada contribui não apenas para o progresso da comunidade local, mas também para a construção de um ambiente acadêmico mais significativo e relevante.

Para ilustrar a importância dessa integração, é possível citar exemplos práticos de projetos bem-sucedidos. O principal deles foi estruturado e tem a sua fundamentação a partir da implementação do Plano de Desenvolvimento Extensionista – PDE, quando, na oportunidade, foi construído um mapeamento das potencialidades e necessidades de cada território dos campi, integrando as metas vinculadas à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O PDE desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de projetos de extensão da IES, sendo um elemento essencial para a compreensão das demandas locais e a efetividade das ações propostas, buscando soluções para desafios reais e contribuindo para o desenvolvimento social, cultural, econômico e ambiental.

Ao considerar o território como ponto de partida, os projetos de extensão puderam adaptar suas propostas de acordo com as características específicas da região, conforme descrito ao longo deste PDI. Cada comunidade possui suas particularidades, como histórico-cultural, demandas socioeconômicas e desafios ambientais, que devem ser garantidas e respeitadas para que as instruções sejam eficazes e sustentáveis.

A proximidade com a realidade local permite identificar as reais necessidades da comunidade e, assim, direcionar seus esforços para a resolução de problemas concretos. Essa abordagem colaborativa e participativa, onde os moradores são agentes ativos no processo, fortalece os laços entre a academia e a sociedade, promovendo uma relação mais horizontal e democrática. Também funciona como um espaço de aprendizagem para os envolvidos no projeto, sejam estudantes, professores ou demais participantes. A experiência direta no local de intervenção proporciona uma compreensão mais profunda das dinâmicas sociais, econômicas e ambientais, enriquecendo o conhecimento teórico com a experiência prática.

Em resumo, a IES prioriza o território no desenvolvimento de atividades de extensão,

diante da necessidade de compreender e respeitar as particularidades locais, adaptar as propostas de acordo com as demandas reais da comunidade, estabelecer parcerias específicas e promover uma abordagem colaborativa e participativa. Ao considerar o território como um fator central, os projetos de extensão podem alcançar resultados mais significativos e contribuir de maneira mais eficaz para o desenvolvimento sustentável das comunidades atendidas.

Assim, a responsabilidade social em projetos educacionais da IES promove a criação de valor compartilhado. Por meio dela, as atividades de extensão promovidas também desempenham um papel crucial na construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Projetos que incorporam práticas éticas e inclusivas têm o potencial de reduzir disparidades sociais, proporcionando oportunidades iguais para diversos grupos da sociedade. Isso contribui para o fortalecimento da coesão social e para a construção de comunidades mais resilientes, com transformação do entorno. Integrando à Agenda 2030 da ONU, amplia-se o foco para a sustentabilidade ambiental, uma dimensão fundamental, uma vez que considera o impacto ambiental e busca práticas ecoeficientes moderadas para a preservação dos recursos naturais e para a mitigação das mudanças climáticas. Isso não apenas beneficia a comunidade imediata, mas também as gerações futuras, garantindo a continuidade da vida no planeta.

O fundamento para conciliar as atividades de extensão e a agenda de responsabilidade social aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) consiste em uma abordagem estratégica que visa atrair esforços locais da IES para enfrentar desafios cruciais que afetam o planeta e suas comunidades. Os ODS prioritários vinculados as nossas práticas estão em torno da Educação de qualidade, combate à pobreza, saúde e bem-estar, igualdade de gênero e energia limpa.

A mensuração do impacto também desempenha um papel crucial na vinculação dos projetos aos ODS. Para isso, a IES definiu indicadores específicos relacionados ao impacto gerado pelas atividades, com foco no perfil do egresso que se almeja e no impacto social nas comunidades. A abordagem baseada em dados facilita o fornecimento de contas e a transparência, elementos essenciais para o sucesso de qualquer iniciativa de desenvolvimento sustentável. Essa abordagem não apenas contribui para metas globais, mas também fortalece o impacto local, promovendo

mudanças positivas nas comunidades e no meio ambiente. Ao integrar os princípios dos ODS em projetos, estamos construindo um caminho mais sustentável para as gerações futuras. Ademais, não apenas fornecem uma visão clara do alcance e efetividade das atividades, mas também permitem aprimoramentos contínuos e decisões informadas. A mensuração do impacto social da nossa agenda se efetiva por meio de um processo contínuo e dinâmico, através da formação docente para execução das atividades, mapeamento, acompanhamento e registro dos relatórios semestrais. A adaptação às mudanças nas necessidades da comunidade e aprimoramentos constantes com base em nossos resultados são cruciais para maximizar o impacto positivo em longo prazo.

Com a curricularização da Extensão Universitária, a IES reforça o seu compromisso com o tripé constitucional da Educação. Este componente passa a ter lugar de destaque no que diz respeito à criação de estratégias de intervenção social, com foco numa formação profissional voltada para os desafios do mundo contemporâneo, no desenvolvimento de competências socioemocionais e verdes, na ética e na solução de problemas reais. Em resumo, a construção de projetos com responsabilidade social não é apenas uma escolha ética, mas uma estratégia inteligente para o pacto humanitário. A IES, integrando considerações sociais e ambientais em suas iniciativas por meio das evidências acima, não apenas cumpre seu papel como cidadãos responsáveis, mas, também, colhe os frutos de uma sociedade mais justa, sustentável e resiliente, principalmente por conduzir um projeto pedagógico com foco na transformação social por meio da educação.

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

5.3.1. Saúde Integral e Ampliação da Consciência

A educação deve considerar o sujeito como um ser biopsicossocial, compreendendo as dimensões biológica, psicológica e social do indivíduo. O Ministério da Educação vem se movimentando nesse sentido e desenvolvendo diretrizes para que a atuação esteja na promoção de uma Educação Integral, considerando o desenvolvimento dos sujeitos para além de sua dimensão intelectual. Consideramos as dimensões cognitiva, afetiva, física e social dos estudantes no currículo e no desenvolvimento dos projetos e ações voltadas para todos os educadores da IES.

A área de **Saúde Integral e Ampliação de Consciência** visa apoiar a formação integral do estudante, ampliando o potencial para aumento da sua qualidade de vida e diminuição dos fatores de risco a sua saúde mental e emocional.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define a saúde como o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas como a ausência de doença ou de fragilidade física ou mental. Como seres humanos, somos formados por dimensões físicas, mentais, sociais e espirituais, as quais precisam estar em equilíbrio para chegarmos a um estado completo de bem-estar.

Nesse contexto, a Saúde Integral se conecta à Saúde Mental considerando o estado de bem-estar no qual um indivíduo consegue lidar com as tensões normais da vida, trabalhar de forma produtiva, manter relações interpessoais saudáveis, formar vínculos afetivos e fazer contribuições à sua comunidade para criação de novos projetos. São incentivadas ações e projetos que contribuam para o desenvolvimento do autoconhecimento do estudante, do bem-estar de si mesmo, com os outros e com o ambiente. As iniciativas conectadas à Saúde Integral e Ampliação da Consciência devem estar alinhadas ao propósito da área e ao desenvolvimento das Competências Socioemocionais do estudante.

Elas também devem ter como base uma perspectiva multiprofissional. Podem incluir práticas integrativas complementares, a partir do conhecimento sobre os mecanismos psicológicos e neurobiológicos por meio da atenção plena. A área de Saúde Integral e Ampliação da Consciência apoia as iniciativas da IES conectadas à:

- formação de docentes e colaboradores,

- divulgação ampliada para os estudantes,
- definição e monitoramento de indicadores,
- acompanhamento das iniciativas,
- articulação com as demais ações da VPEA,
- troca de conhecimentos e experiências entre IE,
- divulgação ampliada dos resultados.

A área de Saúde Integral e Ampliação da Consciência possui algumas iniciativas próprias, entretanto, sua maior atuação está na potencialização das iniciativas da IES e seus desdobramentos no campus. O apoio e o envolvimento das Unidades Acadêmicas são fundamentais para a realização das iniciativas. Somente atuando em conjunto é que conseguiremos levar aos estudantes e educadores o conhecimento sobre as iniciativas e o engajamento nas atividades e projetos de apoio à saúde integral.

5.3.2. Projetos de Extensão

5.3.2.1. Yoga Raiz

Ante a condição limitante ocasionada pelo estresse crônico, o projeto tem como fundamento reestabelecer a saúde e o bem-estar a partir de técnicas e práticas do yoga. Possui o objetivo de ativar o sistema de autocura do organismo humano; desenvolver inteligência emocional; adquirir resiliência; estimular sistema motor e equilíbrio; alcançar níveis satisfatórios de bem-estar, por meio de aulas online, mas com desdobramentos presenciais no campus.

5.3.2.2. AiKiDo

Aikido tem o significado de Ai = Harmonia, Ki = Energia e Do = Caminho. É um BUDO, ou seja, uma arte marcial de origem japonesa que em sua filosofia traz ensinamentos para lidar no dia a dia, presença corporal, respiração consciente, relação de harmonia

e autoconhecimento. Objetiva que os participantes, estudantes e educadores, conheçam uma arte marcial japonesa que prega o respeito e o amor ao próximo; que eles tenham uma prática de atividade física; que eles busquem respirar melhor; que aprendam a organizar melhor o seu tempo; que aprendam a meditar, ou seja, que busquem desenvolver o corpo, a mente e o espírito.

5.3.2.3. **Mente em Ação - Meditação e Ciência na Ânima**

O projeto utiliza a meditação como uma prática pedagógica complementar relacionada a uma educação holística, a qual procura estabelecer relações entre todas as dimensões que compõe a rotina acadêmica, além das experiências pessoais e profissionais dos estudantes. Objetiva contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos participantes, por meio da meditação, tendo em vista promover a indissociabilidade entre o ensino, e a extensão, contribuindo com a formação acadêmica do estudante. Este curso visa integrar a teoria à prática, por meio da vivência extensionista, com ações nas comunidades com a difusão da informação, sensibilização, entre outras ações que possam mobilizar a transformação de todos para um mundo melhor.

5.3.2.4. **Sunrise**

Consiste numa jornada que trabalha saúde mental, autoconhecimento e expansão de consciência. Objetiva desenvolver autoconhecimento, empoderamento individual, equilíbrio físico, emocional, mental e espiritual. Resiliência e saúde mental. Evolução para níveis superiores de consciência e intencionalidade na criação de suas realidades.

5.3.3. **Projetos livres**

5.3.3.1. **AcolhidaMente**

Descrição: programa de acolhimento psicológico realizado com apoio da Área de Ciências Humanas. Os acolhimentos são feitos de maneira pontual pelos estagiários

das clínicas-escolas dos cursos de graduação em Psicologia e as orientações são realizadas pelos professores/as supervisores/as psicólogos/as, no horário de aula do estágio supervisionado.

Objetivos: contribuir para a saúde mental e emocional dos estudantes, auxiliando a pessoa a compreender melhor a situação em que se encontra, desenvolver mais consciência sobre si e sobre as outras iniciativas de apoio em saúde integral do Ecossistema Ânima.

Modalidade: acolhimentos individuais e em grupo, on-line e presenciais

Recursos: coordenação e supervisores de estágio.

Apoio da Unidade Acadêmica: apoio na divulgação da iniciativa; apoio na articulação com o NAPI; sensibilização dos coordenadores do curso de psicologia e supervisores de estágio sobre a importância do projeto; mobilização para ampliação da oferta via clínicas parceiras ou de outras maneiras.

5.3.3.2. Entrelaços

Descrição: formação de colaboradores (professores, bombeiros, etc.) para identificar e lidar com casos de ideação e tentativas de autoextermínio. Criação de fluxo de ação e orientação sobre sua implementação no campus em caso efetivo de autoextermínio por parte de algum membro da comunidade acadêmica.

Objetivo: promover o cuidado com a saúde mental; colaborar para a construção de ambientes de ensino e aprendizagem acolhedores, que respeitem e estimulem o diálogo sobre o tema; apoiar a comunidade acadêmica em casos de desfechos negativos.

O apoio em caso de desfecho negativo é sob demanda.

Apoio da Unidade Acadêmica: apoio na ampliação do conhecimento sobre o projeto; apoio na articulação com o NAPI; criação de uma rede com os stakeholders internos com uma pessoa de referência do projeto em cada campus para ampliação do suporte.

5.4. 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 às pessoas com deficiência visual, e a equipe de apoio psicopedagógico conta com profissionais ledores e intérpretes de Libras.

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

O diálogo favorece parcerias a serem estabelecidas entre a IES, a sociedade e os órgãos públicos, o que, por sua vez, é extremamente relevante para que se possa oportunizar o enfrentamento de dificuldades variadas nas regiões do município, que podem dizer respeito à defesa do meio ambiente, à promoção dos direitos humanos,

bem como à criação de mecanismos para a preservação da memória cultural e para a valorização do patrimônio artístico local.

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

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

Por meio de um currículo integrado por competências, personalizado, conectado às demandas do mundo do trabalho, o aluno pode construir o seu projeto de vida desde o início do curso, aprender na prática, trocar conhecimento com outras áreas, ampliar suas redes e viver uma experiência universitária plena. Adotado nas melhores escolas do mundo, o *Core Curriculum* integra os conhecimentos necessários aos estudantes que estão no ensino superior, independentemente da carreira escolhida. A comunidade de aprendizagem, com alunos de diferentes cursos, permite o diálogo, o desenvolvimento da visão de mundo e o exercício da criatividade e da cidadania. Ademais, por meio do Projeto Vida & Carreira, o aluno pode desenvolver competências socioemocionais em uma plataforma de autogestão da carreira. A cada Unidade Curricular, o aluno receberá uma certificação e as competências automaticamente serão inseridas em seu currículo do futuro, além de poder cursar UCs no próprio ambiente profissional.

Assim, os alunos têm contato com as discussões sobre diversidade, meio ambiente, memória e patrimônio cultural, produção artística da cidade, bem como com questões relacionadas à defesa e à promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-

racial. O contato com cada uma dessas questões dar-se-á de acordo com os projetos que os alunos escolherem desenvolver. Todos os discentes, em alguma medida, terão relação direta com essas temáticas, uma vez que o objetivo é desenvolver a habilidade e a capacidade dos alunos de lidar com a diversidade, de desenvolver o pensamento crítico e de resolver problemas complexos.

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

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

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

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

Além de levar os alunos a lidarem com situações concretas e diferentes no que diz respeito a esses temas prioritários da sociedade atual, é também política da IES desenvolver atividades acadêmicas que permitam que a comunidade ultrapasse os muros da escola a fim de trazer a expressão da cultura local para dentro da instituição, seja em apresentações artísticas que valorizem as manifestações e os grupos existentes na cidade, convidados para abrir ou fechar algum evento acadêmico, seja como tema e pauta de reflexão de algum trabalho científico.

As manifestações artísticas e culturais se fazem presentes em atividades acadêmicas que privilegiam todos os espaços e tempos da Universidade 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.

5.4.1. Cultura de Educação Inclusiva

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

A cultura inclusiva tem essa tarefa ao pensar em medidas individualizadas e coletivas em ambientes que contemplem toda comunidade acadêmica, considerando as diferenças e suas necessidades singulares, promovendo um ambiente mais equitativo. Assim, na Universidade 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.

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

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

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

5.4.1.1. Ânima Plurais

A Universidade Anhembi Morumbi, 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 19 - 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 como um espaço de respeito à diversidade. De acordo com os estudos da McKinsey, divulgados pela Consultoria Harpia – orientação e diversidade (2015)¹²:

- 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%;

É intenção da Ânima Plurais consolidar o compromisso com a diversidade, fortificando a cultura diversa e inclusiva que praticamos. De tal modo, são metas do Ânima Plurais:

- Implementar e consolidar o programa de desenvolvimento e progressão de carreira de colaboradores que se autodeclarem pretos ou pardos;
- Fortalecer o treinamento e a formação na temática da diversidade e inclusão dentro da ECOA – Universidade Corporativa para todos os colaboradores, com treinamentos multimeios apresentando conteúdos em forma de vídeo, podcasts, e-books e outros, de forma bem simples e didática;
- Aumentar o número de professores e professoras que se autodeclarem pretos e pardos por meio de recrutamento intencional;
- Realizar o censo no Ecossistema Ânima para mapear a diversidade;

¹² Consultoria Harpia – orientações e diversidade – Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters/pt-BR>. Acesso em 10 de setembro de 2021.

- 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;
- Revisar planos de ensino para adequação as temáticas e métodos a serem praticados/ensinados em sala de aula;
- Garantir um catálogo de atividades extensionistas, com cursos e projetos, voltados diretamente aos estudos sobre grupos minorizados e contextos social.
- Realizar eventos que abordem os temas da diversidade dentro das Instituições de ensino do Ecossistema Ânima;
- Garantir professores/as de Tempo Integral com Carga-horária exclusiva as questões acadêmicas e administrativa da diversidade.

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. Formação sobre diversidade e liderança já foi realizado para Diretores e coordenadores das IES.

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

5.4.2. 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 para as 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 o compromisso com a inclusão social dos estudantes, efetuando mudanças fundamentais não apenas na adequação de seus espaços físicos, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes da comunidade, por entender que são as ações concretas e formativas que efetivamente contribuem para

a construção de um novo tipo de sociedade. Nesse sentido, medidas substanciais de alteração na infraestrutura da Instituição são realizadas, com a implantação de equipamentos para melhor atender às pessoas com necessidades educacionais específicas.

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

5.4.3. 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/transtorno, oferecendo as condições necessárias para que realizem a prova de vestibular e que estudem na IES com todas suas necessidades atendidas.

5.4.4. 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 específicas, 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 a inclusão nos espaços acadêmicos. 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, bem como da abordagem didático-metodológica; e a adaptação dos procedimentos de avaliação, pautando-se não apenas pelas limitações funcionais que o aluno apresenta, mas, principalmente, pela sondagem das suas potencialidades intelectuais e socioafetivas.

5.4.5. 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.

5.4.6. 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 IES, dos materiais didáticos e pedagógicos, do modelo de ensino, pesquisa e extensão e de gestão, bem como na elaboração dos diferentes processos de avaliação, fundamentada nos seguintes princípios: dignidade humana; igualdade de direitos; reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades; laicidade do Estado; democracia na educação; transversalidade, vivência e globalidade; e sustentabilidade socioambiental.

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

5.4.7. Educação das Relações Étnico-Raciais

A educação das relações étnico-raciais e para o ensino da história e cultura afro-brasileira, africana e indígena constitui-se em orientações, princípios e fundamentos para o planejamento, a execução e a avaliação da educação, contribuindo para que os nossos alunos se tornem cidadãos atuantes e conscientes em uma sociedade multicultural e pluriétnica como a do Brasil.

As relações étnico-raciais, história e cultura afro-brasileira são trabalhadas transversalmente ao longo do curso nas disciplinas básicas e profissionalizantes. A

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

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

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

5.4.8. 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 Unesco¹³, refere-se à:

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

Ao assumir o compromisso de orientar seu currículo em direção à sustentabilidade, na criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental e de um desenvolvimento sustentável que gere valor econômico, social e ambiental¹⁴, 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 transdisciplinares como modo de inserção da educação para a sustentabilidade nas atividades dos cursos e da Instituição;
- o desenvolvimento de projetos de extensão vinculados aos programas institucionais de extensão, focados na educação para a sustentabilidade;

¹³ 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.

¹⁴ 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.

- o desenvolvimento de projetos de investigação científica focados no estudo da educação para a sustentabilidade.

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

No âmbito do projeto acadêmico, a sustentabilidade apresenta-se como um tema transversal, imperativo para o entendimento de temas diversos, tais como economia global, relações de trabalho, concentração de riquezas, globalização da pobreza, violência, exclusão social, consumismo, produção de novas tecnologias, conduta ética, relações étnico-raciais, cultura indígena, cultura africana, cultura afro-brasileira e questões ambientais. Como tema transversal, a sustentabilidade recebe a atenção de toda a comunidade acadêmica, com a integração dos conteúdos de diferentes unidades curriculares e áreas do conhecimento, acreditando-se que o elevado grau de complexidade do tema não permite que os problemas e as possíveis soluções sejam tratados em uma única unidade curricular.

Essa ação para a sustentabilidade acontece em diferentes espaços de aprendizagem, intra e extramuros, sempre calcada no diálogo e na parceria, na articulação da teoria com a prática, no desenvolvimento de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos domésticos, cotidianos e de trabalho. Surge relacionada à habilidade de trabalhar em equipe, de negociar, de liderar e de problematizar, sendo também correlata às habilidades que promovem o desenvolvimento do raciocínio sobre conteúdos básicos e que permitem a familiarização do aluno com os processos de construção do conhecimento científico.

A sustentabilidade perpassa os eixos de formação dos cursos sob diferentes perspectivas, direcionando os alunos a compreender o tema de forma mais verticalizada e teoricamente fundamentada, sem associá-lo exclusivamente ao mapeamento de cenários e ao gerenciamento de riscos, à tomada estratégica de decisões, ao investimento de capital, ao desenvolvimento e posicionamento de

marcas, ao plano de negócios e aos critérios de desempenho. Todos esses conhecimentos e habilidades são imprescindíveis para a formação do perfil desejado para os profissionais e líderes do século XXI. Em uma perspectiva mais ampla, no entanto, a abordagem do tema sustentabilidade na IES pretende também levar os alunos a refletirem sobre o mundo, a entender as relações sociais, de produção, de trabalho e as hierarquias de poder nele estabelecidas.

5.5. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* evoluem de maneira integrada com as áreas correlatas aos cursos de graduação e levam em consideração, ainda, a delimitação regional da IES, cujo programa será ofertado por meio da criação de respostas adequadas às demandas identificadas junto à sociedade e ao mercado, buscando o bom aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos e a diversidade de conhecimentos. O objetivo da pós-graduação *lato sensu* é a formação profissional dos seus alunos, promovendo a continuidade de estudos de forma a atender às expectativas do mercado profissional, bem como a consolidação da formação técnico-científica. Sendo assim, sua manutenção está relacionada à consolidação de conhecimentos advindos do mercado de trabalho e da pesquisa científica.

Atualmente, os desafios do mundo do trabalho vêm exigindo uma formação contínua. É por esse motivo que a pós-graduação integra o Ecossistema de Aprendizagem, a partir de uma remodelagem para maior sinergia com o momento atual. O currículo da pós-graduação desta IES é integrado por competências e conectado às demandas do mundo do trabalho, promovendo a interconexão dos ambientes digitais e presenciais, garantindo uma experiência integrada ao estudante, flexibilizando caminho, tempo e lugar de aprendizagem.

A Universidade 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 especialização e 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 educacional¹⁵ e nos métodos flexíveis de gestão a adaptação dos percursos formativos dos indivíduos, as condições de expansão e o aumento da qualidade do ensino, elemento fundamental para esse programa de pós-graduação.

Sendo assim, buscando atender a essa demanda por formação flexível, os cursos de pós-graduação *lato sensu* da Instituição possuem como um de seus diferenciais a articulação de conhecimentos teóricos e práticos tanto na graduação, quanto na pós-graduação e na extensão, com a grade curricular atenta às necessidades profissionais do mercado.

5.5.1. 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.

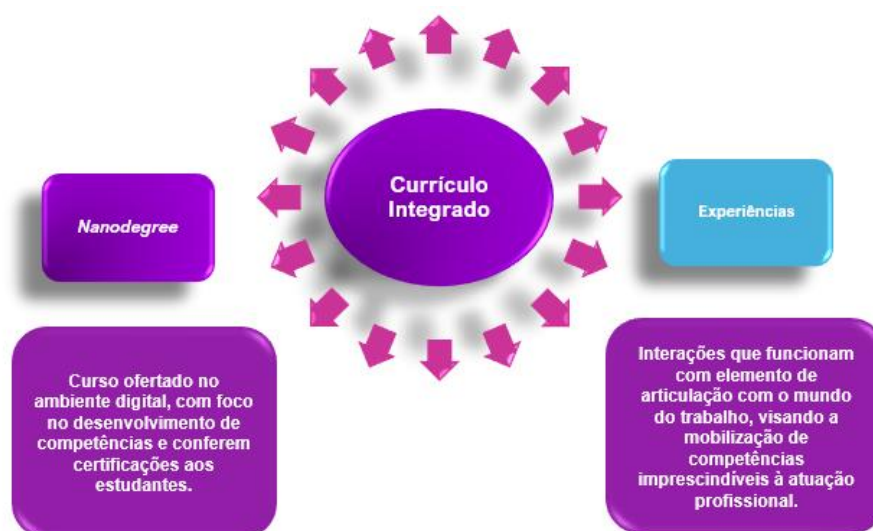
A pós-graduação que faz parte do Ecossistema de Aprendizagem e tem como objetivo reforçar ainda mais a experiência de *lifelong learning*, ou seja, de educação continuada. Com isso, cada vez menos veremos a ruptura que acontece entre o fim da graduação e o início da pós-graduação. O projeto foi desenvolvido a partir dos

¹⁵ 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.

conceitos de flexibilização de tempo e de espaço, de continuidade, de conexão e de integração.

Os cursos, divididos por áreas do conhecimento, são organizados em *nanodegrees*, que desenvolvem competências específicas e conferem certificações. O conjunto de *nanodegrees* forma os cursos de especialização *lato sensu* da instituição. A busca por uma formação flexível implica o desenvolvimento de habilidades cognitivas e instrumentais como mecanismo de inserção e permanência no mercado de trabalho, respondendo às novas demandas estruturais e sociais advindas dele. A seguir, o modelo das estações de aprendizagem da pós-graduação da Instituição.

Figura 20 – Estações de aprendizagem na pós-graduação



A integração das ações entre graduação e pós-graduação é estimulada por meio de programas de atendimento aos alunos, utilização de espaços comuns, como bibliotecas e espaços de convivência, laboratórios específicos, projetos de pesquisa e extensão. Além desses programas, há estímulo à elaboração de projetos de pesquisa, eventos e publicações em conjunto da graduação e pós-graduação. Essa medida fortalece os vínculos entre docentes da instituição e alunos com a pesquisa, a extensão e o ensino. Assim, a instituição pretende:

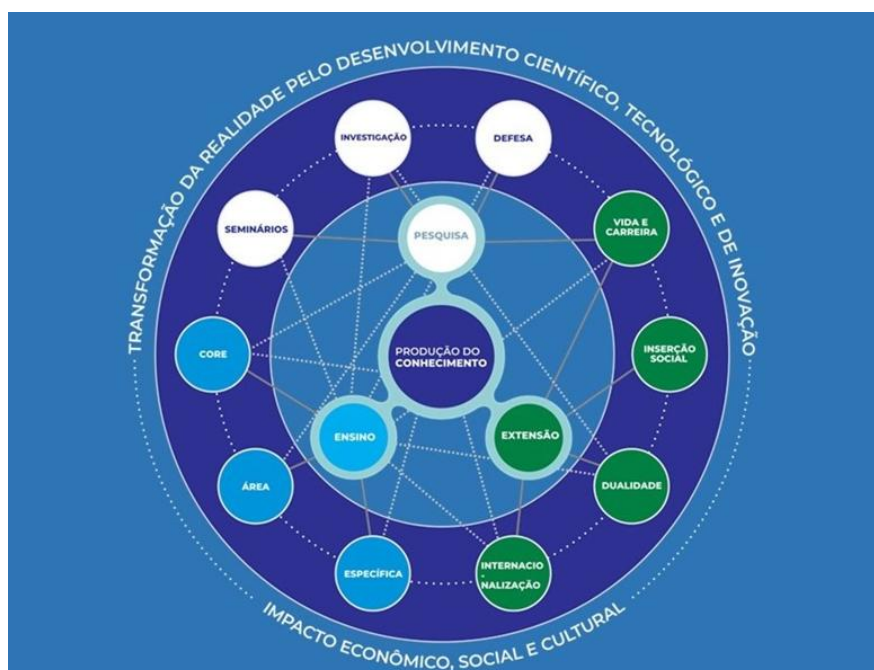
- ser reconhecida pelos cursos, atividades e pesquisas interdisciplinares, pesquisa básica e aplicada, bem como pela liderança e parceria com os setores de produção e serviço, governo e comunidade, no desenvolvimento e na disseminação de novas tecnologias;
- manter uma política de rever seus currículos para adequá-los aos desafios da nova realidade;

- oferecer um ambiente estimulante de aprendizagem que atraia e retenha docentes, colaboradores administrativos e alunos de qualidade e de áreas diversificadas;
- promover interações com os ex-alunos (egressos) e a sociedade.

Além dos programas de *lato sensu*, a IES conta com os programas de *Stricto Sensu*, que são centrados na produção do conhecimento gerando impacto cultural, social e tecnológico. Fomentam a inovação e promovem impactos sociais. Seguem o marco regulatório da CAPES, de acordo com os documentos norteadores da área específica à qual é vinculado, sendo avaliado pela qualidade das suas linhas de pesquisa, projetos, estrutura curricular, infraestrutura, perfil e produção dos docentes, qualidade da formação dos estudantes e o impacto do programa na sociedade.

Para isto contam com um currículo integrado, onde o estudante é incentivado a desenvolver competências que contribuam para uma visão global. A estrutura curricular dos cursos é pautada na produção do conhecimento por meio de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão (Figura abaixo), tripé da educação superior brasileira.

Figura 21 – Ecossistema de Ensino da Pós-graduação *Stricto Sensu*



Fonte: Diretoria de Educação Continuada, 2022

Alinhado às diretrizes da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o currículo E2A *Stricto Sensu* é dividido em unidades curriculares, nomeadas de MasterDegree (MD) para mestrados e DoctorDegree (DD) para

doutorados. Tanto as MDs quanto as DDs são classificadas em Core, Área, Específicas, Seminários e Investigação. Além das unidades curriculares MD/DD, o currículo é composto por Projetos, tais como Vida & Carreira, Inserção Social, Dualidade e Internacionalização. Todos os componentes curriculares foram propostos de forma a transformar a realidade pelo desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, com impacto econômico, social e cultural.

A **MD/DD Core** se organiza pela transversalidade de conhecimentos e de temáticas necessárias para o enfrentamento das grandes questões contemporâneas. Sua carga horária é obrigatória, mas eletiva quanto à oferta, de acordo com o interesse e especificidade de cada Programa.

Os componentes **MD/DD Área** se destinam aos conhecimentos comuns às áreas de conhecimento. É um componente obrigatório para todos os programas de uma mesma Área de Conhecimento.

As **MD/DD Específicas** se destinam à aquisição do conhecimento necessário para a conexão entre o todo e a parte (linha de pesquisa/problema). Podem ser obrigatórias, optativas ou eletivas de acordo com as especificidades do Programa.

Para dar subsídio à elaboração do projeto para qualificação e à realização da pesquisa propriamente dita, temos as **MD/DD Seminários**, que são componentes obrigatórios, com um conjunto de saberes que leva o estudante ao projeto de qualificação. Já as **MD/DD Investigação** se destinam à orientação da dissertação ou tese, bem como às publicações decorrentes do trabalho investigativo.

Os Projetos representam componentes curriculares personalizáveis a cada curso e incluem conteúdos e atividades necessários para uma formação mais direcionada aos requisitos da Capes. Os Projetos incluem **Vida & Carreira, Dualidade, Inserção Social e Internacionalização**.

Na perspectiva da Aprendizagem ao Longo da Vida, o E2A Stricto Sensu também se alinha aos demais níveis de ensino, possibilitando, assim, que a trajetória acadêmica dos estudantes possa ser contínua.

Durante a trajetória de formação, o estudante de mestrado e doutorado tem a oportunidade de atuar em diversas atividades, tais como, monitorias de iniciação

científica, de inserção social (projetos de extensão) e estágio em docência, as quais contribuem para a sua formação como futuro docente e orientador, além de estimular o estudante de graduação a seguir com o Life Long Learning.

Figura 22 - Trilha de Formação Acadêmica focada na Aprendizagem ao Longo da Vida



Fonte: Diretoria de Educação Continuada, 2022

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 da mobilidade acadêmica e da internacionalização, exigindo a criação de condições para que a instituição inclua, em seu plano de desenvolvimento institucional, metas que contemplem possibilidades de seu corpo discente, docente e de colaboradores, vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem.

A internacionalização era entendida inicialmente como uma oportunidade para conhecer novos modelos de ensino, para visitar instituições-referência e estabelecer contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento, bem como para ampliar oportunidades de intercâmbio para alunos e docentes por meio de acesso a cursos e a programas de língua estrangeira. O conceito de internacionalização se expande, agora, para incentivar uma postura mais empreendedora e inovadora.

Com o Ecossistema de Aprendizagem definido, o foco é buscar a internacionalização dos currículos, o fortalecimento da mobilidade docente, a concretização de parcerias estratégicas voltadas para a pesquisa e a inovação e oportunidades de estágio em empresas estrangeiras sediadas no país. A formação pretendida para os estudantes e voltada para o desenvolvimento de competências diferenciadas, potencializa-se pela internacionalização. Esta mudança se pauta na visão de que, a educação superior deve responsabilizar-se por uma formação acadêmica que assegure o conhecimento de problemas comuns outras nações, tornando o processo de aprendizagem mais denso e transformador, entregando egressos acadêmicos que sejam cidadãos do mundo.

A Internacionalização busca, assim, pela interação entre as várias culturas por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Na prática, para além dos inegáveis valores que agrega ao desenvolvimento formativo de discentes e docentes, a internacionalização cumpre função primordial de promover a cooperação internacional para a melhoria da capacitação profissional, para a realização de projetos compartilhados de pesquisa, para a participação no desenvolvimento industrial, econômico e social dos países envolvidos, contribuindo ainda, para a consolidação da boa imagem universitária perante a comunidade.

Por meio da Política de Internacionalização, a Instituição busca intensificar a inovação do ensino, pesquisa e extensão, além de promover o desenvolvimento das competências linguísticas e culturais de todos os seus alunos, professores e funcionários.

Cabe ressaltar que a Instituição conta com o suporte do *International Office* para oferecer oportunidades internacionais, não só para estudantes, mas também para os educadores (docentes e técnicos administrativos). O objetivo é intensificar o processo

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

O trabalho consiste em uma série de atividades, que vão desde a elaboração e a manutenção de acordos internacionais, orientações e suporte para a realização da mobilidade acadêmica, criação de módulos internacionais, visitas técnicas e cursos de curta duração, até o recebimento de alunos de outras nacionalidades, interessados em oportunidades de desenvolvimento acadêmico. Constantemente, é constituída uma rede de relacionamento com outros países, buscando envolver toda a comunidade acadêmica em prol da excelência, inovação e do desenvolvimento de competências interculturais, integrando experiência curricular e carreira.

A Universidade Anhembi Morumbi define políticas acadêmicas relacionadas às iniciativas de internacionalização acadêmica, com o objetivo de estabelecer as diretrizes voltadas às experiências internacionais que qualificam o ensino, a pesquisa e a extensão da instituição. Neste sentido, a IES atua estrategicamente a partir das seguintes políticas:

- **Política de Internacionalização:** objetiva intensificar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, identificando os programas ofertados, estabelecendo as diretrizes e os indicadores para garantir a eficácia das iniciativas promovidas.
- **Política de Mobilidade Docente do *Stricto Sensu*:** visa incentivar a pesquisa internacional viabilizando a mobilidade de docentes enquanto lecionam nos programas acadêmicos da Instituição.
- **Política de Internacionalização do *Stricto Sensu*:** tem o objetivo de alavancar a internacionalização da Pós-Graduação nos cursos de Mestrado e Doutorado da IES, conectada com as iniciativas recomendadas pela CAPES.

Além das políticas voltadas aos estudantes e docentes da Instituição, as oportunidades internacionais também estão disponíveis aos colaboradores técnico-administrativos da instituição, com o objetivo de proporcionar mais qualificação profissional e experiências internacionais. Desta forma, os colaboradores (também chamados de educadores) podem participar de uma série de iniciativas, que seguem

os pilares da internacionalização, a Mobilidade Internacional e a Cultura Internacional, tendo o colaborador a oportunidade de obter conhecimentos e vivências internacionais de formas diversas.

Figura 23 – Iniciativas de Internacionalização para Colaboradores



Fonte: *International Office*

Todas as políticas acadêmicas relacionadas às iniciativas de internacionalização acadêmica descritas acima têm normativas institucionais, que são aprovadas em conselho superior abordando suas especificidades, e para que sejam conhecidas por toda a comunidade acadêmica, são compartilhadas pelos canais de comunicação oficiais da instituição.

5.7. 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, bem como elevar o número e a visibilidade das publicações científicas da Instituição, foi criada uma política 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 Instituição 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 consideradas produções científicas todos os itens de produção bibliográfica, produção técnica e outra produção artística/cultural previstos na Plataforma Lattes do CNPq. O evento deverá compor uma produção na forma de anais, com ISBN, que proporcione a divulgação dos trabalhos apresentados.

O docente com inscrição comprovada em eventos técnico-acadêmico-científicos, como autor e apresentador da produção, poderá receber reembolso de despesas custeáveis previstas na política. As propostas submetidas são analisadas pela Comissão de Incentivo Acadêmico da IES de acordo com os critérios definidos pela política 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

A Universidade Anhembi Morumbi, em sua missão de ser uma instituição inovadora e com grande interlocução com a comunidade, buscará incentivar a produção discente e executar ações que oportunizem a divulgação do que for produzido pelos alunos, buscando a solução de problemas e a integração da Instituição com a comunidade. Visa assim, incentivar produções acadêmicas que tenham como tema a inclusão, os direitos humanos, a sustentabilidade, a preservação do patrimônio cultural e ambiental, a valorização das diferenças e o combate ao preconceito e a intolerância de qualquer natureza, reafirmando a responsabilidade social da Instituição.

Assim, a proposta da instituição é incentivar a participação dos acadêmicos em eventos científicos próprios e aqueles promovidos por outras instituições, além de realizar evento semestral para a apresentação de trabalhos dos acadêmicos, que viabilize a difusão de todo esse conhecimento adquirido, projetando extramuros as vivências dos discentes e estimulando uma maior interação com a comunidade de seu entorno, conforme previsto em política própria. A proposta inclui ainda grupos de estudos, minicursos, palestras e seminários sobre temas diversos.

Os trabalhos que gerarem artigos poderão ser submetidos aos anais de congressos e à publicação em revistas especializadas. A carga horária de eventos como simpósios,

congressos, fóruns, jornadas, conferências, mesas-redondas, palestras, colóquios, etc., realizadas pelos estudantes, poderá ser computada como Atividades Complementares de Graduação, mediante comprovação, de acordo com o que prevê o regulamento de atividades complementares da Instituição.

5.9. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA IES COM A COMUNIDADE EXTERNA

A Diretoria da Universidade Anhembi Morumbi contará com o apoio de uma área de comunicação corporativa vinculada à mantenedora e que presta serviços aos setores da IES. A área de comunicação corporativa trabalhará buscando sinergia e visando à excelência dos serviços de comunicação, fortalecimento, assim, a imagem institucional. Ainda contará com parceiros externos, como agência de publicidade e comunicação, assessoria de imprensa, empresas de *clipping* para monitoramento das notícias veiculadas sobre a instituição, empresa de monitoramento de mídias sociais, *call center* ativo e parceiro para envio de SMS e *e-mail*.

Entre as estratégias de comunicação externa, vale descrever que a IES trabalhará com:

- ações e campanhas institucionais que tem como objetivo apresentar a instituição para a sociedade;
- ações educativas com colégios;
- ações e campanhas de relacionamento com as empresas e entidades de classe;
- ações educativas com a comunidade no entorno;
- ações e campanhas de relacionamento com a imprensa para promover as atividades e projetos realizados pelos professores e alunos;
- divulgação de informações de interesse dos egressos e sobre a Instituição, além do envio de e-mail marketing com informações relevantes sobre eventos para este público, cursos de pós-graduação, descontos em cursos, ações de mentoring e orientação de carreiras;

- ações e campanhas para divulgação dos processos seletivos de bacharelado, licenciatura, graduação tecnológica, especialização e também cursos de curta duração e palestras diversas.

A diretoria da Instituição deve estabelecer as estratégias de comunicação junto à comunidade externa e garantir o alinhamento com a área de comunicação corporativa.

5.10. 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.

Portal da IES: assim como para o público externo, o portal funciona como um importante canal de informações para a comunidade externa e interna, com a divulgação de notícias e eventos da Instituição, informações acerca de ações de ensino, pesquisa e extensão, dos cursos de Graduação, Pós-graduação, destaques de alunos e professores e links para todas as áreas de atendimento, Núcleos de Extensão, Coordenação de Pesquisa, Ouvidoria, endereços das CAAs (Central de Atendimento ao Aluno), entre outros. Ainda, no Portal, são publicados documentos institucionais relevantes, previsto na Portaria no 23/2017 e Decreto no 9.235/2017;

Ulife: canal exclusivo de comunicação entre a Instituição e seus estudantes. Neste ambiente, os alunos e alunas encontram todas as informações acadêmicas, financeiras, comunicados importantes, campanhas e eventos da Instituição. O estudante realiza sua rematrícula on-line, tem acesso às suas notas, matriz curricular, atividades complementares, acesso à biblioteca, Manual do Estudante, solicitação de documentos, informações sobre a avaliação institucional, dentre outros serviços e informações importantes para sua rotina acadêmica. O Ulife é também o ambiente

Virtual de Aprendizagem da IES utilizado por docentes e discentes como plataforma digital de suporte às atividades pedagógicas;

Mídias Sociais: também são importantes canais de comunicação com os estudantes, sendo usadas para divulgar ações desenvolvidas pela Instituição, seus professores e colegas, bem como divulgar avisos de interesse específico dos alunos e alunas, face ao seu rápido e amplo alcance. A Instituição está presente nas redes sociais de maior alcance como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Youtube*. As diretrizes, orientações e fluxos para a gestão da homepage nas mídias sociais estão descritos em um manual específico;

Murais: todos os prédios de aulas da Instituição possuem murais nos seus corredores, nas salas dos professores e em todas as salas de aula para divulgação dos principais eventos acadêmicos e notícias de interesse dos alunos e professores. Os murais são utilizados pela Instituição, mas também pelos alunos e alunas para divulgação de seus projetos e eventos. Esses murais também são destinados a comunicações da Comissão Própria de Avaliação (CPA), dentre outros;

E-mail: ao ingressar na Universidade 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.

Call Center e Chat de Atendimento aos Alunos: Central de Atendimento Telefônico e chatbot exclusivo para os/as estudantes da IES. Por meio deste canal, o/a estudante pode tirar dúvidas e obter informações acadêmicas, financeiras e institucionais;

Fale com a Gente: canal de atendimento para o estudante esclarecer dúvidas e solicitar informações, com prazo de devolutiva de até 48h;

Ouvidoria: Implantada com o objetivo de estreitar a relação da Instituição com seus estudantes, docentes, educadores e educadoras, bem como a comunidade em geral. Atuando de forma personalizada, autônoma e imparcial, o ouvidor recebe, analisa, investiga e encaminha sugestões, reclamações, dúvidas e elogios recebidos pelos meios de comunicação disponibilizados para tal fim (site, e-mail e presencial).

Além desses canais, a Universidade Anhembi Morumbi trabalhará com as lideranças de turma e os representantes discentes nos órgãos colegiados para que a informação circule entre os alunos.

5.10.1. 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 macro responsabilidades 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 macro responsabilidades acima;
- f. Operações: gestão da execução das iniciativas desenvolvidas pelas cinco macro responsabilidades acima, dando apoio operacional e garantindo que o público tenha acesso às ações planejadas.

Como a Comunicação Interna atende todas as áreas e todas as empresas que fazem parte do Ecossistema Ânima, para que um assunto ou projeto seja comunicado ou planejado pela área, é necessário que o demandante (área interna) acione a Comunicação Interna por meio do formulário eletrônico, chamado “Cadastro de solicitação para Comunicação Interna e Engajamento”, disponível no sistema de fluxos e processos chamado Orquestra. A partir da demanda aberta, o time avalia as informações e alinha com a área demandante os próximos passos e prazos para que a comunicação aconteça.

Os públicos que fazem parte da estratégia de Comunicação Interna do Ecossistema são todos os educadores, considerando: colaboradores(as) administrativos; docentes; lideranças; coordenação de curso; agentes de comunicação (estes como apoio informal da Comunicação Interna dentro das áreas e instituições).

Atualmente, os canais de comunicação oficiais utilizados pela área de Comunicação Interna são:

E-mail: umas das ferramentas de trabalho e de comunicação mais utilizadas na IES;

Microsoft Teams: plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho;

Órbita: plataforma de conteúdo. Na Órbita, o colaborador, tanto do corpo acadêmico como administrativo, terá acesso aos comunicados, campanhas e notícias internas de

forma organizada em cronologia às divulgações. É o local que comunicados, campanhas e notícias internas;

Murais: todos os prédios de aulas da Instituição possuem murais nos seus corredores, nas salas dos professores e em todas as salas de aula para divulgação dos principais eventos acadêmicos e notícias de interesse dos alunos e professores. Os murais são utilizados pela Instituição, mas também pelos alunos e alunas para divulgação de seus projetos e eventos. Esses murais também são destinados a comunicações da Comissão Própria de Avaliação (CPA), dentre outros;

Reuniões: prática que consiste na realização de encontros com o dirigente máximo da instituição e com outros dirigentes institucionais junto a educadores administrativos e acadêmicos, como forma de acolher, esclarecer dúvidas, escutar opiniões e sugestões, bem como apresentar direcionamentos e principais projetos da instituição de forma clara e transparente;

Canal de Conduta: destinado ao público interno e externo à IES, pelo qual as pessoas poderão se manifestar, de forma anônima, em relação a situações em que estão em desacordo, ou ressaltar os bons exemplos que mereçam ser valorizados. Há um Comitê de Ética que apura os protocolos abertos e dá os devidos encaminhamentos, e uma equipe de auditoria que apura as denúncias, dando suporte a esse comitê nas validações das informações. O comitê, dependendo do caso, repassa para o Gestão de Pessoas da Universidade Anhembi Morumbi os encaminhamentos a serem cumpridos. O Canal de Conduta é gerido por meio de uma empresa independente a fim de garantir a confidencialidade de quem busca fazer a comunicação, que pode ser realizada por um canal telefônico 0800 ou por um *link* no *site* da instituição.

Há também um estudo para ampliar o alcance da Comunicação por meio da plataforma acadêmica “Ulife” e por meio de uma ferramenta de “Pop-up” (notificações) nos computadores corporativos. Além disso, em alguns casos, quando presencialmente, utilizamos de cartazes, mobiles, display de mesa etc.

Faz parte da cultura da Ânima o que é chamado de ‘Jeito Ânima de Ser’, a informalidade, a conexão, o comprometimento e o entusiasmo. É natural que, para gerar identificação, as produções de discurso, em campanhas, eventos e comunicados, sejam apoiados também por essas características. Fala-se com

proximidade, positividade, clareza, interesse e segurança. Entender cada um dos públicos ajuda a direcionar melhor a conversa, de acordo com as necessidades, perfis e momentos de comunicação.

5.11. POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

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

5.11.1. Programa de intervenção Pedagógica

O Programa de Intervenção Pedagógica 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.

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.

A intervenção pedagógica tem como principal objetivo promover a **equidade** nas oportunidades e condições que envolvem o aprender, apoiando os estudantes em seu processo **de aprendizagem, adaptação e participação** na vida acadêmica.

As ações estabelecidas no Programa de Intervenção Pedagógica 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 de Intervenção Pedagógica 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 e à criação de oportunidades de engajamento em experiências nas quais o estudante estará envolvido em diversos momentos de seu percurso formativo. As ações promovidas pelo Programa de Intervenção Pedagógica buscarão, então, reconhecer as habilidades, respeitar as individualidades, fortalecer a autonomia e gerar a motivação dos alunos, investindo na formação discente em sua integralidade.

5.11.1.1. Projeto Acolher

O início das aulas é um marco na trajetória de todo estudante que ingressa no ensino superior. Esse momento tão aguardado reúne sentimentos como curiosidade, dúvidas e ansiedade sobre o dia a dia da jornada universitária. O Projeto Acolher nasce como resposta a esse momento tão especial e conta com a experiência de veteranos, que já viveram a fase de transição para o ensino superior, com a necessidade de ações de integração dos calouros por parte de toda a comunidade acadêmica. Dessa forma, a expectativa positiva com que os novatos chegam à universidade em relação à sua experiência acadêmica se torna uma realidade.

O Acolher é um projeto de extensão do Ecossistema Ânima do qual estudantes de todas as IES do grupo podem participar. Na dinâmica estabelecida, eles se dividem por área do conhecimento e se nomeiam formando gerúndios. São eles: Arquitetura e Urbanismo & Design (Arquitetando), TI (Codando), Comunicação & Artes (Comunicando), Ciências Biológicas & Saúde (Cuidando), Psicologia e Serviço Social, (Desembolando), Engenharias (Engenheirando), Licenciaturas (Ensinando), Ciências Jurídicas (Endireitando), Gestão & Negócios (Negociando) e Ciências Agrárias (Veterinando).

Logo que são matriculados, os novatos são convidados a participar do projeto por meio do Ulife. Os “gerúndios” realizam atividades utilizando plataformas digitais (Ulife, Zoom e redes sociais). As atividades têm o objetivo de ambientar os calouros ao universo do ensino superior e facilitar a transição. Nesse contexto, os novatos já iniciam sua jornada participando de uma comunidade nacional de amigos e recebem todo o apoio necessário para o início da graduação.

Além das atividades de acolhimento e ambientação na área/curso escolhido, o Acolher também oferece cursos de nivelamento. Os veteranos são apoiados e acompanhados por nossos professores no planejamento e na oferta de curso que visa sanar gaps de aprendizado de assuntos abordados no ensino médio e que nesse momento são importantes para incluir o estudante no ensino superior. A abordagem de estudante para estudante traz inúmeros benefícios, sendo os mais citados pelos novatos: o uso de linguagem e vocabulário mais próximo do universo deles, os exemplos são da experiência dos veteranos nas aulas e a ausência de barreira para as dúvidas, já que, na presença dos professores, muitos estudantes sentem-se mais tímidos.

5.11.1.2. Nivelamento

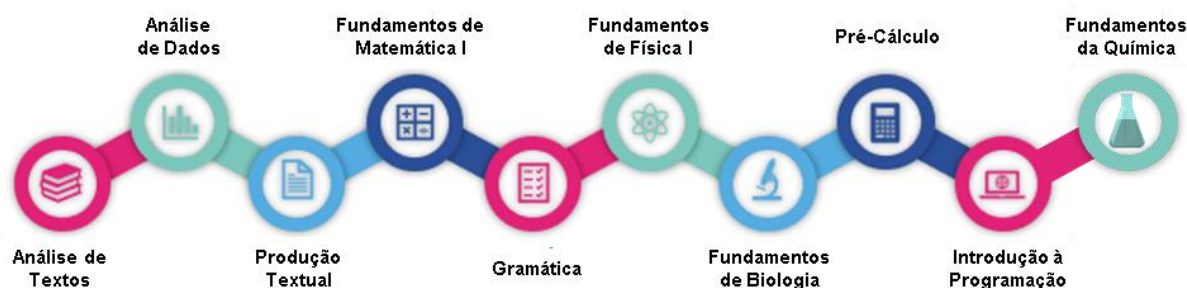
Como parte da política de apoio ao discente, a Universidade Anhembi Morumbi adota ações constantes de acolhimento, permanência e nivelamento, sendo este último um dos grandes desafios no processo de ensino-aprendizagem, em especial quando se considera a diversidade que forma o ambiente acadêmico em suas características e particularidades regionais, sociais, culturais e econômicas. Considerando esses fatores, a Instituição busca aperfeiçoar seu ciclo pedagógico, acompanhando o desenvolvimento acadêmico do aluno e atuando para reduzir eventuais disparidades formativas que possam dificultar o processo de aprendizagem de alguns discentes ingressantes no ensino superior.

O Programa de Nivelamento representa uma dessas ações de apoio, voltado para o desenvolvimento de habilidades básicas em conteúdos considerados essenciais para uma trajetória de sucesso do aluno. O programa contempla atividades de caráter complementar, destinadas a proporcionar um aumento qualitativo do conhecimento do discente, visando contribuir com o desempenho acadêmico e na permanência dos estudantes na instituição. O foco particular na aquisição ou no aprimoramento desses conhecimentos leva em consideração alguns critérios de relevância e necessidades identificados.

O Programa de Nivelamento está todo estruturado digitalmente, no ambiente de aprendizagem (Ulife), sendo constituído por 10 (dez) cursos com 4 (quatro) módulos

cada e contam com material de estudo para auxiliar a fixação dos conhecimentos abordados, além uma avaliação diagnóstica e de uma avaliação final.

Figura 24 – Estrutura do Programa de Nivelamento



Cada curso é composto por 4 módulos e cada módulo possui uma avaliação diagnóstica, um material para estudo e uma avaliação final. Para ser aprovado no curso e receber o certificado é preciso obter nota mínima nas avaliações diagnósticas ou avaliações finais.

Para auxiliar e reforçar a aquisição, a revisão ou a atualização desses conhecimentos indispensáveis para um bom aproveitamento acadêmico, o programa orientará os alunos ingressantes dos cursos de graduação da IES (bacharelados, tecnólogos e licenciaturas) a realizar atividades complementares de nivelamento. O nivelamento é realizado por meio de uma plataforma *on-line* facilmente localizada e acessada a partir do Ulife (Ambiente Virtual de Aprendizagem).

A divulgação do Programa de Nivelamento é realizada por meio de Edital, mas não demanda de inscrição prévia, assim que o aluno entra no ambiente virtual da Universidade Anhembi Morumbi, pode encontrar o Programa de Nivelamento. Lá, ele encontra o conteúdo estruturado em forma de cursos, que ele pode optar, por fazer todos ou apenas aqueles que desejar. Cada curso é composto por tópicos que contemplam materiais de apoio, atividades e avaliações para auxiliar tanto na aprendizagem, quanto no reforço dos estudos. Erros do sistema ou dúvidas com relação ao conteúdo podem ser solucionados ou esclarecidos nos canais de atendimento da própria plataforma. As questões são encaminhadas para o time pedagógico ou técnico, de modo que possam avaliar e orientar na solução do problema.

O método e a disponibilização on-line do conteúdo visam favorecer e tornar o processo de aprendizado mais proveitoso e eficaz, uma vez que todos os materiais estarão acessíveis para livre consulta, quando, onde e como o aluno desejar. Esse é um aspecto importante para o discente ingressante, já que pode realizar as atividades de nivelamento de modo gradativo, estudando um pouco a cada dia, sem sobrecarga da rotina acadêmica e com tempo hábil para concluir o que foi proposto. Com a flexibilidade necessária, o Programa de Nivelamento permite ao estudante parar e recomeçar o processo de aprendizagem quando e onde quiser.

O programa de nivelamento é oferecido a todos os alunos que ingressam em um curso de graduação acadêmica. Tem caráter não obrigatório, cabendo ao educando a faculdade de cursá-lo ou não, embora a Instituição se encarregue de incentivar os discentes para a adesão ao programa. O estudante que ingressar no Programa de Nivelamento e obtiver êxito nas avaliações, recebe um certificado de conclusão por e-mail, e para receber o crédito de horas complementares, deve submeter o certificado, via protocolo, para que seja realizada a validação e assim as horas complementares serem registradas no seu histórico escolar. Caso o aluno opte por não realizar o programa, ou caso não alcance o desempenho necessário, o aluno não recebe o certificado e as horas complementares não serão lançadas em seu histórico escolar.

O Programa de Nivelamento corresponde a um instrumento de melhoria qualitativa no domínio de conhecimentos básicos, reunindo meios e formas de tratar as carências dos alunos ingressantes. Esses esforços para o desenvolvimento do estudante são feitos de acordo com as diretrizes pedagógicas adotadas pela Universidade 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 de Nivelamento traduz uma constante busca da instituição de ensino pela melhoria da qualidade do ensino e pela excelência acadêmica. Resgatar conteúdos não assimilados adequadamente pelos alunos durante o ensino médio acaba por refletir em um melhor acompanhamento dos conteúdos do curso de graduação. Assegura-se, desse modo, que todos os estudantes tenham alguns dos pré-requisitos

necessários para avançar no ensino superior, apresentando menos dificuldades individuais.

Além do Programa de Nivelamento, como mencionado anteriormente, há, também, a oferta de curso de nivelamento em que os veteranos do Projeto Acolher ministram aulas para os novatos. Esses cursos acontecem em ambiente digital na semana que antecede o início das aulas. São alguns exemplos: Matemática para Todos (ofertado por diversas áreas), Bioestatística sem Neura, Bioquímica para Saúde e Humanas, Matemática dos Negócios, Preparando-se para a Engenharia (física e química), Pré-cálculo e Desenho para Todos.

5.11.1.3. Monitoria

A monitoria objetiva o aprimoramento do processo ensino-aprendizagem na perspectiva discente, em componentes curriculares que necessitam de apoio para acompanhamento dos alunos, bem como a outras atividades previstas, como os Projetos de Extensão. Além disso, também é ofertada monitoria destinada ao apoio específico para alunos(as) com deficiência/transtornos do neurodesenvolvimento, na qual o monitor passa por uma formação sobre acessibilidade e inclusão, além de receber apoio do Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) durante todo o semestre.

Qualquer que seja a modalidade, a monitoria é exercida por estudantes regularmente matriculados, selecionados dentre os que se destacaram em determinados componentes curriculares, demonstrando conhecimento e aptidão para a atividade. O número de monitores, a seleção dos mesmos, os critérios para a escolha dos componentes curriculares, a forma de atuação e a gestão do serviço são definidos conforme regulamentação da IES.

O programa de monitoria qualificada complementa um conjunto de ações destinadas ao apoio do estudante 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 estudante.

Entende-se por monitoria uma modalidade de ensino-aprendizagem vinculada às necessidades de formação acadêmica do aluno e oferecida em uma ou mais Unidades Curriculares afins dos cursos de graduação, assim como nos Projetos de Extensão. A monitoria terá como objetivos:

- aprimorar o ensino oferecido na graduação por meio do estabelecimento de práticas e experiências pedagógicas que permitam a interação dos Monitores com o corpo docente e discente da instituição;
- auxiliar os(a) Professores(as) no desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de ensino e de aprendizagem;
- oportunizar aos Monitores orientação e aprofundamento relativos aos estudos das Disciplinas, Unidades Curriculares, bem como a interação com os estudantes no processo de ensino e de aprendizagem;
- desenvolver nos Monitores os conhecimentos e habilidades relativos à prática docente;
- promover o apoio pedagógico e a integração dos discentes com o curso;
- promover o atendimento de estudantes para esclarecimento de dúvidas sobre os conteúdos ministrados nas disciplinas e Unidades Curriculares fora do período da atividade curricular.
- apoiar na operacionalização de projetos de extensão, auxiliando os (a) professores(as) supervisores no desdobramento do plano de ação formatado;
- acolher e apoiar o estudante com matrícula tardia.

O professor assume papel fundamental no programa de monitoria qualificada. Ele é o tutor que diretamente prepara, orienta, supervisiona e ampara os alunos veteranos em sua função de monitores. O docente compartilha com os monitores materiais didáticos que servem de referência para o assunto a ser abordado, disponibiliza lista de exercícios que ajudam no aprendizado e repassa o plano de ensino da UC para que possa servir como uma ferramenta de trabalho no planejamento acadêmico das ações de monitoria. Toda essa preparação, em que se especificam, entre outras coisas, os objetivos de aprendizagem e o modo como os conteúdos serão abordados, permite o planejamento das atividades e a consequente oferta de uma monitoria que é elaborada e alinhada com o plano de ensino da UC.

A monitoria não substitui as aulas, mas é uma ação de suporte acadêmico que conta

com o apoio discente. O relevante e diferencial é que acontece de aluno para aluno, aspecto que fortalece os vínculos entre os estudantes, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de ambos os envolvidos no processo. Trata-se de uma ação acadêmica e, sobretudo, de relacionamento e integração cooperativa, que conduz à equidade em sala de aula e favorece o processo de ensino-aprendizagem tanto daquele aluno que aprende, quanto daquele que ensina. Contribui, ainda, para despertar nesses monitores uma possível vocação para a docência.

O projeto de monitoria chama-se Um por Todos e Todos por Um e é extremamente inovador, já que os estudantes podem fazer a monitoria ofertada por qualquer IES da marca. Dessa forma, os estudantes usufruem de uma ampla oferta de horário para receber a monitoria, que na sua maioria acontece em ambiente digital. Além de acompanhar a evolução do aprendizado dos estudantes que participaram da monitoria, a Universidade 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)

“Relação interpessoal com monitorandos; melhoria da capacidade de oratória e escuta ativa; aprendizado quanto à absorção dos desafios dos monitorandos; assistência quanto à realização de atividades avaliativas.” (aluno do curso de Direito – Ânima

Educação)

“Aprendi a ser um pouco mais paciente, a como utilizar os novos meios de comunicação principalmente no ambiente virtual, usando várias plataformas para melhorar o atendimento na monitoria, a ter resiliência e saber a superar as dificuldades impostas no ambiente *on-line*.” (aluna do curso de Enfermagem – Ânima Educação).

5.11.2. Formas de Acesso ao Ensino

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 IES busca criar políticas que facilitem o acesso à educação superior, criando condições institucionais de atendimento ao discente, incentivando e apoiando iniciativas próprias e da mantenedora, com um extenso e variado programa de bolsas, além da adesão aos programas de financiamento do governo, como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Financiamento Estudantil (FIES), e, ainda, um programa de financiamento próprio, em parceria com bancos privados, o Crédito PRAVALER.

Assim, visando possibilitar maior acesso dos estudantes com menores condições financeiras à educação superior, a IES viabiliza aos alunos o acesso ao estudo por meio de:

5.11.2.1. Programa Universidade para Todos (Prouni)

Esse é um programa do Ministério da Educação (MEC) que possibilita o acesso à educação superior por meio da concessão de bolsas de estudos (integrais e parciais) em cursos de graduação em instituições privadas de educação superior a estudantes de baixa renda sem diploma de nível superior. Para concorrer às bolsas, o aluno precisa ter prestado o Enem e alcançado uma média mínima de 450 pontos, além de não ter zerado a nota da redação. Há critérios específicos com relação à renda familiar, entre outros requisitos.

5.11.2.2. Financiamento Estudantil (FIES)

O Programa de Financiamento Estudantil (FIES) foi criado pelo Governo Federal em 1999 para oferecer aos alunos mais uma opção de financiamento dos estudos, dando prioridade àqueles que têm situação econômica menos privilegiada. O programa foi desenvolvido pelo Ministério da Educação com créditos governamentais, para possibilitar maior acesso ao ensino superior. Por meio dele, o estudante pode financiar até 100% dos custos das mensalidades.

5.11.2.3. Crédito PRAVALER

O crédito universitário PRAVALER é um programa privado de financiamento estudantil fornecido pela empresa Ideal Invest, que permite ao estudante financiar seu curso de graduação em até o dobro do tempo de duração. O estudante precisa estar regularmente matriculado e pode se inscrever pelo site do PRAVALER.

5.11.2.4. Parcerias e Convênios Empresariais

Outras modalidades de crédito em parceria com instituições financeiras e/ou convênios empresariais, de iniciativa da IES, oferecidas aos alunos quando têm a oportunidade de abater ou financiar um percentual do valor das suas mensalidades em um período de tempo bem maior que o tempo de integralização do curso, sem juros ou com juros muito abaixo do valor de mercado.

5.11.3. 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.

5.11.3.1. Organização estudantil

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

- Conselho superior: órgão superior de direção acadêmica administrativa e disciplinar na IES;
- Colegiado de cursos, órgão deliberativo em matéria didática e científica e consultivo em matéria administrativa e disciplinar;
- Comissão Própria de Avaliação, comissão encarregada da autoavaliação institucional.

5.11.3.2. Diretórios acadêmicos

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

5.11.3.3. Relações e parcerias com a comunidade

A Instituição 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 IES pode firmar convênios com instituições educacionais, científicas, culturais, entidades de classe e empresas nacionais e estrangeiras. Tais convênios devem ser aprovados pelos colegiados de cursos.

5.11.4. Áreas de Atendimento Discente

5.11.4.1. Centrais de atendimento acadêmico

As centrais de atendimento acadêmico são órgãos de apoio, que são vinculados à secretaria acadêmica e são destinadas a atender os discentes em todas as fases de seu percurso escolar, desde o período em que ele é candidato, até sua formatura.

- **Ao candidato:** a central atende suas demandas, fornecendo informações relacionadas à instituição, aos cursos em oferta, horários/turnos e campus, além de fornecer informações das carreiras profissionais, esclarecem dúvidas relacionadas aos processos seletivos e demais formas de ingresso, e articula o contato do candidato com o coordenador do curso desejado.
- **Ao aluno:** a central é responsável pelo recebimento das matrículas, pelo protocolo e pela resposta às diversas solicitações formuladas pelos alunos, realizadas por meio de requerimentos físicos ou eletrônicos. São esclarecidas demandas acerca de pagamentos, dúvidas financeiras, financiamentos, bolsas e descontos.

5.11.4.2. Atendimento acadêmico pela coordenação

Os discentes contam com a coordenação de curso para o atendimento a dúvidas acadêmicas, entrega e recebimento de documentos, esclarecimento de dúvidas de plano curricular e orientação sobre protocolos.

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

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) é o órgão responsável por oferecer suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos do acadêmico da Instituição, atuando sobre os múltiplos fatores que possam estar interferindo em seu desenvolvimento integral e nas questões ligadas a aprendizagem, assim como oferecer subsídios para os docentes em seu trabalho em sala de aula, contribuindo para a formação humana, política, social e profissional da comunidade acadêmica.

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) é a área de caráter permanente e interno da Universidade Anhembi Morumbi que coloca em prática a política de atenção à comunidade acadêmica por meio de programas, projetos e ações amparados nos princípios de acessibilidade, diversidade, adaptabilidade, equidade, saúde mental e inclusão, ao passo que contribui para a autonomia e o desenvolvimento pessoal e profissional do(a) estudante.

Suas atividades têm como base as seguintes legislações e políticas: a Constituição Federativa do Brasil (1998); Lei Federal nº 10436, de 2002, sobre a utilização da Língua Brasileira de Sinais (Libras); Portaria Federal nº 3284, de 7 de novembro de 2003; Decreto Federal nº 5296, de 2 de dezembro de 2004. Com respeito ao direito à diferença, à equidade das pessoas com deficiência e consciente da legislação brasileira, Decreto n. 5.296, Lei nº 10.048, Portaria 3.284 (7/11/2003) que apoia e estabelece regras gerais sobre acessibilidade, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20/12/1996, sendo seu vínculo com o Atendimento Educacional Especializado (AEE) definido pelo Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011, aplicado aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, devendo ser oferecido

de forma transversal a todos os níveis, etapas e modalidades. A Instituição atende e compreende, ainda, às especificidades da pessoa pautada na Lei Nº 12.764 de 27 de dezembro de 2012 e na Lei 13.146 (2015), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência. A partir delas, segue-se as portarias e políticas internas que instituem o NAPI, a Política de Acessibilidade e a Política de Diversidade e Inclusão (Consultar site da instituição).

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) tem, de acordo com a legislação vigente e regimento, os objetivos:

- I. Atender estudantes em suas demandas psicopedagógicas durante seu percurso acadêmico;
- II. Realizar intervenção especializada e acompanhar as ações pedagógicas necessárias;
- III. Oferecer informações e orientações que possam auxiliar no desenvolvimento e na adaptação do processo de aprendizagem;
- IV. Promover ações inclusivas para assegurar a acessibilidade na IES.
- V. Apoiar a gestão acadêmica nos assuntos de evasão escolar relacionados às questões psicopedagógicas
- VI. Oportunizar espaço de estágio para estudantes de cursos afins.

Os objetivos se desdobram em 4 frentes de atuação: Atendimento Educacional Especializado (AEE), Apoio Psicopedagógico para Estratégias de Aprendizagem, Acolhimento e Encaminhamento relacionados às queixas emocionais e Desenvolvimento da Cultura Inclusiva e Diversidade.

- Atendimento Educacional Especializado (AEE): diz respeito as ações de atenção ao estudante com deficiência, com transtornos do neurodesenvolvimento, altas habilidades/superdotação amparado nos princípios de equidade e inclusão a fim de promover um ambiente acadêmico inclusivo;
- Apoio Psicopedagógico para Estratégias de Aprendizagem: consiste no suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, psicossociais, culturais e pedagógicos;

- Acolhimento e Encaminhamento relacionados às queixas emocionais: consiste em oferecer atendimentos relacionados às demandas de saúde mental que se caracterizam pela orientação e possível encaminhamento.
- Desenvolvimento da Cultura Inclusiva e Diversidade: diz respeito a promoção de um ambiente saudável, respeitoso e acolhedor, considerando a pluralidade humana.

As ações relativas ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) poderão ser das seguintes ordens:

- Realização de atendimento psicopedagógico;
- Orientação de trabalho e disponibilização de profissional, intérprete educacional I (leitor/transcritor), ao estudante quando necessário;
- Orientação de trabalho e disponibilização de profissional, intérprete educacional II (Libras), ao estudante quando necessário;
- Garantia de dilação do tempo para atividades acadêmicas avaliativas;
- Disponibilização de sala separada para realização de provas;
- Realização de orientação para oralização da prova ou interpretação em sinais;
- Solicitação de adaptação da avaliação de acordo com a especificidade do estudante;
- Realização de orientação para adaptação do espaço físico;
- Realização de orientação aos docentes em relação à prática inclusiva.

O NAPI promove ações individualizadas e coletivas em ambientes que contemplem toda comunidade acadêmica, considerando as suas diferenças e necessidades singulares, promovendo um ambiente equitativo.

5.11.4.4. Ouvidoria

A instituição tem institucionalizado o canal de Ouvidoria, para estabelecer ligação entre a comunidade acadêmica, comunidade externa, docentes e as instâncias administrativas, visando desburocratizar a administração e aperfeiçoar o processo democrático de gestão.

A Ouvidoria atua com autonomia e absoluta imparcialidade, com o objetivo de zelar pelos princípios da legalidade, moralidade e eficiência administrativa, resguardando o sigilo das informações.

A Ouvidoria tem a finalidade de receber, registrar, encaminhar e acompanhar opiniões, comentários, críticas e elogios aos membros da comunidade acadêmica, bem como do público em geral a todos os setores da IES, sendo responsável também por fazer chegar ao usuário uma resposta das instâncias implicadas.

5.11.4.5. Central de Carreiras

A Universidade Anhembi Morumbi conta com a Central de Carreiras, que visa atender aos acadêmicos promovendo o desenvolvimento de sua carreira durante o curso bem como aos egressos, possibilitando experiências educacionais em âmbito nacional e internacional e fomentando a empregabilidade.

A área atua também com a promoção de eventos e palestras, com foco na orientação profissional e intermediando e divulgação de vagas de instituições parceiras. Além de atuar na divulgação de vagas, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados.

5.12. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS

As IES passam hoje por um momento crucial de reposicionamento diante da nova organização do mundo do trabalho. O excesso de oferta educacional, a escassez e diluição da demanda e a nova postura dos candidatos ao ensino superior alteraram as posições estabelecidas ao longo de anos e preocupam as instituições em relação à sua permanência nesse cenário. O pacote de serviços educacionais não se restringe mais a uma boa aula. Os futuros alunos têm hoje uma percepção mais detalhada dos serviços prestados e avaliam a qualidade, os preços, a infraestrutura, o corpo docente, a tecnologia, a matriz curricular, a reputação e a relação custo-benefício.

A marca é outro diferencial procurado e passa a ser uma questão de sobrevivência da Universidade 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 da Instituição. Essa nova fase do relacionamento passa a ser valorizada pelo mercado, pois demonstra que a instituição está preocupada não só com a formação técnica do profissional, mas também com sua carreira.

Assim, a IES promove um relacionamento contínuo com seus egressos, visando ao aperfeiçoamento de suas ações, acompanhando e discutindo a inserção dos egressos no mercado de trabalho, levantando e propondo medidas voltadas ao aperfeiçoamento do curso a partir dos indicadores obtidos. Com ações direcionadas ao estabelecimento de uma relação mais estreita com os egressos, a IES facilita a formação de uma rede de comunicação entre os egressos, possibilitando a troca de informações profissionais e acadêmicas.

São propósitos da Política Institucional de Acompanhamento do Egresso da IES:

- identificar o perfil do egresso e criar mecanismos para a avaliação de seu desempenho no mercado de trabalho;
- acompanhar a inserção dos egressos no mercado de trabalho;
- construir, a partir dos questionários aplicados, um banco de dados com informações que possibilitem manter um relacionamento com o egresso, garantindo um vínculo institucional permanente;
- garantir a aproximação com os egressos, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais atinentes à implementação de novos cursos e programas no âmbito da educação superior;

- estimular e criar condições para a educação continuada de egressos;
- construir indicadores que subsidiem a adequação curricular às necessidades do desenvolvimento de competências e habilidades em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais;
- facilitar a formação de uma rede de comunicação entre os egressos, possibilitando a troca de informações profissionais e acadêmicas.

No acompanhamento dos egressos serão realizadas pesquisas, encaminhadas por meio do *e-mail* cadastrado no banco de dados. Elas propiciarão que a IES mensure o nível de empregabilidade dos seus egressos. Os questionários enviados poderão traçar o perfil do profissional no mercado de trabalho e fazer um cruzamento de dados, direcionado ao percentual de empregabilidade no mercado.

As ações de acompanhamento do egresso são realizadas a partir de dados cadastrais dos ex-alunos, referentes à inserção do profissional no mundo do trabalho, suas repercussões sociais e o comprometimento com as políticas públicas, por meio de pesquisa sistemática, realizando o acompanhamento do egresso, de modo a obter as seguintes informações: *feedback* sobre o curso (pontos negativos e fortes); atuação do egresso no mercado de trabalho; dificuldades encontradas no mercado de trabalho; identificação do perfil do profissional exigido pelas empresas, interesse em realizar cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e atualização; e identificação da percepção das empresas com relação a Universidade Anhembi Morumbi.

Entre os principais questionamentos direcionados aos egressos, um dos principais objetivos será avaliar o nível de dificuldade do egresso desta instituição na sua inserção no mercado de trabalho. Os resultados das pesquisas serão analisados por uma comissão pedagógica, e as dificuldades apontadas pelos egressos na sua inserção no mercado de trabalho serão abordadas nos encontros pedagógicos e servirão de cases, para que os professores possam extinguir possíveis deficiências dos futuros egressos.

Além disso, a área de relacionamento com o egresso prestará serviços aos ex-alunos, abrindo possibilidades com relação à inclusão dos seus dados no banco de currículos, que será disponibilizado a empresas; à criação de um ambiente de relacionamento entre os egressos, a IES e os alunos, promovendo encontros de confraternização,

palestras e conferências, participação em cursos de extensão, em bancas examinadoras, etc.; e à manutenção do vínculo por meio da possibilidade de utilização da biblioteca, infraestrutura, laboratórios e serviços mantidos pela Instituição. Ademais, a partir da perspectiva da aprendizagem contínua, também conhecida por *lifelong learning*, os egressos dos cursos de graduação poderão dar continuidade aos seus estudos nos cursos de pós-graduação oferecidos pela instituição, correlatos à área de conhecimento do curso de graduação.

6. POLÍTICAS DE GESTÃO

A estrutura organizacional da Universidade 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.

A Instituição, 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. PROCESSOS DE GESTÃO INSTITUCIONAL

6.1.1. Estrutura Organizacional

Dada a importância do alcance da missão e dos objetivos da Instituição, as diretrizes de funcionamento, estrutura e organização da instituição estão identificadas em seu regimento, sendo do conhecimento da comunidade acadêmica (docentes e discentes) e do corpo administrativo da IES. A estrutura organizacional foi desenvolvida de modo a privilegiar a participação, caracterizando-se pela democratização e descentralização. Essa percepção é atestada na prática da vida institucional e assegurada pelo Regimento da instituição.

Nesse contexto, os colegiados de curso e Núcleo Docente Estruturante são incentivados a reverem, periodicamente, o perfil do egresso, a matriz curricular, os planos de ensino e as metodologias de ensino com o objetivo de identificar a necessidade de ajustes diante da dinâmica do mercado. De igual modo, o Conselho Superior participa ativamente de todas as decisões estratégicas da instituição.

6.1.1.1. Planejamento Estratégico Institucional

O planejamento estratégico, bem como o plano de metas da instituição, é elaborado de forma participativa, mediante a possibilidade de opinião de todos os segmentos da IES, apresentado nas diversas reuniões e concluído nas reuniões de fechamento em que todos os segmentos da Instituição apresentam representantes.

6.1.1.2. Órgãos administrativos

Os órgãos de deliberação e de execução foram concebidos com poucos níveis hierárquicos, visando tornar mais fácil a comunicação, exigir menor controle e facilitar a gestão de processos e de rotinas e a delegação de competências, podendo obter, em consequência, maior envolvimento dos docentes, discentes e técnicos administrativos. Nos órgãos colegiados, está assegurada a representatividade dos segmentos administrativo, discente e docente a fim de garantir o envolvimento da comunidade acadêmica, tanto na adoção das decisões, como na sua execução, com vistas a aprimorar o ensino ministrado.

A estrutura organizacional, inserida no Regimento da Instituição, é composta de forma a garantir a qualidade das atividades acadêmicas, dividindo-se em:

I. Dos órgãos colegiados:

- a) Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE;
- b) Comissão Própria de Avaliação - CPA;
- c) Núcleo Docente Estruturante - NDE;
- d) Colegiado de Curso;
- e) Conselho de Classe (para Medicina).

II. Da Reitoria:

- a) Reitor;
- b) Vice-reitor
- c) Pró-reitor Acadêmico;
- d) Pró-reitor Administrativo;
- e) Coordenadores de Curso;
- f) Gerentes Operacionais;
- g) Titular da Educação a Distância - EAD;
- h) Titular de Pós-Graduação;

III. Dos Órgão Suplementares:

- a) Secretaria Acadêmica;
- b) Biblioteca;

IV. Órgãos Internos Específicos e/ou Assessorias:

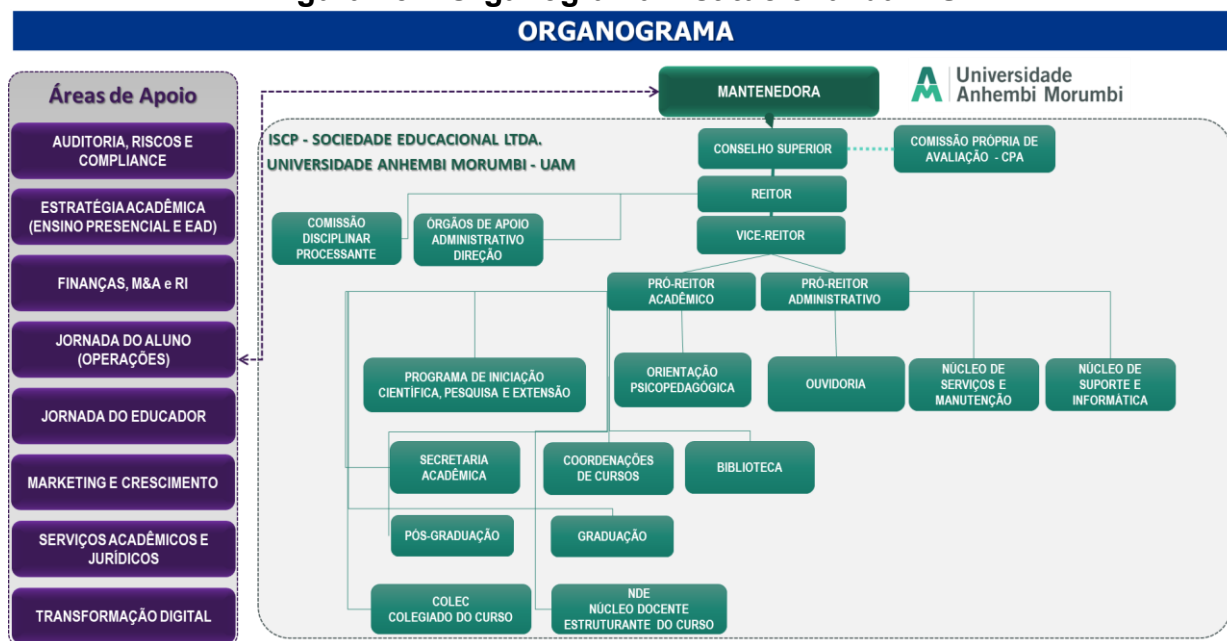
- a) Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão - NAPI;
- b) Ouvidoria;
- c) Comissão Disciplinar Processante;
- d) Comitê de Horário Coletivo;
- e) Comitê Acadêmico Multiintitucional.

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.

6.1.2. Organograma Institucional da IES

A estrutura organizacional da, representada pelo organograma a seguir, tem como função precípua direcionar as suas ações para propiciar o desenvolvimento das competências profissionais de seus alunos.

Figura 25 – Organograma Institucional da IES



6.1.2.1. Gestão e processos de decisão

A gestão e a tomada de decisão são realizadas considerando o que é estabelecido no Regimento, no PDI, no PPI e nos PPCs. Os objetivos e as metas estão estabelecidos no Planejamento Institucional, bem como o objetivo primeiro de maximizar o processo de ensino-aprendizagem.

Quanto às finalidades educativas, as decisões institucionais são tomadas pelo colegiado, pela mantenedora, pela diretoria e pelos coordenadores, tendo como referência as avaliações institucionais realizadas semestralmente por todos os segmentos da instituição e pautadas pela missão e seus princípios norteadores.

6.1.2.2. Uso da gestão estratégica

A Universidade 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 diretoria acadêmico junto aos alunos no dia a dia da instituição.

6.1.2.3. Modos de participação dos atores na gestão

Nesse contexto, a participação é aberta a todos os segmentos e colaboradores e efetivada por intermédio das reuniões dos colegiados e NDE, reuniões administrativas e pedagógicas, das quais participam representantes de turma e outros discentes. Além disso, durante todo o período letivo, estimular-se-á a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão que, embora sigam instruções normativas, formuladas e aprovadas nas instâncias previstas regimentalmente, e sejam conhecidas por toda a comunidade acadêmica, são compartilhadas e decididas de forma consensual.

6.1.2.4. Autonomia da IES em relação à mantenedora

Existe uma autonomia da Universidade 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 (diretoria e coordenadores). No caso específico do conselho superior, estão presentes também representantes da mantenedora e da comunidade.

O núcleo docente estruturante estabelece políticas e diretrizes pedagógicas próprias para os bacharelados e para a graduação tecnológica, considerando as especificidades de cada curso. A diretoria da IES é exercida por uma pessoa que dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades acadêmicas, administrativas e financeiras da IES, além de ser responsável pelo desenvolvimento de ações que levem à concretização das inscrições ao processo seletivo, à matrícula efetiva nos cursos oferecidos e à diplomação dos concluintes.

Os coordenadores de cursos serão professores designados pela diretoria da IES e têm por função assessorá-la a desempenhar todas as funções acadêmicas que lhe forem delegadas, devendo zelar pela manutenção do bom nível de qualidade dos cursos. Os coordenadores estarão disponíveis para atendimento aos alunos em dias e horários previamente acertados com a diretoria e divulgados aos colaboradores e aos alunos da instituição.

6.1.2.5. Órgãos de apoio às atividades acadêmicas

A secretaria, dirigida pelo secretário acadêmico a ser designado pela diretoria da Universidade 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 as Centrais de Atendimento, com atendimento acadêmico, financeiro e de financiamentos.

A biblioteca é organizada de modo a atender aos objetivos da IES, criando condições para o estudo independente, o estímulo à pesquisa e a autoaprendizagem, que vão garantir o desenvolvimento de cada membro da comunidade escolar, como profissional e como pessoa, ao longo da vida. A biblioteca funcionará de segunda a sábado.

Os laboratórios de informática dão suporte especializado às atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo e proporcionando treinamento para o uso otimizado da informática nas atividades de ensino e pesquisa, bem como

normatização do uso de computadores, impressoras, fax e internet para fins didáticos e acadêmicos. Os laboratórios de informática funcionam de segunda a sábado.

O Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Inclusão (NAPI) proporciona apoio didático-pedagógico aos docentes sob a forma de assessoramento, divulgação de material informativo e orientação para repensar o processo de ensino-aprendizagem na relação com alunos que apresentem necessidades especiais ou dificuldades de aprendizagem. Seu objetivo é oferecer um suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos do acadêmico, atuando sobre os múltiplos fatores que possam estar interferindo em seu desenvolvimento integral e nas questões ligadas à aprendizagem, assim como oferecer subsídios para os docentes em seu trabalho em sala de aula, contribuindo para a formação humana, política, social e profissional da comunidade acadêmica.

6.2. CORPO DOCENTE

O corpo docente da Universidade Anhembi Morumbi é composto por educadores com sólida e comprovada formação acadêmica, preferencialmente, por docentes com título de mestre ou doutor, oriundos de reconhecidos programas de pós-graduação *stricto sensu* e relevante qualificação profissional, além da experiência na docência superior (presencial e a distância). São priorizados profissionais que reúnam características compatíveis com o perfil do egresso e estejam aptos a atuarem nos diversos ambientes de aprendizagem utilizados pelo curso.

Os educadores são selecionados de acordo com as Unidades Curriculares a serem ofertadas, as demandas formativas do curso, os objetivos de aprendizagem esperados e o fomento ao raciocínio crítico e reflexivo dos estudantes, para além da bibliografia proposta, proporcionando o acesso a conteúdo e grupos de estudo ou pesquisas relacionados as UCs e ao perfil do egresso.

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 e mediar discussões, buscando dar o apoio/suporte necessário,

esclarecendo as dúvidas e estimulando a autonomia intelectual dos estudantes durante todo o seu percurso formativo. Além disso, os docentes desenvolvem a tutoria/mentoria com os alunos, preparando-os para a pesquisa e construção da avaliação formativa (A3).

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

6.2.1. Atores pedagógicos e suas atribuições no processo de ensino aprendizagem

O Modelo de corpo docente 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.

6.2.1.1. Atores do processo de ensino-aprendizagem dos cursos Presenciais

O modelo acadêmico dos cursos presenciais utiliza uma metodologia híbrida, isto é, há encontros presenciais nas instalações da instituição e síncronos digitais com os professores alocados, a depender da condição da oferta: se totalmente presencial, se híbrida ou se totalmente digital, respeitando o percentual de hibridez definido pelas diretrizes do Ministério da Educação para cursos presenciais. As unidades curriculares quando ofertadas de forma digital, ocorrem sempre em sincronicidade, ou seja, com a presença do professor no ambiente remoto para ministrar as aulas, sendo esse um dos diferenciais do currículo na perspectiva da hibridez.

Assim, as Unidades Curriculares (UC) ocorrem de forma presencial ou digital, de acordo com o planejamento de oferta de cada UC e são conduzidas por educadores

cuidadosamente selecionados, que passam por um programa contínuo de formação docente denominado “Sala Mais”, reuniões semanais de Horário Coletivo, Antessala Docente e encontros de Gestão por UC que ocorrem mensalmente. No decorrer desses programas os professores recebem formação para atuação em todos os ambientes de aprendizagem que a instituição oportuniza aos alunos, visando o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e ferramentas tecnológicas necessárias para a prática docente.

As aulas presenciais são realizadas em diversos ambientes de aprendizagem: salas de aula, laboratórios, espaços de metodologia ativa, ambientes externos, ambientes colaborativos (por exemplo coworking) entre outros. Já as aulas digitais, são sempre síncronas e conduzidas por professores capacitados tanto para ministrar os conteúdos, como para dirimir as dúvidas dos estudantes através do ambiente virtual de aprendizagem, configurando também atividades de tutoria. Assim, o professor do digital assume também as atividades de tutor, caracterizando o que denominamos professor-tutor e para o qual especificamos as atribuições no decorrer desse texto.

Cabe aos professores, seja no presencial ou no digital, inspirar, mediar, orientar os estudantes no processo de ensino-aprendizagem, buscando dar o apoio necessário de diferentes maneiras: nos momentos síncronos (presencial ou digital) e nos momentos assíncronos, a partir da interação pelo ambiente virtual de aprendizagem, no intuito de esclarecer dúvidas e motivar a discussão (fóruns de discussão).

Quanto aos materiais didáticos relativos aos conteúdos previstos nos planos de ensino das UCs, serão disponibilizados pelos atores pedagógicos envolvidos no desenvolvimento da Unidade Curricular, utilizando os recursos do ambiente de aprendizagem virtual (AVA) e/ou materiais físicos (de pesquisa, leitura, análise).

O modelo acadêmico está estruturado a partir de 3 (três) atores pedagógicos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, que atuam desde a concepção do material didático até a interação entre docentes e estudantes. São eles:

- A. Professor especialista** das unidades curriculares presenciais;
- B. Professor-tutor especialista** das unidades curriculares digitais;
- C. Professor curador** dos materiais digitais de aprendizagem (e-Books), trilhas de busca ativa e outros materiais complementares.

6.2.1.1.1. Professor especialista

Docente com formação e experiência comprovada na unidade curricular que atua ou atuará, trabalha de forma articulada com o Projeto Pedagógico do Curso e com o plano de ensino. É o profissional responsável por mediar o processo de ensino-aprendizagem e estimular a participação dos estudantes de acordo com as premissas do currículo E2A. **São suas atividades:**

- 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, para que estes realizem estudos preliminares às aulas (sala de aula invertida);
- responder às dúvidas dos estudantes sobre conceitos, emitindo comentários mais elaborados, a fim de promover a maior compreensão do discente;
- manter contato com a coordenação do curso, quando necessário, ou quando solicitado;
- participar de reuniões institucionais, quando solicitado;
- acompanhar e motivar os estudantes a ampliarem seus estudos para além do conteúdo disponibilizado no ambiente *on-line* ou presencialmente;
- Elaborar, corrigir e dar feedback das avaliações;
- realizar a devolutiva das provas (feedback coletivo para a 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 de confiança, acolhimento, partilha e diálogo, independente do espaço;
- 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;

- planejar as aulas com base nas metas de compreensão, no cronograma de cada UC/turma e no percurso formativo de aprendizagem; e
- definir e formalizar o “contrato didático” com os alunos da turma, estabelecendo os acordos necessários para o desenvolvimento adequado das aulas.

6.2.1.1.2. Professor-tutor especialista

Os professores-tutores possuem formação e experiência comprovada na UC que atuam ou atuarão e serão 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.

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 UC.

As principais atribuições do Professor-Tutor são:

- planejar as aulas síncronas do semestre, com base nas metas de compreensão, no cronograma de cada UC 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, corrigir e dar feedback das avaliações;
- 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 a coordenação do curso, quando necessário, ou quando solicitado;
- participar de reuniões institucionais, quando solicitado;
- acompanhar e motivar os estudantes a ampliarem seus estudos 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 UC;
- estabelecer um clima de confiança, acolhimento, partilha e diálogo, independente do espaço;
- 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;
- 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 UC.

6.2.1.1.3. Professor curador e atividades de curadoria

Docente com formação e experiência comprovada na unidade curricular objeto da curadoria, o professor curador atua na seleção e no desenvolvimento de materiais, tecnologias e objetos de aprendizagem a partir do plano de ensino da UCD. Para cumprir estas atividades, o professor passa por um processo de formação em curadoria digital, no qual compreende a melhor forma para buscar, selecionar, produzir quando necessário 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 instituição, 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 digitais 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 e que passe pelo processo de formação em curadoria digital.

As principais atribuições do professor curador são:

- Planejar a unidade de ensino considerando a 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.

6.2.1.2. Atores pedagógicos do processo de ensino-aprendizagem dos cursos EaD

Para os cursos ofertados na modalidade EaD, dependendo da metodologia educacional empregada, as Unidades Curriculares (UC) ocorrem de forma digital, híbrida ou presencial, de acordo com o planejamento da oferta. As UCs são

conduzidas por educadores cuidadosamente selecionados, que passam por um programa contínuo de formação docente composto por diversas atividades tais como: “Simpósio Docente”, “Sala Mais”, “Sala mais dos Tutores”, reuniões semanais de Horário Coletivo, Antessala Docente e encontros de Gestão por UC que ocorrem mensalmente. No decorrer desse processo os professores recebem formação para atuação em todos os ambientes de aprendizagem que a instituição oportuniza aos estudantes, visando o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e ferramentas tecnológicas necessárias para a prática docente.

As metodologias acadêmicas dos cursos EAD podem ser estruturadas com 2 (dois) ou 3 (três) atores pedagógicos, detalhados a seguir, envolvidos no processo ensino-aprendizagem desde a concepção do material didático até a interação com os estudantes.

- A. Professor conteudista** das unidades curriculares digitais (UCD);
- B. Professor especialista** responsável pela condução das unidades curriculares digitais (UCD) ou presencias, caso haja;
- C. Tutor mediador.**

6.2.1.2.1. Professor conteudista e atividades de curadoria

O professor conteudista atua na seleção de materiais, tecnologias e objetos de aprendizagem a partir do plano de ensino da UCD. 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 conteudistas 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 tecnológico, 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, tecnologias e nos Recursos Educacionais Abertos, colaborando pedagogicamente para a produção dos materiais.

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

As principais atribuições do professor conteudista são:

- Planejar unidade de ensino e atividades avaliativas, considerando divisão da meta máxima e metas sequenciadas, tópicos geradores e conteúdos relacionados, bibliografia básica e complementar;
- Interagir com os profissionais do Núcleo de Curadoria Digital da VPA e Equipe Multidisciplinar sempre que necessário;
- Desenvolver conteúdos estruturados a partir de metas de compreensão;
- Curar o conteúdo de forma intratextual e dialógica;
- Curar materiais para Busca Ativa.

6.2.1.2.2. Professor especialista responsável pela condução das unidades curriculares e encontros síncronos

O professor selecionado para conduzir as Unidades Curriculares (UCs) possui formação e experiência comprovadas na temática da UC que lhe for atribuída.

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

No intuito de garantir uma efetiva interação entre professores e estudantes, o modelo acadêmico apresenta uma proposta inovadora, na qual os estudantes participam de encontros síncronos com professores especialistas em cada UCD.

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

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

As principais atribuições do Professor Especialista do E2A Digital são:

- Conduzir o encontro síncrono de forma dinâmica;
- Seguir o plano de ensino da UCD e o material didático disponível no ambiente virtual de aprendizagem;
- Orientar os estudantes quanto ao estudo autônomo;
- Estimular o protagonismo do estudante no seu processo de ensino-aprendizagem;
- Planejar e estruturar encontros síncronos da UCD, com base nas metas de compreensão;
- Planejar encontros síncronos com temáticas e atividades estimulantes que induzam ao questionamento, promovam a reflexão e a participação;
- Corrigir e dar feedback das avaliações;
- Oferecer diferentes ideias e perspectivas para análise e discussão durante os encontros síncronos;
- Correlacionar os temas abordados no material didático com o mundo do trabalho, promovendo e articulando a relação teoria / prática;
- Resguardar tempo nos encontros síncronos para que os estudantes possam esclarecer quaisquer dúvidas;
- Responder dúvidas inseridas pelos estudantes durante o encontro síncrono;

- Atender aos diferentes objetivos pedagógicos propostos em cada encontro síncrono;
- Interagir com o tutor mediador designado para o componente curricular em todas as etapas de condução do mesmo.

É imprescindível que o educador atue de forma articulada com o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e com o plano de ensino da unidade curricular. Também é de sua responsabilidade planejar, estruturar e realizar experiências que integrem o processo de ensino-aprendizagem.

6.2.1.2.3. 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 pelo professor conteudista) 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.

Além das capacitações específicas, durante o processo de formação docente, que é promovido pela instituição a cada semestre, o tutor participa de momentos de formação concomitante com o docente que ficará responsável pela UCD, possibilitando alinhamentos importantes para a condução das atividades previstas para o período letivo.

6.2.2. Titulação

A capacitação docente, medida pela titulação formal, tem sido usada como um dos indicadores de avaliação das instituições de ensino superior brasileiras. Esse

indicador fundamenta-se na ideia de que a titulação formal melhora a qualidade do docente e, conseqüentemente, a qualidade do ensino ministrado pela instituição. Os docentes capacitados possuem maior possibilidade de ministrar boas aulas (seja no plano formal, seja no de conteúdo) e de produzir conhecimento científico e tecnológico de qualidade.

Como essa evidência não tem sido contestada e, também, como não existem provas que contrariem esse pressuposto, tornou-se consenso a utilização desse indicador para medir a qualidade do ensino, sendo usado nas avaliações de cursos dos órgãos reguladores do sistema de ensino superior. O indicador, em geral, baseia-se ponderando diferencialmente a proporção de doutores, mestres e especialistas ou, simplesmente, analisando a proporção de doutores em relação aos demais professores das IES.

Assim, o corpo docente da Universidade 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.

6.2.3. 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.

6.2.4. Regime de Trabalho

O regime de trabalho e a forma de contratação do corpo docente são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou sob regime de prestação de serviço, e obedecerão às seguintes variações: hora-aula; regime de tempo integral; regime de tempo parcial; regime especial (entende-se por regime especial a forma de contratação de professor visitante).

Quadro 12 – Regime de Trabalho do corpo docente atuante

Regime de Trabalho	Nº de Professores
Horistas	483
Tempo Parcial	114
Tempo Integral	308
TOTAL DE PROFESSORES	905

Quadro 13 – Docentes: Titulação x Regime de trabalho

TITULAÇÃO	Regime de trabalho					
	INTEGRAL		PARCIAL		HORISTA	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Doutor	127	14%	24	3%	143	16%
Mestre	124	14%	56	6%	256	28%
Especialistas	57	6%	34	4%	84	9%
TOTAL	308	34%	114	13%	483	53%

6.2.5. 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.

6.2.6. 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 outras unidades curriculares. A mantenedora, por meio da sua equipe do Gestão de Pessoas, divulga internamente para o *e-mail* de todos os docentes a abertura de novas vagas, ou seja, as vagas são primeiramente divulgadas para todas as IES integrantes da Ânima Educação.

Existe um fluxo de consulta ao sistema no qual ficam registradas as disponibilidades e as disciplinas de interesse dos atuais docentes e se esses dados possuem correspondência aos requisitos solicitados pela vaga. A seleção interna de professores é feita a partir do envio do currículo e da entrevista do docente com o coordenador de curso para o qual a vaga é ofertada. Caso não existam professores interessados e com disponibilidade para lecionar na própria Instituição, a vaga é divulgada no sistema vagas.com e no site da mantenedora, e a seleção é feita externamente. Os docentes interessados se inscrevem e participam do processo seletivo, que é composto por entrevista e análise técnica, etapas acompanhadas pelo setor de Gestão de Pessoas e pelo coordenador do curso.

O processo objetiva avaliar competências técnicas e comportamentais, bem como alinhar expectativas do docente. A IES possui política disponível no Órbita, orientada pela transparência de critérios e procedimentos na contratação. Cada docente poderá candidatar-se a mais de uma Unidade Curricular, respeitando-se os seguintes critérios, para a graduação: apenas uma Unidade Curricular em cada turma; máximo de duas Unidades Curriculares em etapas seguidas (sujeito à aprovação do Colegiado

de Curso); máximo de três Unidades Curriculares por curso, no bacharelado e/ou na licenciatura, e duas Unidades Curriculares por curso na graduação tecnológica.

No processo de seleção dos docentes, serão utilizados os seguintes instrumentos:

- conteúdo programático (para Unidades Curriculares novas);
- plano de ensino comentado, conforme programa da Unidade Curricular;
- 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.

As admissões são feitas em dias corridos até o dia 20 de cada mês para efeito de folha de pagamento. Caberá ao setor de Gestão de Pessoas, órgão vinculado à mantenedora, com o apoio da Diretoria da IES, enviar relação da documentação admissional para o candidato selecionado.

6.2.7. 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.

6.2.8. 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.

6.2.9. Políticas de Capacitação Docente e Formação Continuada

A cultura docente manifestar-se-á como elemento primordial para se acolher a proposta curricular na extensão dos seus propósitos educativos de formação dos alunos como indivíduos, cidadãos e profissionais. Para que os docentes possam promover o desenvolvimento permanente do projeto acadêmico, inovar as práticas pedagógicas e avaliativas, investigar metodologias inovadoras de aprendizagem e cumprir sua função de mentores facilitadores da aprendizagem dos alunos, eles

deverão passar por processos contínuos de capacitação orientados pela constituição de uma certa identidade profissional.

De maneira geral, as propostas de formação continuada de docentes do ensino superior brasileiro têm apresentado pelo menos três barreiras que aparecem como pano de fundo de aspectos mais amplos e de contornos multifacetados:

- I. pouca ou nenhuma disposição das propostas de formação em enfrentar sistematicamente a inerente resistência de grande parte dos docentes em modificar suas práticas, ainda muito assentadas em teorias conservadoras de conhecimento, de didática e de avaliação;
- II. ações e iniciativas de formação ainda muito isoladas e esparsas, centradas em processos de atualização a partir da aquisição de informações científicas, didáticas e psicopedagógicas que estão descontextualizadas da real prática educativa do professor;
- III. concepção de conhecimento e de fazer docente que organiza os projetos de inovação da prática desvinculados do mundo real das salas de aula e ainda pensados como “treinamento” de professores, ministrados por indivíduos mais experientes.

É importante, contudo, considerar o ensino como uma prática social específica, que se dará no interior de um processo de educação e que ocorrerá informalmente, de maneira espontânea, ou formalmente, de maneira sistemática, intencional e organizada. Ao educar o professor de maneira formal, sistemática, intencional e organizada, será preciso considerar, como afirma Cardoso (2012), que ensinar é tarefa para profissionais, é um trabalho complexo que requer conhecimento, autonomia, autoria, prazer e criatividade. A formação continuada de professores será um importante eixo de sustentação do currículo e, nesse sentido, a busca constante por atualização se fará primordial. No currículo do 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 recombinaem sem cessar, segundo as vivências, as prioridades do momento, o ambiente e as relações de poder entre os diversos atores envolvidos (THURLER; PERRENOUD, 2006).

Um importante desafio, nesse sentido, reside justamente em como criar condições para formar professores com competências para a docência na contemporaneidade, ou seja, que não sejam meros cumpridores de tarefas. Somente uma formação baseada na prática docente reflexiva e investigativa, almejando o aprimoramento constante da identidade do professor e dos seus saberes e que leve em conta todas as dimensões do ser professor, que podem 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 no contexto de uma escola democrática.

A instituição defende que a identidade docente somente se constituirá se houver oportunidades para os professores compreenderem, praticarem e refletirem sobre novas estratégias de ensino, integrando três dimensões: os referenciais que constituem a prática pedagógica mencionada; as ações de trocas de experiências e de pesquisas colaborativas entre seus pares; e a constante ação-reflexão-ação, que vai da teoria à prática e vice-versa.

É com base nesses princípios que a IES organiza sua proposta de formação docente, com o objetivo de que os professores compreendam os códigos do currículo integrado

e o marco teórico do ensino para a compreensão (EpC) para que desenvolvam suas habilidades didático-pedagógicas tendo em vista a realização do planejamento das unidades curriculares, com o uso de metodologias ativas de ensino e processos coerentes e inovadores de avaliação.

Além dessa formação continuada, serão também constituídas comunidades de aprendizagem, 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 aprendizagem e os demais fóruns de participação de docentes e coordenadores concretizarão a “práxis educativa”, ou seja, o currículo em ação, que contará com a participação intelectual, criativa, crítica, dinâmica e integradora do corpo docente.

“Transformar o país pela educação”, a missão da Ânima Educação, terá, portanto, grande parte de sua sustentação na contínua formação de seus professores e gestores. Tratar-se-á de uma atitude e um olhar cuidadosos para a valorização das pessoas que planejam, organizam, executam e avaliam os trabalhos nas unidades e nos cursos com o objetivo de oferecer excelência na qualidade dos serviços educacionais prestados aos seus alunos, para uma formação integral, tanto do ser humano, quanto do profissional formado.

Tendo objetivos diversificados e direcionados a grupos específicos ou tendo em vista a integração de profissionais, o Programa de Formação Continuada se organiza por meio de vários projetos, descritos a seguir.

6.2.9.1. Simpósio docente

O momento do “Simpósio Docente” marca o início do semestre acadêmico. No evento, serão apresentadas as conquistas do semestre anterior e os desafios por vir. Será um momento de acolhimento, boas-vindas, confraternização e canalização de energias para o trabalho do semestre, além de constituir-se em evento de formação docente. Assim, como forma de inspirar os docentes para vencerem juntos os desafios,

educadores de renome nacional ou internacional serão convidados para dialogar com os professores sobre temas relevantes para a consolidação do Ecossistema Ânima e para a realização do currículo na IES.

O Programa incluirá, ainda, oferta de cursos de atualização e incentivará a participação em congressos, simpósios, seminários, oficinas de capacitação e cursos diversos. A Instituição 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.

6.2.9.2. 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 oficinas 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 abordado, 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.

No início do semestre, de forma intensiva, acontecem as oficinas destinadas aos professores recém-contratados. Estas oficinas tratam dos temas centrais para compreender os princípios do E2A, dos Currículos Integrados e os elementos que o

compões, como, avaliação e feedback, busca ativa, educação híbrida, metodologias ativas, plano de ensino e o Ensino para a Compreensão (EpC).

Esta ação é organizada com o GP que oferece uma oficina de “boas-vindas ao ecossistema”, procurando inserir os professores nos sistemas próprios de uso do profissional.

O ingresso de professores é acompanhado e, na necessidade, outras ofertas são feitas durante o semestre.

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 por, no mínimo, por dois professores;
- 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 educação híbrida;
- 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 educação híbrida e a 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.

As atividades de formação são organizadas, de acordo com os fundamentos teóricos que as sustentam e validam, além de agregarem novas pesquisas e estudos que permitem a inovação e o atendimento às formas de aprender da contemporaneidade, com o uso de ferramentas tecnológicas.

Além das atividades síncronas online ou presenciais, a Formação de Professores oferece trilhas assíncronas de formação que ficam disponíveis ao professor pelo ULIFE e pelo ECOA. Alguns temas em oferta: **1) Educação Híbrida:** A Educação Híbrida, seus princípios e sua relação com o currículo. O papel da docência na Educação Híbrida. **2) Comunidades de Aprendizagem:** Conceito de Comunidade de Aprendizagem no E2A. **3) Unidade Curricular:** a menor unidade do currículo - A unidade curricular como a menor unidade do currículo e caminho para a aprendizagem significativa. **4) Diversidade e Inclusão - identidade:** Ações promotoras de equidade dentro e fora da universidade. **5) Entrelaços:** a importância de uma rede de apoio à saúde mental de professores e estudantes - Apresentação do Projeto Entrelaços e de suas ações para a promoção da saúde mental de educadores e estudantes. **6) Curadoria, Pesquisa e Busca Ativa em ação:** A importância de os estudantes aprenderem a aprender por meio da curadoria de conteúdo. 7) Planejamento para a compreensão - Elaboração de planejamento que entenda ser o aluno “o centro do processo de ensino e aprendizagem”. Apresentação de estratégias pedagógicas para

o desenvolvimento da compreensão. 8) Avaliação contínua e feedback - Definição da avaliação contínua e do feedback como componentes fundamentais no processo de ensino e aprendizagem.

6.2.9.3. Formação de professores multiplicadores

A equipe da Formação de Professores, parte da Diretoria de Curadoria e Aprendizagem, da VPEA, 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.

6.2.9.4. 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.

6.2.9.5. Horário coletivo

O horário coletivo é considerado um momento de formação continuada que visa ampliar o conhecimento dos docentes sobre temas relevantes para a sua atuação no ecossistema, nos cursos e nas atividades do *campus*, por exemplo, a extensão e o acolhimento aos estudantes. O horário coletivo acontece, periodicamente, em dia da semana e horário fixo em todas as unidades acadêmicas envolvendo os professores em jornada de Tempo Integral (TI) e Tempo Parcial (TP).

6.2.9.6. Antessala Docente

O Antessala é um espaço de aprimoramento do professor para o currículo e seus desdobramentos no planejamento do ensino, na organização do trabalho pedagógico, nos processos avaliativos, na interlocução com os projetos acadêmicos e tem como objetivo principal o aprimoramento dos desempenhos docentes, além de fortalecer a identidade docente, a cooperação profissional e a integração curricular, como forma de construir aprendizagens significativas e engajamento dos alunos. O projeto Antessala é realizado em horário anterior ao início das aulas com periodicidade quinzenal ou mensal. Os temas apresentados no Antessala são definidos após ampla consulta à comunidade acadêmica da IES.

6.2.9.7. Formação de Docentes para a atuação em ambientes virtuais de aprendizagem

Para garantir a qualidade da atuação e interação dos seus atores pedagógicos, a Instituição dispõe de um programa contínuo de formação profissional estruturado, no qual são abordados temas diversos, os quais são, muitas vezes, colhidos da própria sugestão dos tutores e professores nos momentos de feedbacks e/ou nas pesquisas de satisfação dos diversos momentos de formação propostos. Dentre os assuntos abordados enfoca-se o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas práticas didáticas; ambiente virtual de aprendizagem; interação e comunicação; avaliação; dentre outros temas que possam aprimorar a sua atuação junto ao processo de ensino-aprendizagem no ensino a distância no limite regulamentar dos cursos. Adicionalmente todos os educadores da instituição possuem acesso ao ECOA que é uma plataforma interna de capacitação.

No que se refere aos professores curadores há um processo de capacitação em curadoria digital que consiste em uma formação focada na busca, seleção e organização dos conteúdos originais, recursos educacionais e tecnologias, tendo como base a própria voz do autor. Além disso, ao longo do processo de produção e validação do material didático, o professor curador interage com os profissionais do Núcleo de Curadoria Digital da instituição e com os demais membros da Equipe Multidisciplinar que é a equipe responsável por elaborar e/ou validar o material didático. A sinergia entre esses diferentes atores garante que o material didático disponibilizado aos alunos, possua o adequado aprofundamento e coerência teórica, assim como, acessibilidade metodológica e instrumental, adequação da bibliografia e inclusão de linguagem inclusiva e acessível. Somado as capacitações específicas para o desenvolvimento das atividades de curadoria e condução das UCDs, todos os professores do Ecossistema participam das formações docentes institucionais, tais como o Simpósio Docente, Sala Mais e Horário Coletivo.

Para os docentes dos cursos presenciais, que atuam como professores-tutores conduzindo as unidades curriculares digitais (UCDs), passam por uma formação específica sobre o modelo acadêmico dos cursos de graduação da instituição. Adicionalmente, recebem formações sobre temas específicos para aprimoramento da

sua atuação na tutoria e participam semestralmente do Sala Mais dos Tutores. Há ainda momentos de formação concomitantes para a dupla professor especialista e professor-tutor, onde são trabalhados temas de interesse comum, alinhamento no planejamento da condução do plano de ensino e reforçada a importância de uma atuação sinérgica, na comunicação com os alunos, com o propósito de mediar a produção de conhecimento dos estudantes, por meio de vivências e experiências relacionadas ao conteúdo e práticas profissionais, conectados com o mundo do trabalho.

Os professores dos cursos de graduação EaD que conduzem as unidades curriculares digitais (UCDs) passam por uma formação específica sobre o modelo acadêmico da instituição. Os tutores dos cursos EaD, que apoiam os professores na condução das unidades curriculares digitais (UCDs), recebem, de forma contínua, formações sobre temas específicos para aprimoramento da sua atuação na tutoria e participam semestralmente do Sala Mais dos Tutores. O corpo tutorial é convidado a participar das mesmas capacitações institucionais de início de semestre letivo oferecidas aos professores, tais como o Simpósio Docente e o Sala Mais. Há ainda momentos de formação concomitantes para a dupla professor e tutor, onde são trabalhados temas de interesse comum, matriz de responsabilidades e reforçada a importância de uma atuação sinérgica e alinhada na condução da UCD, na comunicação com os alunos, com o propósito de mediar a produção de conhecimento dos estudantes, por meio de vivências e experiências relacionadas ao conteúdo e práticas profissionais, conectados com o mundo do trabalho.

6.2.10. Plano de Carreira do Corpo Docente

A Universidade Anhembi Morumbi dispõe do PDCCD - Plano de Carreira Docente que tem como principal finalidade promover a valorização do corpo docente, estimulando e reconhecendo o aperfeiçoamento contínuo em relação à sua formação acadêmica, que contribuirá para um impacto positivo nas atividades de docência. Ter um sistema sustentável, justo e transparente são premissas do modelo

Para a contratação de novos docentes poderá ser realizada mediante existência de vaga na Instituição. O cargo que será oferecido deverá estar alinhado à titulação do candidato, observando os requisitos descritos no PDCD.

No PDCD temos a estrutura de cargos onde traz a nomenclatura e os requisitos para cada nível existente.

Em relação a progressão, a Instituição possui a progressão vertical, que é o ato de provimento no qual o docente ascende a um nível de cargo superior ao atual, conforme estrutura prevista na Instituição em que está registrado no PDCD, ocorrerão em virtude da obtenção de uma nova titulação acadêmica, conforme requisitos previstos no PDCD, e está descrito de forma resumida no quadro a seguir.

Quadro 14 – Critérios de admissão e de progressão da carreira docente

Cargo	Titulação	Requisitos da titulação	Processo de seleção
Professor ES I Professor EMS I	Especialista	Professores que são portadores de certificados emitidos para egressos especialização ou MBA (pós-graduação lato sensu - mínimo de 360 horas) registrados pelas instituições devidamente credenciadas pelo MEC e que efetivamente ministraram o curso.	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática.
Professor ES II Professor EMS II	Mestrado	Professores que são portadores do diploma de Mestre , devidamente reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Se o diploma for estrangeiro, deve-se considerar a convalidação do diploma em uma universidade brasileira, cujo registro deverá constar no verso do diploma estrangeiro.	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática
Professor ES III Professor EMS III	Doutorado	Professores que são portadores do diploma de Doutor , devidamente reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Se o diploma for estrangeiro, deve-se considerar a convalidação do diploma em uma universidade brasileira, cujo registro deverá constar no verso do diploma estrangeiro.	▪ Avaliação de títulos. ▪ Avaliação da experiência profissional. ▪ Banca examinadora composta por um recrutador + coordenador de curso e/ou professor convidado para avaliação do conhecimento técnico e didática

6.3. CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

6.3.1. Perfil do Corpo Técnico-Administrativo

O corpo técnico-administrativo da Universidade Anhembi Morumbi é constituído pelos empregados que prestam serviços de suporte técnico, apoio operacional, administrativo e de gestão, e contam com plano de carreira institucionalizado.

A Instituição adota como critérios básicos para seleção/contratação do pessoal técnico-administrativo:

- estar em dia com as obrigações militares e eleitorais;
- ter escolaridade mínima exigida para o nível do cargo;
- possuir a habilitação legal para exercício de profissão regulamentada, inclusive com registro no respectivo conselho de classe, na data da contratação, se for o caso;
- saúde compatível para o exercício do cargo, comprovada em inspeção médica competente;
- atender às exigências especificadas para o cargo pleiteado;
- demonstrar, por meio de entrevista e testes psicológicos, condições para a função pleiteada.

Para ocupação das vagas em aberto, é política da IES dar prioridade ao recrutamento interno de funcionários que se enquadrem nos requisitos da vaga, demonstrem compromisso com a instituição, espírito empreendedor, liderança etc., compatíveis com as atividades específicas da função. Outra observação relevante é que o pessoal técnico-administrativo é contratado em regime CLT.

A IES conta, atualmente, com o seguinte corpo técnico-administrativo:

Quadro 15 – Corpo técnico-administrativo

FUNÇÃO	2026
Almoxarifado	3
Analista Comunicação	1
Analista Contabilidade	1
Analista Relacionamento	3
Analista Tesouraria	6

Analista TI	7
Assistente Comercial	28
Assistente de Relacionamento	108
Auxiliar Administrativo	4
Auxiliar de Biblioteca	24
Auxiliar de Coordenação	8
Auxiliar de Informática	18
Auxiliar de Secretaria	29
Auxiliar de serviços gerais	25
Bombeiro	9
Coordenação Contabilidade	1
Coordenador Administrativo	15
Coordenador de Curso	37
Diretor	3
Especialista De Área	52
Gerente	7
Líder de Núcleo de Serviços e Manutenção	4
Médico Veterinário	10
NAPI	7
Operador Contact Center	19
Ponto dos Professores	31
Preceptor	171
Recepcionista	11
Secretaria Geral	25
Supervisão Relacionamento	6
Supervisão TI	1
Supervisor Acadêmico	7
Supervisor Comercial	6
Supervisor de Biblioteca	6
Supervisor de Informática	2
Técnico de informática	8
Técnico de laboratório	156
TOTAL	856

A Instituição promove a qualificação de seu corpo técnico-administrativo por meio de treinamentos promovidos internamente. Cabe salientar que a expansão do corpo técnico-administrativo segue a implantação dos cursos autorizados, podendo variar de acordo com a demanda ou por necessidade identificada na própria IES.

6.3.2. Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo

Para atender ao desenvolvimento institucional, a Universidade 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 6.4.2 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.

6.3.3. Plano de Cargos e Salários do Corpo Técnico-Administrativo

A IES possui um Plano de carreira com estruturas de cargos que respeita os níveis relacionados a seguir, que abarcam as funções operacionais descritas anteriormente:

- I. Auxiliar - Abrange os cargos a que correspondem as atividades administrativas e operacionais, com capacitações específicas para área de atuação.
- II. Técnicos - Abrange os cargos a que correspondem as atividades técnicas, com complexidade superior ao auxiliar.
- III. Analistas/Especialistas – Corresponde a responsabilidades que exigem planejamento, desenvolvimento e análise relacionada à atividade diversas.
- IV. Gestão - Posições voltadas prioritariamente à Gestão de Pessoas e Recursos, nos níveis técnicos e operacionais, mobilizando-os, de forma eficiente para atingir objetivos, presentes e futuros, determinados pela organização.

As Admissões serão feitas conforme vaga disponível e setor direcionado por meio de recrutamento interno ou externo.

6.3.4. Solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal

Para solicitação de pessoal o gestor deve utilizar sistema interno de abertura de vagas, onde o recrutamento e seleção fará a tratativa da vaga, priorizando o recrutamento interno quando possível.

Para movimentações internas temos sistema para este fim, onde a área de remuneração fará a avaliação, após abertura de estudo pela equipe de consultoras GP.

Toda solicitação ou movimentação terá uma cadeia de aprovadores que avaliaram a demanda.

6.3.5. Recrutamento

O recrutamento é fundamentado de acordo com os valores da instituição, o perfil comportamental e a dimensão funcional do cargo em consonância com o Plano de Cargos e Salários. 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 da seleção, desde que identifique que possua as habilidades e conhecimentos descritos no perfil do cargo (experiência profissional da função, formação, salário). Para se candidatarem, deverão enviar *e-mail* ao time de Recrutamento e Seleção com cópia para seu líder imediato. Não haverá indicação do líder.

O time de Recrutamento e Seleção 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 Plano de Cargos e Salários. 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 Instituição.
- atender a todos os requisitos/perfil para o cargo, de acordo com o Plano de Cargos e Salários.
- 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, conforme orientação do Código de Conduta e Ética, mantendo assim processos objetivos e imparciais, não poderão se candidatar pessoas que possuam parentes com relação hierárquica direta ou indireta e que estes não trabalhem em áreas ou processos em que possa haver conflito de interesses. É recomendável que parentes não trabalhem no mesmo campus. Fica vedada a contratação de pessoas, parentes ou não, cujo relacionamento interfira na capacidade do colaborador de agir livremente, que provoque constrangimento pessoal ou interferência nas decisões.

6.3.6. 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 time de Recrutamento e Seleção entrará em contato com o líder para alinhar os detalhes que serão trabalhados. Caberá ao Gestão de Pessoas utilizar os instrumentos necessários para avaliação comportamental de todos os candidatos, tais como: entrevista de

triagem, inventário comportamental, 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:** Após a entrevista inicial, o time de Recrutamento e Seleção será responsável pela análise dos dados, organizando as informações em um parecer sintético dos candidatos e apresentando ao líder da vaga os aspectos facilitadores e pontos a desenvolver, para posterior agendamento da entrevista final.
- **Quarta etapa:** caberá ao líder da vaga, de posse de todos os resultados, realizar entrevista final.

De acordo com a necessidade da vaga, poderá ser suprimida alguma das etapas descrita acima, por critérios de complexidade da vaga.

Todos os candidatos e os líderes envolvidos no processo deverão receber o posicionamento do time de Recrutamento e Seleção quanto ao resultado à medida que forem sendo eliminados ou aprovados. Os eliminados do processo deverão saber o resultado primeiro e, posteriormente, o retorno será dado ao colaborador aprovado. O líder receberá o retorno, de forma que ele atue no desenvolvimento de seu liderado.

6.3.7. Contratação

Devido às especificidades de folha de pagamento, a contratação somente será feita até o dia 15 de cada mês. Não será autorizada contratação fora do prazo. O colaborador só poderá iniciar suas atividades na instituição mediante liberação do Gestão de Pessoas e entrega de toda documentação.

6.3.8. Política para aplicação do plano de cargos e salários/carreira

O Plano de Cargos e Salários tem como objetivo básico a determinação das carreiras e da remuneração fixa (salário-base) de cada colaborador. Os critérios estabelecidos estão dentro das premissas específicas da Política de Remuneração, respeitadas as particularidades de cada unidade.

A Universidade 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.

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.

No salário indireto são oferecidos diversos benefícios, como vale alimentação ou refeição, vale transporte, plano de assistência médica e odontológica, seguro de vida, assistência esportiva por meio do Gympass, concessão de bolsas de estudo para cursos de graduação com desconto de até 90%, pós-graduação com até 50% de desconto e outros, visando sempre a satisfação e valorização da saúde, bem-estar e qualidade de vida dos educadores e educadoras do ecossistema Ânima.

6.3.9. 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 16 – 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

6.3.9.1. Ânima ECOA

Para transformar o país por meio da educação, é preciso inovar de dentro para fora, reverberando o crescimento de quem também acredita no poder da educação e ampliando e pluralizando o conhecimento que é ensinado e aprendido na IES. A Universidade 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 fazem parte de um ecossistema de aprendizagem que está em constante movimento e em todos os lugares. Assim, foi desenvolvida a plataforma Ânima ECOA. Nela, os colaboradores podem criar uma trilha de aprendizado rumo ao seu desenvolvimento. Ressalta-se que a ECOA não é uma área ou apenas uma plataforma, um sistema, um depósito de conteúdos, uma squad ou uma universidade corporativa convencional. É um ambiente de conhecimento moderno criado para desenvolver as competências estratégicas dos colaboradores da instituição. Na ECOA é desenvolvido um programa formativo exclusivo por trilhas de desenvolvimento e por eixos de competências para formação de lideranças, abrange diversos conteúdos assíncronos tendo como objetivo o desenvolvimento de habilidades e competências além de encontros síncronos programados.

Em linhas gerais, os treinamentos contemplam habilidades técnicas focadas em atuações diversas, além de temas de desenvolvimento de habilidades comportamentais, como:

- Empreendedorismo;
- Atitude de Dono;
- Visão Sistêmica;
- Inovação;
- Foco no aluno;
- Foco em resultado;
- Relações convergentes;

Os líderes poderão solicitar novos treinamentos sempre que identificados gaps de desenvolvimento dos colaboradores e das equipes.

A ECOA busca transformar a vida e a carreira de quem transforma o país pela educação, ecoando experiências de aprendizagem que geram valor para a vida e para os negócios.

A Ânima ECOA é, então, a nossa universidade corporativa e traz trilhas do conhecimento em diversas áreas para que o colaborador possa seguir a jornada que mais combina com seu propósito profissional e de vida. O acesso é permitido a toda comunidade da Universidade Anhembi Morumbi. Para fazer o login, o colaborador deve usar o e-mail e a senha corporativos. Na plataforma, ele define a disciplina que quer cursar. Na plataforma, o colaborador também tem acesso às bibliotecas *on-line* a que a IES tem acesso: Ebsco, Senac, HSM Experience e Revista dos Tribunais.

6.4. OFERTA DE CURSOS

6.4.1. Cursos de Graduação

A Universidade Anhembi Morumbi oferta atualmente os 275 cursos na modalidade de ensino presencial, semipresencial e a distância, cujas informações de local de oferta e modalidade se encontram nos quadros a seguir:

Quadro 17 – Oferta de cursos Presencial – Campus Mooca

Curso	Código	Grau	Vagas	CC	CC (ano)
Administração	55806	Bacharelado	360	4	2025
Análise e Desenvolvimento De Sistemas	1269976	Tecnológico	250	5	2016
Arquitetura E Urbanismo	1314246	Bacharelado	180	5	2018
Aviação Civil	51249	Bacharelado	400	5	2024
Biohacking	1702938	Tecnológico	100		
Biomedicina	1162801	Bacharelado	250	5	2015
Ciência Da Computação	1603035	Bacharelado	100	4	2025
Ciência Da Felicidade	1702945	Tecnológico	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
Comissário De Voo	1690398	Tecnológico	100		
Comunicação Social - Jornalismo	55828	Bacharelado	270	5	2025
Comunicação Social - Publicidade E Propaganda	55830	Bacharelado	750		
Dança	321349	Bacharelado	84	4	2019
Dança	21349	Licenciatura	84	4	2024
Design De Interiores	1458670	Tecnológico	100	5	2023
Design Gráfico	1636038	Bacharelado	80		
Direito	1385732	Bacharelado	150	4	2024
Educação Física	121886	Bacharelado	300	4	2012
Enfermagem	21352	Bacharelado	600	4	2018
Engenharia Ambiental	1681050	Bacharelado	120		
Engenharia Ambiental E Sanitária	1458704	Bacharelado	120	4	2024
Engenharia Civil	1314247	Bacharelado	360	4	2024
Engenharia De Computação	1603037	Bacharelado	100		
Engenharia De Controle E Automação	1603038	Bacharelado	100	4	2025
Engenharia De Produção	1314248	Bacharelado	360	4	2019
Engenharia De Software	1635401	Bacharelado	75		
Engenharia Elétrica	1618387	Bacharelado	100		
Engenharia Mecânica	1603039	Bacharelado	100	5	2025
Estética	106650	Bacharelado	370	5	2024
Estética E Cosmética	121145	Tecnológico	60	5	2013

Eventos	1458710	Tecnológico	100	5	2024
Farmácia	55840	Bacharelado	160	3	2008
Fisioterapia	19504	Bacharelado	140	5	2018
Fonoaudiologia	1690123	Bacharelado	100		
Gastronomia	98265	Tecnológico	560	4	2017
Gastronomia	1574921	Bacharelado	180	5	2024
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1269975	Tecnológico	100	4	2016
Hotelaria	19502	Bacharelado	150	4	2023
Inteligência Artificial	1702948	Tecnológico	100		
Letras - Português	1635501	Licenciatura	120		
Manutenção De Aeronaves	1690128	Tecnológico	80		
Marketing	55842	Bacharelado	180	5	2023
Mecânica Automotiva De Veículos Elétricos	1702951	Tecnológico	100		
Medicina	100956	Bacharelado	195	5	2024
Medicina Veterinária	21351	Bacharelado	950	3	2008
Naturologia	58038	Bacharelado	150	5	2018
Nutrição	55844	Bacharelado	260	3	2008
Odontologia	1585560	Bacharelado	150	5	2022
Pedagogia	102828	Licenciatura	80	4	2024
Podologia	1188894	Bacharelado	120	5	2017
Produção Fonográfica	98237	Tecnológico	150	5	2023
Psicologia	98206	Bacharelado	400	4	2015
Quiropraxia	21620	Bacharelado	100	5	2018
Rádio, Tv E Internet	55831	Bacharelado	530	5	2023
Radiologia	1690122	Tecnológico	80		
Relações Internacionais	1606780	Bacharelado	100	4	2025
Sistemas De Informação	63770	Bacharelado	150	4	2013
Teatro	21350	Licenciatura	122	4	2024
Teatro	321350	Bacharelado	122	5	2023
Terapia Ocupacional	1690130	Bacharelado	100		
Turismo	55846	Bacharelado	190		

Quadro 18 – 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	4	2024
Arquitetura E Urbanismo	101630	Bacharelado	680	4	2024
Aviação Civil	116418	Bacharelado	250	5	2024
Biohacking	1702940	Tecnológico	100		
Biomedicina	1374693	Bacharelado	180	4	2023
Ciência Da Computação	19505	Bacharelado	150	5	2007
Ciência Da Felicidade	1702946	Tecnológico	100		
Ciência De Dados	1521433	Bacharelado	150	4	2024
Ciências Biológicas	1458669	Bacharelado	100	4	2025
Ciências Contábeis	101265	Bacharelado	90	5	2025
Ciências Econômicas	1374710	Bacharelado	100	4	2022

Comércio Exterior	1499524	Tecnológico	120	4	2022
Comunicação Social - Jornalismo	25237	Bacharelado	290		
Comunicação Social - Produção Editorial	28251	Bacharelado	60	5	2024
Comunicação Social - Publicidade E Propaganda	23599	Bacharelado	700	4	2025
Design De Animação	1374757	Bacharelado	130	4	2022
Design De Games	59581	Bacharelado	250	5	2024
Design De Interiores	98239	Tecnológico	150	4	2016
Design De Moda	98209	Bacharelado	400	4	2019
Design De Moda	1690127	Tecnológico	80		
Design Digital	24849	Bacharelado	200	5	2024
Design Gráfico	98208	Bacharelado	360	4	2024
Direito	93061	Bacharelado	340	3	2011
Enfermagem	1364592	Bacharelado	400	5	2022
Engenharia Ambiental	1681049	Bacharelado	80		
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
Eventos	98263	Tecnológico	240	5	2023
Farmácia	1458707	Bacharelado	100	4	2022
Fisioterapia	1374694	Bacharelado	220	4	2022
Fonoaudiologia	1690199	Bacharelado	100		
Gastronomia	107346	Tecnológico	520	4	2015
Gastronomia	1574927	Bacharelado	180	5	2024
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1603143	Tecnológico	80	4	2024
Gestão De Recursos Humanos	1114771	Tecnológico	250	4	2022
Inteligência Artificial	1702950	Tecnológico	100		
Marketing	19503	Bacharelado	160	4	2023
Marketing	99070	Tecnológico	360	4	2023
Mecânica Automotiva De Veículos Elétricos	1702952	Tecnológico	100		
Medicina Veterinária	1603050	Bacharelado	100	4	2025
Naturologia	1537005	Bacharelado	100	4	2024
Negócios Da Moda	9643	Bacharelado	200	5	2024
Nutrição	1374697	Bacharelado	100	5	2022
Odontologia	1585561	Bacharelado	150	5	2022
Pedagogia	9642	Licenciatura	240	5	2013
Produção Audiovisual	1635421	Tecnológico	50	5	2025
Produção Fonográfica	98235	Tecnológico	280	5	2023
Psicologia	80066	Bacharelado	400	4	2023
Relações Internacionais	93064	Bacharelado	300	5	2025
Relações Públicas	1128929	Bacharelado	120	4	2023
Sistemas De Informação	63768	Bacharelado	80	5	2006
Social Media	1635513	Tecnológico	100	4	2025

Terapia Ocupacional	1690201	Bacharelado	100		
Turismo	9638	Bacharelado	140	5	2025

Quadro 19 – 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	4	2023
Arquitetura E Urbanismo	1636034	Bacharelado	100		
Biomedicina	1603032	Bacharelado	100	4	2025
Ciência Da Felicidade	1702944	Tecnológico	100		
Ciência De Dados	1603036	Bacharelado	100	5	2025
Ciências Contábeis	1169503	Bacharelado	200	4	2015
Ciências Da Computação	1165300	Bacharelado	140	4	2024
Ciências Econômicas	1374709	Bacharelado	150	4	2025
Cinema E Audiovisual	1458687	Bacharelado	100	4	2023
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	5	2025
Design De Interiores	1636036	Bacharelado	50	4	2025
Design De Games	1185027	Bacharelado	300	5	2024
Design De Moda	1606779	Bacharelado	180	4	2025
Design Digital	1266443	Bacharelado	80	4	2024
Design Gráfico	1499412	Bacharelado	100	4	2024
Direito	120916	Bacharelado	400	5	2015
Enfermagem	1585804	Bacharelado	150	5	2023
Engenharia Civil	1165313	Bacharelado	480	4	2024
Engenharia De Computação	1635398	Bacharelado	75		
Engenharia De Produção	1165303	Bacharelado	250		
Engenharia De Software	1635400	Bacharelado	75		
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1603048	Tecnológico	100	5	2023
Gestão De Recursos Humanos	1182943	Tecnológico	165	4	2014
Inteligência Artificial	1702947	Tecnológico	100		
Marketing	121312	Tecnológico	360	4	2012
Marketing	120926	Bacharelado	350	5	2023
Marketing	1635510	Tecnológico	50	5	2024
Medicina Veterinária	1603049	Bacharelado	120	4	2025
Negócios Da Moda	1438710	Bacharelado	90	4	2024
Psicologia	1585548	Bacharelado	150	4	2022
Rádio, Tv E Internet	1363707	Bacharelado	280	5	2024
Relações Internacionais	120928	Bacharelado	300		
Relações Públicas	1363708	Bacharelado	150	5	2022
Sistemas De Informação	120932	Bacharelado	150	4	2014
Turismo	1690129	Bacharelado	100		

Quadro 20 – Oferta de cursos Presencial – Campus Piracicaba

Curso	Código	Grau	Vagas	CC	CC (ano)
Biomedicina	1454762	Bacharelado	200	5	2024
Direito	1667751	Bacharelado	120	5	2024
Educação Física	1619308	Bacharelado	100		
Enfermagem	1574735	Bacharelado	200	4	2022
Farmácia	1454866	Bacharelado	200	4	2025
Fisioterapia	1454935	Bacharelado	200	4	2025
Medicina	1399477	Bacharelado	113	5	2024
Medicina Veterinária	1503125	Bacharelado	200	4	2025
Nutrição	1454959	Bacharelado	200	4	2023
Odontologia	1585558	Bacharelado	150	4	2022
Psicologia	1454870	Bacharelado	200	4	2024

Quadro 21 – Oferta de cursos Presencial – São José dos Campos

Curso	Código	Grau	Vagas	CC	CC (ano)
Biomedicina	1454761	Bacharelado	200	4	2023
Direito	1667753	Bacharelado	120	5	2024
Educação Física	1619309	Bacharelado	100		
Enfermagem	1574736	Bacharelado	200	4	2023
Farmácia	1454864	Bacharelado	200	4	2025
Fisioterapia	1454934	Bacharelado	200	4	2025
Medicina	1408259	Bacharelado	140	5	2024
Medicina Veterinária	1585565	Bacharelado	150		
Nutrição	1454958	Bacharelado	200	4	2025
Odontologia	1667745	Bacharelado	120	4	2024
Psicologia	1454869	Bacharelado	200	4	2024

Quadro 22 – Oferta de cursos – Semipresencial

Curso	Código	Grau	Vagas	CC	CC (ano)
Administração	1721340	Bacharelado	140		
Análise E Desenvolvimento De Sistemas	1721352	Tecnológico	140		
Biomedicina	1701525	Bacharelado	200		
Ciência Da Computação	1721424	Bacharelado	140		
Ciências Contábeis	1721341	Bacharelado	140		
Ciências Econômicas	1721427	Bacharelado	140		
Comércio Exterior	1721342	Tecnológico	140		
Design De Moda	1721430	Tecnológico	140		
Educação Física	1703453	Licenciatura	400		
Educação Física	1701526	Bacharelado	400		
Engenharia Ambiental	1702292	Bacharelado	100		
Engenharia Civil	1702290	Bacharelado	45		
Engenharia De Computação	1702288	Bacharelado	200		
Engenharia De Produção	1702287	Bacharelado	200		
Engenharia Elétrica	1702285	Bacharelado	200		
Engenharia Mecânica	1702286	Bacharelado	200		
Estética E Cosmética	1705167	Tecnológico	100		

Farmácia	1708754	Bacharelado	1600		
Fisioterapia	1701530	Bacharelado	200		
Gastronomia	1721354	Tecnológico	140		
Gestão Comercial	1721346	Tecnológico	140		
Gestão Da Qualidade	1721428	Tecnológico	140		
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1721353	Tecnológico	140		
Gestão De Recursos Humanos	1721347	Tecnológico	140		
Gestão Financeira	1721348	Tecnológico	140		
Gestão Hospitalar	1705166	Tecnológico	30		
Letras - Português E Inglês	1709761	Licenciatura	528		
Logística	1721349	Tecnológico	140		
Marketing	1721350	Tecnológico	140		
Marketing Digital	1721351	Tecnológico	140		
Nutrição	1701529	Bacharelado	300		
Pedagogia	1703452	Licenciatura	800		
Processos Gerenciais	1721423	Tecnológico	140		
Serviço Social	1701528	Bacharelado	300		
Sistemas De Informação	1721426	Bacharelado	140		

Quadro 23 – Oferta de cursos – A distância

Curso	Código	Grau	Vagas	CC	CC (ano)
Administração	121202	Bacharelado	4877		
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	1151692	Tecnológico	3400	4	2013
Big Data e Inteligência Analítica	1496067	Tecnológico	470		
Blockchain E Criptografia Digital	1571812	Tecnológico	200		
Ciência da Computação	1521537	Bacharelado	3600	4	2025
Ciências Contábeis	1132448	Bacharelado	1600	3	2014
Ciências Econômicas	1496072	Bacharelado	700	4	2024
Comércio Exterior	1131619	Tecnológico	700	5	2013
Design De Animação	1518732	Bacharelado	550	4	2025
Design De Games	1496074	Bacharelado	430	5	2025
Design De Interiores	1496075	Tecnológico	800	5	2025
Design De Moda	1617725	Tecnológico	2300	4	2025
Design De Produto	1496076	Tecnológico	300	4	2025
Design Gráfico	1496077	Tecnológico	1750	5	2025
Eventos	1151688	Tecnológico	500	4	2013
Gastronomia	1114785	Tecnológico	710	3	2013
Gestão Comercial	1132319	Tecnológico	2100	5	2013
Gestão da Inovação e Empreendedorismo Digital	1550701	Tecnológico	300		
Gestão Da Produção Industrial	1518040	Tecnológico	392		
Gestão Da Qualidade	1132318	Tecnológico	750	4	2013
Gestão Da Tecnologia Da Informação	1151691	Tecnológico	1100	5	2013
Gestão De Negócios Digitais	1550714	Tecnológico	860		
Gestão De Negócios Imobiliários	1264099	Tecnológico	2000		
Gestão De Recursos Humanos	1114765	Tecnológico	3000	4	2013

Gestão De Turismo	1496079	Tecnológico	312		
Gestão Do Agronegócio	1487723	Tecnológico	342		
Gestão Financeira	100624	Tecnológico	3000	4	2013
Gestão Pública	1376092	Tecnológico	538		
Hotelaria	1151689	Tecnológico	430	4	2013
Inteligência Artificial	1723798	Tecnológico	560		
Internet Das Coisas E Computação Em Nuvem	1568041	Tecnológico	200		
Investigação E Perícia	1631597	Tecnológico	100	4	2025
Jogos Digitais	1518041	Tecnológico	300		
Logística	1131042	Tecnológico	1600	4	2013
Marketing	100557	Tecnológico	2500	4	2013
Marketing Digital	1524653	Tecnológico	1100		
Mediação	1518043	Tecnológico	800		
Processos Gerenciais	100626	Tecnológico	1100	4	2012
Produção Multimídia Em Realidade Aumentada	1550707	Tecnológico	200		
Publicidade E Propaganda	1651957	Bacharelado	25		
Redes De Computadores	1524390	Tecnológico	400		
Relações Internacionais	1617647	Bacharelado	800	5	2025
Relações Públicas	1617648	Bacharelado	800	4	2025
Secretariado Executivo	1518044	Bacharelado	200		
Segurança Da Informação	1498172	Tecnológico	600		
Segurança No Trânsito	1653556	Tecnológico	150	5	2025
Segurança Privada	1518045	Tecnológico	250		
Segurança Pública	1518046	Tecnológico	350		
Serviços Judiciais	1522036	Tecnológico	300		
Serviços Notariais E Registrais	1496081	Tecnológico	300		
Serviços Penais	1496082	Tecnológico	200		
Sistemas De Informação	1496083	Bacharelado	800	4	2025
Sistemas Para Internet	1496084	Tecnológico	396		
Social Media	1631598	Tecnológico	800	5	2025
Teologia	1518047	Bacharelado	1100	4	2025

6.4.2. Plano de Implantação e Desenvolvimento da Instituição para o Período de Vigência do PDI

Visando atender a meta de ampliar seu portfólio, além dos cursos já 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 24 – Cursos previstos para abertura na vigência do PDI

Curso	Processo	Grau	Campus	Modalidade	Vagas	Turnos
Direito	202402574	Bacharelado	Piracicaba	Presencial	120	M / V / N
Direito	202402575	Bacharelado	São José dos Campos	Presencial	120	M / V / N
Enfermagem	202114196	Bacharelado	São José dos Campos	Presencial	200	M / N
Enfermagem	202122816	Bacharelado	São Paulo	Presencial	150	M / V / N
Odontologia	202122738	Bacharelado	Mooca	Presencial	150	M / V / N
Odontologia	202122727	Bacharelado	Paulista	Presencial	150	M / V / N
Odontologia	202122737	Bacharelado	Piracicaba	Presencial	150	M / V / N
Odontologia	202402572	Bacharelado	São José dos Campos	Presencial	120	M / V / N
Odontologia	202122739	Bacharelado	Vila Olímpia	Presencial	150	M / V / N
Psicologia	202122725	Bacharelado	Paulista II	Presencial	150	M / V / N

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

Atualmente, este é o portfólio de cursos de Pós-Graduação da Universidade Anhembi Morumbi:

Quadro 25 – Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*

Nome da Especialização	Código	Modalidade	Vagas	CH
Advocacia Cível	172227	A Distância	5000	360
Advocacia Cível P6M	224073	A Distância	200	360
Advocacia Empresarial	172228	A Distância	5000	360
ADVOCACIA EMPRESARIAL - EBRADI	338109	A Distância	500	360
Advocacia Empresarial P6M	224080	A Distância	200	360
Advocacia no Direito Digital e Proteção de Dados	172224	A Distância	5000	360
Advocacia no Direito Digital e Proteção de Dados P6M	224081	A Distância	200	360
Advocacia Tributária	172222	A Distância	5000	360
Advocacia Tributária P6M	224082	A Distância	200	360
Agroindústria 4.0	172452	A Distância	5000	360
AGROINDÚSTRIA 4.0 1XE2A 12M	233352	A Distância	500	360
Agroindústria 4.0 P6M	204207	A Distância	200	360
Agronegócios	171959	A Distância	5000	360
Agronegócios - EAD1xE2A 6M	322343	A Distância	500	360
Agronegócios 1XE2A 12M	233246	A Distância	500	360
Agronegócios P6M	224083	A Distância	200	360
Alfabetização e Letramento	113011	A Distância	200	360
ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO - 2XE2A 12M	284785	A Distância	200	360
ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO - 2XE2A 6M	310389	A Distância	500	360

ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO - EAD RADIAL 12M	336498	A Distância	500	360
Alfabetização e letramento - EAD1xE2A 6M	322472	A Distância	500	360
ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO 1XE2A 12M	280225	A Distância	500	360
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO APLICADA AO AUTISMO E A OUTRAS NEURODIVERGÊNCIAS - 2XE2A 12M	294856	A Distância	200	360
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO APLICADA AO AUTISMO E A OUTRAS NEURODIVERGÊNCIAS - 2XE2A 6M	298252	A Distância	200	360
Análise do comportamento aplicada ao autismo e a outras neurodivergências - EAD1xE2A 6M	322474	A Distância	500	360
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO APLICADA AO AUTISMO E A OUTRAS NEURODIVERGÊNCIAS 1XE2A 12M	277558	A Distância	500	360
Análises Clínicas em Medicina Veterinária	191471	A Distância	200	360
ANÁLISES CLÍNICAS EM MEDICINA VETERINÁRIA - 2XE2A 6M	298253	A Distância	200	360
Análises Clínicas em Medicina Veterinária - Aprimoramento Profissional	224558	Presencial	100	3560
ANÁLISES CLÍNICAS EM MEDICINA VETERINÁRIA - E2A	338074	A Distância	500	360
ANÁLISES CLÍNICAS EM MEDICINA VETERINÁRIA - EAD RADIAL 12M	336477	A Distância	500	360
Análises clínicas em medicina veterinária - EAD1xE2A 6M	322478	A Distância	500	360
ANÁLISES CLÍNICAS EM MEDICINA VETERINÁRIA 1XE2A 12M	233366	A Distância	500	360
Anestesiologia de Pequenos Animais	171968	A Distância	5000	360
Anestesiologia de Pequenos Animais - EAD1xE2A 6M	322480	A Distância	500	360
Anestesiologia de Pequenos Animais - Práticas profissionais	171990	A Distância	5000	360
Anestesiologia de Pequenos Animais - Práticas profissionais	204908	Presencial	200	980
Anestesiologia de pequenos animais 1XE2A 12M	233252	A Distância	500	360
Anestesiologia de Pequenos Animais P6M	224085	A Distância	200	360
Aperfeiçoamento em Nutrição e Dietas Funcionais	199357	Presencial	200	360
APLICATIVOS MÓVEIS	31340	Presencial	50	384
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	114286	A Distância	200	360
Aprimoramento profissional - Cirurgia veterinária de pequenos animais	224554	Presencial	100	3560
Aprimoramento Profissional - Clínica Médica de Grandes Animais	224556	Presencial	100	3560
Aprimoramento Profissional - Clínica Médica de Pequenos Animais	224552	Presencial	100	3560
Aprimoramento Profissional em Anestesiologia de Pequenos Animais	224555	Presencial	100	3560
Arquitetura Comercial E Visual Merchandising	134663	A Distância	200	360
ARQUITETURA COMERCIAL E VISUAL MERCHANDISING 1XE2A 12M	238915	A Distância	500	360
Arquitetura Hospitalar	134664	A Distância	200	360

ARTE INTEGRATIVA	38105	Presencial	40	360
As Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação	191512	A Distância	200	360
As Tecnologias de informação e comunicação na educação 1XE2A 12M	254722	A Distância	500	360
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS	38211	Presencial	40	384
Assessoria e Assistência Técnica em HIS	191513	A Distância	200	360
Assessoria e assistência técnica em HIS 1XE2A 12M	233153	A Distância	500	360
Assessoria e Gestão da Comunicação	114635	A Distância	200	360
Auditoria em Saúde e Gestão da Qualidade	172311	A Distância	5000	360
AUDITORIA EM SAÚDE E GESTÃO DA QUALIDADE - EAD RADIAL 12M	336430	A Distância	500	360
Auditoria em Saúde e Gestão da Qualidade - EAD1xE2A 6M	322482	A Distância	500	360
Auditoria em saúde e gestão da qualidade 1XE2A 12M	233384	A Distância	500	360
Auditoria em Saúde e Gestão da Qualidade P6M	204214	A Distância	200	360
AUTISMO, NEURODIVERSIDADE E ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS - EAD RADIAL 12M	336447	A Distância	500	360
Avaliação de Impactos Ambientais	172548	A Distância	5000	360
Avaliação de Impactos Ambientais - EAD1xE2A 6M	322504	A Distância	500	360
Avaliação de impactos ambientais 1XE2A 12M	233259	A Distância	500	360
Avaliação de Impactos Ambientais P6M	204224	A Distância	200	360
BIG DATA	127984	Presencial	40	384
BIG DATA	127985	Presencial	40	384
BIG DATA	134665	A Distância	200	360
BIG DATA 1XE2A 12M	238917	A Distância	500	360
Big Data e Comunicação	114287	A Distância	200	360
Big Data e Comunicação	128029	Presencial	30	360
BIG DATA E COMUNICAÇÃO - 2XE2A 6M	284799	A Distância	200	360
Big data e comunicação - EAD1xE2A 6M	322508	A Distância	500	360
Big data e comunicação 1XE2A 12M	233254	A Distância	500	360
Big Data E Marketing	128039	Presencial	30	360
BIM COM ENFOQUE NO PROJETO DA EDIFICAÇÃO	127947	Presencial	100	360
Biotecnologia	127948	Presencial	100	368
Branding Corporativo e Profissional	172207	A Distância	5000	360
BRANDING CORPORATIVO E PROFISSIONAL - EAD RADIAL 12M	336480	A Distância	500	360
Branding Corporativo e Profissional - EAD1xE2A 6M	322511	A Distância	500	360
Branding corporativo e profissional 1XE2A 12M	233209	A Distância	500	360
Branding Corporativo e Profissional P6M	224088	A Distância	200	360
BUILDING INFORMATION MODELLING (BIM)	127949	Presencial	100	384
Business Intelligence e Analytics	114288	A Distância	200	360

CAPACITAÇÃO DOCENTE EM MÚSICA BRASILEIRA	38115	Presencial	40	384
CARDIOLOGIA DE PEQUENOS ANIMAIS - 2XE2A 12M	284787	A Distância	200	360
Cardiologia de pequenos animais - EAD1xE2A 6M	322608	A Distância	500	360
CARDIOLOGIA DE PEQUENOS ANIMAIS 1XE2A 12M	281807	A Distância	500	360
CARDIOLOGIA VETERINÁRIA	23600	Presencial	33	500
Cidades Inteligentes	172455	A Distância	5000	360
Cidades Inteligentes - EAD1xE2A 6M	322640	A Distância	500	360
Cidades inteligentes 1XE2A 12M	233357	A Distância	500	360
Cidades Inteligentes P6M	204231	A Distância	200	360
Ciência de Dados	172296	A Distância	5000	360
CIÊNCIA DE DADOS - EAD RADIAL 12M	336465	A Distância	500	360
Ciência de Dados - EAD1xE2A 6M	322643	A Distância	500	360
CIÊNCIA DE DADOS 1XE2A 12M	233376	A Distância	500	360
Ciência de Dados P6M	224091	A Distância	200	360
CINEMA, VIDEO E FOTOGRAFIA: CRIAÇÃO EM MULTIMEIOS	23117	Presencial	30	384
Cirurgia Veterinária de Pequenos Animais	171988	A Distância	5000	360
CIRURGIA VETERINÁRIA DE PEQUENOS ANIMAIS - EAD RADIAL 12M	336481	A Distância	500	360
Cirurgia Veterinária de Pequenos Animais - EAD1xE2A 6M	322646	A Distância	500	360
Cirurgia Veterinária de Pequenos Animais - Práticas profissionais	171991	A Distância	5000	360
Cirurgia Veterinária de Pequenos Animais - Práticas profissionais	204915	Presencial	200	980
CIRURGIA VETERINÁRIA DE PEQUENOS ANIMAIS 1XE2A 12M	233261	A Distância	500	360
Cirurgia Veterinária de Pequenos Animais P6M	224092	A Distância	200	360
CLÍNICA DE PEQUENOS ANIMAIS	25180	Presencial	30	384
Clínica Médica de Grandes Animais	171964	A Distância	5000	360
Clínica Médica de Grandes Animais - EAD1xE2A 6M	322649	A Distância	500	360
Clínica Médica de Grandes Animais - Práticas profissionais	171992	A Distância	5000	360
Clínica Médica de Grandes Animais - Práticas profissionais	204916	Presencial	200	980
Clínica médica de grandes animais 1XE2A 12M	233355	A Distância	500	360
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 - EAD RADIAL 12M	336454	A Distância	500	360
Clínica Médica de Pequenos Animais - EAD1xE2A 6M	322655	A Distância	500	360
Clínica médica de pequenos animais 1XE2A 12M	233342	A Distância	500	360
Clínica Médica de Pequenos Animais P6M	204246	A Distância	200	360
Clínica Médica de Pequenos Animais: Práticas Profissionais	171989	A Distância	5000	360

Clínica Médica de Pequenos Animais: Práticas Profissionais	204917	Presencial	200	980
CLOUD & EDGE COMPUTING - 2XE2A 12M	284809	A Distância	200	360
Cloud & Edge Computing - EAD1xE2A 12M	319742	A Distância	500	360
Cloud & Edge Computing - EAD1xE2A 6M	322660	A Distância	500	360
Cloud & Edge Computing P6M	224094	A Distância	200	360
Cloud Computing Corporativo: Uma Abordagem Multiplayer	191451	A Distância	200	360
CLOUD COMPUTING CORPORATIVO: UMA ABORDAGEM MULTIPLAYER - 2XE2A 6M	278597	A Distância	200	360
Cloud computing corporativo: uma abordagem multiplayer - EAD1xE2A 6M	322666	A Distância	500	360
CLOUD COMPUTING CORPORATIVO: UMA ABORDAGEM MULTIPLAYER 1XE2A 12M	233379	A Distância	500	360
Cloud e Edge Computing	172298	A Distância	5000	360
Cloud e edge computing 1XE2A 12M	233381	A Distância	500	360
Comportamento e Tendências no Mercado de Moda	191515	A Distância	200	360
Comportamento e tendências no mercado de moda - EAD1xE2A 6M	322673	A Distância	500	360
Comportamento e tendências no mercado de moda 1XE2A 12M	233155	A Distância	500	360
Comportamento e Tendências no Mercado de Moda P6M	224096	A Distância	200	360
Computação Quântica	191452	A Distância	200	360
COMPUTAÇÃO QUÂNTICA - 2XE2A 6M	326290	A Distância	500	360
COMPUTAÇÃO QUÂNTICA - EAD RADIAL 6M	336296	A Distância	500	360
Computação quântica - EAD1xE2A 6M	322748	A Distância	500	360
Computação quântica 1XE2A 12M	233383	A Distância	500	360
COMUNICAÇÃO & SOCIEDADE 5.0 - HSMU	264736	A Distância	500	360
Comunicação 5.0: Inteligência Digital e Novos Ambientes Comunicacionais	172205	A Distância	5000	360
Comunicação 5.0: Inteligência Digital e Novos Ambientes Comunicacionais - EAD1xE2A 6M	322750	A Distância	500	360
COMUNICAÇÃO 5.0: INTELIGÊNCIA DIGITAL E NOVOS AMBIENTES COMUNICACIONAIS 1XE2A 12M	233214	A Distância	500	360
Comunicação 5.0: Inteligência Digital e Novos Ambientes Comunicacionais P6M	224097	A Distância	200	360
Comunicação Digital e Redes Sociais	172202	A Distância	5000	360
COMUNICAÇÃO DIGITAL E REDES SOCIAIS - EAD RADIAL 12M	336452	A Distância	500	360
Comunicação Digital e Redes Sociais - EAD1xE2A 6M	322760	A Distância	500	360
Comunicação digital e redes sociais 1XE2A 12M	233219	A Distância	500	360
Comunicação Digital e Redes Sociais P6M	204251	A Distância	200	360
COMUNICAÇÃO E MARKETING	114636	A Distância	200	360
Comunicação e Marketing Esportivo	172209	A Distância	5000	360

COMUNICAÇÃO E MARKETING ESPORTIVO - EAD RADIAL 12M	336335	A Distância	500	360
Comunicação e Marketing Esportivo - EAD1xE2A 6M	322774	A Distância	500	360
Comunicação e marketing esportivo 1XE2A 12M	233223	A Distância	500	360
Comunicação e Marketing Esportivo P6M	224099	A Distância	200	360
Comunicação E Produção De Moda	134666	A Distância	200	360
Comunicação E Produção De Moda	28226	Presencial	50	360
COMUNICAÇÃO E SEMIÓTICA	25212	Presencial	40	384
Comunicação em Crises Organizacionais	134667	A Distância	200	360
Comunicação em Redes Sociais	114642	A Distância	200	400
Comunicação Institucional	135299	A Distância	200	360
Comunicação nas Organizações	114289	A Distância	200	360
Comunicação nas Organizações	128047	Presencial	100	360
COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES - 2XE2A 6M	284810	A Distância	200	360
Comunicação nas organizações - EAD1xE2A 6M	322780	A Distância	500	360
Comunicação nas organizações 1XE2A 12M	233257	A Distância	500	360
Comunicação Transmídia	172203	A Distância	5000	360
Comunicação Transmídia - EAD1xE2A 6M	322785	A Distância	500	360
COMUNICAÇÃO TRANSMÍDIA 1XE2A 12M	233228	A Distância	500	360
Comunicação Transmídia P6M	224100	A Distância	200	360
Comunicação, Marcas e Consumo	114309	A Distância	200	360
COMUNICAÇÃO, MARCAS E CONSUMO - 2XE2A 6M	278602	A Distância	200	360
COMUNICAÇÃO, MARCAS E CONSUMO - EAD RADIAL 12M	336451	A Distância	500	360
Comunicação, marcas e consumo - EAD1xE2A 6M	322789	A Distância	500	360
Comunicação, marcas e consumo 1XE2A 12M	233338	A Distância	500	360
CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO	135300	A Distância	200	360
CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO	28473	Presencial	50	360
Coolhunting	114643	A Distância	200	400
Coolhunting - Pesquisa De Tendências E Inovações	114310	A Distância	200	360
Coordenação Pedagógica	114312	A Distância	200	360
COSMETOLOGIA E ESTETICA AVANÇADA	38155	Presencial	32	360
COSMETOLOGIA ESTÉTICA	128049	Presencial	50	360
COSMETOLOGIA ESTÉTICA	135301	A Distância	200	360
COSMETOLOGIA ESTÉTICA - EAD RADIAL 12M	336491	A Distância	500	360
Cosmetologia estética - EAD1xE2A 6M	322832	A Distância	500	360
COSMETOLOGIA ESTÉTICA 1XE2A 12M	280226	A Distância	500	360
Cozinha Brasileira	135302	A Distância	200	360
Cozinha Brasileira	40920	Presencial	40	384
COZINHA INTERNACIONAL	40923	Presencial	40	384
Criação de Identidade Visual	191518	A Distância	200	360
CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL - EAD RADIAL 12M	336496	A Distância	500	360

Criação de identidade visual - EAD1xE2A 6M	322835	A Distância	500	360
CRIAÇÃO DE IDENTIDADE VISUAL 1XE2A 12M	233157	A Distância	500	360
CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA E PLANEJAMENTO DE CAMPANHA	24608	Presencial	40	384
CRITICA DE CINEMA	39660	Presencial	40	384
Cuidados Paliativos	191434	A Distância	200	360
CUIDADOS PALIATIVOS - 2XE2A 6M	284846	A Distância	200	360
CUIDADOS PALIATIVOS - EAD 12M	315067	A Distância	500	360
CUIDADOS PALIATIVOS - EAD RADIAL 12M	336478	A Distância	500	360
CUIDADOS PALIATIVOS 1XE2A 12M	233391	A Distância	500	360
Customer Experience em Turismo	135303	A Distância	200	360
Data Science	128051	Presencial	100	384
Data Science	135304	A Distância	200	360
Data Science e Informática em Saúde	172316	A Distância	5000	360
DATA SCIENCE E INFORMÁTICA EM SAÚDE - EAD RADIAL 12M	336435	A Distância	500	360
Data Science e Informática em Saúde - EAD1xE2A 6M	322836	A Distância	500	360
Data science e informática em saúde 1XE2A 12M	233394	A Distância	500	360
Data Science e Informática em Saúde P6M	224105	A Distância	200	360
DERMATOLOGIA VETERINÁRIA	23618	Presencial	40	500
Desenvolvimento de Games	128052	Presencial	100	360
Desenvolvimento de Games	135305	A Distância	200	360
DESENVOLVIMENTO DE GAMES - 2XE2A 6M	278603	A Distância	200	360
Desenvolvimento de games - EAD1xE2A 6M	322863	A Distância	500	360
DESENVOLVIMENTO DE GAMES 1XE2A 12M	233387	A Distância	500	360
Desenvolvimento de Metaversos	191454	A Distância	200	360
Desenvolvimento de metaversos 1XE2A 12M	233405	A Distância	500	360
Desenvolvimento de Metaversos P6M	265321	A Distância	200	360
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE COM METODOLOGIA ÁGIL	114313	A Distância	200	360
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE COM METODOLOGIA ÁGIL	128053	Presencial	100	360
DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DE PRODUTOS COSMÉTICOS	23642	Presencial	40	400
DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE	135306	A Distância	200	360
Design Audiovisual	172415	A Distância	5000	360
Design audiovisual - EAD1xE2A 6M	322865	A Distância	500	360
Design audiovisual 1XE2A 12M	233168	A Distância	500	360
Design Audiovisual P6M	224106	A Distância	200	360
DESIGN DE EXPERIÊNCIA	128054	Presencial	100	384
Design De Interiores	128055	Presencial	100	360
Design De Interiores	135307	A Distância	200	360
Design de Sistema Produto - Serviço P6M	224107	A Distância	200	360
Design de Sistema Produto-Serviço	172366	A Distância	5000	360

DESIGN DE SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO 1XE2A 12M	233173	A Distância	500	360
Design Gráfico em Movimento	191548	A Distância	200	360
DESIGN GRÁFICO EM MOVIMENTO - 2XE2A 6M	278598	A Distância	200	360
Design gráfico em movimento - EAD1xE2A 6M	322867	A Distância	500	360
DESIGN GRÁFICO EM MOVIMENTO 1XE2A 12M	233176	A Distância	500	360
Design para Espaços Corporativos e Institucionais	191549	A Distância	200	360
DESIGN PARA ESPAÇOS CORPORATIVOS E INSTITUCIONAIS - 2XE2A 6M	310390	A Distância	500	360
DESIGN PARA ESPAÇOS CORPORATIVOS E INSTITUCIONAIS 1XE2A 12M	233186	A Distância	500	360
Design para Publicação	191552	A Distância	200	360
Design para publicação - EAD1xE2A 6M	322869	A Distância	500	360
DESIGN PARA PUBLICAÇÃO 1XE2A 12M	233189	A Distância	500	360
Diagnóstico por imagem de pequenos animais	171970	A Distância	5000	360
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM DE PEQUENOS ANIMAIS 1XE2A 12M	233340	A Distância	500	360
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM EM PEQUENOS ANIMAIS - 2XE2A 6M	287734	A Distância	200	360
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM EM PEQUENOS ANIMAIS - EAD RADIAL 6M	336289	A Distância	500	360
Diagnóstico por Imagem em Pequenos Animais - EAD1xE2A 12M	319743	A Distância	500	360
Diagnóstico por Imagem em Pequenos Animais - EAD1xE2A 6M	322870	A Distância	500	360
Diagnóstico por Imagem em Pequenos Animais-Aprimoramento Profissional	224557	Presencial	100	3560
DIGITAL BUSINESS ESSENTIALS - HSMU	291235	A Distância	500	360
DINÂMICA DE NEGÓCIOS E FINANÇAS	136953	Presencial	50	361
DINÂMICA DE NEGÓCIOS E LIDERANÇA	136952	Presencial	50	361
Direção de Arte para Meios e Mídias Contemporâneas	25184	Presencial	40	372
Direito Administrativo	114644	A Distância	200	360
DIREITO ADMINISTRATIVO E DIREITO TRIBUTÁRIO	114317	A Distância	200	360
DIREITO ADMINISTRATIVO E DIREITO TRIBUTÁRIO	136880	Presencial	30	360
DIREITO AERONÁUTICO	25224	Presencial	30	384
Direito Ambiental	114645	A Distância	200	360
Direito Civil	114646	A Distância	200	360
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	360
DIREITO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E AS TELECOMUNICAÇÕES	114500	A Distância	200	360
Direito de Família e Sucessões	172226	A Distância	5000	360
Direito de Família e Sucessões P6M	224108	A Distância	200	360
DIREITO DIGITAL	135308	A Distância	200	360
Direito do Trabalho	114649	A Distância	200	400
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 DO TRABALHO PARA RH E CONTABILIDADE TRABALHISTA 1XE2A 12M	238918	A Distância	500	360
DIREITO DOS ANIMAIS E AMBIENTAL - 2XE2A 12M	294857	A Distância	200	360
DIREITO DOS ANIMAIS E AMBIENTAL 1XE2A 12M	302842	A Distância	500	360
Direito e Processo do Trabalho	136951	Presencial	30	360
DIREITO E PROCESSO PENAL	136949	Presencial	50	360
Direito Empresarial	224151	A Distância	200	360
DIREITO EMPRESARIAL E COMPLIANCE	136946	Presencial	100	384
DIREITO EMPRESARIAL E PROCESSO CIVIL	114510	A Distância	200	360
DIREITO IMOBILIÁRIO	114650	A Distância	200	360
Direito Internacional	114651	A Distância	200	360
DIREITO PENAL E PROCESSO PENAL	114511	A Distância	200	360
Direito Penal e Processo Penal Aplicados	172223	A Distância	5000	360
Direito Penal e Processo Penal Aplicados P6M	224109	A Distância	200	360
Direito Previdenciário	216222	A Distância	200	360
DIREITO PREVIDENCIÁRIO E PROCESSO PREVIDENCIÁRIO	114513	A Distância	200	360
DIREITO PROCESSUAL CIVIL	38324	Presencial	40	360
Direito Público	216223	A Distância	200	360
DIREITO REAL DE FAMÍLIA E DE SUCESSÕES E PROCESSO CIVIL	114515	A Distância	200	360
DIREITO REAL DE FAMÍLIA E DE SUCESSÕES E PROCESSO CIVIL 1XE2A 12M	238919	A Distância	500	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 APLICADA À ENFERMAGEM - 2XE2A 6M	284800	A Distância	200	360
DOCÊNCIA APLICADA À ENFERMAGEM - EAD RADIAL 6M	336290	A Distância	500	360
Docência aplicada à Enfermagem - EAD1xE2A 12M	319744	A Distância	500	360

DOCÊNCIA APLICADA À ENFERMAGEM - EAD1XE2A 6M	323140	A Distância	500	360
Docência aplicada a enfermagem 1XE2A 12M	233399	A Distância	500	360
Docência Da Língua Inglesa	114652	A Distância	200	360
Docência na Educação Infantil	114668	A Distância	200	400
Docência no Ensino Superior	114669	A Distância	200	400
DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR - 2XE2A 12M	284818	A Distância	200	360
DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR - EAD RADIAL 12M	336495	A Distância	500	360
Docência no Ensino Superior - EAD1xE2A 6M	322871	A Distância	500	360
DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR 1XE2A 12M	233462	A Distância	500	360
Docência no Ensino Superior P6M	204254	A Distância	200	360
DOCÊNCIA PARA O ENSINO SUPERIOR	114525	A Distância	200	360
DOCÊNCIA PARA O ENSINO SUPERIOR	128056	Presencial	30	360
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E INOVAÇÃO	114527	A Distância	200	360
Educação Bilíngue	135414	A Distância	200	360
EDUCAÇÃO BILÍNGUE - 2XE2A 6M	294863	A Distância	200	360
EDUCAÇÃO BILÍNGUE - EAD RADIAL 12M	336493	A Distância	500	360
Educação bilíngue - EAD1xE2A 6M	322872	A Distância	500	360
EDUCAÇÃO BILÍNGUE 1XE2A 12M	280229	A Distância	500	360
Educação Contemporânea com Ênfase em Educação Socioemocional	337635	A Distância	1000	380
EDUCAÇÃO INCLUSIVA COM ÊNFASE EM TECNOLOGIAS ASSISTIVAS	114528	A Distância	200	360
EDUCAÇÃO INCLUSIVA COM ÊNFASE EM TECNOLOGIAS ASSISTIVAS	136944	Presencial	35	360
EDUCAÇÃO INCLUSIVA COM ÊNFASE EM TECNOLOGIAS ASSISTIVAS - 2XE2A 6M	294871	A Distância	200	360
EDUCAÇÃO INCLUSIVA COM ÊNFASE EM TECNOLOGIAS ASSISTIVAS - EAD RADIAL 12M	336428	A Distância	500	360
Educação inclusiva com ênfase em tecnologias assistivas - EAD1xE2A 6M	322873	A Distância	500	360
EDUCAÇÃO INCLUSIVA COM ÊNFASE EM TECNOLOGIAS ASSISTIVAS 1XE2A 12M	281808	A Distância	500	360
Educação Infantil	114529	A Distância	200	360
Educação Infantil	24663	Presencial	40	384
EDUCAÇÃO INFANTIL - 2XE2A 12M	284820	A Distância	200	360
EDUCAÇÃO INFANTIL - 2XE2A 6M	310392	A Distância	500	360
Educação infantil - EAD1xE2A 6M	322874	A Distância	500	360
Educação infantil 1XE2A 12M	233473	A Distância	500	360
EDUCAÇÃO INFANTIL E ALFABETIZAÇÃO	128057	Presencial	100	384
Educação Na Atualidade	135415	A Distância	200	360
EDUCOMUNICAÇÃO	135417	A Distância	200	360
EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS	114670	A Distância	200	360
Endocrinologia e Metabologia de Pequenos Animais	171966	A Distância	5000	360

ENDOCRINOLOGIA E METABOLOGIA DE PEQUENOS ANIMAIS - 2XE2A 6M	287735	A Distância	200	360
Endocrinologia e Metabologia de Pequenos Animais - EAD1xE2A 6M	322875	A Distância	500	360
ENDOCRINOLOGIA E METABOLOGIA DE PEQUENOS ANIMAIS 1XE2A 12M	233362	A Distância	500	360
Energias Renováveis	135420	A Distância	200	360
Enfermagem do Trabalho	114737	A Distância	200	360
Enfermagem do Trabalho - 400h	209318	A Distância	200	400
ENFERMAGEM DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL - 2XE2A 12M	294859	A Distância	200	360
ENFERMAGEM DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL - 2XE2A 6M	294866	A Distância	200	360
ENFERMAGEM DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL - EAD RADIAL 6M	336295	A Distância	500	360
Enfermagem do trabalho e saúde ocupacional - EAD1xE2A 6M	322877	A Distância	500	360
ENFERMAGEM DO TRABALHO E SAÚDE OCUPACIONAL 1XE2A 12M	281809	A Distância	500	360
Enfermagem em Urgência Emergência e UTI	191435	A Distância	200	360
ENFERMAGEM EM URGÊNCIA EMERGÊNCIA E UTI - 2XE2A 6M	278616	A Distância	200	360
ENFERMAGEM EM URGÊNCIA EMERGÊNCIA E UTI - EAD 12M	315068	A Distância	500	360
ENFERMAGEM EM URGÊNCIA EMERGÊNCIA E UTI - EAD RADIAL 12M	336434	A Distância	500	360
ENFERMAGEM EM URGÊNCIA EMERGÊNCIA E UTI - LIVE 12M	317950	A Distância	500	400
Enfermagem Hospitalar	172322	A Distância	5000	360
Enfermagem Hospitalar P6M	224110	A Distância	200	360
ENFERMAGEM OBSTÉTRICA	39652	Presencial	40	472
Engenharia Clínica	191554	A Distância	200	360
ENGENHARIA CLÍNICA - 2XE2A 6M	287740	A Distância	200	360
ENGENHARIA CLÍNICA - EAD RADIAL 12M	336471	A Distância	500	360
Engenharia clínica - EAD1xE2A 6M	322883	A Distância	500	360
ENGENHARIA CLÍNICA 1XE2A 12M	233367	A Distância	500	360
ENGENHARIA DA GESTÃO DA MANUTENÇÃO	128058	Presencial	100	384
ENGENHARIA DE AVALIAÇÕES E PERÍCIAS	128059	Presencial	100	384
Engenharia de Segurança do Trabalho	136942	Presencial	100	600
Engenharia de Segurança do Trabalho	191556	A Distância	200	630
Engenharia de Software	31342	Presencial	100	400
ESP. EM FISIOTERAPIA CLÍNICA	25443	Presencial	1	1980
ESP. EM PODOLOGIA CLÍNICA	25463	Presencial	1	2364
ESP. EM QUIROPRAXIA CLÍNICA	25470	Presencial	1	1970
ESPECIALIZAÇÃO ANTI-AGING E LONGEVIDADE HUMANA	40885	Presencial	80	380
ESPECIALIZAÇÃO AVANÇADA EM GESTÃO DE PROJETOS	136940	Presencial	50	361
ESPECIALIZAÇÃO DOCENCIA EM ENFERMAGEM	39633	A Distância	200	360
ESPECIALIZAÇÃO EM AROMATERAPIA	40901	Presencial	40	384

ESPECIALIZAÇÃO EM BIG DATA E MARKETING	117475	A Distância	200	360
ESPECIALIZAÇÃO EM CINEMA E MULTIMÍDIAS	77362	Presencial	30	384
ESPECIALIZAÇÃO EM CITOPATOLOGIA VETERINÁRIA	77363	Presencial	30	408
ESPECIALIZAÇÃO EM CLÍNICA E CIRURGIA EQUINA	28340	Presencial	50	4140
ESPECIALIZAÇÃO EM COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	24643	Presencial	45	384
Especialização em Direito Civil e Direito de Defesa do Consumidor	244369	A Distância	200	360
Especialização em Direito das Famílias e de Sucessão	244370	A Distância	200	360
Especialização em Direito e Processo do Trabalho	244368	A Distância	200	360
Especialização em Direito e Processo Penal	244371	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 ESTRATÉGIAS DE PROGRAMAÇÃO DE TV	40903	Presencial	40	384
Especialização em Fisioterapia Dermatofuncional	44514	Presencial	40	360
ESPECIALIZAÇÃO EM FISIOTERAPIA HOSPITALAR	39641	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO EM FITOTERAPIA E PRODUTOS NATURAIS	39645	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO EM GASTRONOMIA	25231	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO	39007	A Distância	100	420
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS	25223	Presencial	40	360
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS E PORTFÓLIOS	39070	A Distância	200	360
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE REDES DE COMPUTADORES E COMUNICAÇÃO DE DADOS	118913	A Distância	200	360
Especialização em Gestão Hospitalar	114739	A Distância	200	360
ESPECIALIZAÇÃO EM HOME CARE	40913	Presencial	40	384
Especialização em Marketing	39015	A Distância	100	420
ESPECIALIZAÇÃO EM MEDICINA ANIMAIS SILVESTRES EXÓTICOS	40899	Presencial	40	500
ESPECIALIZAÇÃO EM METODOLOGIA DO ENSINO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR	38801	A Distância	40	400
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS DA MÚSICA	40892	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO EM PROJETO DE INTERIORES	40895	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO EM PROJETOS EDITORIAIS DIGITAIS	40907	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOPEDAGOGIA EDUCACIONAL	38806	A Distância	200	360
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS	39033	A Distância	200	360
ESPECIALIZAÇÃO EM TERAPIA NUTRICIONAL	23690	A Distância	40	432

ESPECIALIZAÇÃO ENFERMAGEM EM CUIDADOS INTENSIVOS	40915	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO ENSINO DE MATEMÁTICA PARA EDUCAÇÃO BÁSICA	40918	Presencial	40	384
ESPECIALIZAÇÃO ESTÉTICA PRÉ E PÓS PROCEDIMENTOS MEDICOS	38164	Presencial	40	384
ESTÉTICA AVANÇADA: ABORDAGEM ESPECIALIZADA - EAD 12M	315072	A Distância	500	360
Estética Avançada: Biomedicina	172318	A Distância	5000	360
Estética Avançada: Farmácia	172319	A Distância	5000	360
ESTÉTICA AVANÇADA: FARMÁCIA - EAD RADIAL 6M	336291	A Distância	500	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
Estética Clínica	224192	A Distância	500	360
ESTÉTICA CLÍNICA - 2XE2A 6M	284847	A Distância	200	360
ESTÉTICA CLÍNICA: ABORDAGEM INTEGRADA - EAD 12M	315073	A Distância	500	360
ESTRATÉGIA COMERCIAL PARA A NOVA ECONOMIA - HSMU	264739	A Distância	500	360
Estratégias de Aprendizagem	172413	A Distância	5000	360
Estratégias de aprendizagem - EAD1xE2A 6M	322887	A Distância	500	360
Estratégias de aprendizagem 1XE2A 12M	233479	A Distância	500	360
Estratégias de Aprendizagem P6M	224111	A Distância	200	360
EVENTOS: PLANEJAMENTO E PRODUÇÃO	38885	Presencial	45	384
EXECUTIVE MBA	37284	Presencial	70	508
FARMÁCIA CLÍNICA E ATENÇÃO FARMACÊUTICA	338107	A Distância	500	360
FARMÁCIA CLÍNICA E ATENÇÃO FARMACÊUTICA - 2XE2A 12M	298257	A Distância	200	360
FARMÁCIA CLÍNICA E ATENÇÃO FARMACÊUTICA - 2xE2A 6M	294868	A Distância	200	360
FARMÁCIA CLÍNICA E ATENÇÃO FARMACÊUTICA - EAD RADIAL 12M	336337	A Distância	500	360
Farmácia clínica e atenção farmacêutica - EAD1xE2A 6M	322892	A Distância	500	360
FARMÁCIA CLÍNICA E ATENÇÃO FARMACÊUTICA 1XE2A 12M	277559	A Distância	500	360
Fellowship em Cardiologia do Esporte e exercício	234106	Presencial	8	960
Fellowship em Nutrição Esportiva	234108	Presencial	6	500
Fellowship em Ortopedia e Traumatologia	234107	Presencial	8	600
Fisioterapia Dermato Funcional	191437	A Distância	200	360
FISIOTERAPIA DERMATOFUNCIONAL - 2XE2A 12M	284788	A Distância	200	360
FISIOTERAPIA DERMATOFUNCIONAL - 2XE2A 6M	294869	A Distância	200	360
FISIOTERAPIA DERMATOFUNCIONAL - EAD 12M	315069	A Distância	500	360

Fisioterapia dermatofuncional 1XE2A 12M	233407	A Distância	500	360
FISIOTERAPIA EM NEONATOLOGIA E PREMATURIDADE EXTREMA	38169	Presencial	18	600
Fisioterapia em Terapia Intensiva	191439	A Distância	200	360
FISIOTERAPIA EM TERAPIA INTENSIVA - 2XE2A 6M	294874	A Distância	200	360
FISIOTERAPIA EM TERAPIA INTENSIVA - EAD 12M	326292	A Distância	500	360
FISIOTERAPIA EM TERAPIA INTENSIVA - EAD RADIAL 6M	336292	A Distância	500	360
FISIOTERAPIA NA SAÚDE DA MULHER E DO HOMEM	136876	Presencial	100	360
Futuros Acadêmicos e Currículos Integrados	302689	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	128065	Presencial	100	384
Gastronomia Funcional	135431	A Distância	200	360
Gestão Da Comunicação Digital E Mídias Sociais	117478	A Distância	200	360
Gestão da Comunicação em Mídias Sociais	113012	A Distância	200	400
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 - EAD RADIAL 12M	336333	A Distância	500	360
Gestão da Produção Industrial - EAD1xE2A 6M	322893	A Distância	500	360
Gestão da produção industrial 1XE2A 12M	233372	A Distância	500	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 - EAD RADIAL 12M	336464	A Distância	500	360
Gestão de Comunicação Corporativa e Transparência - EAD1xE2A 6M	322899	A Distância	500	360
Gestão de comunicação corporativa e transparência 1XE2A 12M	233242	A Distância	500	360
Gestão de Comunicação Corporativa e Transparência P6M	204267	A Distância	200	360
Gestão De E-Commerce	114740	A Distância	200	360
GESTÃO DE E-COMMERCE 1XE2A 12M	238920	A Distância	500	360
GESTÃO DE EMPRESAS	39075	A Distância	200	360
Gestão de Escritórios em Arquitetura e Design	191558	A Distância	200	360
Gestão de escritórios em arquitetura e design - EAD1xE2A 6M	322901	A Distância	500	360
Gestão de Escritórios em Arquitetura e Design 1XE2A 12M	233196	A Distância	500	360
Gestão de Escritórios em Arquitetura e Design P6M	265323	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 - EAD RADIAL 12M	336472	A Distância	500	360
Gestão de Negócios Gastronômicos - EAD1xE2A 6M	322903	A Distância	500	360
GESTÃO DE NEGÓCIOS GASTRONÔMICOS 1XE2A 12M	233476	A Distância	500	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 OBRAS, QUALIDADE E DESEMPENHO DAS CONSTRUÇÕES 1XE2A 12M	238921	A Distância	500	360
GESTÃO DE PESSOAS - HSMU	316898	A Distância	500	360
Gestão De Políticas Ambientais	135438	A Distância	200	360
GESTÃO DE PROJETOS - HSMU	264752	A Distância	500	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 SISTEMAS ESTRUTURAIS EM EDIFICAÇÕES - EAD RADIAL 12M	336473	A Distância	500	360
Gestão de Projetos de Sistemas Estruturais em Edificações - EAD1xE2A 6M	322907	A Distância	500	360
GESTÃO DE PROJETOS DE SISTEMAS ESTRUTURAIS EM EDIFICAÇÕES 1XE2A 12M	233377	A Distância	500	360
Gestão de Projetos de Sistemas Estruturais em Edificações P6M	224113	A Distância	200	360
Gestão de Projetos de TI e Metodologias Ágeis	172294	A Distância	5000	360
GESTÃO DE PROJETOS DE TI E METODOLOGIAS ÁGEIS - EAD RADIAL 12M	336467	A Distância	500	360
Gestão de Projetos de TI e Metodologias Ágeis - EAD1xE2A 6M	322908	A Distância	500	360
Gestão de projetos de TI e metodologias ágeis 1XE2A 12M	233412	A Distância	500	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 - EAD RADIAL 6M	336293	A Distância	500	360
Gestão de Serviços de Saúde - EAD1xE2A 6M	322909	A Distância	500	360
Gestão de serviços de saúde 1XE2A 12M	233423	A Distância	500	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 - EAD RADIAL 12M	336479	A Distância	500	360

Gestão de Turismo e Hospitalidade - EAD1xE2A 6M	322910	A Distância	500	360
Gestão de turismo e hospitalidade 1XE2A 12M	233480	A Distância	500	360
Gestão de Turismo e Hospitalidade P6M	221299	A Distância	200	360
GESTÃO DO VAREJO	114741	A Distância	200	360
Gestão e Auditoria de Sistemas da Qualidade	172212	A Distância	5000	360
GESTÃO E AUDITORIA DE SISTEMAS DA QUALIDADE - EAD RADIAL 12M	336426	A Distância	500	360
Gestão e Auditoria de Sistemas da Qualidade - EAD1xE2A 6M	322978	A Distância	500	360
Gestão e auditoria de sistemas da qualidade 1XE2A 12M	233463	A Distância	500	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 GERAÇÃO DE VALOR NA NOVA ECONOMIA - HSMU	263494	A Distância	500	360
Gestão e Negócios em Sistemas de Energia	172547	A Distância	5000	360
Gestão e Negócios em Sistemas de Energia - EAD1xE2A 6M	322979	A Distância	500	360
Gestão e negócios em sistemas de energia 1XE2A 12M	233389	A Distância	500	360
Gestão e Negócios em Sistemas de Energia P6M	224116	A Distância	200	360
GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR	129878	Presencial	60	384
Gestão em Agrotecnologias	191478	A Distância	200	360
Gestão em agrotecnologias 1XE2A 12M	237459	A Distância	500	360
Gestão em Enfermagem	48681	A Distância	200	360
Gestão Escolar	172368	A Distância	5000	360
GESTÃO ESCOLAR - EAD RADIAL 12M	336466	A Distância	500	360
Gestão Escolar - EAD1xE2A 6M	322980	A Distância	500	360
Gestão escolar 1XE2A 12M	233484	A Distância	500	360
Gestão Escolar P6M	204275	A Distância	200	360
GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING - HSMU	264754	A Distância	500	360
GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - HSMU	264756	A Distância	500	360
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - HSMU	264757	A Distância	500	360
Gestão Estratégica Do Design	135441	A Distância	200	360
GESTÃO ESTRATÉGICA EM EVENTOS	24738	Presencial	40	384
GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL - HSMU	264758	A Distância	500	360
GESTÃO PARA O SUCESSO ESCOLAR	38811	Presencial	300	390
Governança De Tecnologia Da Informação E Inovação	114531	A Distância	200	360
Governança de TI	172299	A Distância	5000	360
GOVERNANÇA DE TI - 2XE2A 6M	284812	A Distância	200	360
GOVERNANÇA DE TI - EAD RADIAL 12M	336427	A Distância	500	360
Governança de TI - EAD1xE2A 6M	322981	A Distância	500	360
Governança de TI 1XE2A 12M	233424	A Distância	500	360

Governança de TI P6M	224117	A Distância	200	360
Gramática E Texto	135534	A Distância	200	360
Hospitalidade, Turismo e Novos Negócios	191925	A Distância	200	360
HOSPITALIDADE, TURISMO E NOVOS NEGÓCIOS - 2xE2A 6M	284789	A Distância	200	360
Hospitalidade, turismo e novos negócios - EAD1xE2A 6M	322982	A Distância	500	360
Hospitalidade, turismo e novos negócios 1XE2A 12M	233482	A Distância	500	360
Ilustração e Infografia	191583	A Distância	200	360
ILUSTRAÇÃO E INFOGRAFIA 1XE2A 12M	252078	A Distância	500	360
ILUSTRAÇÃO, INFOGRAFIA E MOTION GRAPHICS	28241	Presencial	50	460
Implantação e Gestão BIM	191584	A Distância	200	360
IMPLANTAÇÃO E GESTÃO BIM - 2XE2A 6M	317932	A Distância	500	360
Implantação e gestão BIM - EAD1xE2A 6M	322983	A Distância	500	360
Implantação e gestão BIM 1XE2A 12M	233204	A Distância	500	360
Inbound Marketing	224193	A Distância	500	360
Inbound Marketing (Marketing de Atração)	172199	A Distância	5000	360
INBOUND MARKETING (MARKETING DE ATRAÇÃO) - 2XE2A 6M	278617	A Distância	200	360
INBOUND MARKETING (MARKETING DE ATRAÇÃO) - EAD RADIAL 6M	336288	A Distância	500	360
Inbound Marketing (Marketing de Atração) - EAD1xE2A 6M	322984	A Distância	500	360
Inbound marketing (marketing de atração) 1XE2A 12M	233250	A Distância	500	360
Inbound Marketing P6M	204276	A Distância	200	360
Indústria 4.0	172451	A Distância	5000	360
Indústria 4.0 - EAD1xE2A 6M	322985	A Distância	500	360
Indústria 4.0 1XE2A 12M	233393	A Distância	500	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 - EAD RADIAL 12M	336459	A Distância	500	360
Inteligência Artificial - EAD1xE2A 6M	322986	A Distância	500	360
Inteligência artificial 1XE2A 12M	233447	A Distância	500	360
Inteligência Artificial e Ciência de Dados	172292	A Distância	5000	360
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CIÊNCIA DE DADOS - EAD RADIAL 12M	336297	A Distância	500	360
Inteligência Artificial e Ciência de Dados - EAD1xE2A 6M	322987	A Distância	500	360
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CIÊNCIA DE DADOS 1XE2A 12M	233456	A Distância	500	360
Inteligência Artificial e Ciência de Dados P6M	204288	A Distância	200	360
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS NEGÓCIOS - 2XE2A 12M	284791	A Distância	200	360

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS NEGÓCIOS - 2xE2A 6M	322857	A Distância	500	360
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS NEGÓCIOS - EAD RADIAL 12M	336483	A Distância	500	360
Inteligência artificial nos negócios - EAD1xE2A 6M	322988	A Distância	500	360
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS NEGÓCIOS 1XE2A 12M	280230	A Distância	500	360
Inteligência Artificial P6M	224118	A Distância	200	360
Interiores: Tendências e Tecnologia	172549	A Distância	5000	360
Interiores: Tendências e Tecnologia - EAD1xE2A 6M	322989	A Distância	500	360
Interiores: Tendências e Tecnologia 1XE2A 12M	233217	A Distância	500	360
Interiores: Tendências e Tecnologia P6M	204292	A Distância	200	360
Jogos Digitais	114744	A Distância	200	360
Jornalismo Contemporâneo e Digital	128066	Presencial	100	384
Jornalismo Contemporâneo e Digital	224194	A Distância	500	360
JORNALISMO CONTEMPORÂNEO E DIGITAL - 2XE2A 6M	298262	A Distância	200	360
Jornalismo contemporâneo e digital - EAD1xE2A 6M	322990	A Distância	500	360
Jornalismo contemporâneo e digital 1XE2A 12M	233343	A Distância	500	360
Jornalismo Esportivo	204513	Presencial	200	396
JORNALISMO ESPORTIVO E MULTI-MÍDIAS	24683	Presencial	40	396
Jornalismo Esportivo e Multimídias	191442	A Distância	200	360
Jornalismo esportivo e multimídias 1XE2A 12M	233346	A Distância	500	360
Jornalismo Gastronômico	191927	A Distância	200	360
JORNALISMO GASTRONÔMICO - 2XE2A 6M	278611	A Distância	200	360
Jornalismo gastronômico - EAD1xE2A 6M	322991	A Distância	500	360
Jornalismo gastronômico 1XE2A 12M	233486	A Distância	500	360
Jornalismo Investigativo	135537	A Distância	200	360
LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais	114748	A Distância	200	360
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
MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL - 2XE2A 6M	310393	A Distância	500	360
Manutenção produtiva total - EAD1xE2A 6M	322992	A Distância	500	360
Manutenção produtiva total 1XE2A 12M	233397	A Distância	500	360
Maquiagem e Estilo	155289	Presencial	30	368
MASTER DEVOPS: ENGINEERING & TECH AGILE	330479	A Distância	500	400
MASTER EM COMERCIO ELETRONICO	37286	Presencial	30	362
MASTER EM COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	37376	Presencial	30	362

MASTER EM FINANÇAS	37289	Presencial	30	362
MASTER EM GASTRONOMIA	24759	Presencial	40	384
MASTER EM GERÊNCIA E ADMINISTRATIVA	37385	Presencial	30	362
MASTER EM GEST DE PROJETOS-HP	37390	Presencial	20	362
MASTER EM GESTÃO RECURSOS HUMANOS	37400	Presencial	30	362
MASTER EM GESTÃO DE PROJETOS	37300	Presencial	60	362
MASTER EM GESTÃO DE VENDAS	37317	Presencial	30	362
MASTER EM GESTÃO ESCOLAR: ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO	24696	Presencial	50	384
MASTER EM GESTÃO NEGOCIOS INTERNACIONAIS	37393	Presencial	30	362
MASTER EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	37403	Presencial	40	362
MASTER EM MARKETING E GESTÃO COMERCIAL	37407	Presencial	60	362
MASTER EM NEGÓCIOS E VAREJO DE MODA	25056	Presencial	40	384
MASTER EM SUPPLY CHAIN MANAGMENT	37408	Presencial	60	362
MASTER EM VISUAL MERCHADISING PARA MODA	25076	Presencial	100	384
MASTER EMPRESARIAL E NOVOS NEGÓCIOS	37411	Presencial	30	362
MASTER GESTÃO DA INFORMAÇÃO E BUSINESS INTELLIGENCE	37476	Presencial	30	362
MASTER GESTÃO MARCAS E BRANDING	37477	Presencial	30	362
MBA - INNOVATION MANAGEMENT	129372	Presencial	40	361
MBA COMUNICAÇÃO E MARKETING EM MÍDIAS DIGITAIS - HSMU	264759	A Distância	500	360
MBA Controladoria e Finanças Corporativas	172218	A Distância	5000	360
MBA CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS 1XE2A 12M	233471	A Distância	500	360
MBA Controladoria e Finanças Corporativas P6M	204296	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA	106629	Presencial	40	400
MBA em Administração de Pessoal	191930	A Distância	200	360
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - 2XE2A 6M	278612	A Distância	200	360
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - EAD RADIAL 12M	336486	A Distância	500	360
MBA em administração de pessoal - EAD1xE2A 6M	322993	A Distância	500	360
MBA em administração de pessoal 1XE2A 12M	233478	A Distância	500	360
MBA em Auditoria e Perícia Contábil	191931	A Distância	200	360
MBA EM AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL - 2XE2A 6M	278618	A Distância	200	360
MBA EM AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL - EAD RADIAL 12M	336463	A Distância	500	360
MBA em auditoria e perícia contábil - EAD1xE2A 6M	322994	A Distância	500	360
MBA EM AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL 1XE2A 12M	233481	A Distância	500	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 BUSINESS INTELLIGENCE, MANAGEMENT & ANALYTICS - 2XE2A 6M	278619	A Distância	200	360
MBA EM BUSINESS INTELLIGENCE, MANAGEMENT & ANALYTICS - EAD RADIAL 12M	336453	A Distância	500	360
MBA em business intelligence, management & analytics - EAD1xE2A 6M	322995	A Distância	500	360
MBA EM BUSINESS INTELLIGENCE, MANAGEMENT & ANALYTICS 1XE2A 12M	233487	A Distância	500	360
MBA em Business Intelligence, Management & Analytics 3X E2A	273863	A Distância	200	400
MBA EM COMÉRCIO EXTERIOR	114768	A Distância	200	360
MBA EM COMÉRCIO EXTERIOR 1XE2A 12M	238922	A Distância	500	360
MBA em Comunicação Corporativa	38319	Presencial	40	384
MBA EM CONSULTORIA EMPRESARIAL	114533	A Distância	200	360
MBA em Controladoria	114775	A Distância	200	360
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS - 2XE2A 12M	284828	A Distância	200	360
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS - 2XE2A 6M	284829	A Distância	200	360
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS - EAD 12M	322879	A Distância	500	360
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS - EAD RADIAL 12M	336336	A Distância	500	360
MBA em Controladoria e Finanças Corporativas - EAD1xE2A 12M	319745	A Distância	500	360
MBA em Controladoria e Finanças Corporativas - EAD1xE2A 6M	322996	A Distância	500	360
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS CORPORATIVAS - LIVE 12M	326300	A Distância	500	360
MBA EM CONTROLADORIA, AUDITORIA E COMPLIANCE	114534	A Distância	200	360
MBA EM CONTROLADORIA, AUDITORIA E COMPLIANCE	128068	Presencial	160	360
MBA em Data Science	110503	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 DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE FRANQUIAS - 2XE2A 6M	310395	A Distância	500	360
MBA em desenvolvimento e gestão de franquias - EAD1xE2A 6M	322998	A Distância	500	360
MBA em desenvolvimento e gestão de franquias 1XE2A 12M	233492	A Distância	500	360
MBA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES - 2XE2A 6M	278599	A Distância	200	360
MBA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES 1XE2A 12M	280231	A Distância	500	360
MBA em Diversidade e inclusão nas organizações 2XE2A 12M	249363	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 EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS - 2XE2A 6M	278620	A Distância	200	360
MBA em empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios - EAD1xE2A 6M	323000	A Distância	500	360
MBA em empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios 1XE2A 12M	233494	A Distância	500	360
MBA EM EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS	25243	Presencial	40	408
MBA EM ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO	135543	A Distância	200	360
MBA EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	37325	Presencial	30	560
MBA EM FINANÇAS	37330	Presencial	30	560
MBA em Finanças Corporativas	114535	A Distância	200	360
MBA em Finanças Corporativas	128069	Presencial	160	360
MBA EM FINANÇAS CORPORATIVAS 1XE2A 12M	238923	A Distância	500	360
MBA em Finanças E Banking	114834	A Distância	200	360
MBA EM FINANÇAS E BANKING 1XE2A 12M	238924	A Distância	500	360
MBA EM FINANÇAS, INVESTIMENTOS E BANKING NA ERA DIGITAL	135545	A Distância	200	360
MBA EM GASTRONOMIA	38888	Presencial	50	400
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 EVENTOS	71812	Presencial	50	384
MBA EM GASTRONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ALIMENTOS E BEBIDAS	113014	A Distância	200	360
MBA EM GASTRONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS EM ALIMENTOS E BEBIDAS	128073	Presencial	30	360
MBA EM GEST DE COM EXTERIOR	39330	Presencial	50	400
MBA EM GEST DE MARCAS	39347	Presencial	30	500
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA	37623	Presencial	40	538
MBA em Gestão Comercial e Vendas	191937	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO COMERCIAL E VENDAS - EAD RADIAL 12M	336299	A Distância	500	360
MBA em gestão comercial e vendas - EAD1xE2A 6M	323002	A Distância	500	360
MBA em gestão comercial e vendas 1XE2A 12M	233497	A Distância	500	360
MBA em Gestão Comercial e Vendas P6M	265328	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DA AVIAÇÃO CIVIL	71815	Presencial	50	376
MBA em Gestão da Criatividade e Inovação	191938	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO - EAD RADIAL 12M	336469	A Distância	500	360
MBA em gestão da criatividade e inovação - EAD1xE2A 6M	323003	A Distância	500	360
MBA em gestão da criatividade e inovação 1XE2A 12M	233162	A Distância	500	360

MBA EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO	38836	Presencial	40	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	37479	Presencial	30	560
MBA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	114846	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS E CRIATIVAS	39325	Presencial	40	400
MBA em Gestão de Ativos, Criptomoedas e Formação Traders	191939	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE ATIVOS, CRIPTOMOEDAS E FORMAÇÃO TRADERS - 2XE2A 6M	310396	A Distância	500	360
MBA em gestão de ativos, criptomoedas e formação traders - EAD1xE2A 6M	323005	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO DE ATIVOS, CRIPTOMOEDAS E FORMAÇÃO TRADERS 1XE2A 12M	233167	A Distância	500	360
MBA em Gestão de Aviação Civil	191598	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE AVIAÇÃO CIVIL - 2XE2A 6M	284792	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE AVIAÇÃO CIVIL - EAD RADIAL 12M	336432	A Distância	500	360
MBA em gestão de aviação civil - EAD1xE2A 6M	323009	A Distância	500	360
MBA em gestão de aviação civil 1XE2A 12M	233413	A Distância	500	360
MBA em Gestão De Carreira E empregabilidade	135549	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	106640	Presencial	40	400
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	360
MBA EM GESTÃO DE EVENTOS	135551	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE EVENTOS	48682	Presencial	40	360
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	135836	A Distância	200	360
MBA em Gestão de Negócios	39463	Presencial	40	408
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 DE HOSPEDAGEM	77364	Presencial	30	384
MBA em Gestão De Negócios em Turismo	135863	A Distância	200	360
MBA em Gestão de Negócios Imobiliários	114848	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NA ERA DIGITAL	135864	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE PROCESSOS	114537	A Distância	200	360

MBA EM GESTÃO DE PROCESSOS	128074	Presencial	300	360
MBA EM GESTÃO DE PROCESSOS 1XE2A 12M	238925	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS	114538	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS	39389	Presencial	30	408
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS 1XE2A 12M	238926	A Distância	500	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	360
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 SERVIÇOS EM SAÚDE	136935	Presencial	30	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 DO TERCEIRO SETOR	39402	Presencial	40	400
MBA EM GESTÃO E INOVAÇÃO PARA O MERCADO DIGITAL - HSMU	315066	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO E MARKETING DE ENTIDADES ESPORTIVAS	39373	Presencial	50	400
MBA EM GESTÃO E TECNOLOGIAS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	128075	Presencial	50	365
MBA EM GESTÃO EDUCACIONAL	114548	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO EDUCACIONAL	128076	Presencial	100	360
MBA em Gestão Empresarial	114549	A Distância	200	360
MBA em Gestão Empresarial	37336	Presencial	200	560
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL 1XE2A 12M	238927	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA	38907	Presencial	40	538
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E FINANÇAS	38908	Presencial	40	538
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E LIDERANÇA	38909	Presencial	40	538
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E MARKETING	37617	Presencial	40	538
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	37614	Presencial	40	538
MBA em Gestão Escolar	114873	A Distância	200	360
MBA em Gestão Escolar Com Ênfase em Educação Inclusiva	135875	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESCOLAR: ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO	38816	Presencial	40	400
MBA em Gestão Esportiva	39398	Presencial	50	400
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA COMÉRCIO ELETRÔNICO	38844	Presencial	40	400
MBA em Gestão Estratégica de ESG	191940	A Distância	200	360

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ESG - 2XE2A 6M	278613	A Distância	200	360
MBA em gestão estratégica de ESG - EAD1xE2A 6M	323012	A Distância	500	360
MBA em gestão estratégica de ESG 1XE2A 12M	233171	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING - 2XE2A 12M	284813	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING - 2XE2A 6M	284830	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING - EAD RADIAL 12M	336338	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Marketing - EAD1xE2A 12M	319746	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Marketing - EAD1xE2A 6M	323015	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Negócios	114874	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - 2XE2A 6M	284832	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - EAD RADIAL 12M	336457	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Negócios - EAD1xE2A 12M	319747	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Negócios - EAD1xE2A 6M	323019	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Negócios Varejistas	172220	A Distância	5000	360
MBA em Gestão Estratégica de Negócios Varejistas - EAD1xE2A 6M	323021	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS VAREJISTAS 1XE2A 12M	233194	A Distância	500	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 PESSOAS	128077	Presencial	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - 2XE2A 6M	284835	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - EAD RADIAL 12M	336433	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas - EAD1xE2A 12M	319748	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas - EAD1xE2A 6M	323023	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Processos	191941	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS - 2XE2A 6M	278614	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS - EAD RADIAL 12M	336455	A Distância	500	360
MBA em gestão estratégica de processos - EAD1xE2A 6M	323025	A Distância	500	360
MBA em gestão estratégica de processos 1XE2A 12M	233207	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS - 2XE2A 12M	284838	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS - 2XE2A 6M	284841	A Distância	200	360

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS - EAD RADIAL 12M	336456	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Projetos - EAD1xE2A 12M	319749	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Projetos - EAD1xE2A 6M	323029	A Distância	500	360
MBA em Gestão Estratégica de Vendas	117484	A Distância	200	360
MBA em Gestão Estratégica de Vendas	128241	Presencial	40	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM FINANÇAS E TESOURARIA CORPORATIVA - 2XE2A 12M	294872	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM FINANÇAS E TESOURARIA CORPORATIVA - DUAL RADIAL 12M	336287	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM SEGURANÇA EMPRESARIAL	39384	Presencial	40	500
MBA EM GESTÃO EXPONENCIAL E NEGÓCIOS DO FUTURO - HSMU	264761	A Distância	500	360
MBA em Gestão exponencial e negócios do futuro 2XE2A 12M	249359	A Distância	200	360
MBA em Gestão Fiscal e Tributária	191942	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO FISCAL E TRIBUTÁRIA - EAD RADIAL 12M	336339	A Distância	500	360
MBA em gestão fiscal e tributária - EAD1xE2A 6M	323034	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO FISCAL E TRIBUTÁRIA 1XE2A 12M	233264	A Distância	500	360
MBA em Gestão Fiscal e Tributária P6M	265325	A Distância	200	360
MBA em Gestão Pública	114878	A Distância	200	360
MBA EM GESTÃO PÚBLICA - 2XE2A 6M	328285	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO PÚBLICA - EAD RADIAL 12M	336468	A Distância	500	360
MBA em Gestão pública - EAD1xE2A 6M	323037	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO PÚBLICA 1XE2A 12M	280227	A Distância	500	360
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 GESTÃO PÚBLICA E DIREITOS HUMANOS 1XE2A 12M	238928	A Distância	500	360
MBA EM GESTÃO TRIBUTÁRIA E CONTÁBIL	25265	Presencial	40	384
MBA EM GOVERNANÇA PÚBLICA - EBRADI	271309	A Distância	500	400
MBA EM GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE	106644	Presencial	40	400
MBA EM GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE - 1XE2A 12M	295443	A Distância	500	360
MBA EM GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE - 2XE2A 12M	294860	A Distância	200	360
MBA EM GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE - 2XE2A 6M	298264	A Distância	200	360
MBA EM GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE - EAD RADIAL 12M	336494	A Distância	500	360
MBA EM GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE - EAD1XE2A 6M	323139	A Distância	500	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 INVESTIMENTOS, FINANÇAS & BANKING - 2XE2A 6M	284821	A Distância	200	360
MBA EM INVESTIMENTOS, FINANÇAS & BANKING - EAD RADIAL 12M	336490	A Distância	500	360
MBA em investimentos, finanças & banking - EAD1xE2A 6M	323039	A Distância	500	360
MBA em investimentos, finanças & banking 1XE2A 12M	233267	A Distância	500	360
MBA em Liderança de Alta Performance	191944	A Distância	200	360
MBA EM LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE - 2XE2A 6M	284822	A Distância	200	360
MBA EM LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE - EAD RADIAL 12M	336437	A Distância	500	360
MBA em liderança de alta performance - EAD1xE2A 6M	323044	A Distância	500	360
MBA EM LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE 1XE2A 12M	233337	A Distância	500	360
MBA em Liderança de Alta Performance 3X E2A	273864	A Distância	200	400
MBA em Liderança Estratégica	114554	A Distância	200	360
MBA em Liderança Estratégica	128079	Presencial	100	360
MBA EM LIDERANÇA ESTRATÉGICA 1XE2A 12M	238929	A Distância	500	360
MBA EM LIDERANÇA ESTRATÉGICAS DE PESSOAS E COACHING	106642	Presencial	40	400
MBA em Logística e Supply Chain	114881	A Distância	200	360
MBA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	114556	A Distância	200	360
MBA em Logística empresarial	114588	A Distância	200	360
MBA em Logística empresarial	128080	Presencial	30	360
MBA em Logística Internacional e Comércio Exterior	191945	A Distância	200	360
MBA EM LOGÍSTICA INTERNACIONAL E COMÉRCIO EXTERIOR - 2XE2A 6M	278600	A Distância	200	360
MBA EM LOGÍSTICA INTERNACIONAL E COMÉRCIO EXTERIOR - EAD RADIAL 12M	336436	A Distância	500	360
MBA em logística internacional e comércio exterior - EAD1xE2A 6M	323047	A Distância	500	360
MBA EM LOGÍSTICA INTERNACIONAL E COMÉRCIO EXTERIOR 1XE2A 12M	233339	A Distância	500	360
MBA EM MARKETING	37337	Presencial	70	560
MBA em Marketing Analytics	191946	A Distância	200	360
MBA EM MARKETING ANALYTICS - 2XE2A 6M	278624	A Distância	200	360
MBA EM MARKETING ANALYTICS - EAD RADIAL 12M	336488	A Distância	500	360
MBA em marketing analytics - EAD1xE2A 6M	323049	A Distância	500	360
MBA em marketing analytics 1XE2A 12M	233341	A Distância	500	360
MBA EM MARKETING DE SERVIÇOS	39404	Presencial	50	500
MBA EM MARKETING DIGITAL	106635	Presencial	40	360
MBA EM MARKETING DIGITAL	114589	A Distância	200	360

MBA em Marketing E Vendas	114883	A Distância	200	360
MBA em Marketing E Vendas	39416	Presencial	40	408
MBA EM MARKETING E VENDAS 1XE2A 12M	238930	A Distância	500	360
MBA em Marketing Estratégico	114590	A Distância	200	360
MBA em Marketing Estratégico	128081	Presencial	30	360
MBA EM MERCADO PET - 2XE2A 12M	294873	A Distância	200	360
MBA EM MERCADO PET - 2xE2A 6M	310398	A Distância	500	360
MBA em Mercado pet - EAD1xE2A 6M	323051	A Distância	500	360
MBA EM MERCADO PET 1XE2A 12M	290904	A Distância	500	360
MBA em Negociação e Solução de Conflitos	191947	A Distância	200	360
MBA EM NEGOCIAÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS - 2xE2A 6M	298266	A Distância	200	360
MBA em negociação e solução de conflitos - EAD1xE2A 6M	323056	A Distância	500	360
MBA EM NEGOCIAÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS 1XE2A 12M	233344	A Distância	500	360
Mba Em Negócios De Gastronomia	77366	Presencial	30	384
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 DIGITAIS E E-COMMERCE - 2XE2A 6M	278601	A Distância	200	360
MBA EM NEGÓCIOS DIGITAIS E E-COMMERCE - EAD1XE2A 6M	323141	A Distância	500	360
MBA EM NEGÓCIOS DIGITAIS E E-COMMERCE 1XE2A 12M	233345	A Distância	500	360
MBA EM NEGÓCIOS DIGITAIS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA - HSMU	268964	A Distância	500	360
MBA EM NEGOCIOS E VAREJO DE MODA	38147	Presencial	40	400
MBA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	114594	A Distância	200	360
MBA em Negócios Internacionais	114600	A Distância	200	360
MBA em Negócios Internacionais	128082	Presencial	140	360
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS - 2xE2A 6M	278615	A Distância	200	360
MBA em negócios internacionais - EAD1xE2A 6M	323054	A Distância	500	360
MBA em negócios internacionais 1XE2A 12M	233349	A Distância	500	360
MBA em Neuromarketing e Experiência de Consumo	191949	A Distância	200	360
MBA EM NEUROMARKETING E EXPERIÊNCIA DE CONSUMO - 2XE2A 6M	287737	A Distância	200	360
MBA EM NEUROMARKETING E EXPERIÊNCIA DE CONSUMO - EAD RADIAL 12M	336476	A Distância	500	360
MBA em neuromarketing e experiência de consumo - EAD1xE2A 6M	323052	A Distância	500	360
MBA em neuromarketing e experiência de consumo 1XE2A 12M	233351	A Distância	500	360
MBA EM PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	114601	A Distância	200	360
MBA EM PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	128083	Presencial	30	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 - EAD RADIAL 12M	336429	A Distância	500	360
MBA em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Liderança Estratégica - EAD1xE2A 6M	323050	A Distância	500	360
MBA em psicologia organizacional e do trabalho e liderança estratégica 1XE2A 12M 1XE2A 12M	233490	A Distância	500	360
MBA em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Liderança Estratégica P6M	204308	A Distância	200	360
MBA EM QUALIDADE E GESTÃO DE PROCESSOS	106649	Presencial	40	400
MBA EM RECURSOS HUMANOS	39436	Presencial	40	408
MBA EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS	25275	Presencial	40	384
MBA em Serviços de Saúde	113015	A Distância	200	360
MBA em Serviços de Saúde	128084	Presencial	50	360
MBA EM SERVIÇOS DE SAÚDE 1XE2A 12M	238931	A Distância	500	360
MBA EM SUPPLY CHAIN	39442	Presencial	40	408
MBA EM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E LOGÍSTICA - 2XE2A 12M	284814	A Distância	200	360
MBA EM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E LOGÍSTICA - 2XE2A 6M	284843	A Distância	200	360
MBA EM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E LOGÍSTICA - EAD RADIAL 12M	336458	A Distância	500	360
MBA em Supply Chain Management e Logística - EAD1xE2A 6M	323045	A Distância	500	360
MBA EM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E LOGÍSTICA 1XE2A 12M	233354	A Distância	500	360
MBA em Tendências E Inovações	135892	A Distância	200	360
MBA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NOVAS TECNOLOGIAS - 2XE2A 6M	278625	A Distância	200	360
MBA em Transformação digital e novas tecnologias 2XE2A 12M	249361	A Distância	200	360
MBA EM VENDAS	39456	Presencial	90	500
MBA Executivo	37342	Presencial	70	624
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE VENDAS	39458	Presencial	30	408
MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL	106638	Presencial	40	384
MBA GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA - HSMU	264762	A Distância	500	360
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EQUIPES E LIDERANÇA - HSMU	264763	A Distância	500	360
MBA Gestão Estratégica de Marketing	172216	A Distância	5000	360
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING 1XE2A 12M	233356	A Distância	500	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 1XE2A 12M	233360	A Distância	500	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 1XE2A 12M	233365	A Distância	500	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 1XE2A 12M	233368	A Distância	500	360
MBA Gestão Estratégica de Projetos P6M	204344	A Distância	200	360
MBA GESTÃO MARKETING E SERVIÇOS VAREJO	39459	Presencial	40	400
MBA GESTÃO NEGÓCIOS E PESSOAS DA INDÚSTRIA FARMACEÚTICA	39471	Presencial	40	400
MBA GESTÃO PESSOA: LÍDER E COACH	39469	Presencial	30	500
MBA IN CORPORATE STRATEGY	136929	Presencial	35	360
MBA In Innovation Management	204514	Presencial	200	361
MBA LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	37481	Presencial	30	560
MBA PARA ALTA LIDERANÇA EXECUTIVA	149152	Presencial	40	380
MBA Supply Chain Management e Logística	172210	A Distância	5000	360
MBA Supply Chain Management e Logística 1XE2A	254725	A Distância	500	360
MBA Supply Chain Management e Logística P6M	204353	A Distância	200	360
Medicina e Conservação de Silvestres	191504	A Distância	200	360
MEDICINA E CONSERVAÇÃO DE SILVESTRES - 2XE2A 6M	294870	A Distância	200	360
Medicina e conservação de silvestres - EAD1xE2A 6M	323041	A Distância	500	360
Medicina e conservação de silvestres 1XE2A 12M	233378	A Distância	500	360
MEDICINA VETERINÁRIA	25421	Presencial	4	4060
MEDICINA VETERINÁRIA ÁREA DE CLÍNICA CIRÚRGICA DE PEQUENOS A	28353	Presencial	50	4140
MEDICINA VETERINÁRIA NA ÁREA DE ANESTESIOLOGIA	28375	Presencial	50	4140
MEDICINA VETERINÁRIA NA ÁREA DE CLÍNICA MÉDICA DE PEQUENOS A	28250	Presencial	50	4140
MEDICINA VETERINÁRIA NA ÁREA DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM	28401	Presencial	50	4140
MEDICINA VETERINÁRIA NA ÁREA DE PATOLOGIA CLÍNICA	28427	Presencial	50	4140
MEDICINA VETERINÁRIA NA ÁREA REABILITAÇÃO VETERINÁRIA	136928	Presencial	100	3520
MERCADO FINANCEIRO E INVESTIMENTOS DA NOVA ECONOMIA	337931	A Distância	500	360
MERCADO FINANCEIRO E INVESTIMENTOS DA NOVA ECONOMIA - HSMU	264764	A Distância	500	360
METODOLOGIA DO ENSINO SUPERIOR	114603	A Distância	200	360
Metodologias Ativas e Tecnologia	172411	A Distância	5000	360
Metodologias ativas e tecnologia - EAD1xE2A 6M	323031	A Distância	500	360
Metodologias ativas e tecnologia 1XE2A 12M	233175	A Distância	500	360
Metodologias Ativas e Tecnologia P6M	224120	A Distância	200	360
MÍDIAS E REDES SOCIAIS	28458	Presencial	50	384
MÍDIAS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES	114604	A Distância	200	360
MÍDIAS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES	128085	Presencial	100	360

Negociação E Vendas	114885	A Distância	200	360
NEGOCIAÇÃO E VENDAS - HSMU	264765	A Distância	500	360
Negócios do Vinho	191950	A Distância	200	360
Negócios do vinho 1XE2A 12M	233488	A Distância	500	360
Negócios em Gastronomia	114886	A Distância	200	400
Negócios em Mídias Digitais	114887	A Distância	200	360
Neuroarquitetura	172550	A Distância	5000	360
Neuroarquitetura - EAD1xE2A 6M	323027	A Distância	500	360
NEUROARQUITETURA 1XE2A 12M	233220	A Distância	500	360
Neuroarquitetura P6M	224122	A Distância	200	360
NEUROCIÊNCIA APLICADA A EDUCAÇÃO	40553	Presencial	30	400
Neurociência aplicada à Educação	136346	A Distância	200	360
NEUROCIÊNCIA APLICADA À EDUCAÇÃO - 2XE2A 12M	284815	A Distância	200	360
NEUROCIÊNCIA APLICADA À EDUCAÇÃO - EAD RADIAL 12M	336497	A Distância	500	360
Neurociência aplicada à Educação - EAD1xE2A 6M	323017	A Distância	500	360
Neurociência aplicada à Educação 1XE2A 12M	233180	A Distância	500	360
Neurociência aplicada à Educação P6M	204424	A Distância	200	360
NEUROMARKETING & CONSUMER INSIGHTS - HSMU	264766	A Distância	500	360
Neuropsicologia	128087	Presencial	50	360
Neuropsicologia	172416	A Distância	5000	360
NEUROPSICOLOGIA - EAD RADIAL 12M	336445	A Distância	500	360
Neuropsicologia - EAD1xE2A 6M	322902	A Distância	500	360
Neuropsicologia 1XE2A 12M	233185	A Distância	500	360
Neuropsicologia P6M	204426	A Distância	200	360
NEUROPSICOPEDAGOGIA - 2XE2A 12M	284794	A Distância	200	360
NEUROPSICOPEDAGOGIA - 2xE2A 6M	310400	A Distância	500	360
NEUROPSICOPEDAGOGIA - EAD RADIAL 6M	336294	A Distância	500	360
Neuropsicopedagogia - EAD1xE2A 6M	322900	A Distância	500	360
NEUROPSICOPEDAGOGIA 1XE2A 12M	280228	A Distância	500	360
NUTRIÇÃO CLÍNICA - 2XE2A 12M	284795	A Distância	200	360
NUTRIÇÃO CLÍNICA - EAD RADIAL 12M	336431	A Distância	500	360
Nutrição clínica - EAD1xE2A 6M	322897	A Distância	500	360
NUTRIÇÃO CLÍNICA 1XE2A 12M	280232	A Distância	500	360
Nutrição Esportiva e Estética	191440	A Distância	200	360
NUTRIÇÃO ESPORTIVA E ESTÉTICA - 2XE2A 6M	284796	A Distância	200	360
NUTRIÇÃO ESPORTIVA E ESTÉTICA - EAD RADIAL 12M	336482	A Distância	500	360
Nutrição esportiva e estética - EAD1xE2A 6M	322896	A Distância	500	360
Nutrição esportiva e estética 1XE2A 12M	233432	A Distância	500	360
NUTRIÇÃO HOSPITALAR	23716	Presencial	20	390
ODONTOLOGIA EM ANIMAIS DE PEQUENO PORTE	38174	Presencial	30	540
OFTALMOLOGIA VETERINÁRIA	38175	Presencial	30	360

ONCOLOGIA APLICADA A MEDICINA VETERINÁRIA	128088	Presencial	100	368
ONCOLOGIA VETERINÁRIA	23786	Presencial	100	500
Operação e Manutenção de Parques Eólicos	191599	A Distância	200	360
Operação e manutenção de parques eólicos - EAD1xE2A 6M	322891	A Distância	500	360
Operação e manutenção de parques eólicos 1XE2A 12M	252079	A Distância	500	360
ORGANIZAÇÕES DIGITAIS - HSMU	293537	A Distância	500	360
ORTOPEDIA E REABILITAÇÃO VETERINÁRIA	24549	Presencial	35	500
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA DE PEQUENOS ANIMAIS - 2XE2A 12M	287741	A Distância	200	360
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA DE PEQUENOS ANIMAIS 1XE2A 12M	302843	A Distância	500	360
PADRÕES GASTRONÔMICOS	24772	Presencial	50	396
Paisagismo e Jardinagem	191600	A Distância	200	360
PAISAGISMO E JARDINAGEM 1XE2A 12M	238932	A Distância	500	360
Paisagismo e Paisagem Urbana	172551	A Distância	5000	360
PAISAGISMO E PAISAGEM URBANA 1XE2A 12M	246161	A Distância	500	360
Paisagismo e Paisagem Urbana P6M	224125	A Distância	200	360
PATOLOGIA CLINICA VETERINÁRIA	28259	Presencial	50	384
Patrimônio, Restauro e Preservação do Intangível	172449	A Distância	5000	360
Patrimônio, restauro e preservação do intangível - EAD1xE2A 6M	322890	A Distância	500	360
PATRIMÔNIO, RESTAURO E PRESERVAÇÃO DO INTANGÍVEL 1XE2A 12M	233226	A Distância	500	360
Patrimônio, Restauro e Preservação do Intangível P6M	224129	A Distância	200	360
PEDAGOGIA HOSPITALAR	128089	Presencial	100	384
PERSONAL TRAINING	40910	Presencial	40	384
PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OBRAS	31339	Presencial	50	384
PLANEJAMENTO E GESTÃO AEROPORTUÁRIA	31336	Presencial	30	384
Planejamento e Gestão de Eventos	172308	A Distância	5000	360
PLANEJAMENTO E GESTÃO DE EVENTOS - EAD RADIAL 12M	336470	A Distância	500	360
Planejamento e Gestão de Eventos - EAD1xE2A 6M	322889	A Distância	500	360
PLANEJAMENTO E GESTÃO DE EVENTOS 1XE2A 12M	233491	A Distância	500	360
Planejamento e Gestão de Eventos P6M	204431	A Distância	200	360
PODIATRIA CLÍNICA	40896	Presencial	40	384
PÓS-GRADUAÇÃO EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES - HSMU	315065	A Distância	500	360
Pós-Graduação em Educação Contemporânea com ênfase em Coordenação Pedagógica 9M	302808	A Distância	1000	380
Pós-Graduação em Educação Contemporânea com ênfase em Educação Financeira 9M	302809	A Distância	1000	380

Pós-Graduação em Educação Contemporânea com Ênfase em Educação Sociemocional 9M	302810	A Distância	700	380
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA CÍVEL - EBRADI	322859	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA CÍVEL - EBRADI 6M	302953	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA DO DIREITO NEGOCIAL E IMOBILIÁRIO - AO VIVO - EBRADI	287379	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA DO DIREITO NEGOCIAL E IMOBILIÁRIO - EBRADI	281544	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA DO DIREITO NEGOCIAL E IMOBILIÁRIO - EBRADI 6M	328668	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA EMPRESARIAL - EBRADI 6M	328670	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA NO DIREITO DIGITAL E PROTEÇÃO DE DADOS - EBRADI	281545	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA PREVIDENCIÁRIA: NOVA PREVIDÊNCIA - AO VIVO - EBRADI	316745	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA PREVIDENCIÁRIA: NOVA PREVIDÊNCIA - EBRADI	306369	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA PREVIDENCIÁRIA: NOVA PREVIDÊNCIA - EBRADI 6M	302962	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA TRABALHISTA - EBRADI	287380	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA TRABALHISTA - EBRADI 6M	277517	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA TRIBUTÁRIA - EBRADI	326301	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM ADVOCACIA TRIBUTÁRIA - EBRADI 6M	306368	A Distância	500	360
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM DIREITO DE FAMÍLIA E SUCESSÕES - EBRADI	277518	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM DIREITO DE FAMÍLIA E SUCESSÕES - EBRADI 6M	302965	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM DIREITO PENAL E PROCESSO PENAL APLICADOS - EBRADI	274172	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM DIREITO PENAL E PROCESSO PENAL APLICADOS - EBRADI 6M	302971	A Distância	500	400
PÓS-GRADUAÇÃO ONLINE EM DIREITO PRIVADO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - EBRADI	311815	A Distância	500	360
POST GRADUATION IN HUMAN RESOURCES AND LEADERSHIP	71794	Presencial	50	361
POST GRADUATION IN MARKETING AND BRANDING	71806	Presencial	50	361
POST GRADUATION IN MARKETING AND SALES	71807	Presencial	100	361
POST GRADUATION IN SUPPLY CHAIN AND SALES	71811	Presencial	50	361

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 1XE2A 12M	238933	A Distância	500	360
Processos criativos e Inovação P6M	204436	A Distância	200	360
PRODUÇÃO AUDIOVISUAL MULTIPLATAFORMA	114620	A Distância	200	360
PRODUÇÃO E DIREÇÃO DE ANIMAÇÃO	38143	Presencial	30	384
PROGRAMA DE FORMAÇÃO DA ALTA LIDERANÇA ACADÊMICA	149150	Presencial	40	360
Projeto de Espaços efêmeros e Cenografia	172552	A Distância	5000	360
PROJETO DE ESPAÇOS EFÊMEROS E CENOGRAFIA - EAD RADIAL 12M	336462	A Distância	500	360
Projeto de Espaços efêmeros e Cenografia - EAD1xE2A 6M	322886	A Distância	500	360
Projeto de espaços efêmeros e cenografia 1XE2A 12M	238934	A Distância	500	360
Projeto de Espaços Efêmeros e Cenografia P6M	224132	A Distância	200	360
Projeto e Modelagem BIM	191601	A Distância	200	360
PROJETO E MODELAGEM BIM - 2XE2A 6M	284848	A Distância	200	360
Projeto e modelagem BIM - EAD1xE2A 6M	322884	A Distância	500	360
PROJETO E MODELAGEM BIM 1XE2A 12M	233235	A Distância	500	360
Projetos Ágeis Para Aplicativos Móveis	114621	A Distância	200	360
Projetos Sociais E Direitos Humanos	114622	A Distância	200	360
PSICOLOGIA CLÍNICA	136877	Presencial	30	360
Psicologia Clínica: Abordagens Sistêmicas no Atendimento de Família	191444	A Distância	200	360
PSICOLOGIA CLÍNICA: ABORDAGENS SISTÊMICAS NO ATENDIMENTO DE FAMÍLIA - 2XE2A 6M	284802	A Distância	200	360
Psicologia clínica: abordagens sistêmicas no atendimento de família - EAD1xE2A 6M	322882	A Distância	500	360
Psicologia clínica: abordagens sistêmicas no atendimento de família 1XE2A 12M	238935	A Distância	500	360
Psicologia e Esporte	172371	A Distância	5000	360
Psicologia e esporte - EAD1xE2A 6M	322880	A Distância	500	360
Psicologia e esporte 1XE2A 12M	238936	A Distância	500	360
Psicologia e Esporte P6M	224137	A Distância	200	360
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	114623	A Distância	200	360
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL 1XE2A 12M	238937	A Distância	500	360
Psicologia positiva, bem-estar e felicidade	172410	A Distância	5000	360
PSICOLOGIA POSITIVA, BEM-ESTAR E FELICIDADE - EAD RADIAL 12M	336461	A Distância	500	360
PSICOLOGIA POSITIVA, BEM-ESTAR E FELICIDADE - EAD1XE2A 6M	323138	A Distância	500	360
Psicologia positiva, bem-estar e felicidade 1XE2A 12M	233190	A Distância	500	360
Psicologia Positiva, Bem-Estar e Felicidade P6M	224139	A Distância	200	360

PSICOMOTRICIDADE APLICADA	38178	Presencial	40	360
Psicopedagoga Institucional	114888	A Distância	200	360
Psicopedagogia	136347	A Distância	200	360
Psicopedagogia	24721	Presencial	50	440
PSICOPEDAGOGIA - EAD RADIAL 12M	336492	A Distância	500	360
Psicopedagogia - EAD1xE2A 6M	322878	A Distância	500	360
PSICOPEDAGOGIA 1XE2A 12M	233199	A Distância	500	360
Psicopedagogia P6M	204450	A Distância	200	360
Reabilitação e Fisioterapia de Cães e Gatos	191506	A Distância	200	360
REABILITAÇÃO E FISIOTERAPIA DE CÃES E GATOS - 2XE2A 6M	328286	A Distância	500	360
Reabilitação e Fisioterapia de Cães e Gatos - Aprimoramento Profissional	332183	A Distância	500	3560
Reabilitação e fisioterapia de cães e gatos - EAD1xE2A 6M	322876	A Distância	500	360
Reabilitação e fisioterapia de cães e gatos 1XE2A 12M	233380	A Distância	500	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
Resgate técnico, socorrismo e salvamento animal em ambiente urbano e em desastres 1XE2A 12M	237461	A Distância	500	360
Resiliência Urbana e Gestão de Riscos	191602	A Distância	500	360
Resiliência urbana e gestão de riscos 1XE2A 12M	273766	A Distância	500	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 - EAD1xE2A 6M	322864	A Distância	500	360
RETROFIT E PATOLOGIA NAS CONSTRUÇÕES 1XE2A 12M	233236	A Distância	500	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
SAÚDE PÚBLICA COM ÊNFASE EM SAÚDE DA FAMÍLIA - EAD RADIAL 12M	336300	A Distância	500	360
Saúde pública com ênfase em saúde da família - EAD1xE2A 6M	322862	A Distância	500	360
SAÚDE PÚBLICA COM ÊNFASE EM SAÚDE DA FAMÍLIA 1XE2A 12M	233448	A Distância	500	360
Saúde Pública com Ênfase em Saúde da Família P6M	265327	A Distância	200	360
SEGURANÇA ALIMENTAR	114628	A Distância	200	360
Segurança da Informação	172295	A Distância	5000	360
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO - EAD RADIAL 12M	336440	A Distância	500	360
Segurança da Informação - EAD1xE2A 6M	322861	A Distância	500	360
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO 1XE2A 12M	233466	A Distância	500	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	224195	A Distância	500	360
Segurança de Voo	31337	Presencial	40	376
Segurança de voo - EAD1xE2A 6M	322860	A Distância	500	360
Segurança de voo 1XE2A 12M	233429	A Distância	500	360
Segurança de Voo P6M	270301	A Distância	200	360
Serviço Social E Gestão De Projetos Sociais	114891	A Distância	200	360
SERVIÇO SOCIAL E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS - 2XE2A 6M	310404	A Distância	500	360
Serviço social e gestão de projetos sociais - EAD1xE2A 6M	322858	A Distância	500	360
SERVIÇO SOCIAL E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS 1XE2A 12M	280233	A Distância	500	360
Sistemas Elétricos de Potência	172546	A Distância	5000	360
Sistemas Elétricos de Potência - EAD1xE2A 6M	322854	A Distância	500	360
Sistemas elétricos de potência 1XE2A 12M	233445	A Distância	500	360
Sistemas Elétricos de Potência P6M	224140	A Distância	200	360
STARTUPS AND FUTURE MANAGEMENT - HSMU	264727	A Distância	500	360
TÉCNICAS DE IMAGEM NA CLINICA VETERINÁRIA DE PEQUENOS ANIMAIS	28330	Presencial	50	380
Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação	172456	A Distância	5000	360
Tecnologias de informação e comunicação na educação 1XE2A 12M	233453	A Distância	500	360
Tecnologias Educacionais	114630	A Distância	200	360
Tendências na Moda	172414	A Distância	5000	360
TERAPIA FLORAL	25165	Presencial	40	384
TEXTO NA ATUALIDADE	135442	A Distância	200	360
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NOVAS TECNOLOGIAS - HSMU	264731	A Distância	500	360
TRICOLOGIA E TERAPIA CAPILAR	24988	Presencial	40	372
Trilha Sonora: Composição para Cinema e TV	25200	Presencial	40	384
User Experience	114631	A Distância	200	360
User Experience	128091	Presencial	60	360
USER EXPERIENCE - 2XE2A 6M	287738	A Distância	200	360
USER EXPERIENCE - EAD RADIAL 12M	336489	A Distância	500	360
User experience - EAD1xE2A 6M	322850	A Distância	500	360
User experience 1XE2A 12M	233469	A Distância	500	360
VINHOS CERVEJAS E OUTRAS BEBIDAS	40926	Presencial	40	384
VISAGISMO E HARMONIZAÇÃO DA IMAGEM PESSOAL	25041	Presencial	100	384
Vitrinismo e Visual Merchandising	191603	A Distância	200	360
VITRINISMO E VISUAL MERCHANDISING - 2XE2A 6M	284797	A Distância	200	360
Vitrinismo e visual merchandising - EAD1xE2A 6M	322845	A Distância	500	360
Vitrinismo e visual merchandising 1XE2A 12M	233239	A Distância	500	360

Quadro 26 – 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 ¹⁶	3
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica	Mestrado e Doutorado	Acadêmico	Mooca ¹⁷	4

6.4.4. Proposta de Expansão dos Cursos de Pós-Graduação (*Lato Sensu* e *Stricto Sensu*)

Os cursos que compõem o catálogo de pós-graduação *lato sensu* da Universidade 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

¹⁶ 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.

¹⁷ Atividades no Centro de Inovação, Tecnologia e Educação - Cité - São José dos Campos

Alinhados com o propósito de proporcionar o desenvolvimento e a formação ao longo da vida, o projeto de pós-graduação *lato sensu* da IES é permanentemente monitorado, visando subsidiar não apenas a ampliação da oferta de novos cursos, mas também a atualização do projeto acadêmico.

Adicionalmente, tanto as mudanças no contexto educacional mundial, quanto os marcos regulatórios, orientam as estratégias ligadas à gestão dos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Neste sentido, o parecer CNE/CP nº 14/2022 se estabelece como orientador para o planejamento almejado para a vigência do PDI.

Estão no escopo das ações:

- a análise e monitoramento dos cursos com oferta vigente visando oportunizar sua consolidação ou revisão;
- a análise das modalidades em oferta com o objetivo de orientar o design curricular e o tempo de integralização, em alinhamento com as necessidades dos estudantes;
- a análise e revisão de conteúdos e abordagens dos materiais digitais com foco na qualidade acadêmica;
- a criação de modelo acadêmico digital, em consonância com as principais tendências no segmento educacional;
- a análise e o monitoramento do crescimento projetado de 25% do catálogo atual conforme estudos periódicos.

Considerando que a Universidade 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.

6.5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A Universidade Anhembi Morumbi, mantido 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.

A peça orçamentária é elaborada a partir do levantamento dos cursos ofertados, tendo como base o número de alunos por turma, as cargas horárias dos docentes, os índices de reajustes inflacionários, os salários e as demais informações obtidas pelos relatórios contábeis produzidos até o início dos trabalhos.

Elaborados os levantamentos de receitas e dos custos e identificados os resultados, são projetados os investimentos. O orçamento é aprovado em conjunto com a Diretoria Financeira e a mantenedora. Após aprovado, sua execução segue o planejamento central estratégico no enfoque econômico-financeiro.

O balanço anual é auditado por auditoria independente, cujos exames são conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil, compreendendo:

- o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da entidade;
- a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgadas;
- a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da entidade, bem como da apresentação das

demonstrações contábeis tomadas em conjunto e com base nos últimos exercícios.

Com esse planejamento, a Instituição tem como objetivo atender às suas necessidades e demandas, além de acompanhar mensalmente o planejamento econômico e financeiro como uma ferramenta técnica capaz de auxiliar na análise dos resultados obtidos e, ao mesmo tempo, fornecer parâmetros confiáveis para a tomada de decisões pelos gestores.

6.5.1. Plano de Investimento

O plano de investimento varia conforme as receitas da instituição e os índices da economia. Os investimentos necessários à instituição visam consolidar e expandir a oferta de cursos e as vagas atualmente existentes, além de possibilitar a ampliação com qualidade das atividades da instituição em termos de ensino, pesquisa e extensão. Para isso, é demandado um aporte substancial de recursos, que deverá ser suficiente para cobrir as necessidades de custeio, pessoal e investimentos.

As ações de investimento para a instituição têm como princípio as diretrizes do PDI, desenvolvido no âmbito da instituição, tendo como fator principal o enquadramento das metas e o planejamento do espaço físico em concordância com as necessidades didático-pedagógicas. Os demonstrativos de capacidade e de sustentabilidade financeira, projetados para os próximos cinco anos, encontram-se no tópico a seguir.

6.5.2. Processo de Gestão Orçamentária

O orçamento institucional fica disponível em um sistema de gestão orçamentária, após sua aprovação nos comitês de finanças e executivo. Existe um fluxo de aprovação orçamentária parametrizado para que os pedidos e solicitações não sejam executados pelos aprovadores. Por meio do orçamento institucional e dos relatórios orçamentários, disponíveis em sistema, o gestor obtém o embasamento necessário

para realização do seu planejamento e tomada de decisões, permitindo uma análise financeira a cada lançamento.

6.5.3. Projeto Orçamentário

Quadro 27 – Projeção orçamentária

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)	2022	2023	2024	2025	2026
RECEITAS					
Anuidades/Mensalidades (+)					
Bolsas e Devoluções (-)					
Impostos (-)					
Diversos (+)					
Financiamentos (+)					
Inadimplência (-)					
Serviços (+)					
Taxas (+)					
DESPESAS					
Acervo Bibliográfico (-)					
Aluguel (-)					
Despesas Administrativas (-)					
Encargos (-)					
Equipamentos (-)					
Eventos(-)					
Investimento (compra de imóvel) (-)					
Manutenção(-)					
Mobiliário(-)					
Pagamento Pessoal Administrativo (-)					
Pagamento Professores (-)					
Pesquisa e Extensão(-)					
Treinamento(-)					
RESULTADO					
TOTALIZAÇÃO					

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.

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 IES.

Conta com uma equipe exclusiva de limpeza, e os ambientes são limpos duas vezes ou mais por dia, dependendo da necessidade. A infraestrutura é composta pelos espaços descritos nos tópicos a seguir. O detalhamento de cada um desses espaços, em específico no que se refere, por exemplo, à capacidade, metragem, mobiliário, será apresentado *in loco*.

Quanto aos recursos tecnológicos, o setor coloca à disposição dos corpos docente e discente equipamentos diversos, tais como: televisores, projetores multimídia, notebooks e aparelhagem de som em sala de aula e auditório.

A manutenção e a guarda do acervo acadêmico da Instituição obedecem ao disposto na Portaria MEC nº 315, de 04 de abril de 2018 (DOU nº 65, 05.04.2018, Seção 1, p.13). Todo o acervo é organizado seguindo as regras de arquivamento e descarte conforme previsto nessa norma. A documentação acadêmica segue critérios de indexação e padronização para que as informações sejam seguras e de fácil acesso aos usuários.

7.2. INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS

As instalações administrativas são adequadas aos usuários e às atividades exercidas. Todas as salas têm boa acústica, iluminação e ventilação. Todos os mobiliários são adequados às atividades. Em função da previsão de expansão, ainda na vigência deste PDI, do quadro docente e técnico-administrativo, as instalações administrativas devem ser redimensionadas a partir da demanda e de um planejamento prévio. As salas são limpas três vezes ao dia e têm lixeiras em seu interior e nos corredores.

7.3. SALAS DE AULA

Ambientes com iluminação e ventilação adequadas, as salas da Instituição estão equipadas com lousa e televisores de tela plana. Além desses equipamentos, os professores podem requisitar outros aparelhos necessários no setor de Recursos

Tecnológicos. As salas de aula possuem estrutura física adequada para os usuários e para as atividades exercidas. Todas têm boa acústica e possuem iluminação e ventilação. Os mobiliários são adequados às atividades. A definição das salas para os cursos se dará em função do número de matriculados, estabelecendo uma relação entre a adequação do espaço à prática pedagógica, bem como os recursos tecnológicos que serão utilizados. Elas poderão ser, ainda, reavaliadas sempre que for preciso atender à questão da acessibilidade, preservando-se sempre o que for melhor para o corpo discente. As salas serão limpas a cada término de período e terão lixeiras em seu interior e nos corredores.

7.4. AUDITÓRIO

O *campus* conta com auditório, com cadeiras móveis confortáveis, projetor multimídia, sonorização e demais recursos audiovisuais necessários. Os espaços também contam com sanitários. A acústica do ambiente é perfeita, com revestimento eficiente para evitar reverberação, bem como dissipação de som pelo *campus*. A limpeza do ambiente é feita diariamente e conforme necessidades de uso. Todo o ambiente será coberto por rede Wireless e alguns pontos de rede física de TI. A iluminação fluorescente será condizente com o ambiente. A acessibilidade a PCD será contemplada em sua integridade.

7.5. SALAS DE PROFESSORES

A sala dos professores possui espaço suficiente, tanto para a convivência e interação, quanto para a realização de trabalhos coletivos entre os docentes, além de telefone e computadores conectados à internet. Há também espaço apropriado para os professores em regime de tempo integral, privilegiando a interlocução com seus pares e a necessária tranquilidade para as atividades de estudo e pesquisa.

7.6. INSTALAÇÕES PARA AS COORDENAÇÕES DE CURSO

As instalações que se destinam às coordenações de cursos facilitam a interação entre os coordenadores e a direção e o desenvolvimento de ações compartilhadas na Universidade Anhembi Morumbi. Os espaços físicos são adequados para as atividades exercidas. Possuem mobiliário e equipamentos adequados para as atividades acadêmico-administrativos.

7.7. ESPAÇO PARA ATENDIMENTO AOS DISCENTES

Há também espaço para atendimento individual aos alunos, a fim de garantir a privacidade do aluno quando estiver em atendimento, seja com os professores, seja com a coordenação de curso. Esse espaço procura garantir uma atmosfera de acolhimento e disponibilidade.

7.8. ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO

A Instituição disponibiliza espaços para convivência e infraestrutura para o desenvolvimento de atividades culturais e de recreação para alunos, professores e funcionários técnico-administrativos. São estabelecidas parcerias com fornecedores locais que possam ofertar serviço de alimentação, garantindo o atendimento apropriado dessa demanda.

7.9. LABORATÓRIOS, AMBIENTES E CENÁRIOS PARA PRÁTICAS DIDÁTICAS

A IES conta com laboratórios de ensino compartilhados e também laboratórios específicos, devidamente equipados para as atividades práticas que atendem às demandas didático-pedagógicas dos cursos ofertados

Os laboratórios são acessíveis aos alunos com necessidades especiais e permitem a realização de atividades pedagógicas práticas que se somarão à parte teórica trabalhada em sala de aula. São disponibilizados recursos didáticos, em sintonia com o conteúdo programático teórico. A atualização dos equipamentos e a disponibilidade de insumos para a realização de atividades práticas e a consolidação do processo de aprendizagem estão previstas em orçamento anual, o que garante a possibilidade de permanente adequação do laboratório às necessidades do curso. Existem normas de funcionamento e acesso aos laboratórios, normas de segurança, roteiros de aulas práticas e instruções de trabalho para os equipamentos envolvidos nas atividades práticas.

Destaca-se que tanto o planejamento da atividade prática, como a análise sistemática dos resultados obtidos são trabalhados com os alunos em concordância com a teoria abordada em sala de aula, objetivando a integralização dos conteúdos do curso e a consolidação dos conceitos trabalhados em efetivo processo de aprendizagem teórico-prático.

O *campus* possui também laboratórios de informática com capacidade média de 20 computadores ligados à internet e que ficam diariamente à disposição dos alunos. Os laboratórios são utilizados por professores e alunos, para a realização de trabalhos acadêmicos; pela administração, para a realização de trabalhos técnicos; para a promoção de cursos de informática (treinamentos); para ações de extensão social. Além disso, juntamente com os recursos tecnológicos existentes em outros ambientes, os laboratórios apoiam o objetivo permanente de incluir o uso dos recursos de tecnologia de informação na rotina de trabalho de professores e alunos.

Todos os equipamentos passam por processo de *upgrade* em determinados períodos, atualizando *softwares* e *hardwares*. Para a manutenção dos equipamentos dos laboratórios, são utilizados os termos de garantia, no período em que estiver em vigor, sendo feito, em seguida, contrato de manutenção com empresa especializada. É mantido, na unidade, responsável técnico de suporte para solucionar problemas do dia a dia.

7.10. INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA DESTINADA À CPA

A Comissão Própria de Avaliação da instituição conta com uma sala devidamente equipada e preparada com computador e acesso à internet. No espaço, é possível realizar todas as atividades pertinentes ao processo de avaliação, além das reuniões e apresentação do relatório semestral consolidado e produzido com o resultado das atividades correspondentes a cada especificidade dos segmentos da IES.

7.11. BIBLIOTECA

De natureza universitária, a biblioteca da Universidade 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.

7.11.1. Infraestrutura Física

A biblioteca da Universidade Anhembi Morumbi 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 às pessoas com deficiência, proporcionando conforto e comodidade para seus estudos. Para segurança e escoamento dos usuários, o local possui saída de emergência e extintores de incêndio, de tal modo que haja completa proteção no ambiente.

A biblioteca possui salão reservado para acervo, onde está situado o balcão de atendimento, terminais de consultas à base de dados de periódicos científicos internacionais, terminais de empréstimo e computadores para acesso à internet. Para atender às diferentes demandas da comunidade acadêmica, a biblioteca oferece livre acesso às estantes e empréstimo domiciliar de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos. Oferece também espaços para estudos com mesas para trabalho em grupo, separado do espaço destinado para o acervo. Há baias individuais destinadas ao estudo e à consulta, além de acesso à internet e ao acervo.

7.11.2. Infraestrutura de Gestão do Acervo

A biblioteca da Universidade Anhembi Morumbi é gerenciada em suas rotinas pelo software Pergamum, programa desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná em conjunto com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Em seu acervo, constam não apenas livros da bibliografia básica das UCs ofertadas, mas também da bibliografia complementar, além de livros para consulta interna, dicionários, e-books, enciclopédias, periódicos, jornais e materiais audiovisuais especializados nas áreas de atuação das unidades, com possibilidade de acesso ao catálogo on-line para consulta (autor, título, assunto e booleana), reserva e renovação.

7.11.3. Armazenamento e acesso ao acervo

O acesso ao acervo é aberto ao público interno da IES e à comunidade externa. Além disso, é destinado espaço específico para leitura, estudo individual e em grupos. O empréstimo é facultado a estudantes, educadores e colaboradores administrativos e poderá ser prorrogado desde que a obra não esteja reservada ou em atraso. A composição do acervo está diretamente relacionada aos novos meios de publicação de materiais bibliográficos, constituindo uma variedade de recursos que atende às indicações bibliográficas dos cursos e da comunidade em geral.

A biblioteca oferece livre acesso às estantes, o que possibilita ao usuário fazer sua escolha de leitura de forma independente. Quando necessitar de orientação, este receberá atendimento personalizado. A iluminação está adequada ao seu funcionamento e, em casos de emergência, possui iluminação própria independente específica para esse fim.

Para as pessoas com necessidades especiais, a biblioteca possui fácil acesso interno e externo. Conta com catálogos automatizados de autor/título/assunto disponíveis para o público, código de catalogação anglo-americano (AACR2), classificação bibliográfica, tabela de Cutter, etiqueta de lombada e etiqueta de código de barras para leitora óptica, além de carimbo da instituição.

Há uma estrutura com softwares de leitura de tela acessível a pessoas com deficiência visual e estrutura de atendimento acessível para pessoas com deficiência física e mobilidade reduzida.

7.11.4. Acervo: Plataformas Digitais

Além do acervo físico, a IES oferece também a toda comunidade acadêmica o acesso a milhares de títulos em todas as áreas do conhecimento por meio de suas plataformas digitais, que contribuem para o aprimoramento e aprendizado do estudante, além de garantir a acessibilidade digital aos usuários. As Plataformas Digitais que a Universidade 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, Ibepex, Papirus, Casa do Psicólogo, Ática, Scipione, Cia. Das Letras, Rideel, Jaypee e Educus.
- A **Minha Biblioteca** é uma Biblioteca Digital que oferece acesso a milhares de e-books de diversas áreas do conhecimento. É formada pelas principais editoras de livros acadêmicos do Brasil, tais como: Artmed, Bookman, Cengage, Cortez, Forense, Gen-Atlas, LTC, Manole, McGrawHill, Método, Penso, Saraiva, Tekne e Zahar, entre outras.
- A **Biblioteca Senac** é composta por centenas de títulos publicados pela Editora Senac São Paulo. Na Biblioteca Digital são disponibilizadas obras em diversas áreas do conhecimento.
- A **ABNT Coleção** é uma base de dados que reúne as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), usadas para uniformizar a apresentação de trabalhos científicos em todo o país.

Estas plataformas possuem diversos recursos interativos e dinâmicos que contribuem para a disponibilização e o acesso a informação de forma prática, acessível e eficaz contando atualmente com aproximadamente 30.000 títulos. As plataformas estão disponíveis gratuitamente com acesso ilimitado para todos alunos e professores. O acesso é disponibilizado pelo sistema Ulife.

7.11.5. Acervo: Portal de Periódicos Digitais

A IES mantém ainda, assinaturas das bases de dados multidisciplinares da EBSCO e Dynamed e 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
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. A Universidade Anhembi Morumbi, dessa forma, está comprometida com a formação e o desenvolvimento de um cidadão mais crítico e consciente.

7.11.6. Acervo: política de aquisição, expansão e atualização

A aquisição ocorre durante todo o ano de acordo com a política de desenvolvimento de acervo. No decorrer do semestre, também poderão ser adquiridas obras relevantes para os cursos ou aquelas de caráter de interesse geral, cuja existência no acervo é importante. Os pedidos feitos poderão envolver livros e outros materiais.

O planejamento econômico-financeiro da instituição contempla os recursos necessários à ampliação do acervo bibliográfico, ao aumento e à capacitação dos recursos humanos, da informatização e da ampliação das instalações físicas da biblioteca. O plano de expansão e melhoria da biblioteca considera os aspectos de espaço físico e acervo (bibliográfico e audiovisual), tendo por objetivo facilitar o acesso às fontes informacionais.

Quanto ao sistema de classificação dos materiais informacionais que compõe o acervo, a biblioteca adota um sistema de classificação decimal para organização física. A conservação e a preservação do acervo bibliográfico são baseadas em uma política segura em relação aos recursos adequados e às técnicas apropriadas para prolongar a vida útil dos suportes de informação, garantindo a integridade física desse patrimônio e visando à sua preservação.

7.11.7. Informatização

A biblioteca está automatizada com o *software* Pergamum. O sistema utiliza o formato *Machine Readable Cataloging* (MARC), com padrão internacional de catalogação, que permite a importação e a exportação de registros com intercâmbio de informações entre acervos bibliográficos e dispõe de eficientes recursos direcionados para as várias atividades desenvolvidas em bibliotecas, com destaque para os que favorecem a consulta ao catálogo por meio das redes internas e da internet. O quadro a seguir resume o nível de informatização alcançado pela biblioteca quanto a gestão de acervo e indicadores estratégicos.

Quadro 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.

7.11.8. Programa de Treinamento e Orientação para os Usuários

A Biblioteca tem como objetivo principal oferecer serviços que colaborem para o aprimoramento e desenvolvimento constante do conhecimento dos usuários, além disso, tem como preocupação a fomentação da leitura e da cultura propondo projetos e ações que promovam o debate e a disseminação de informação. A lista de serviços que são oferecidos pela biblioteca inclui:

- **Boas-Vindas:** A cada início de semestre, a equipe da biblioteca participa do evento Semana de Boas-Vindas e da orientação para receber os novos estudantes, tendo como foco explicar a missão, as informações sobre horários e os procedimentos para a utilização dos espaços, a organização básica do sistema, os tipos de serviços presenciais e remotos, a organização geral do

acervo, os tipos de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos que poderão ser utilizados por todos, a orientação para o empréstimo, a renovação e a devolução dos itens.

- **Serviço de empréstimo domiciliar:** Realiza o registro de empréstimo aos usuários de material disponível na biblioteca. A circulação do acervo é realizada pelo gerenciamento do sistema *Pergamum*, oferecido na modalidade domiciliar a docentes, discentes e corpo técnico-administrativo.
- **Renovação:** Local e através da internet. O usuário poderá renovar empréstimo do material observando a quantidade determinada pela sua unidade, se o material não estiver reservado ou em atraso.
- **Reserva:** Local e através da internet. O usuário pode solicitar através do Sistema *Pergamum*, permitindo inclusive a realização da reserva pela Internet.
- **Consulta on-line ao acervo:** Acesso à base de dados bibliográficos que reúne os registros de informação sobre o acervo da Biblioteca, permitindo a recuperação e localização do material.
- **Acesso à internet:** Os usuários da Biblioteca contam com terminais para consulta local, rede sem fio para conectar seus dispositivos, sejam desktops, smartphones ou tablets, além de terminais exclusivos para acesso à internet nos laboratórios.
- **Referência:** Auxílio na realização de pesquisas e orientação aos usuários a lidarem com as diversas fontes de informação disponibilizadas.
- **Treinamento de Usuários:** A equipe da Biblioteca proporciona, durante o atendimento, o treinamento dos usuários com o objetivo de capacitá-los na utilização das fontes de informação.
- **Oficinas:** a biblioteca oferece ainda, diversas oficinas durante todo semestre letivo. A expectativa das bibliotecas é de que o usuário utilize esses recursos de forma autônoma, sistematizada e que tenha o bibliotecário como referencial para otimizar suas pesquisas.
- **Orientação na Normatização de Trabalhos Acadêmicos:** Atendimento individual ou em grupo (presencial e/ou por recursos tecnológicos) no que se refere à orientação na elaboração de referências bibliográficas e na apresentação gráfica de trabalhos Acadêmicos.

7.11.9. Manual de Trabalhos Acadêmicos

No site da instituição, o estudante assim como os educadores têm acesso ao E-book de Manual de Trabalhos Acadêmicos com procedimentos e modelos para orientar os estudantes sobre a forma de elaborar a apresentação gráfica dos trabalhos acadêmicos — trabalho de conclusão de curso (TCC), relatório de estágio, monografia, dissertação, tese, projeto de pesquisa, relatório técnico e/ou científico, artigo técnico e/ou científico e resumos.

7.11.10. Repositório Institucional

O Repositório Institucional da ANIMA (RUNA) é um ambiente digital que tem como objetivo gerenciar a produção intelectual da universidade, visando a sua preservação, bem como maximizar a visibilidade, o uso, e o impacto da sua produção intelectual. Dispõe de coleções formadas por documentos textuais, audiovisuais e/ou sonoros. Dentre as coleções disponibilizadas destacam-se os itens de TCCs dos estudantes de todos os níveis e modalidades de ensino. O RUNA utiliza o *software* livre *Dspace* para o gerenciamento dos dados.

Os discentes e docentes devem observar as normas definidas em instrução normativa, para a submissão de seus trabalhos acadêmicos ao repositório, tendo a possibilidade de publicação de:

- I. Livros e capítulos de livros
- II. Dissertações e teses (Dissertação para mestrado e Tese para doutorado)
- III. Produção bibliográfica, produção técnica e artística/cultural
- IV. Publicações periódicas (artigos científicos)
- V. Trabalhos apresentados em evento (Anais, simpósios, reuniões)
- VI. Trabalhos de Conclusão de Curso (monografias no caso de especialização-Lato Sensu e trabalhos no caso de graduação).

- VII. Demais documentos considerados relevantes pelo Comitê Gestor do Repositório.

Após a submissão de seus trabalhos, produção intelectual estará disponível para consulta da comunidade acadêmica, após a revisão e aprovação do moderador de cada coleção.

7.12. INSTALAÇÕES SANITÁRIAS

As instalações sanitárias são compostas por banheiro masculino, banheiro feminino e banheiro para pessoas com deficiência. Todas elas seguem as definições de qualidade já estabelecidas.

O banheiro para pessoas com deficiência possui vaso sanitário, torneira e pia de modelos próprios para atender às pessoas com deficiência. Há também barras de apoio ao lado e atrás do vaso sanitário.

7.13. INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

A base tecnológica da instituição conta com recursos físicos e digitais, evidenciados no inventário da Universidade Anhembi Morumbi, além dos recursos tecnológicos apresentados a seguir, que tratam dos equipamentos e recursos de tecnologias de informação e comunicação, planejados e estruturados visando o atendimento as necessidades da instituição e da comunidade acadêmica, considerando a acessibilidade e a interatividades entre os membros. Disponibiliza serviços virtuais, como ambientes virtuais de aprendizagem, sistemas administrativos e acadêmicos, laboratórios, biblioteca e simuladores virtuais, dentro outros, que funcionam 24 horas, 7 dias por semana.

Para isso a instituição conta com normativas institucionais focadas nos aspectos relacionados à gestão de infraestrutura, rotinas de manutenção predial e gestão dos

serviços de tecnologia considerando a segurança da informação e os aspectos relacionados a capacidade elétrica, rede lógica e plano de contingência, como:

- **Política de Aquisição e Renovação de Softwares**, que define os processos que envolvem as demandas para aquisição e/ou renovação de softwares e/ou aplicativos, com o objetivo de melhorar a qualidade, segurança e disponibilidade tanto para os educadores e educadoras técnico-administrativos e docentes quanto para os estudantes da Instituição, citando os procedimentos e os papéis dos envolvidos,
- **Política de Expansão e Atualização de Equipamentos**, que estabelece os critérios para renovação do parque tecnológico, orienta em relação aos aspectos para construção dos orçamentos anuais, bem como o planejamento de longo prazo,
- **Política de Tecnologia da Informação** que evidencia e estabelece o funcionamento da área de Tecnologia da Informação na instituição, de modo que a organização da sua infraestrutura mantenha as operações da instituição em funcionamento dentro dos níveis de serviço acordados;
- **Política de Infraestrutura** que visa garantir a segurança e qualidade de vida dos usuários, conservação dos ativos, preservação das edificações, norteadas pelas normas e legislação vigentes, visando não apenas a orientação, mas a prática de ações corretas em suas unidades físicas (Unidade Acadêmica/Campus);
- **Manual de Operações**, documento norteador para a operação e manutenção dos espaços da unidade educacional (campus), de acordo com as diretrizes e padronizações propostas pelo Departamento de Planejamento, Engenharia e Projetos e pela Gerência de Eficiência Operacional. Considerando aspectos relacionados a Instalações elétricas e hidráulicas, acessibilidade, combate a incêndio, dentre outros.

7.13.1. Equipamentos

Acesso a equipamentos de informática pelos docentes: aos docentes, é oferecido acesso aos equipamentos de informática por meio de reserva, que pode ser feita pelo sistema *on-line* Ulife. A IES possui número suficiente de máquinas, que atenda satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os docentes têm acesso aos equipamentos na sala de professores, na biblioteca e nos laboratórios de informática e podem contar com o apoio dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Acesso a equipamentos de informática pelos alunos: aos discentes, é oferecido livre acesso aos equipamentos de informática. A IES dispõe de um número suficiente de equipamentos para atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os usuários contam com a ajuda dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Recursos audiovisuais e multimídia: a Instituição possui recursos audiovisuais e de multimídia em quantidade adequada, atendendo às demandas dos corpos docente e discente e do pessoal técnico-administrativo, mediante agendamento antecipado e reserva pelo Ulife Professor. Conta com *notebooks*, televisores, caixas de som etc.

Internet: a IES conta com rede de comunicação (internet e intranet) disponível aos docentes, discentes e funcionários em todo o *campus*, nos laboratórios e nos terminais disponibilizados na biblioteca e sala dos professores. Além disso, todo o *campus* está equipado com rede de comunicação sem fio, que permite acesso gratuito em todas as dependências da IES.

Ferramenta de apoio ao ensino presencial: alunos e professores têm acesso ao ambiente virtual de apoio, como apresentado no item 4.4.3 deste PDI, ao ensino presencial. A ferramenta possibilita a inclusão de vasto material didático, exercícios, fóruns, bem como a troca de informações entre discentes e docentes.

7.13.2. Plano de Expansão e Atualização de Equipamentos

A mantenedora da IES, objetivando a sustentação estrutural e orçamentária das atividades educacionais por ela mantidas, em longo prazo, estabelece e segue uma política que orienta a alocação de seus recursos e investimentos. Procura otimizar seus resultados, atender às legislações vigentes e às determinações legais e, ainda, cumprir com o preconizado no Plano de Desenvolvimento Institucional da IES e dentro dos limites impostos pelo orçamento da instituição.

Para atender aos objetivos descritos, a mantenedora definiu uma política para a aplicação de investimentos que estabelece que, ao se aproximar o fim do ano letivo, é iniciado o processo da construção do orçamento para o próximo ano, estabelecendo as metas de desempenho e de geração de caixa para investimento baseado no número de alunos previstos. Define-se, assim, a necessidade de adequação de salas e laboratórios e/ou a construção de novos.

A diretoria e os gestores da instituição trazem essas metas para dentro de suas unidades e desdobram-nas até o nível de centros de custo. Nesse desdobramento de receitas e despesas, as necessidades específicas de cada atividade são levantadas. Por intermédio dos coordenadores de curso, verificam-se também as necessidades de investimentos baseados nos projetos pedagógicos (livros, laboratórios, equipamentos etc.) ou específicos da extensão e pesquisa. O conjunto de informações é então agrupado, condensado e reapresentado à mantenedora.

Feito isso, tendo como base a geração de caixa prevista para o ano, descontados os compromissos já assumidos em anos anteriores, a diretoria define a seguinte sequência de priorização:

- investimento no que é exigência do projeto e provisão de infraestrutura suficiente para o número de alunos previstos;
- definição dos melhores projetos de ensino, pesquisa e extensão que deverão receber investimentos durante o ano, atrelados às metas que garantam sua sustentação.

Caso os objetivos iniciais não estejam contemplados, o trabalho é refeito e/ou as metas iniciais são revistas, sendo solicitados novos planos de investimentos. Ao se

encerrar o ano, é feita uma avaliação pela mantenedora do atendimento do orçamento do ano findo, verificando a capacidade efetiva de geração de caixa, o volume de recursos financeiros aportados e o volume de investimentos realizados, comparando com a previsão realizada.

Caso se perceba necessário um novo ajuste do orçamento do ano entrante, é feita a solicitação aos gestores. Após a auditoria externa do balanço e dos resultados, a proposta de orçamento é apresentada ao Conselho de Administração da mantenedora para aprovação. Uma vez aprovado o plano geral de investimentos e o orçamento, cabe à instituição ensejar todos os esforços para cumpri-lo. A verificação do atendimento ao planejado é realizada mensalmente por meio dos relatórios de demonstrativo de resultados, de fluxo de caixa e de investimentos realizados pelos gestores.

7.13.3. Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação

Como referendado no capítulo 4 deste PDI, no item 4.4 – Inovações Pedagógicas, a Universidade 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*.

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 Professor 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 “Órbita”, que permite os conhecimentos relativos aos setores da Instituição, informações e serviços.

O Ulife faculta ao aluno acompanhar com mais autonomia, da IES ou de qualquer outro ambiente em que esteja, as informações que o professor disponibilizar no sistema. Por meio desse recurso tecnológico, é possível que professores e alunos, bem como a coordenação do curso e a direção da instituição, comuniquem-se por e-

mail e estabeleçam um diálogo mais efetivo para resolução de eventuais questões acadêmicas.

Além disso, o Ulife é um importante instrumento de gestão para o coordenador do curso, uma vez que permite o acompanhamento da execução do trabalho docente por meio de relatórios de pendência sobre lançamento de planos de ensino, notas e frequências. Essa forma de monitoramento contribui, ainda, para o processo de autoavaliação institucional, pois oferece ferramentas para subsidiar esse processo, como relatórios e avisos de pendências.

Os protocolos disponíveis no Ulife permitem o melhor atendimento ao aluno, a efetividade e a agilidade nas respostas, além disso, otimizarão processos e evitarão a perda de tempo para atendimento. O sistema *on-line* pode ser acessado em qualquer computador com conexão à internet, não necessariamente a partir da IES. Pode ser acessado também por dispositivos móveis, pela versão do sistema adequada a essas mídias, denominada Ulife Mobile. Entre os diversos processos que poderão ser solicitados pelo Ulife, destacam-se os seguintes: assistência pedagógica domiciliar; atestado de conclusão de curso com histórica escolar; colação de grau especial; declaração de frequência, etc.

Por meio do sistema, o aluno poderá também realizar sua matrícula, contando com tecnologia exclusiva para a efetivação do processo. Cabe ressaltar, todavia, que a virtualização dos protocolos não excluirá o atendimento presencial, quando este se fizer necessário. Dessa forma, os alunos têm à sua disposição, a qualquer tempo e espaço, o acesso a informações acerca de sua vida acadêmica, o que permitirá maior autonomia para organização e planejamento de sua rotina diária de estudos.

O Ulife é o recurso tecnológico que subsidia a interação dos alunos com a Universidade 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 plataformas disponíveis na Instituição para acesso pelo Ulife, contribuem para o aprimoramento e o aprendizado

do aluno com diversos recursos interativos e dinâmicos, o acesso à informação de forma prática e eficaz, bem como com a diversidade de títulos.

O acesso ao Ulife e a todas as ferramentas acadêmicas que oferece – desde o acompanhamento de suas notas e frequência, à solicitação de protocolos e possibilidade de comunicação e estudo pelos recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e nas bibliotecas virtuais – possibilita ao aluno desenvolvimento da autonomia e aprimoramento no uso desses recursos ao longo de sua formação, de forma ética e visando sempre à construção de aprendizagens significativas.

7.14. ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA

Existem metas explícitas na legislação nacional (Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024, Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014) para a melhoria das condições de acessibilidade às pessoas com deficiência nas instituições de ensino. Para além do que propõe a legislação, por ter a diversidade humana como um valor, a Universidade Anhembi Morumbi assume seu compromisso com o desenvolvimento de uma cultura inclusiva, efetuando mudanças fundamentais não apenas na adequação do espaço físico, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes de sua comunidade, por entender que a partir da acessibilidade atitudinal, será possível considerar de forma natural o enfrentamento as demais barreiras de acessibilidade e inclusão

Nesse sentido, a IES tem a reserva de vagas de seu corpo técnico-administrativo a pessoas com deficiência, ao mesmo tempo em que cuida das adaptações pertinentes, com vistas a atender às necessidades de acessibilidade e inclusão 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 e permanência, à educação, o que significa engajar estudantes, professores e funcionários da Instituição no propósito de garantia desse direito. Isso significa que os participantes do processo educativo devem valorizar as diferenças como fator de enriquecimento pessoal, acadêmico e profissional, removendo as barreiras para a aprendizagem e promovendo a participação de todos e de cada um, com igualdade de oportunidades.

O princípio fundamental da inclusão e do acesso curricular é que os alunos devem aprender juntos, apesar das dificuldades ou diferenças que possam apresentar. Partindo desse princípio, desde o momento em que os alunos se inscrevem para o vestibular de acesso aos cursos, procura identificar as demandas de inclusão de alunos com deficiência, oferecendo todas as condições para que realizem a prova.

Uma vez matriculados, várias ações serão implementadas no sentido de garantir a qualidade de aprendizagem e de convívio desses alunos no âmbito acadêmico, envolvendo docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo no atendimento às suas necessidades. O NAPI, setor apresentado anteriormente neste documento, destaca-se também por um atendimento individualizado, identificando as limitações e potencialidades de cada estudante e direcionando assim, melhores condições para promoção de aprendizagem. Dessa forma o NAPI trabalha 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 educacionais específicas e da adaptação das atividades acadêmicas.

Assim, na Universidade Anhembi Morumbi, os alunos com deficiência recebem o apoio e acolhimento necessário para garantir uma aprendizagem efetiva.

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 aos projetos de curso e ao Projeto Pedagógico Institucional.

Para isso, possui normativa interna, que estabelece os critérios e diretrizes institucionais para elaboração do estudo de implantação dos polos, que considera dados sociodemográficos (como ensino médio completo e faixa etária), econômicos e de potencial de consumo, além da avaliação da demanda por cursos superiores, tendo como base os Censos do Ensino Superior e projeções de mercado, incluindo relação de matriculados e evadidos, bem como a contribuição do(s) curso(s) ofertado(s) para o desenvolvimento da comunidade.

7.15.2. Polos em Funcionamento

Abaixo são detalhados os polos de educação a distância em que serão oferecidos cursos de graduação e pós-graduação na vigência deste PDI.

Endereço Completo	Código	CEP	UF
Rede De Ensino Luiz Flávio Gomes Brasília 5 - Rua Tibúcio Leite, 70, - Centro - Brasília	1038342	46100000	DF
Rede De Ensino Luiz Flávio Gomes Umuarama - Av Pres Kennedy, 798, - Centro - Umuarama	1038594	85950000	PR
Rede De Ensino Luiz Flávio Gomes Salvador - Rua Dr. José Peroba, 275, Sala 1009 - Ed. Metrópolis Empresarial Stiep - Salvador	1038595	41770235	BA
Centro Universitário De Ensino Superior Do Amazonas - Travessa 02 De Agosto, 161, - Centro - Manaus	1038613	69050670	AM

Faculdade De Ciências Jurídicas E Sociais Aplicadas Rio Branco - Avenida Nações Unidas, 1735, - Izaura Parente - Rio Branco	1038616	69907600	AC
Faculdade De Ciências Jurídicas E Sociais Aplicadas Do Araguaia - Av. Antônio Francisco Cortes , - Barra Do Garças - Barra Do Garças	1038618	78600000	MT
Faculdades Integradas De Cuiabá - Rua Alziro Zaur, 1625, - Boa Esperança - Cuiabá	1038620	78068000	MT
Centro De Ensino Superior Primavera - Rua Diamantina , - Primavera - Rosana	1038622	19274000	SP
Faculdades Hoyler Hortolândia - Av. Santana, 1070, - Jardim Amanda - Hortolândia	1038624	13188000	SP
Faculdade De Ciências Econômicas De Bauru - Praça Nove De Julho, 51, - Centro - Bauru	1038626	17050790	SP
Faculdade Bandeirantes - Rua Saldanha Marinho, 915, - Centro - Ribeirão Preto	1038628	14010060	SP
Feocruz - Rua Chile, 501, - Centro - Osvaldo Cruz	1038630	17700000	SP
Faculdade De Ciências Humanas De Cruzeiro - Rua Das Tulipas, 57, - Centro - Cruzeiro	1038632	12712080	SP
Faculdade João Paulo II - Rua Bartolomeu De Gusmão, 531, - Centro - Marília	1038633	17506280	SP
Faculdade Max Planck - Rua Rêmulos Zoppi, 434, - Cidade Nova - Indaiatuba	1038635	13333090	SP
Faenac - Rua Amazonas, 2000, - Centro - São Caetano Do Sul	1038636	09540203	SP
Faculdades Cathedral De Ensino Superior De Roraima - Av. Luiz Canuto Chaves, 293, - Caçari - Boa Vista	1038637	69307053	RR
Sociedade Educacional Atual Da Amazônia Ltda - Rua Y, 308, - União - Boa Vista	1038638	29102040	RR
Centro De Educação Superior De Inhumas Ltda - Av. Monte Alegre, 100, - Residencial Monte Alegre - Inhumas	1038639	75400000	GO
Faculdade São Lucas - Fsl - Rua Alexandre Guimarães, 1927, - Centro - Porto Velho	1038640	78916450	RO
Unievangélica - Av. Universitária Km 3,5 , - Cidade Universitária - Anápolis	1038641	75070290	GO
Avec - Associação Vilhenense De Educação E Cultura - Av. Liliana Gonzaga, 1265, - Nova Vilhena - Vilhena	1038642	78995000	RO
Faculdade De Jussara - Rodovia Br 070 Km 24 , - Centro - Goiás	1038643	76270000	GO
Faculdade Montes Belos - Avenida Hermógenes Coelho, 340, - Centro - Goiás	1038644	76100000	GO
Centro De Ensino Superior Do Amapá - Ceap - Rodovia Duque De Caxias, S/N, - Macapá - Macapá	1038645	68906720	AP
Faculdade Padrão - Rua Araponga, 70, - Centro - Goiás	1038646	74030010	GO
Faculdade Do Amapá - Famap - Rodovia Juscelino Kubitschek, S/N, Km 02 - Centro - Macapá	1038647	68903000	AP
Faculdade Bittencourt Da Silva - Fabes - Rua Frederico Silva, 86, - Praça Xi - Rio De Janeiro	1038648	20230210	RJ
Faculdade De Ensino Superior Da Cidade De Feira De Santana - Avenida Presidente Dutra , - Centro - Feira De Santana	1038652	44032620	BA
Faculdade Castro Alves - Rua Marechal Andrea, 226, - Centro - Salvador	1038653	41820090	BA
Faculdade São Camilo - Rua Visconde De Itaboray, 102, - Centro - Salvador	1038654	41820090	BA
Faculdade Do Sul - Rua Jose Soares Pinheiro, 565, - Centro - Itabuna	1038655	45601000	BA
Instituto De Ensino Superior De Piedade - Rua José Braz Moscow, 252, - Centro - Jaboatão Dos Guararapes	1038657	54410390	PE

Escola Superior De Marketing - Rua Benfica, 126, - Centro - Recife	1038658	50720001	PE
Universidade De Pernambuco - Avenida Agamenon Magalhães , - Centro - Recife	1038659	50100010	PE
Instituto De Educação Superior Da Paraíba - Avenida João Mauricio, 1801, - Centro - João Pessoa	1038660	58037010	PB
Faculdade De Campina Grande - Rua Vila Nova Da Rainha, 339, - Centro - Campina Grande	1038662	58100690	PB
Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas - Rua Luiza Bezerra Motta, 200, - Centro - Campina Grande	1038663	58104600	PB
Faculdade De Natal - Alameda Das Mansões, 2110, - Candelária - Natal	1038665	59067010	RN
Faculdade Metropolitana De Fortaleza - R. Conselheiro Estelita, 500, - Centro - Fortaleza	1038666	60010260	CE
Instituto De Educação Superior Raimundo Sá - Br 316 Km 3025 Sn , - Centro - Teresina	1038667	64600000	PI
Faculdade De Administração De Teresina - Rua Walfran Batista, 91, - Centro - Teresina	1038668	64046470	PI
Faculdade Atenas Maranhense - Av. São Luis Rei De França, 32, - Bairro Do Turú - São Luís	1038669	65065470	MA
Faculdade Guarai - Avenida Jk, 2541, - Guarai - Guarai	1038671	77700000	TO
Uniabeu - Rua Itaiara, 301, - Centro - Belford Roxo	1038672	26113400	RJ
Faculdade Sul Da Bahia - Fasb (Campos I) - Rua Graciliano Viana, 79, - Bela Vista - Teixeira De Freitas	1038673	45997004	BA
Ippcc Instituto Superior De Pós-Graduação Ltda - Quadra 29 Lotes 39 43 , - Centro - Brasília	1038674	72405090	DF
Cesupi - Rodovia Ilhéus, S/N, Km 2,5 - Olivença - Salvador	1038675	45650000	BA
Escola Superior Professor Paulo Martins - Avenida Independência Scc Quadra 04 Área Reservada 01 Bl D , - Centro - Brasília	1038676	72405000	DF
Instituto Superior De Educação Franciscano Nossa Senhora - Sgas 906 W 5 - Conjunto F Módulos 11 12 E 13 , - Centro - Brasília	1038677	70390060	DF
Faculdade Michelangelo - Scs Shopping Venâncio 2000 Bl B, 2000, - Centro - Brasília	1038678	70333900	DF
Faculdade De Administração E Negócios De Sergipe - Avenida Delmiro Gouveia S/N , Shopping Riomar 2o Piso - Centro - Aracaju	1038679	49035800	SE
Instituto De Ensino Superior Da Funlec - Rua Coronel Cacildo Arantes, 322, - Centro - Campo Grande	1038680	79040452	MS
Instituto Mato Grosso Do Sul De Educação E Cultura - Rua Afonso Pena, 275, - Centro - Campo Grande	1038681	79005000	MS
Faculdade Atlântico Sul De Pelotas - Atlânticosul - Rua Dr. Bruno Chaves, 50, - Centro - Pelotas	1038682	9605540	RS
Faculdades Integradas De Paranaíba - Rua Maclino De Queiroz, 270, - Centro - Paranaíba	1038683	79500000	MS
Faculdades Spei - Al. Dr. Carlos De Carvalho, 256, - Centro - Curitiba	1038684	80410180	PR
Cesreal - Rodovia Pr 281 Km 02 , - Realeza - Curitiba	1038685	85770000	PR
Instituto Superior De Educação De Londrina - Avenida Duque De Caxias, 1247, - Centro - Londrina	1038686	86015000	PR
Faculdade Batista Brasileira - Rua Altino Serbeto De Barros, 140, - Centro - Salvador	1038687	41850050	BA
Centro De Ensino Superior De Farroupilha - Cesf - Rua 14 De Julho, 339, - Centro - Farroupilha	1038688	95180000	RS
Faculdade Exponencial - Rua Fernando Machado, 126, E - Centro - Chapecó	1038689	89814000	SC

Escola Superior De Estatística Da Bahia - Rua Arquimedes Gonçalves, 32, - Jardim Baiano - Salvador	1038690	40050300	BA
Faculdade De Ciências Humanas E Sociais De Joinville - Rua Do Príncipe, 796, - Centro - Joinville	1038691	89201001	SC
Instituto Cenecista Fayal De Ensino Superior - Avenida Adolfo Konder, 2000, - Centro - Itajaí	1038692	88308004	SC
Unibahia Faculdades Integradas Ipitanga - Varandas Tropicais , Lote 18 Qd1 - Pitangueiras - Lauro De Freitas	1038693	42700000	BA
Centro De Teologia Aplicada Integrada Barreiras - Aylon Macedo, 1029, - Morada Nobre - Barreiras	1038694	47806180	BA
Centro De Teologia Aplicada Integrada Bom Jesus Da Lapa - Travessa Nossa Senhora Da Soledade, 85, - Nossa Senhora Da Soledade - Bom Jesus Da Lapa	1038696	47600000	BA
Maria Del Carmen Lobo Azcona Souza - Av. Jorge Amado, Camaçari , S N - Centro - Camaçari	1038698	42801170	BA
Faculdade De Goiás - Fago - Rua 67-A, 216, Quadra 140 - Centro - Goiânia	1038699	74063321	GO
Unef Unidade De Ensino De Feira De Santana - Av. Presidente Dutra , S N - Capuchinhos - Feira De Santana	1038700	42801170	BA
Faceca - Rua Catanduvás, 173, Campus 02 Sala 05 - Vila Bueno - Belo Horizonte	1038701	37006020	M G
Academia De Educação Ltda - Av Sao Vicente De Paula, 462, - Centro - Ibicarai	1038703	45745000	BA
Maria Alice De Oliveira Mendonça - Rua Lindolfo Collor, 699, - Centro - Ilhéus	1038704	46651310	BA
Faculdade Sudamérica - Antonio Frederico Zanan , Campus I - Haide Fajardo - Cataguases	1038705	36770000	M G
Escola Superior De Teologia E Espiritualidade Franciscana - Estef - Rua Tomas Edison, 212, - Centro - Porto Alegre	1038706	90035001	RS
Centro De Preparação E Aperfeiçoamento Ltda - Rua Siqueira Campos, 33, - Centro - Ipiatú	1038707	45570000	BA
Cetai Centro De Teologia Aplicada Integrada - Pça Flavio Silvany, 130, - Centro - Itaberaba	1038708	46880000	BA
Fadom - Faculdades Integradas Do Oeste De Minas - Rua Minas Gerais, 900, - Centro - Divinópolis	1038709	36770000	M G
Centro De Preparação E Aperfeiçoamento Ltda - Rua Trecchina, 16, - Centro - Jequié	1038711	45202360	BA
Tecnologia Educacional Capacitação E Cons. Ltda - Rua Dr Gerino De Souza Filho, 1808, Quadra 4 E 5 Galpão 14 Condominio Hawaii - Itinga - Lauro De Freitas	1038712	42700000	BA
Centro De Teologia Aplicada Integrada Luís Eduardo Magalhães - Rui Barbosa, 13, Quadra 43 - Centro - Luís Eduardo Magalhães	1038713	47850000	BA
Centro De Teologia Aplicada Integrada Macaúbas - Rua Maria Avelina De Souza, 12, - Centro - Macaúbas	1038714	00000000	BA
Faculdade Teológica Batista Equatorial - Fatebe - Br 316 Km 01, 6241, - Centro - Belém	1038715	66645003	PA
Fanan - Plasma Comunicação E Ensino Ltda - Rodovia Br 418 , - Trevo - Nanuque	1038716	39860000	M G
Sociedade De Ensino E Tecnologias Ltda - Rua Portugal, 15, - Comércio - Salvador	1038717	45015000	BA
Nucleo Cultural Carlos Cardoso - Estrada Do Farol, 20, - Itapuã - Salvador	1038718	41620020	BA
Ftm - Faculdade Do Triângulo Mineiro - Av. Geraldo Alves Tavares, 1980, Campus Universitário - Centro - Ituiutaba	1038719	38302134	M G
Instituto Vale Do Cricaré ? Ivc - Rua Venezuela, 1, - Forno Velho - São Mateus	1038720	29937900	ES
Iesfato - Rua Antonio Onifri, 750, - Marajoara - Teófilo Otoni	1038721	39803077	M G

Faculdade Tecsona - Rua Senador Jk., 380, - Centro - Paracatu	1038722	38600000	M G
Facastelo - Faculdade De Castelo - Rua Luiz Ceotto, 57, - Centro - Castelo	1038723	29360000	ES
Escola Superior De Administração, Marketing E Comunicação De Uberlândia - Esamc - Avenida Vasconcelos Costa, 270, - Centro - Uberlândia	1038724	38400448	M G
Facite-Ise Instituto Superior De Educação - Rua Emilio Marques, 298, - Parque De Exposição - Santa Maria Da Vitória	1038725	47640000	BA
Centro De Ensino Superior De Juiz De Fora - Ces/Jf - Rua Halfeld, 1179, - Centro - Juiz De Fora	1038726	36016000	M G
Maria Alice De Oliveira Mendonça - Av Roberto Santos, 294, - Centro - Santo Antônio De Jesus	1038727	44560000	BA
Faccaci - Faculdade De Ciencias Contabeise Administrativas De Cachoeiro Do Itap - Rodovia Cachoeiro X Alegre, Br 482, Km 05 - Centro - Cachoeiro De Itapemirim	1038728	29313210	ES
Faculdade Fabrai - Rua Albita, 131, - Cruzeiro - Belo Horizonte	1038730	30310160	M G
Sociedade Da Educacao Da Bahia S/C Ltda - Av. Luis Eduardo Magalhaes, 1305, - Candeias - Vitória Da Conquista	1038731	45055030	BA
Colégio Da Cidade S/S Ltda - Av. Hermes Fontes, 160, - Suissa - Aracaju	1038732	49000000	SE
Funcep ? Fundação Comunitária Educacional E Cultural De Patrocínio - Rua Artur Botelho , - Chácara Das Rosas - Patrocínio	1038733	38740000	M G
Faculdade Novo Milênio - Av.Santa Leopoldina, 840, - Coqueiral De Itaparica - Vila Velha	1038734	29102040	ES
Sociedade Semear - Rua Dom Jose Tomas, 330, - Centro - Propriá	1038735	00000000	SE
Fundação Alagoana De Pesquisa,Educação E Cultura Faprec - Rua Presidente Roosevelt, 1200, - Barro Duro - Maceió	1038736	57045150	AL
Unipac Ipatinga - Rua Salerno, 299, - Bethânia - Ipatinga	1038737	35164779	M G
Educare Gestão E Desenvolvimento Educacional - Av Rodrigues De Abreu, 299, - Mauricio De Nassau - Caruaru	1038738	00000000	PE
Educare Gestão E Desenvolvimento Educacional - Xv De Novembro, 142, - Centro - Garanhuns	1038739	55290000	PE
Instituto Superior De Educação Vale Do Salgado - Praça Ouvidor Mons.Viilares Soares Barbosa , - Sanharão - Baturité	1038740	00000000	CE
Faculdade Vale Do Salgado - Rua Mons.Frota, 609, - Centro - Icó	1038741	63430000	CE
Cequale-Centro De Qualificação E Ensino Profissional - Rua Costa Barros, 1161, 1 Andar Bairro: - Aldeota - Fortaleza	1038742	60120180	CE
Fundação Kyrios - Av.Dr.Argeu Gurgel B. Herbest, 960, - Centro - Maranguape	1038743	61940000	CE
Centro De Educação Profissional São Camilo - Rua: Barroso Centro Norte, 989, - Centro Norte - Teresina	1038745	64000130	PI
Cisal Centro Integrado De Segurança E Saúde Ocupacional - Avenida Daniel De La Touche , Quadra D Lote 06 - Bela Vista - São Luís	1038746	65073200	MA
Colegio Haniel Arte E Instrução Ltda - Rua Quadra 134 Lote 5 6 , - Céu Azul - Valparaíso De Goiás	1038748	72870000	GO
Unicts União De Ensino Superior De Ciências ,Tecnologia E Saúde Ltda - Rua Sds Bi.L, 30, Ed.Miguel Badya Sala 409 - Asa Sul - Brasília	1038749	70394901	DF
Instituto De Educação E Tecnologia De Pernambuco - Estrada De Belém, 1159, Colégio Radical - Centro - Paulista	1038750	00000000	PE

Instituto De Educação E Tecnologia De Pernambuco - Próximo Ao Centro De Convenções De Recife, 1159, Colégio Anita Gonçalves - Centro - Recife	1038751	00000000	PE
Faculdades Integradas De Vitória De Santo Antão - Jardim São Vicente, 71, - Centro - Vitória De Santo Antão	1038752	00000000	PE
União Americana De Ensino Superior S/C Ltda - Av. Maria Lacerda Montenegro, 260, - Nova Parnamirim - Parnamirim	1038753	59152600	RN
Faculdade Ideau - Av.Borges Meeiros, 777, - Centro - Getúlio Vargas	1038754	99900000	RS
Faculdade De Ciências Da Administração De Limoeiro - Av. Jerônimo Heraclito, 81, - Centro - Limoeiro	1038755	55700000	PE
Campus Paulista II - Rua Treze De Maio, 1266, - Bela Vista - São Paulo	1055963	01327000	SP
Inativo - Rua Doutor Almeida Lima, 1124, - Mooca - São Paulo	1057131	03164000	SP
Uam Campinas - Rua Jorge De Figueiredo Corrêa, 735, - Parque Taquaral - Campinas	1058203	13087261	SP
Uam São Bernardo Do Campo - Avenida João Firmino, 1.099, - Até 1220 - Lado Par - Assunção - São Bernardo Do Campo	1058410	09810250	SP
Uam Campinas - Avenida Doutor Manoel Afonso Ferreira, 245, - Parque Nova Campinas - Campinas	1058559	13100029	SP
Inativo - Avenida Roque Petroni Júnior, 630, - Jardim Das Acácias - São Paulo	1063200	04707000	SP
Polo Santo André - Rua Xavier De Toledo, 183, Sl. 33/34/44/82 - Centro - Santo André	1069110	09010130	SP
Polo Rio Verde - Inativo - Rua Abel Pereira De Castro, 721, - Setor Central - Rio Verde	1069117	75901060	GO
Polo Uberlândia - Inativo - Rua Olegário Maciel, 868, - Até 884/0885 - Centro - Uberlândia	1069118	38400084	M G
Polo Santos - Rua Doutor Carvalho De Mendonça, 429, - De 425/426 A 609/610 - Vila Belmiro - Santos	1069190	11070102	SP
Polo Rio De Janeiro - Rua Correa Dutra, 126, - Catete - Rio De Janeiro	1069191	22210050	RJ
Polo Sorocaba - Avenida Itavuvu, 3233, - De 2600/2601 Ao Fim - Jardim Santa Cecília - Sorocaba	1069451	18078005	SP
Polo Ponta Grossa - Rua Rui Barbosa, 131, - Centro - Ponta Grossa	1069454	84010630	PR
Polo São Caetano Do Sul - Rua Tenente Antônio João, 371, Casa 03 - Cerâmica - São Caetano Do Sul	1070953	09530460	SP
Polo Ferraz De Vasconcelos - Rua Carlos Gomes, 361, - Vila Romanópolis - Ferraz De Vasconcelos	1070956	08500330	SP
Polo Catanduva - Avenida Engenheiro José Nelson Machado, 2210, - Jardim Soto - Catanduva	1070966	15810185	SP
Polo Sinop - Rua Das Azaléias, 2095, - Centro - Sinop	1070977	78550176	MT
Polo Cuiabá - Rua Nove, 257, - Boa Esperança - Cuiabá	1070978	78068410	MT
Polo Senador Canedo - Rua Aimorés, 77, Quadra 26, Lote 08 - Setor Central - Senador Canedo	1071092	75255097	GO
Polo Aparecida De Goiânia - Avenida Tropical , Esq. Com Rua 104 , Quadra 21 Lotes 03 E 04 - Jardim Tropical - Aparecida De Goiânia	1071096	74946540	GO
Polo Trindade - Rua Ibirapuera, 415, Quadra 41 Lote 05/10 - Jardim Marista - Trindade	1071098	75380000	GO
Polo Araçatuba - Rua Cussy De Almeida Jr, 1527/1537/1539, - Higienópolis - Araçatuba	1071099	16010715	SP
Polo Nova Iguaçu - Rua Coronel Francisco Soares, 230, Sala 202 E 204 - Centro - Nova Iguaçu	1072460	26220032	RJ
Polo Rio De Janeiro II - Rua Rodolfo Dantas, 93, Und. 401 - Copacabana - Rio De Janeiro	1072605	22020040	RJ
Polo Curitiba II - Rua Joaquim Nabuco, 968, - Tingui - Curitiba	1072606	82620060	PR

Polo Contagem - Alameda Dos Judiciários, 280, Cj.203 - Bl. 05 - Cândida Ferreira - Contagem	1072607	32145696	M G
Polo Belo Horizonte II - Rua São João Da Vereda, 61, - Pampulha - Belo Horizonte	1072608	31565480	M G
Polo Taboão Da Serra - Rua Tenente Sebastião Soares, 190, - Jardim Monte Alegre - Taboão Da Serra	1072609	06755350	SP
Polo Cotia - Rua Jorge Caixe, 128, - Jardim Nomura - Cotia	1072610	06716690	SP
Polo Balneário Camboriú - Rua 1101, 222, - Centro - Balneário Camboriú	1072679	88330774	SC
Polo Blumenau - Rua Bahia , Conj. B, Sala 01 - Salto Weissbach - Blumenau	1072680	89032002	SC
Polo Corumbá - Rua América, 243, - Até 317/0318 - Centro - Corumbá	1072682	79303080	MS
Polo Diadema - Rua Yayá, 206, 261 - Jardim Canhema - Diadema	1072684	09941445	SP
Polo Goiânia II - Rua Sc 1 , Quadra 1 - Jardim Vista Bela - Goiânia	1072765	74474200	GO
Polo Planaltina - Quadra 6 , Área Especial Escolar - Setor Sul - Planaltina	1072766	73753060	GO
Polo Registro - Rua Tamekichi Takano, 373, - Centro - Registro	1072767	11900000	SP
Polo Sobradinho - Quadra 6, Conjunto G, 31, Casa - Sobradinho - Brasília	1072769	73025067	DF
Polo Taubaté - Rua Do Corrêa, 255, - Centro - Taubaté	1072770	12080290	SP
Polo Rio Claro - Avenida 8, 390, - Centro - Rio Claro	1074237	13500440	SP
Polo Rio Grande - Rua Augusto Duprat, 374, - Cidade Nova - Rio Grande	1074242	96211050	RS
Polo São Carlos - Rua Episcopal, 1803, - Centro - São Carlos	1074246	13560049	SP
Polo Tatui - Rua Ana Ferman, 205, - Jardim Santa Rita De Cássia - Tatuí	1074806	18274210	SP
Polo Ipatinga - Rua Agnaldo Santos, 126, - Ideal - Ipatinga	1074812	35162579	M G
Polo Praia Grande - Rua Limeira, 79, - Boqueirão - Praia Grande	1074816	11701260	SP
Polo Guarujá - Avenida Oswaldo Cruz, 431, - Parque Estuário - Guarujá	1074819	11460100	SP
Polo Caçador - Rua Moacir Sampaio, 283, Sala Comercial 02, Edifício Viena - Centro - Caçador	1074831	89500000	SC
Polo Presidente Prudente - Avenida Manoel Goulart, 505, Cj 42 - Centro - Presidente Prudente	1075057	19010270	SP
Polo Mauá - Rua Bernardino De Campos, 41, - Parque São Vicente - Mauá	1075068	09371250	SP
Polo São Roque - Rua Rui Barbosa, 519, - Centro - São Roque	1075103	18130440	SP
POLO GAMA - QUADRA QUADRA 1, 21, SALAS 01 E 02 - 1º ANDAR - SETOR CENTRAL COMERCIAL (GAMA) - BRASÍLIA	1075105	72405010	DF
Polo Ubá - Rua Projetada A, 43, Quadra B - Doutor José Cavaliere - Ubá	1075110	36500000	M G
Polo Fernandópolis - Rua Sergipe, 872, - Centro - Fernandópolis	1075139	15600000	SP
Polo Camaquã - Rua Pinheiro Machado, 488, - Centro - Camaquã	1075142	96180000	RS
Polo São Vicente - Avenida Central, 1186, - Parque Continental - São Vicente	1075143	11348000	SP
Polo Castro - Rua Nossa Senhora Do Carmo, 75, - Centro - Castro	1075160	84165440	PR
Polo Matelândia - Avenida Paraná, 1515, - Centro - Matelândia	1077605	85887000	PR

Polo Santana De Parnaíba - Estrada Tenente Marques, 5500, Piso Superior - Sala 04 - Chácara Do Solar I (Fazendinha) - Santana De Parnaíba	1077616	06530001	SP
Polo Suzano - Avenida Francisco Marengo, 1753, - Jardim Boa Vista - Suzano	1077618	08694000	SP
Polo Itaquaquecetuba - Rua Edilene Santiago, 14, - Jardim Napoli I - Itaquaquecetuba	1077619	08595450	SP
Polo Bebedouro - Avenida Amélia Bernardini Cutrale, 3000, - Lado Par - Vila Novo Lar - Bebedouro	1077620	14701550	SP
Polo Limeira - Rua Carlos Gomes, 1321, Sala S.7.02 - Centro - Limeira	1077621	13480013	SP
Polo Leme - Rua Antonio Mourão, 156, - Centro - Leme	1077626	13610090	SP
Polo Atibaia - Rua João Pires, 13, - Centro - Atibaia	1077630	12940500	SP
Polo Duque De Caxias - Avenida Governador Leonel De Moura Brizola, 9442, - São Bento - Duque De Caxias	1077631	25045002	RJ
Polo Itaguaí - Rua Ari Parreiras, S/N, Quadra 03 - Lote 05 - Centro - Itaguaí	1077662	23815541	RJ
POLO MACAÉ - AVENIDA GOVERNADOR CHAGAS FREITAS, 42, 1º ANDAR - SALA 05 EDIFÍCIO MARIA - PARQUE AEROPORTO - MACAÉ	1077680	27963000	RJ
Polo Marabá - Folha 20 Quadra 06, S/N, Lote 01-B - Nova Marabá - Marabá	1077681	68505130	PA
POLO TUCURUI - AVENIDA RAIMUNDO VERIDIANO CARDOSO, 750, 1º PISO - COHAB - TUCURUI	1077682	68459606	PA
Polo Boa Vista - Rua Paulo Vi, 264, - Mecejana - Boa Vista	1077684	69304160	RR
Polo Imperatriz - Avenida Dorgival Pinheiro De Sousa, 507, - Centro - Imperatriz	1077685	65900970	MA
Polo Colinas - Rua Urbano Santos, 68, - Centro - Colinas	1077686	65690000	MA
Polo Mombaça - Rua Doutor Enéas Sá, 180, - Centro - Mombaça	1077687	63610000	CE
Polo Juruti - Rua Marechal Rondon, 68, - Centro - Juruti	1077688	68170000	PA
Polo Novo Hamburgo - Avenida Nicolau Becker, 400, - Centro - Novo Hamburgo	1077689	93510060	RS
POLO ARACRUZ - AVENIDA VENÂNCIO FLORES, 1558, 2º ANDAR - CENTRO - ARACRUZ	1077690	29190010	ES
Polo Pindamonhangaba - Praça Deusdete Marques Pontes, 70, Lote 05 Quadra B - Loteamento Vila Ariene - Alto Do Cardoso - Pindamonhangaba	1077692	12420415	SP
Polo Araruama - Avenida Mário Vasconcelos, 114, - Centro - Araruama	1077707	28970000	RJ
Polo Presidente Dutra - Rua Coronel Sebastião Gomes, 433, - Centro - Presidente Dutra	1077708	65760000	MA
Polo Chapadinha - Travessa Da Corrente, S/N, - Centro - Chapadinha	1077709	65500000	MA
POLO CODÓ - AVENIDA 1º DE MAIO, 1614, - SÃO FRANCISCO - CODÓ	1077711	65400000	MA
Polo Caxias - Rua Aarão Reis, 1000, - Centro - Caxias	1077714	65606020	MA
Polo Amparo - Rua Antônio Prado, 321, - Centro - Amparo	1078184	13900374	SP
Polo Apucarana - Rua Pernambuco, 52, - Jardim Apucarana - Apucarana	1078185	86804220	PR
Polo Ouro Preto - Bh - Rua Sena Madureira, 455, - Ouro Preto - Belo Horizonte	1078195	31340000	M G
Polo Campo Mourão - Rua Santa Cruz, 1646, - Centro - Campo Mourão	1078197	87303210	PR
Polo Campos Dos Goytacazes - Rua Múcio Da Paixão, 336, - Parque Turf Club - Campos Dos Goytacazes	1078199	28024000	RJ

Polo Divinópolis - Avenida Getúlio Vargas, 432, - Centro - Divinópolis	1078201	35500024	M G
Polo Palmeira Das Missões - Rua República, 452, - Centro - Palmeira Das Missões	1078202	98300000	RS
Polo Paranaguá - Avenida Bento Munhoz Da Rocha Neto, 3121, - Jardim América - Paranaguá	1078203	83212000	PR
Polo Balneário Camboriú - Rua 1101, 222, Sala 01 - Centro - Balneário Camboriú	1078212	88330774	SC
Polo Contagem - Avenida João César De Oliveira, 2792, - Eldorado - Contagem	1078215	32310000	M G
POLO SANTO ANDRÉ - RUA XAVIER DE TOLEDO, 183, 3º ANDAR - CONJUNTOS 33/34/44 - CENTRO - SANTO ANDRÉ	1078221	09010130	SP
Polo Ferraz De Vasconcelos - Rua Carlos Gomes, 361, - Vila Romanópolis - Ferraz De Vasconcelos	1078222	08500330	SP
Polo Rio De Janeiro - Catete - Rua Correa Dutra, 126, - Flamengo - Rio De Janeiro	1078223	22210050	RJ
Polo São Caetano Do Sul - Rua Tenente Antônio João, 371, - Cerâmica - São Caetano Do Sul	1078225	09530460	SP
Polo Sinop - Rua Das Azaléias, 2095, - Setor Comercial - Sinop	1078228	78550176	MT
Polo Tangará Da Serra - Rua 170, 1326, Setor N, Lote 6, Quadra 11 - Altos Do Taruma - Tangará Da Serra	1078229	78300000	MT
Polo Manhuaçu - Rua Leandro Gonçalves, 10, - Centro - Manhuaçu	1078230	36900000	M G
Polo Diadema - Rua Yaya, 206, 261 - Canhema - Diadema	1078235	09921260	SP
Polo Belém - Avenida Almirante Barroso, 777, - Marco - Belém	1078236	66093020	PA
Polo Sobral - Rua Desembargador Moreira Da Rocha, 452, - De 321/322 Ao Fim - Centro - Sobral	1078237	62010140	CE
Polo Iguatu - Avenida Doutor José Holanda Montenegro, 870, - Lado Ímpar - Centro - Iguatu	1078238	63500013	CE
Polo Jequié - Avenida Rio Branco, 224, - Centro - Jequié	1078239	45203010	BA
Polo Ibotirama - Rua Dr. João Cupertino, 200, - Centro - Ibotirama	1078240	47520000	BA
Polo Vitória - Rua Monsenhor Raymundo Pereira Barros, 17, - Bonfim - Vitória	1078241	29047030	ES
Polo Joinville - Rua Doutor Marinho Lobo, 75, - Centro - Joinville	1078242	89201020	SC
Polo Passo Fundo - Rua Coronel Chicuta, 340, - Centro - Passo Fundo	1078243	99010050	RS
Polo Uruguaiana - Rua Domingos De Almeida, 1738, - De 1642 A 2100 - Lado Par - Centro - Uruguaiana	1078244	97501516	RS
Polo Santa Maria - Rua Professor Teixeira, 1470, - Nossa Senhora De Fátima - Santa Maria	1078245	97015550	RS
Polo Canoinhas - Rua Vidal Ramos, 502, - Centro - Canoinhas	1078250	89460000	SC
Polo Taubaté - Rua Do Corrêa, 255, - Centro - Taubaté	1078251	12080290	SP
Polo Santa Cruz Do Sul - Rua Galvão Costa, 85, - Centro - Santa Cruz Do Sul	1078252	96810012	RS
Polo Corumbá - Rua América, 243, - Centro - Corumbá	1078464	79303080	MS
Polo Cotia - Rua Jorge Caixe, 128, - Jardim Nomura - Cotia	1078469	06716690	SP
Polo Cuiabá - Rua Secundária I, 28, Quadra 51 - Tijuca L - Cuiabá	1078472	78088170	MT
Polo Rio De Janeiro - Botafogo - Rua Rodolfo Dantas, 93, Unidade 401 - Copacabana - Rio De Janeiro	1078476	22020040	RJ
Polo Catanduva - Avenida Engenheiro José Nelson Machado, 2210, - Jardim Soto - Catanduva	1078484	15810185	SP
Polo Três Lagoas - Rua João Carrato, 432, - Centro - Três Lagoas	1078617	79601010	MS

Polo Mogi Guaçu - Rua José Leme De Oliveira, 460, - Chácara Nova Odessa - Mogi Guaçu	1078623	13848021	SP
Polo Carapicuíba - Rua Porto Rico, 40, - Chácara São João - Carapicuíba	1078648	06345030	SP
Polo Caieiras - Avenida Doutor Armando Pinto, 51, - Centro - Caieiras	1078649	07700175	SP
Polo Americana - Rua Cuba, 316, - Santo Antônio - Americana	1078674	13465773	SP
Polo Indaiatuba - Rua Comendador Antônio Nagib Ibrahim, 60, Apto 14 - Núcleo Habitacional Brigadeiro Faria Lima - Indaiatuba	1078676	13345350	SP
Polo Jacareí - Avenida Santos Dumont, 165, - Jardim Liberdade - Jacareí	1078679	12327400	SP
Polo Poá - Rua Benfeitor João Elias Camello, 55, - Centro - Poá	1078681	08561360	SP
Polo Itanhaém - Avenida Vicente De Carvalho, 720, - Praia Do Sonho - Itanhaém	1078685	11740000	SP
Polo São Sebastião Do Paraíso - Rua São Sebastião, 565, - Vila Helena - São Sebastião Do Paraíso	1078689	37950000	M G
Polo São Borja - Rua General Marques, 760, - Centro - São Borja	1079024	97670000	RS
Polo Taboão Da Serra - Avenida Caetano Barrella, 126, - Jardim Da Glória - Taboão Da Serra	1079150	06763460	SP
Polo Ji-Paraná - Avenida Dois De Abril, 579, - De 393 A 581 - Lado Ímpar - Urupá - Ji-Paraná	1079998	76900207	RO
Polo Itajubá - Praça Professor Mário Maia, 81, - Porto Velho - Itajubá	1079999	37501008	M G
Polo Petrolina - Rua Castro Alves, 433, - Centro - Petrolina	1080140	56304340	PE
Polo Votuporanga - Rua Maria De Freitas Leite, 2837, Casa 3 - Vila Nova - Votuporanga	1080146	15501215	SP
Polo Passos - Praça Monsenhor Messias Bragança, 152, - Centro - Passos	1080153	37900084	M G
Polo Cabo Frio - Rua Duarte Da Costa, 163, - São Cristóvão - Cabo Frio	1080155	28909250	RJ
Polo Maricá - Rua Abreu Rangel, 420, Sala 101 - Edifício Imperial - Centro - Maricá	1080169	24900890	RJ
Polo Ilhabela - Avenida Princesa Isabel, 2670, Loja 1 - Barra Velha - Ilhabela	1080172	11630000	SP
Polo Rio Verde - Rua 32, S/N, Quadra 4 - Lote 1 - Vila Santa Cruz II - Rio Verde	1080203	75907889	GO
Polo Uberlândia - Rua Olegário Maciel, 868, - Até 884/0885 - Centro - Uberlândia	1080263	38400084	M G
Polo Taguaí - Rua Das Acácias, 110, - Jardim Primavera I - Taguaí	1080308	18890000	SP
Polo Sumaré - Rua Conde D'eu, 289, - Parque Residencial Florença - Sumaré	1080310	13171360	SP
Campus Piracicaba - Avenida Rio Das Pedras, 1601, - Piracicamirim - Piracicaba	1081876	13425380	SP
Campus São José Dos Campos - Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 7001, - De 6000/6001 A 7998/7999 - Jardim Das Colinas - São José Dos Campos	1082291	12242010	SP
Polo Itaquaquecetuba - Rua Vereador Maurício Alvez Braz, 4, - Vila Virgínia - Itaquaquecetuba	1082496	08573050	SP
Polo Itaquaquecetuba - Rua Vereador Maurício Alvez Braz, 4, - Vila Virgínia - Itaquaquecetuba	1082497	08573050	SP
Polo Itaquaquecetuba - Rua Vereador Maurício Alvez Braz, 4, - Vila Virgínia - Itaquaquecetuba	1082498	08573050	SP
Polo Jacareí - Avenida Santos Dumont, 165, Polo Jacareí - Jardim Liberdade - Jacareí	1082500	12327400	SP

Polo Praia Grande - Rua Limeira, 79, Polo Praia Grande - Boqueirão - Praia Grande	1082502	11701260	SP
Polo Barreiras - Praça Duque De Caxias, 08, - Até 158/159 - Centro - Barreiras	1082619	47800020	BA
Polo Boa Vista - Avenida General Ataíde Teive, 2881, - De 2782 A 3678 - Lado Par - Buritis - Boa Vista	1082642	69309187	RR
Polo Cuiabá - Rua Contorno, 53, - Jardim Primeiro De Março - Cuiabá	1082646	78058608	MT
Polo Dourados - Rua Presidente Vargas, 579, - Até 995/0996 - Jardim América - Dourados	1082648	79804030	MS
Polo Guarulhos - Centro - Rua Oswaldo Cruz, 146, Polo Guarulhos - Centro - Centro - Guarulhos	1091003	07010020	SP
Polo Santa Luzia - Rua Do Serro, 415, Polo Santa Luzia - Centro - Santa Luzia	1099439	33010350	M G
Polo São Paulo - Barra Funda - Avenida Francisco Matarazzo, 969, Polo São Paulo - Barra Funda - Perdizes - São Paulo	1101824	05019000	SP
Polo Guaianases - Rua Saturnino Pereira, 58, - Até 478/479 - Vila Santa Cruz (Zona Leste) - São Paulo	1106477	08411000	SP
Polo Guaianases - Rua Saturnino Pereira, 58, - Até 478/479 - Vila Santa Cruz (Zona Leste) - São Paulo	1106478	08411000	SP
Polo Pantano Grande - Rua Vinicius Lopes Ferreira, 137, - Centro - Pantano Grande	1120571	96690000	RS
Mongaguá - Av. Marina, 779, Mongaguá - Centro - Mongaguá	1120653	11730000	SP
Smart Porto Alegre - Rua Arthur Francisco Xavier, 921, - Centro - Araputanga	1120712	78260000	MT
São Paulo - Tatuapé - Rua Visconde De Itaboraí, 91, São Paulo - Tatuapé - Tatuapé - São Paulo	1120716	03308050	SP
São Paulo - Morumbi - Avenida Morumbi, 501, - Até 1001 - Lado Ímpar - Morumbi - São Paulo	1120780	05607000	SP
Polo Casa Branca - R Luiz Piza, 725, - Centro - Casa Branca	1120814	13700000	SP
São Paulo - Liberdade li - Rua Fagundes, 97, - Liberdade - São Paulo	1120820	01508030	SP
Campinas - John Boyd Dunlop - Rua Antônio Leite Da Cunha, 166, Campinas - John Boyd Dunlop - Jardim García - Campinas	1120848	13061091	SP
Polo Governador Valadares - Centro - Marechal Floriano, 794, Sala 02 À 06 - Centro - Bauru	1120862	17015311	SP
Polo São Paulo- Lapa - Rua Scipião, 80, Polo São Paulo- Lapa - Vila Romana - São Paulo	1120884	05047060	SP
Florianópolis - Ingleses - Rua Luiz Elias Daux, 65, Florianópolis - Ingleses - Ingleses Do Rio Vermelho - Florianópolis	1121028	88058512	SC
Smart Aparecida De Goiânia - Rua X-016, Q 212 L 2, - Sítios Santa Luzia - Aparecida De Goiânia	1121449	74922800	GO
Criciúma - Centro - Rua Coronel Pedro Benedet, 190 , Sala 606 - Centro - Criciúma	1121450	88801250	SC
Criciúma - Centro - Rua Coronel Pedro Benedet, 190 , Sala 606 - Centro - Criciúma	1121452	88801250	SC
SMART VÁRZEA PAULISTA - AVENIDA FERNÃO DIAS PAES LEME, 1637 1º ANDAR, VÁRZEA PAULISTA INTELIGENTE - CENTRO - VÁRZEA PAULISTA	1121455	13220005	SP
Polo São Bernardo Do Campo - Rudge Ramos - Rua Jacquety, 101, Polo São Bernardo Do Campo - Rudge Ramos - Vila Helena - São Bernardo Do Campo	1122210	09634000	SP
Polo Jaboticabal - Rua Barão Do Rio Branco, 1000, Polo Jaboticabal - Centro - Jaboticabal	1122286	14870780	SP
Polo Brusque - Centro - Rua João Bauer, 245, Sala 08 - Centro - Brusque	1133706	88350101	SC
Brusque - Centro - Rua João Bauer, 245, Sala 08 - Centro - Brusque	1133707	88350101	SC

Polo Almenara - Centro - Rua Deraldo Guimarães, 18, Polo Almenara - Centro - Centro - Almenara	1133715	39900000	M G
Polo Arujá - Center Ville - Avenida João Manoel, 600, Loja 17 - Centro - Arujá	1133720	07400610	SP
Polo São Paulo - Saúde - Avenida Bosque Da Saúde, 383, Polo São Paulo - Saúde - Saúde - São Paulo	1134196	04142090	SP
Polo São Paulo - Butantã - Avenida Professor Francisco Morato, 2637, - Butantã - São Paulo	1134207	05513300	SP
Polo Mogi Mirim - Centro - Rua Santo Antonio, 185, Polo Mogi Mirim - Centro - Centro - Mogi Guaçu	1135389	13845180	SP
Polo Imperatriz - Avenida Dorgival Pinheiro De Sousa, 507, Salas 3 E 4 - Vila Lobão - Imperatriz	1135432	65910010	MA
Lins - Centro - Rua Pedro De Toledo, 581, Lins - Centro - Centro - Lins	1135881	16400105	SP
Polo São José Dos Campos - Jardim Aquarius - Avenida Deputado Benedito Matarazzo, 6707, Polo São José Dos Campos - Jardim Aquarius - Jardim Das Colinas - São José Dos Campos	1135884	12242010	SP
Polo Indaiatuba - Centro - Rua Onze De Junho, 1247, Polo Indaiatuba - Centro - Centro - Indaiatuba	1137638	13330050	SP
Polo Limeira - Morro Azul - Avenida Cônego Manoel Alves, 762, Polo Limeira - Morro Azul - Jardim Morro Azul - Limeira	1142830	13484494	SP
Polo Araraquara - Vila Xavier - Avenida Vaniel Caldas De Mesquita, 181, - Vila Xavier (Vila Xavier) - Araraquara	1142848	14810153	SP
Polo - Boa Vista (Ma) - Rua Abdala Habib Fraxe, 22/B, Polo Boa Vista - Centenário - Jóquei Clube - Boa Vista	1142861	69313172	RR
Polo São Bernardo Do Campo - Av. Kennedy - Avenida Kennedy, 344, Polo São Bernardo Do Campo - Av. Kennedy - Jardim Do Mar - São Bernardo Do Campo	1142906	09726251	SP
Polo Smart São Paulo - Sacomã - Rua Marquês De Maricá, 964, Polo Smart São Paulo - Sacomã - Sacomã - São Paulo	1142918	04252000	SP
Polo Petrolina - Centro - Rua Do Coliseu, 109, Polo Petrolina - Centro - Centro - Petrolina	1142919	56302390	PE
Polo Smart Fortaleza - Cidade Dos Funcionários - Rua Eng. Ronaldo De Castro Barbosa, 534, - Parque Manibura - Fortaleza	1142920	60821572	CE
Polo Mandaguaçu - Rua Antônio Batista Ribas, 87, - Centro - Mandaguaçu	1145338	87160000	PR
Polo Mandaguaçu - Rua Antônio Batista Ribas, 87, - Centro - Mandaguaçu	1145339	87160000	PR
Polo Belém - Travessa Antônio Baena, 353, - Marco - Belém	1145341	66093083	PA
Polo São Sebastião - Centro - Rua Vitorino Gonçalves Dos Santos, 160, - Centro - São Sebastião	1145342	11608617	SP
Polo São Sebastião - Centro - Rua Vitorino Gonçalves Dos Santos, 160, - Centro - São Sebastião	1145344	11608617	SP
Polo São Sebastião - Centro - Rua Vitorino Gonçalves Dos Santos, 160, - Centro - São Sebastião	1145397	11608617	SP
Polo Mandaguaçu - Centro - Rua Antônio Batista Ribas, 87, Polo Mandaguaçu - Centro - Mandaguaçu	1145416	87160000	PR
Polo - Smart Rio Branco - Habitasa - Ceará, 388, Polo - Smart Rio Branco - Habitasa - Habitasa - Rio Branco	1153796	69905088	AC
Polo - Juazeiro Do Norte - Salesianos I - Das Flores, 165, Polo - Juazeiro Do Norte - Salesianos I - Salesianos - Juazeiro Do Norte	1153797	63050290	CE
Polo Macapá - Laguinho - José Antônio Siqueira, 417, Polo Macapá - Laguinho - Julião Ramos - Macapá	1155248	68908194	AP
Polo Ferraz De Vasconcelos - Centro - Deputado Pedro Fanganiello, 81 - Vila Romanópolis - Ferraz De Vasconcelos	1155471	08500350	SP

Polo São Paulo - Metro Vila Sonia - Doutor Sílvio Dante Bertacchi, 338 - Vila Sônia - São Paulo	1155475	05625000	SP
Polo Belo Horizonte - Direito Na Escola - Desembargador Leão Starling, 175, Polo Belo Horizonte - Direito Na Escola - Ouro Preto - Belo Horizonte	1156960	31310370	M G
Polo Taboão Da Serra - Adolfo Arruda Castanho, 93 - Jardim Bom Tempo - Taboão Da Serra	1157124	06763180	SP
Polo Limeira - Treze De Maio, 174 B - Centro - Limeira	1157125	13480170	SP
Polo Guaratingueta - Centro - Avenida Antônio Da Cunha, 225 - Portal Das Colinas - Guaratinguetá	1157127	12516121	SP
Polo Caçapava Centro - Jaú, 49 - Vila Resende - Caçapava	1157129	12282320	SP
Polo Salto - Rui Barbosa, 615 - Centro - Salto	1158730	13320230	SP
Polo Santo André - Centro - Das Monções, 255 - Jardim - Santo André	1158735	09090520	SP
Polo São Paulo - Metro Jabaquara - Engenheiro Armando De Arruda Pereira, 1445 - Jabaquara - São Paulo	1158736	04309010	SP
Polo Ananindeua - Cidade Nova - We-26, 222, Polo Ananindeua - Cidade Nova - Cidade Nova - Ananindeua	1158786	67133090	PA
Polo Americana - Jardim Glória - Avenida Brasil, 1955 - Jardim Paulista - Americana	1172992	13468277	SP
Polo Araraquara - Centro - Cristóvão Colombo, 421 - Centro - Araraquara	1172996	14801200	SP
Polo Araras - Júlio Mesquita, 842 - Centro - Araras	1173001	13600061	SP
Polo Atibaia - Brigadeiro José Vicente Faria Lima, 610 - Atibaia Jardim - Atibaia	1173004	12942655	SP
Polo Catanduva - Centro II - Cafelândia, 153 - Jardim Soto - Catanduva	1173022	15810165	SP
Polo Embu Das Artes - Centro - Augusto De Almeida Batista, 55a - Jardim São Vicente - Embu	1173025	06826280	SP
Polo Indaiatuba - Itaici - Ezequiel Mantoanelli, 375 - Jardim Panorama - Indaiatuba	1173029	13340350	SP
Polo Jaraguá Do Sul - Centro - Marechal Deodoro Da Fonseca, 890 - Centro - Jaraguá Do Sul	1173045	89251700	SC
Polo Leme - Centro - Doutor Armando Salles Oliveira, 651 - Centro - Leme	1173047	13610220	SP
Polo Louveira - Centro - Rua Airton Antonio Pagotto, 13 - Jardim Lago Azul - Louveira	1173051	13294368	SP
Polo Paulínia - Santa Cruz, 397 - Nova Paulínia - Paulínia	1173053	13140291	SP
Polo Ponta Porã - 7 De Setembro, 617 - Centro - Ponta Porã	1173055	79904650	MS
Polo Presidente Prudente - Centro I - Coronel José Soares Marcondes, 3700 - Jardim Bongiovani - Presidente Prudente	1173057	19050230	SP
Polo Registro - Centro I - Filomena Aby Azar, 350 - Unesp Campus De Botucatu - Registro	1173058	11900000	SP
Polo São João Da Boa Vista - Dona Gertrudes, 127 - Centro - São João Da Boa Vista	1173065	13870110	SP
Polo São Paulo - Metrô Patriarca - Impata, 358 - Vila Ré - São Paulo	1173070	03663010	SP
Polo Sorocaba - Santa Rosalia - Aparecida, 939 - Jardim Santa Rosália - Sorocaba	1173075	18095000	SP
Polo Taubaté - Barão De Jambeiro, 100 - Centro - Taubaté	1173076	12080430	SP
Polo Cuiabá - Centro II - Avenida José Monteiro De Figueiredo 500, 500 - Duque De Caxias - Cuiabá	1173092	78043900	MT
Polo Smart Belém - Nazaré - Governador José Malcher, 153 - Nazaré - Belém	1173147	66035065	PA
Polo Florianópolis - DIB Mussi - Antônio DIB Mussi, 366 - Centro - Florianópolis	1173244	88015110	SC

Polo São Paulo - Avenida Paulista - Avenida Paulista, 1980 / 1992 - Bela Vista - São Paulo	1173248	01310200	SP
Polo São Paulo - Tucuruvi - Paulo De Faria, 395 - Vila Gustavo - São Paulo	1173260	02267000	SP
Polo São Paulo - Vila Mariana li - Doutor Pinto Ferraz, 223 - Vila Mariana - São Paulo	1173261	04117040	SP
Polo São Roque - Antonino Dias Bastos, 328 - Centro - São Roque	1173262	18130350	SP
Polo Vargem Grande Paulista - R. José Manuel De Almeida, 1209 - Unesp Campus De Botucatu - Vargem Grande Paulista	1173264	06730000	SP
Polo Mogi Guaçu - Centro - Marechal Castelo Branco, 440 - Loteamento Morro De Ouro - Mogi Guaçu	1173266	13840060	SP
Polo Criciúma - Centro - Hercílio Luz, 125 - Centro - Criciúma	1175713	88801300	SC
Polo Londrina - Palhano - Ayrton Senna Da Silva, 760 - Gleba Fazenda Palhano - Londrina	1175867	86050460	PR
Polo Barretos - Fábio Junqueira Franco, 20 - Exposição - Barretos	1175870	14783040	SP
Polo São Paulo - Vila Olímpia - Casa Do Ator, 294 - Vila Olímpia - São Paulo	1176231	04546001	SP
Polo Linhares - Centro - João Felipe Calmon, 1187 - Centro - Linhares	1176296	29900027	ES
Polo Alta Floresta - Centro - Alta Floresta, 1845 - Cidade Universitária - Alta Floresta	1176953	78580000	MT
Polo Alto Araguaia - Avenida Carlos Hugueney, 1095 - Cidade Universitária - Alto Araguaia	1176957	78780000	MT
Polo Araçatuba - Centro li - Marcílio Dias, 960 - Paraíso - Araçatuba	1176959	16050190	SP
Polo Arujá - Center Ville - João Manoel, 600 - Centro - Arujá	1176964	07400610	SP
Polo Barbacena - Centro - Vigário Brito, 48 - Centro - Barbacena	1176971	36200004	M G
Polo Belo Horizonte - Carlos Prates - Padre Eustáquio, 420 - Carlos Prates - Belo Horizonte	1176974	30710580	M G
Polo Belo Horizonte - Pampulha I - Portugal, 3250 - Jardim Atlântico - Belo Horizonte	1176976	31560000	M G
Polo Birigui - Centro - Professora Lydia Helena Frandsen Sthur, 242 - Jardim Morumbi - Birigui	1177009	16200175	SP
Polo Boituva - Avenida Pereira Ignácio, 610 - Parque Residencial Esplanada - Boituva	1177011	18557634	SP
Polo Cosmópolis - Centro - Rua 7 De Setembro, 128 - Centro - Cosmópolis	1177021	13150013	SP
Polo Cruzeiro - Centro - João Novaes, 35 - Centro - Cruzeiro	1177024	12701270	SP
Polo Diadema - Centro - Carmine Flauto, 46 - Centro - Diadema	1177045	09910760	SP
Polo Fortaleza - Fátima - Visconde Do Rio Branco, 3066 - Fátima - Fortaleza	1177055	60055364	CE
Polo Franca - Centro - Presidente Vargas, 768 - Cidade Nova - Franca	1177058	14401120	SP
Polo Guarulhos Bom Clima - Aeroporto - Tiradentes, 3486 - Jardim Bom Clima - Guarulhos	1177099	07196000	SP
POLO ITABIRA - JARDIM GABIROBA (MA) - PEDRO MARTINS GUERRA, 1250 - GABIROBA (1ª SEÇÃO) - ITABIRA	1177102	35900410	M G
Polo Itanhaém - Centro - Rua Leao Xiii, 752/730 - Suarão - Itanhaém	1177106	11740730	SP
Polo Itaquaquecetuba - Vereador Maurício Alvez Braz, 04 - Vila Virgínia - Itaquaquecetuba	1177125	08573050	SP
Polo Jaú - Centro - Humaitá, 1335 - Centro - Jaú	1177153	17201320	SP

Polo Lorena - Centro - Barão De Castro Lima, 36 - Centro - Lorena	1177154	12600110	SP
Polo Manaus - Plaza Shopping - Djalma Batista, 2100 - Chapada - Manaus	1177158	69050010	AM
Polo Poços De Caldas - Centro - Santa Catarina, 338 - Centro - Poços De Caldas	1177162	37701015	M G
Polo Porto Ferreira - Centro - Rua Luiz Gama, 758 - Centro - Porto Ferreira	1177163	13660047	SP
Polo Porto Velho - Abunã, 1035 - Olaria - Porto Velho	1177164	76801293	RO
Polo Pouso Alegre - Centro - Avenida Vicente Simões, 891 - Nova Pouso Alegre - Pouso Alegre	1177165	37553465	M G
Polo Rio De Janeiro - Cascadura - Brasilina, 15 - Cascadura - Rio De Janeiro	1177166	21350060	RJ
Polo Santa Isabel - Centro - Praça Da Bandeira, 25 - Unesp Campus De Botucatu - Santa Isabel	1177173	07500000	SP
Polo São Carlos - São Carlos, 2115 - Centro - São Carlos	1177176	13560011	SP
Polo São Paulo - Aricanduva - Rio Das Pedras, 1025/1023 - Jardim Aricanduva - São Paulo	1177181	03453000	SP
Polo São Paulo - Cidade Tiradentes - Dos Têxteis, 772 - Chácara Santa Etelvina - São Paulo	1177182	08490600	SP
Polo São Paulo - Freguesia Do Ó - Itaberaba, 1550 - Nossa Senhora Do Ó - São Paulo	1177184	02734000	SP
Polo São Paulo - Grajaú Centro - Giovanni Bononcini, 111 - Parque Brasil - São Paulo	1177192	04843020	SP
Polo São Paulo - Guaianases I - Professor Francisco Pinheiro, 109a - Vila Princesa Isabel - São Paulo	1177196	08410020	SP
Polo São Paulo - Itaquera - Heitor, 57 - Itaquera - São Paulo	1177199	08210160	SP
Polo São Paulo - Metrô Campo Limpo - De Itapeceira, 2733 - Vila Maracanã - São Paulo	1177200	05835005	SP
Polo São Paulo - Parada De Taipas - Raimundo Pereira De Magalhães, 11860 - Jardim Pirituba - São Paulo	1177202	02984035	SP
Polo São Paulo - Penha - Betari, 212 - Penha De França - São Paulo	1177203	03634040	SP
Polo São Paulo - Pinheiros - Deputado Lacerda Franco, 157 - Pinheiros - São Paulo	1177204	05418000	SP
Polo São Paulo - Pirituba - Mutinga, 474 - Pirituba - São Paulo	1177205	05154000	SP
Polo São Paulo - Avenida Mateo Bei - Mateo Bei, 1589 - São Mateus - São Paulo	1177210	03949011	SP
Polo São Paulo - Vila Prudente - Ibitirama, 197 - Vila Prudente - São Paulo	1177218	03133000	SP
Polo São Vicente - Centro I - Quinze De Novembro, 576 - Centro - São Vicente	1177220	11310400	SP
Polo Smart Fortaleza - Aldeota - Desembargador Leite Albuquerque, 635 - Aldeota - Fortaleza	1177223	60150150	CE
Polo Smart Sorocaba - Professora Izoraida Marques Peres, 256 - Parque Campolim - Sorocaba	1177224	18048110	SP
Polo Suzano - Vinte E Sete De Outubro, 366 - Centro - Suzano	1177228	08674200	SP
Polo Votuporanga - Centro - Ceará, 3643 - Patrimônio Velho - Votuporanga	1177230	15505167	SP
Polo Avaré - Centro - Santa Catarina, 1231 - Centro - Avaré	1177478	18700005	SP
Polo Fortaleza - Centro I - Major Facundo, 692 - Centro - Fortaleza	1177479	60025100	CE
Polo Fortaleza - Parquelândia - Dois De Outubro, 23 - Parquelândia - Fortaleza	1177480	60455040	CE
Polo Montes Claros - Centro - Ângelo Quadros, 1015 - São José - Montes Claros	1177481	39400351	M G

Polo São Paulo - Butantã - Professor Francisco Morato, 2367/2283 - Butantã - São Paulo	1177482	05513300	SP
Polo Belo Horizonte - Nova Suiça - Lagoa Da Prata, 262 - Salgado Filho - Belo Horizonte	1177491	30550000	M G
Polo Itapecerica Da Serra - Quinze De Novembro, 89 - Centro - Itapecerica Da Serra	1177492	06850100	SP
Polo Marília - Centro - Quinze De Novembro, 767 - Centro - Marília	1177493	17500050	SP
Polo São Paulo - Santo Amaro Adolfo Pinheiro - Tenente-Coronel Carlos Da Silva Araújo, 243 - Santo Amaro - São Paulo	1177585	04751050	SP
Polo Varginha - Campos Elíseos - Álvaro Ribeiro, 59 - Campos Elíseos - Varginha	1177586	37018330	M G
Polo Nova Aurora - Aracaju, 185 - Centro - Nova Aurora	1177616	85410000	PR
Polo Tatuí - Onze De Agosto, 1465/1471 - Jardim Lucila - Tatuí	1177734	18277000	SP
Polo Artur Nogueira - Centro - Rua Vereador Luciano Antônio Carmona, 291 - Centro - Artur Nogueira	1177741	13160182	SP
Polo Osasco - Vila Campesina - Doutor Carlos Morais De Barros, 343 - Vila Campesina - Osasco	1177742	06023000	SP
Polo São Paulo - Interlagos Autódromo - Nossa Senhora Do Outeiro, 237 - Cidade Dutra - São Paulo	1177743	04807010	SP
Polo Corumbá - Centro - Totico De Medeiros, 3 - Centro América - Corumbá	1177759	79310141	MS
Polo Osasco - Centro - Domingos Odália Filho, 301 - Centro - Osasco	1177760	06010067	SP
Polo São José Dos Campos - Leonardo Pinto Da Cunha, 114 - Vila Higienópolis - São José Dos Campos	1177762	12243760	SP
Polo Socorro - Centro - Padre Savério Marcicano, 16-18 - Jardim Araújo - Socorro	1177763	13960000	SP
Polo São Paulo - Santana - Doutor Zuquim, 608/606 - Santana - São Paulo	1177766	02035021	SP
Polo - Smart Campo Grande - Vila Manoel - Luiz Freire Benchetrit, 612 - Vila Miguel Couto - Campo Grande	1177769	79040140	MS
Polo Smart Vitória - João Baptista Parra, 633 - Praia Do Suá - Vitória	1177770	29052123	ES
Polo Itatiba - Centro - Senador Lacerda Franco, 126 - Centro - Itatiba	1177797	13250400	SP
Polo Mauá - Vila Bocaína - Itú, 30 - Vila Ana Maria - Mauá	1177798	09310230	SP
Polo São Paulo - Sabará - Campo Grande - Nossa Senhora Do Sabará, 2184 - Jardim Campo Grande - São Paulo	1177811	04686002	SP
Polo Smart Alphaville - Alameda Rio Negro, 503 - Alphaville Industrial - Barueri	1177818	06454000	SP
Polo Itajaí - Centro - José Paulo Da Silva, 69 - Centro - Itajaí	1178065	88302110	SC
Polo Conselheiro Lafaiete - Campo Alegre - Rua Melvin Jones, 90 - Campo Alegre - Conselheiro Lafaiete	1178074	36400107	M G
Polo Balneário Camboriú - Centro Ii - Itália, 735 - Nações - Balneário Camboriú	1178145	88338265	SC
Polo Divinópolis - Centro - Itapecerica, 2848 - Levindo Paula Pereira - Divinópolis	1178146	35502021	M G
Polo São José Dos Campos - Jardim Satélite - Cidade Jardim, 911 - Jardim Satélite - São José Dos Campos	1178148	12231675	SP
Polo Curitiba - Centro I - Visconde De Guarapuava, 1712 - Centro - Curitiba	1178291	80060060	PR
Polo Penápolis - Centro - Avenida Mato Grosso, 83 - Parque Residencial Ipê - Penápolis	1178293	16308124	SP
Polo Rio Claro - Centro - 9, 977 - Zona Central - Rio Claro	1178296	13500145	SP
Polo Cotia - Batista Cepelos, 201 - Centro - Cotia	1178298	06700130	SP

Polo Franco Da Rocha - Centro I - Corypheu Azevedo Marques, 63 - Companhia Fazenda Belém - Franco Da Rocha	1178301	07802250	SP
Polo Mairiporã - Centro - Rua Zinho Marques, 204 - Centro - Mairiporã	1178302	07600021	SP
Polo São Paulo - Morumbi li - Giovanni Gronchi, 3800 - Vila Andrade - São Paulo	1178303	05724020	SP
Polo Itu - Centro I - Do Patrocínio, 378 - Centro - Itu	1178319	13300200	SP
Polo São José - Forquilha - Vereador Arthur Manoel Mariano, 362 - Forquilha - São José	1178322	88106500	SC
Polo Guarujá - Jardim Santense - Maranhão, 284 - Jardim Santense (Vicente De Carvalho) - Guarujá	1178324	11450390	SP
Polo Itaim Paulista - Manuel De Castilho, 193 - Itaim Paulista - São Paulo	1178325	08120030	SP
Polo Osasco - Km 18 - Arminda Beranger, 11 - Pestana - Osasco	1178328	06180130	SP
Polo Piracicaba - Centro - Do Rosário, 355 - Centro - Piracicaba	1178329	13400180	SP
Polo São Bernardo Do Campo - Assunção - Leon (Jd Colonial), 3 - Assunção - São Bernardo Do Campo	1178331	09860220	SP
Polo Campo Limpo Paulista - Zona Central - Nossa Senhora Do Rosário, 79 - Centro - Campo Limpo Paulista	1178332	13230035	SP
Polo Goiânia - Centro I (Ma) - Tocantins, 430 - Setor Central - Goiânia	1178333	74015005	GO
Polo Contagem - Eldorado - João César De Oliveira, 3192 - Eldorado - Contagem	1178334	32340000	M G
Polo Cuiabá - Bispo - Avenida Tenente-Coronel Duarte, 553 - Bandeirantes - Cuiabá	1178336	78010210	MT
Polo São Paulo - Anália Franco - Joaquim Figueira, 7a - Vila Formosa - São Paulo	1178338	03356020	SP
Polo Belo Horizonte - Barreiro - Afonso Vaz De Melo, 640 - Barreiro - Belo Horizonte	1178340	30640070	M G
Polo Campinas - Centro - Benjamin Constant, 1429 - Centro - Campinas	1178343	13010141	SP
Polo Campo Grande - Rui Barbosa, 4565 - Centro - Campo Grande	1178344	79002368	MS
Polo Mogi Das Cruzes - Santana, 334 - Centro - Mogi Das Cruzes	1178347	08710610	SP
Polo Pirassununga - Centro - Amador Bueno, 391 - Centro - Pirassununga	1178351	13631080	SP
Polo Rio De Janeiro - Copacabana - Nossa Senhora De Copacabana, 690 - Copacabana - Rio De Janeiro	1178352	22050001	RJ
Polo Santo André - Parque Das Nações - Martim Francisco, 395 - Vila Alto De Santo André - Santo André	1178353	09230700	SP
Polo Sumaré - Centro - Da Amizade, 1420 - Parque Jatobá (Nova Veneza) - Sumaré	1178354	13175646	SP
Polo Uberaba - Centro - Major Eustáquio, 76 - Centro - Uberaba	1178356	38010270	M G
Polo Bauru - Centro - Rodrigues Alves, 14-97 - Vila Bonfim - Bauru	1178357	17013000	SP
Polo Bauru - Altos Da Cidade - Antônio Alves, 33-61 - Vila Aeroporto Bauru - Bauru	1178361	17012431	SP
Polo Smart Alphaville - Rio Negro, 503 - Alphaville Centro Industrial E Empresarial - Barueri	1178363	06454000	SP
Polo Belo Horizonte - Barro Preto - Rua Rio Grande Do Sul, 829 - Barro Preto - Belo Horizonte	1178365	30170114	M G
Polo Bragança Paulista - Dos Imigrantes, 1538 - Jardim América - Bragança Paulista	1178366	12902000	SP
Polo Brasília - Asa Norte - Scrn 702/703 Bloco B, S/N - Asa Norte - Brasília	1178368	70720620	DF

Polo Caieiras - Uruguai, 59 - Região Central - Caieiras	1178369	07700665	SP
Polo Itapetininga - Antônio Arruda Mello, 331 - Jardim Alvorada - Itapetininga	1178371	18208390	SP
Polo Jundiaí - Centro - Bernardino De Campos, 166 - Centro - Jundiaí	1178375	13201056	SP
Polo Londrina - Centro - Om - Sergipe, 1025 - Centro - Londrina	1178376	86020330	PR
Polo Poá - José De Oliveira Gomes, 40 - Centro - Poá	1178377	08561300	SP
Polo Ribeirão Pires - Baptista Lion, 1 - Centro - Ribeirão Pires	1178379	09400100	SP
Polo Rondonópolis - Centro li - Dom Wunibaldo, 1251 - Centro - Rondonópolis	1178381	78700010	MT
Polo Santos - Gonzaga - Ana Costa, 465 - Gonzaga - Santos	1178383	11060003	SP
Polo São Caetano Do Sul - Centro - Niterói, 330 - Centro - São Caetano Do Sul	1178384	09510200	SP
Polo São Paulo - São Miguel Paulista - Amadeu Gamberini, 51 - Vila Americana - São Paulo	1178388	08010110	SP
Polo Vila Velha - Antônio Ataíde, 904 - Divino Espírito Santo - Vila Velha	1178390	29107200	ES
Polo Portel - Centro - Santos Dumont, 30 - Portelinha - Portel	1178392	68480000	PA
Polo Ponta Grossa - Centro - Afonso Pena, 213 - Estrela - Ponta Grossa	1178394	84040170	PR
Polo Ribeirão Preto - Centro - Prudente De Moraes, 386 - Centro - Ribeirão Preto	1178399	14015100	SP
Polo Brasília - Taguatinga Pistão Sul - Setor D Sul, Lote 7 - Taguatinga Sul (Taguatinga) - Brasília	1178441	72020111	DF
Polo São Sebastião - Centro - Rua Vitorino Gonçalves Dos Santos, 160 - Centro - São Sebastião	1178448	11608617	SP
Polo Tietê - Rua Expedicionários, 347 - Centro - Tietê	1178449	18530063	SP
Polo Palmas - Taquaralto - 28, Sn - Jardim Aurenny Iii (Taquaralto) - Palmas	1178469	77062058	TO
Polo Pindamonhangaba - Fortunato Moreira, 165 - Centro - Pindamonhangaba	1178470	12400400	SP
Polo Brasília - Ceilândia - Qnn 2, Lote 04 - Ceilândia Sul (Ceilândia) - Brasília	1178624	72220020	DF
Polo Brasília - Sobradinho - 12 Ar 03, Bloco A - Sobradinho - Brasília	1178625	73011145	DF
Polo Valinhos - Centro - Barão De Mauá, 508 - Vila Clayton - Valinhos	1178630	13276080	SP
Polo Ourinhos - Centro - Doutor Antônio Prado, 274 - Centro - Ourinhos	1178631	19911810	SP
Polo Curitiba - Centro I - Visconde De Guarapuava, 1951 - Centro - Curitiba	1178632	80060060	PR
Polo Barueri - Bethaville - Avenida Batatais, 651 - Jardim Paulista - Barueri	1178633	06447135	SP
Polo Guaxupé - Rua Barão Guaxupé - Centro - Guaxupé	1178639	37830036	M G
Polo Hortolândia - Adventista - Joaquim Gomes, 146 - Parque Ortolândia - Hortolândia	1178642	13184110	SP
Polo Mogi Das Cruzes - Brás Cubas - Francisco Affonso De Melo, 85 - Vila Brás Cubas - Mogi Das Cruzes	1178644	08740310	SP
Polo Piedade - Centro - Capitão Moraes, 306 - Cotianos - Piedade	1178645	18170000	SP
Polo Goiânia - Jardim Atlântico - Felismino Feital, Lt 16 - Cidade Jardim - Goiânia	1179359	74423170	GO
Polo Rio De Janeiro - Campo Grande - Augusto De Vasconcelos, 544 - Campo Grande - Rio De Janeiro	1179360	23050340	RJ

Polo Blumenau - Centro - Caetano Deeke, 34 - Centro - Blumenau	1179449	89010040	SC
Polo São José Do Rio Preto - Da Fé, 76 - Jardim Urano - São José Do Rio Preto	1179450	15084230	SP
Polo Jandira - Centro - Willian Waddel, 119 - Centro - Jandira	1179461	06606000	SP
Polo Uberlândia - Lídice - Santos Dumont, 1310 - Lidice - Uberlândia	1179488	38400062	M G
Polo São Bernardo Do Campo - Marechal - Marechal Deodoro, 1805 - Centro - São Bernardo Do Campo	1183674	09710191	SP
Polo Vinhedo - Centro - Rua Agenor De Mattos, 355 - Capela - Vinhedo	1183675	13285618	SP
Polo São Paulo - Ipiranga - Doutor Gentil De Moura, 619 - Ipiranga - São Paulo	1183676	04278080	SP
Polo São Paulo - Ipiranga I - Doutor Gentil De Moura , 619, Sala 01 - Ipiranga - São Paulo	1183697	04278080	SP
Polo São Paulo - Metro Vila Sonia - Marechal Deodoro , - De 0822 A 1090 - Lado Par - Centro - São Bernardo Do Campo	1183925	09710001	SP
Polo Mairiporã - Centro - Marechal Deodoro , - De 0822 A 1090 - Lado Par - Centro - São Bernardo Do Campo	1183960	09710001	SP
Polo Mairiporã - Centro - Marechal Deodoro , 1801, - Centro - São Bernardo Do Campo	1184173	09710001	SP
Polo Mairiporã - Centro - Rua Agenor De Mattos , 1, (Jardim Das Nogueiras) - Capela - Vinhedo	1184260	13285618	SP
Polo Caraguatatuba - Luiz Passos Júnior, 79 - Centro - Caraguatatuba	1184458	11660270	SP
Campus Mooca - Rua Dr. Almeida Lima, 1124 E 1134, Campus Mooca - Brás - São Paulo	2503	03164000	SP
Campus Vale Do Anhangabaú - Rua Líbero Badaró, 487/501, - Centro - São Paulo	2505	01009904	SP
Campus Morumbi - Av. Roque Petroni Junior, 630 - Morumbi - São Paulo	2508	04707000	SP
Campus Paulista - Av. Paulista, 2000, Campus Paulista - Bela Vista - São Paulo	33621	01310200	SP
Campus Vila Olimpia - Rua Casa Do Ator, 294, Campus Vila Olimpia - Vila Olímpia - São Paulo	707833	04546000	SP

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

- Currículo: nosso currículo agora é integrado. Isso quer dizer que o aprendizado será fruto de uma compreensão global do conhecimento, não mais repartido em disciplinas.
- Aprofundamento de estudos: os estudantes são incentivados à prática de atividades que aprofundam estudos: leitura e produção acadêmica, práticas educativas, pesquisa e extensão, projeto de Vida & Carreira e visitas técnicas.
- Gestão participativa: os colaboradores, de todos os segmentos, estão envolvidos nos projetos da IES, opinando, discutindo e operacionalizando as ações. O sistema de gestão está organizado em comitês gestores.
- Formação continuada em serviço: são disponibilizados constantemente cursos de formação continuada ao público docente e à equipe técnico-administrativa.

Ademais, a Ânima Educação definiu cinco pilares estratégicos para as escolas a ela vinculadas. Esses pilares guiam e mantêm os estudantes no centro das decisões:

1. Experiência transformadora dos alunos e alunas;
2. Transformar a Ânima e suas escolas em um ecossistema de aprendizado personalizado;
3. Aprendizagem ao longo da vida;
4. Novos modelos de negócios;
5. Criar capacidades para o crescimento.

A Instituição tem direcionado as suas ações, visando atender às principais demandas da oferta educacional, no que se refere ao desenvolvimento local e regional. A IES assume o compromisso de priorizar a inclusão social, tecnológica, política e cultural, objetivando sempre o respeito às diversidades e a conservação ambiental. É importante destacar que, ao disseminar as suas propostas, a IES busca sempre o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, E.M.H.; ÁVILA, B.; ZEDNJK, H.; TAROUÇO, L. **Laboratório virtual de aprendizagem: uma proposta taxonômica**. RENOTE- Revista Novas Tecnologias na Educação. CINTED-UFRGS, Porto Alegre, v. 9, nº. 2, p.s, n,dezembro, 2011. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/24821/14771>. Acesso em: 01.dez.2015.
- AMARILHA, M. **Educação e leitura**: novas linguagens, novos leitores. Campinas, SP: Mercado de Letras; Natal, RN: UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.
- ÂNIMA EDUCAÇÃO. Projeto Acadêmico Ânima. Belo Horizonte, Diretoria Acadêmica, 2020.
- ASSMANN, H. Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- AUSUBEL, D.P. A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel. São Paulo, 1993.
- BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (Org.). **Ensino híbrido**: personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015.
- BIGGS, J. B. Teaching for quality learning at university: What the student does. McGraw-hill education, UK, 2011.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 abr. 2004, seção 1, p. 3.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 de dez. de 1996, seção 1, p. 27.833.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Poder Executivo. Decreto n. 5.786, de 24 de maio de 2006. Dispõe sobre os centros universitários e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 mai. 2006, seção 1, p. 9.
- BRASIL. Poder Executivo. Decreto nº. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 mai. 2006, Seção 1, p. 7-8.
- BRASIL. Resolução n. 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá

outras providências. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808>. Acesso em: 20 maio 2020.

BURLAMAQUI, M.G.B. Avaliação e qualidade na educação superior: tendências na literatura e algumas implicações para o sistema de avaliação brasileiro. **Estudos em Avaliação Educacional**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 19, n. 39, jan./abr. 2008.

CARDOSO, Beatriz [org.]. **Ensinar: tarefa para profissionais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

CLANDININ, Jean; CONNELLY, Michael. **Teachers as curriculum planners: narratives of experience**. Toronto: OISE Press; New York: Teachers College Press, 1988.

COROACY, Joana. O planejamento como processo. *Revista Educação*. Ano I, n. 4, Brasília, 1972.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16, p. 297-334, 1951.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes. *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Lisboa, Universidade de Lisboa, 2007.

DAMASIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Aval. Psicol.*, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 213-228, ago. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200007&lng=pt&nrm=iso>.

DAVIES, Nicholas. *Legislação educacional federal básica*. São Paulo: Cortez, 2004.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. MEC/UNESCO. 2ed. São Paulo: Cortez, 2003

DEMO, Pedro. *Educar pela pesquisa*. Campinas: Autores Associados, 1997.

DEWEY, John. **Education and experience**. New York: Collier Books, 1938.

DIESEL, Aline; BALDEZ, Alda Leila Santos; MARTINS, Silvana Newmann. **Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica**. In: Revista Themis. UNIVATES - Centro Universitário Centro Universitário Univates, Lajeado/RS, 2017.v.14, n. 1, p. 268 a 288.

FAZENDA, Ivani. Diversidade cultural no currículo de formação de professores – uma dimensão interdisciplinar. In: ROSA; SOUZA (Orgs.). Políticas organizativas e curriculares, educação inclusiva e formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FIGUEIREDO, Kristianne L; JUSTI, Rosária. **Uma proposta de formação continuada de professores de ciências buscando inovação, autonomia e colaboração a partir de referenciais integrados**. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências, v. 11, nº. 1, p.169-190, 2011, p.172.

FÓRUM DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. *Diretrizes conceituais e políticas*. Maria das Dores Pimentel Nogueira (Org.). Belo Horizonte: PROEX/UFMG, 2000.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. Relatório de reunião especial de revisão (oficina), realizada em Diamantina/MG, nos dias 18 e 19 de julho de 2005, durante o 37º Festival de Inverno da UFMG. Aprovado, com modificações – incorporadas nesta versão –, pela Coordenação Nacional do Fórum, reunida em Brasília, em 8 de agosto de 2005.

FOUREZ, Girard. *A construção das ciências*. São Paulo: UNESP, 1995.

GALLO, S. Disciplinaridade e transversalidade. In: vários autores. (Org.). *Linguagens, espaços e tempos no ensinar e no aprender*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

GATTI, B. A. Ensino superior e avaliação institucional: um modelo em implantação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília: Inep, v. 80, n.194, p. 148-155, jan./abr. 1999.

HABERMAS, Jürgen. *O discurso filosófico da modernidade*. 3. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1991.

HENGEMÜHLE, Adelar. *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

HOSTT, A. C. G. S., de Freitas Hauss, M. M., Nettos, F. S. F., Quintas, L. P., dos Santos, G. G., Grasseli, M. F., & Simões, C. M. Programa Híbrido de Formação de Professores “Sala Mais”. **Pleiade** – Edição Especial VI CIEd, v 12, nº. 25, p. 187-197, dez. 2018.

HORN, Michael B. **Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação**. Porto Alegre: Penso, 2015.

LEMOIS, André F.M. **Cibercultura e Mobilidade. A Era da Conexão**. In: LEÃO, Lúcia (org). *Derivas*. Cartografias do Ciberespaço, São Paulo: Annablume; Senac, 2004.

LENOIR, Yves. Didática e interdisciplinaridade: uma complementaridade necessária e incontornável. In: FAZENDA, Ivani (Org.). *Didática e interdisciplinaridade*. Campinas: Papirus, 2002.

MEDINA, A.; DOMINGUES, C. **La formación del profesorado en una sociedad tecnológica**. Madrid: Cincel, 1989.

MELLO, Guiomar Namó de. **Currículo da Educação Básica no Brasil: concepções e políticas**. Disponível em: <<http://movimentopelabase.org.br/>>. Acesso em: 25.abr.2015.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora: UFMG, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, republicada em 29 de dezembro de 2010: Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, nº 249, Brasília, DF, 29 dez. 2010, seção 1, p. 39 a 43.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. *SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 4. ed. ampl. Brasília: INEP, 2007.

MIZUKAMI, M. G. N. et al. **Escola e aprendizagem da docência: processos de investigação e formação**. São Carlos: EDUEFSCar, 2002.

MORIN, E. Afirmação proferida durante debate com a comunidade universitária da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH/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.