sãojudas
universidade

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2019-2023

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

1.1 BREVE HISTÓRICO DA IES 10

1.1.1 Uma ideia de universidade 10

1.1.2 O Complexo Educacional São Judas Tadeu 13

1.2 INSERÇÃO REGIONAL 17

1.2.1 O estado de São Paulo 17

1.2.2 O município de São Paulo 18

1.2.2.1 Dados demográficos 19

1.2.2.2 Dados sociais 22

1.2.2.3 Educação 23

1.2.2.4 Saúde 24

1.2.2.5 Renda 26

1.3 A UNIVERSIDADE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO 26

1.3.1 Mooca 30

1.3.2 Butantã 32

1.3.3 Santo Amaro 34

1.3.4 Jabaquara 36

1.3.5 Paulista 37

1.3.6 Vila Leopoldina 38

1.3.7 Santana 39

1.3.8 Cubatão – *Campus* Fora de Sede 41

1.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES 44

1.4.1 Missão 45

1.4.2 Visão 47

1.4.3 Valores 48

1.5 FINALIDADES 49

1.6 METAS E AÇÕES 50

1.6.1 Para o ensino 51

1.6.2 Para a pesquisa 52

1.6.3 Para a extensão 53

1.6.4 Para a gestão acadêmico-administrativa 54

1.6.5 Para a assistência estudantil 55

1.6.6 Para o corpo técnico-administrativo 55

1.6.7 Para o corpo docente 56

1.6.8 Infraestrutura 57

1.6.9 Para a avaliação institucional 58

1.7 ÁREAS DE ATUAÇÃO 58

1.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA IES 59

2 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 62

2.1 EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL A PARTIR DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO 64

2.2 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA) 72

2.3 PROJETO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO 75

2.4 O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 81

2.4.1 Instrumentos de avaliação 84
2.4.1.1 Instrumentos de avaliação interna 84
2.4.1.2 Instrumentos de avaliação externa 85
2.4.2 Tratamento estatístico dos dados 86
2.4.3 Mecanismos 88
2.5 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA 89
2.6 AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÕES EXTERNAS: ANÁLISE E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS 90
2.7 ARTICULAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS E DA AUTOAVALIAÇÃO 93
2.7.1 Discussão dos resultados e plano de ação 96
2.7.2 Elaboração do relatório de autoavaliação 98
3 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI) 98
3.1 DIRETRIZES DE ATUAÇÃO ACADÊMICA 99
3.2 PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E TÉCNICO-METODOLÓGICOS NORTEADORES DA PRÁTICA ACADÊMICA 101
3.2.1 Perfil do egresso 103
3.2.2 Trabalho coletivo e aprendizagem significativa 105
3.2.3 Interdisciplinaridade 108
3.2.4 Projeto de vida 111
3.2.4.1 Itinerários formativos: identidade, cidadania e trabalhabilidade 112
3.2.4.2 Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI) 115
3.2.4.2.1 Laboratório de Aprendizagem Integrada Virtual (LAIV) 118
3.3 CURRÍCULO E2A ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM: FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS 121
3.3.1 Concepção de currículo 121
3.3.2 Competências e habilidades 124
3.3.3 Competências adicionais – disciplinas livres 127
3.3.4 Educação para a sustentabilidade 129
3.3.5 Inovações pedagógicas 133
3.3.6 Hiperconexão e as tecnologias digitais educacionais 134
3.3.7 Carreira e formação de competências para o século XXI 136
3.3.7.1 Internacionalização 139
3.3.8 O papel do professor 141
3.4 E2A ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA 144
3.4.1 Estrutura curricular: ciclos modulares de aprendizagem 144
3.4.2 A matriz curricular E2A: formação por competências 146
3.4.2.1 Projeto Interdisciplinar (PI) 149
3.4.2.2 Metodologias ativas de aprendizagem 152
3.5 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) 153
3.5.1 Objetivos, metas e valores institucionais que englobam a EAD 153
3.5.2 Alinhamento entre base tecnológica e projeto pedagógico 155
3.5.2.1 Delimitações preliminares do modelo híbrido 158
3.5.2.2 Ambiente *on-line* e autonomia discente no ensino EAD 162
3.5.3 Produção e distribuição de material didático 164
3.5.3.1 Equipe técnica e multidisciplinar responsável 165
3.5.3.2 Plano de atualização do material 168
3.5.3.3 Apoio à produção de material autoral pelo corpo docente 168
3.5.4 Mecanismos de familiarização com as disciplinas EAD 169
3.5.5 Recursos de tecnologias de informação e acessibilidade comunicacional 171
3.5.6 Corpo docente: professor-tutor e professor-presencial 175

3.5.7 Estrutura de polos EAD 178
3.5.8 Integração Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e sistema acadêmico 179

3.6 POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA 180
3.6.1 Direitos humanos 183
3.6.2 Educação nas relações étnico-raciais 184
3.6.3 Libras 184
3.6.4 Educação para a sustentabilidade 185

3.7 POLÍTICAS 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 187

3.8 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E À RESPONSABILIDADE SOCIAL 191

4 POLÍTICAS ACADÊMICAS 195

4.1 POLÍTICAS DE ENSINO 195
4.1.1 Graduação 195
4.1.2 Pós-graduação *lato sensu* 198
4.1.3 Pós-graduação *stricto sensu* 199

4.2 POLÍTICAS DE EXTENSÃO 205
4.2.1 A prática extensionista na USJT 205
4.2.2 Programas de extensão 206

4.3 POLÍTICAS DE PESQUISA 208
4.3.1 Programas de pesquisa 208

4.4 COMISSÕES DE PROPRIEDADE INTELECTUAL E ÉTICA EM PESQUISA 210
4.4.1 Comissão Permanente de Propriedade Intelectual (CPPI) 210
4.4.2 Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) 212
4.4.3 Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA) 216

4.5 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO RELACIONADAS À DIFUSÃO DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS: CIENTÍFICA, DIDÁTICO-PEDAGÓGICA, TECNOLÓGICA, ARTÍSTICA E CULTURAL 218
4.5.1 Portal de revistas eletrônicas 221

4.6 POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES 223
4.6.1 Formas de acesso 223
4.6.2 Programas de apoio pedagógico 225
4.6.3 Programas de apoio financeiro 226
4.6.4 Estímulos à permanência 228
4.6.4.1 Nivelamento 228
4.6.4.2 Monitorias 231
4.6.4.3 Organização estudantil 233

4.7 POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS 233

4.8 ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA 237
4.8.1 Acessibilidade curricular e atitudinal 237

4.9 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA 239
4.9.1 Comunicação com a comunidade externa 239
4.9.2 Comunicação com a comunidade interna 241
4.9.2.1 Central de Relacionamento com o Aluno 243
4.9.2.2 Comunicação com colaboradores 244

5 POLÍTICAS DE GESTÃO 246

5.1 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL 247

5.1.1 Corpo docente 247

5.1.1.1 Titulação e regime de trabalho 248

5.1.1.2 Regime de trabalho 249

5.1.1.3 Cronograma de expansão do corpo docente 250

5.1.1.4 Critérios de seleção e contratação 250

5.1.1.5 Incentivo à permanência 252

5.1.1.6 Procedimentos para substituição eventual 252

5.1.1.7 Plano de carreira do corpo docente 253

5.1.1.8 Políticas de capacitação docente e formação continuada 255

5.1.1.8.1 Programa Sala Mais 257

5.1.1.8.2 Práticas inovadoras para capacitação docente 261

5.1.1.8.3 Critérios de concessão de licença ou bolsa de capacitação 264

5.1.1.8.4 Etapas e instâncias 264

5.1.2 Corpo técnico-administrativo 264

5.1.2.1 Perfil do corpo técnico-administrativo 265

5.1.2.2 Plano de cargos e salários do corpo técnico-administrativo 266

5.1.2.2.1 Solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal 267

5.1.2.2.2 Recrutamento 267

5.1.2.2.3 Seleção 268

5.1.2.2.4 Contratação 269

5.1.2.2.5 Política para aplicação do plano de cargos e salários/carreira 269

5.1.2.2.6 Políticas de treinamento e desenvolvimento continuado 271

5.1.2.2.7 Expansão do corpo técnico-administrativo 272

5.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA 272

5.2.1 Estrutura organizacional e estâncias de decisão 272

5.2.1.1 Administração superior 272

5.2.1.1.1 Conselho Universitário – CONSU 273

5.2.1.1.2 Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEPE 274

5.2.1.1.3 Comissão Própria de Avaliação (CPA) 275

5.2.1.1.4 Chancelaria 276

5.2.1.1.5 Reitoria 276

5.2.1.2 Administração acadêmica 277

5.2.1.2.1 Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação 277

5.2.1.2.2 Diretorias de Campus e/ou Unidades 278

5.2.1.2.3 Coordenadoria de Pós-Graduação *Lato Sensu* e Extensão 281

5.2.1.2.4 Conselhos de Campus e/ou Unidade 281

5.2.1.2.5 Coordenação de curso 282

5.2.1.2.6 Colegiado de curso 284

5.2.1.2.7 Núcleo Docente Estruturante (NDE) 286

5.2.1.3 Órgãos suplementares 287

5.2.1.4 Órgãos específicos e de assessoria 288

5.2.1.5 Órgãos e instalações de apoio às atividades acadêmicas 288

5.2.2 Autonomia da IES em relação à mantenedora 290

5.2.3 Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas 290

5.3 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA 292

5.3.1 Aspectos financeiros e orçamentários 292

5.3.2 Plano de investimento 294

5.3.3 Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna 296

6 INFRAESTRUTURA 298

6.1 INFRAESTRUTURA GERAL 298
6.1.1 Infraestrutura das unidades 299
6.1.1.1 Salas de aula 305
6.1.1.2 Espaços de convivência e de alimentação 306
6.1.1.3 Espaços para atendimento aos discentes 306
6.1.1.3.1 Sala de atendimento aos alunos 306
6.1.1.3.2 Atendimento especializado e autoatendimento 306
6.1.1.3.3 Call center 306
6.1.1.3.4 Central de carreiras 306
6.1.1.4 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas 307
6.1.1.4.1 Centro de Psicologia Aplicada (CENPA) 308
6.1.1.4.2 Cartório experimental e escritório de assistência judiciária 308
6.1.1.4.3 Estúdio de rádio e TV 308
6.1.1.4.4 Brinquedoteca 309
6.1.1.4.5 HSM 309
6.1.1.5 Laboratórios de informática 309
6.1.1.6 Auditório 310
6.1.1.7 Ambulatório médico 311
6.1.1.8 Salas de coordenação acadêmica 311
6.1.1.9 Sala dos professores 312
6.1.1.9.1 Espaço de trabalho para docentes em tempo integral de docentes e tutores híbrido e presencial 312
6.1.1.10 Instalações administrativas 312
6.1.1.11 Copa dos funcionários 314
6.1.1.12 Instalações sanitárias 314
6.1.1.13 Infraestrutura física e tecnológica destinada à CPA 314

6.2 EQUIPAMENTOS 314

6.3 BIBLIOTECA 315
6.3.1 Biblioteca: infraestrutura e acervo 315
6.3.2 Biblioteca digital 320
6.3.3 Serviços e orientação para usuários 321
6.3.4 Plano de aquisição, expansão e atualização do acervo 321

6.4 RECURSOS AUDIOVISUAIS 322

6.5 RECURSOS DE TECNOLOGIAS E COMUNICAÇÃO 322

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Região do Butantã.....34
Quadro 2 – Novos cursos de graduação para 2019-2023.....196
Quadro 3 – Cursos de pós-graduação lato sensu oferecidos pela USJT.....198
Quadro 4 – Programas de pós-graduação stricto sensu da USJT 202
Quadro 5 – Relação de mestres e doutores – base 2018 249
Quadro 6 – Corpo docente – base 2018 250
Quadro 7 – Admissão e de progressão da carreira docente 254
Quadro 8 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo 271
Quadro 9 – Horário de funcionamento das bibliotecas.....321

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População total, por gênero, rural/urbana – São Paulo/SP 22
Tabela 2 – Classificação dos 12 primeiros municípios em relação do IDHM 22
Tabela 3 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e seus componentes – São Paulo/SP.....23
Tabela 4 – Estabelecimentos de Saúde Segundo Tipo de Estabelecimento – São Paulo/SP no ano de 2015 25
Tabela 5 – Região da Mooca 30
Tabela 6 – Distrito de Santo Amaro 35
Tabela 7 – Distrito de Jabaquara 36
Tabela 8 – Distrito da Bela Vista 38
Tabela 9 – Distrito da Vila Leopoldina.....39
Tabela 10 – Distrito de Santana. 41
Tabela 11 – Informações demográficas de Cubatão.....44
Tabela 12 – Participação dos discentes na avaliação institucional – 2015, 2016 e 2017 65
Tabela 13 – Participação dos discentes na avaliação institucional 65
Tabela 14 – Relação de visitas in loco 2015, 2016 e 2017 68
Tabela 15 – Relação de visitas in loco 2018 69
Tabela 16 – Resultado do ENADE e CPC dos cursos – 2015 e 2016 69
Tabela 17 – Resultado do ENADE e CPC dos Cursos – 2017.....70
Tabela 18 – Resultado do ENADE e CPC dos Cursos – 2018.....70
Tabela 19 – Histórico de índices da IES 71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cronologia dos ensinos infantil, fundamental e médio 16
Figura 2 – Cronologia do ensino superiorFonte: autoria própria. 16
Figura 3 – Município de São Paulo 19
Figura 4 – Pirâmide etária 2010 – São Paulo – Distribuição por sexo 20
Figura 5 – Município de São Paulo e suas subprefeituras 29
Figura 6 – Mapa de Cubatão.....42
Figura 7 – Eixos e dimensões do SINAES 63
Figura 8 – Princípios norteadores da avaliação institucional.....76
Figura 9 – Avaliação institucional e gestão estratégica.....80
Figura 10 – Seis etapas do processo de avaliativo 82
Figura 11 – Tratamento dos dados estatísticos.....87
Figura 12 – Tratamento dos dados estatísticos.....88
Figura 13 – Formação integral dos educandos 103
Figura 14 – (Inter)seções da interdisciplinaridade.....110
Figura 15 – Complexo Temático Projeto de Vida (LAI) 114
Figura 16 – Esboço dos itinerários formativos da plataforma LAIV 119
Figura 17 – Trilhas do LAIV – mediando conhecimento e articulando saberes.....120
Figura 18 – Currículo E2A.....123
Figura 19 – Estrutura curricular modular 145
Figura 20 – Modelo de ensino híbrido 158
Figura 21 – Histórico do CEP/USJT 213

1 INTRODUÇÃO

Consoante o disposto na legislação vigente, a Universidade São Judas Tadeu apresenta o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) relativo ao quinquênio 2019-2023, aprovado pelo Conselho Universitário.

O presente PDI foi elaborado a partir de discussões envolvendo o Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, os colegiados de curso, os gestores acadêmicos (reitora, diretores das unidades e coordenadores de curso) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Este Plano de Desenvolvimento Institucional explicita a organização, filosofia de trabalho e objetivos da Universidade São Judas Tadeu e constitui o documento norteador para o período abarcado, mormente no acompanhamento das metas propostas, as quais foram decididas tendo em vista a sua exequibilidade, de forma a garantir a viabilidade do seu cumprimento integral.

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, de biblioteca, de informática, de laboratórios e de instalações físicas, com vistas à consolidação da Universidade São Judas Tadeu como instituição educacional comprometida com elevados padrões de qualidade.

É importante ressaltar que os objetivos, metas e estratégias elaboradas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 redundarão em melhorias institucionais significativas, mormente aquelas relacionadas com os resultados do ENADE, CPC e IGC, bem como as resultantes das avaliações *in loco* de cursos (CC) e institucional (CI). O processo, como um todo, tem sido acompanhado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e relatado no Relatório de Autoavaliação Institucional, de caráter anual.

O grupo mantenedor da Universidade São Judas Tadeu, com base em sua experiência de atuação no ensino superior, reconhece que, ao projetar este documento, evoca para si a responsabilidade de contribuir, por meio do fortalecimento

da educação superior, para o avanço da sociedade e 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 docente e técnico-administrativos; no enfrentamento dos desafios inerentes à sua infraestrutura, e espaços físicos, tais como bibliotecas, laboratórios e áreas de convivência; às tecnologias de informação e comunicação; no incentivo ao intercâmbio e à cooperação interinstitucionais; bem como no aperfeiçoamento e utilização 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 desenvolvido 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.

Reitora
Denise Aparecida Campos

1 PERFIL INSTITUCIONAL

O certo é que, desde o século XIX até nós, as Universidades têm sido o sintonizador das grandes aspirações sociais e elemento, o mais importante, na propulsão do progresso das nações e do desenvolvimento humano. Mais complexa é hoje em dia a sua missão, que consiste em elaborar e difundir a cultura humanística, ensinar as profissões e artes liberais, entregar-se de corpo e alma à investigação científica e tecnológica, promover, por fim, a justiça e o desenvolvimento social.

PROF. ALBERTO MESQUITA DE CAMARGO (1908-1995)
Fundador da Universidade São Judas Tadeu

1.1 BREVE HISTÓRICO DA IES

1.1.1 Uma ideia de universidade

A ideia de universidade, originária do século XII, na Idade Média, nasceu fortemente influenciada pela Igreja Católica, que desde o século IX instituíra escolas monacais e episcopais por toda a Europa. Esse modelo de Instituição, de cunho associativo e clerical, voltava-se para a ampliação do clero, com vistas a fortalecer o poder religioso, criando-se mais de cinquenta estabelecimentos no gênero até os primórdios do século XVI. Posteriormente, o caráter religioso da Universidade foi secularizando-se, abrindo espaço à preparação das elites, destinadas a instrumentalizar o Estado com vistas à formação de aparelhos administrativos qualificados.

A partir do século XVIII, o Século das Luzes, novas perspectivas descortinaram-se para a universidade, quando essas agremiações elegeram a experiência, o empírico, como parte relevante do aprendizado, com ênfase na construção do conhecimento científico. Já em fins do século XIX, um novo padrão de universidade se estabelecia a partir da Alemanha. Ali, o cientista Wilhelm von Humboldt introduziu paradigmas de excelência, visando à pesquisa, modelo incorporado pelas universidades de toda a Europa e das Américas. Consolidava-se, pois, o instrumento de disseminação do saber – a universidade – a serviço do desenvolvimento humano em seus múltiplos aspectos. No Brasil, contudo, a tradição de ensino universitário vem a ser, de certa forma, recente. O país, de características agrárias, que tardou a ingressar no universo das letras, conheceu tarde apenas algumas faculdades sediadas em capitais do Império que, por anos, responderam pelo ensino superior nesta porção da América.

Criaram-se focos culturais isolados de saber, voltados para a formação de uma elite que se ocuparia, especialmente, do aparelhamento administrativo e das profissões liberais no País. Ao proclamar-se a República, em 1889, contávamos apenas com as Escolas de Medicina da Bahia e do Rio de Janeiro, aquelas de Direito em São Paulo e Olinda, as demais de Minas e Farmácia, em Ouro Preto, e as de Engenharia, em Salvador e no Rio de janeiro.

Já na nova ordem republicana, marcada pela proposta laica, com grande ênfase na Educação, várias Faculdades foram criadas entre 1891 e 1937. O País dotava-se de cursos superiores com vistas à qualificação de parte da população, significativamente ampliada com a vinda maciça de imigrantes, fosse para as lavouras de café ou, posteriormente, para a indústria nascente.

Contudo, a recorrente ideia de Universidade, ou seja, a reunião de Faculdades agregando cursos diversificados do saber humano não se efetivava. Sabe-se que sua formulação vinha de longe. No período colonial, por volta de 1553, fora pensada pelos jesuítas; fizera-se presente na Inconfidência Mineira, em 1789; também cogitada pelo príncipe regente D. João, em 1808; pelos membros da Assembleia Constituinte de Lisboa de 1820; assim como pela própria Assembleia Constituinte Brasileira, em 1823, após a Independência.

Outras tantas propostas sucederam-se ao longo do Império e mesmo no alvorecer da República, que não lograram efetivar-se. Só no ano de 1920, pelo Decreto nº 14.343, instituiu-se a Universidade do Rio de Janeiro, mais tarde Universidade do Brasil, reunindo a Escola Politécnica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito lá sediadas. Encetava-se um processo que teria desdobramentos por todo o País, ainda que em ritmo mais lento do que o desejado.

Em São Paulo, particularmente, a despeito do progresso vivenciado pela Capital e pelo Estado nestes anos subsequentes, só em 1934 fundou-se a Universidade de São Paulo, abrigando inicialmente os cursos de Direito, Engenharia, Farmácia e, logo depois, a Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. A Instituição atendia a uma parte restrita da população, agentes sociais privilegiados que atuariam nas

profissões liberais, em pesquisas científicas e na docência em geral.

Não obstante, foi na década seguinte, a partir de 1946, que se assistiu à criação de Universidades Federais, bem como de Instituições de orientação católica, a exemplo da Pontifícia Universidade Católica (PUC-São Paulo), que iniciou suas atividades em 1947. Era preciso absorver a população escolarizada que ambicionava o terceiro grau. Assim, ao iniciarem-se os anos de 1960, o número de universidades no Brasil ampliara-se, longe, porém, de tornar-se adequado às dimensões e demandas do país. Voltavam-se para realidades diversas, delineando novas grades curriculares e metodologias renovadas de ensino.

Em 1968, a Reforma Universitária encetada pelo Conselho Federal de Educação propôs novas metas ao ensino superior. Incentivava a iniciativa particular, estimulava a ampliação de vagas, apostava na privatização do ensino. Data dos anos de 1970 a emergência de Faculdades particulares, quando a acentuada privatização do ensino gerou expressivos conglomerados educacionais voltados para a conformação de uma nova universidade.

Nesse quadro, no ano de 1971, surgiam as Faculdades São Judas Tadeu, no bairro da Mooca. Tratava-se de iniciativa ousada, que privilegiava o atendimento à população do Bairro e da Zona Leste, voltada para cursos de pronta colocação no mercado, contemplando as áreas de Contabilidade e Administração. O empreendimento direcionava-se para a nova realidade do País, presidido então pela demanda de tecnocratas, distanciando-se do modelo convencional bacharelesco de saber enciclopédico, suplantado pela rapidez das transformações de toda ordem.

Inscrevia-se na nova perspectiva do ensino superior, definida a partir das mudanças geradas pela sociedade industrial, pelas atividades produtivas cada vez mais complexas e, sobretudo, pelos avanços da informática. Preocupada com a investigação científica em grande parte articulada com as necessidades técnicas da industrialização, identificava-se com o processo de mudança sociocultural que caracterizava a sociedade brasileira. Em 1989, ao transformar-se na Universidade São Judas Tadeu, vinha ao encontro da necessária democratização do ensino

superior, um direito do cidadão, com vistas à sua qualificação profissional.

1.1.2 O Complexo Educacional São Judas Tadeu

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

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

O Colégio São Judas Tadeu, portanto, durante bom tempo serviu como alternativa de educação de qualidade para a região. Em 1969, o Colégio já contava com 1.965 alunos em seus cursos Primário, Ginasial, Científico, Clássico, Normal e Técnico. Em 1971, dados os novos marcos legais que regulamentavam o setor educacional, a experiência acumulada e o desejo de ampliar a oferta de bom ensino para a região, criou-se a Faculdade São Judas Tadeu, que funcionou, inicialmente, nas dependências do próprio Colégio, oferecendo os cursos de Administração e Ciências Contábeis. No mesmo ano, surgiu a Escolinha Dente de Leite do Colégio São Judas Tadeu, conformando o Complexo Educacional São Judas Tadeu como prestador de serviços educacionais em todos os níveis. Em 1973, a Faculdade já desenvolvia suas atividades em um prédio alugado e oferecia também os cursos de Matemática e Letras.

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

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

Em 2003, a Universidade São Judas Tadeu teve seu primeiro Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* reconhecido, na área de Filosofia, seguido, em 2004 e 2005, pelos de Educação Física e Arquitetura e Urbanismo. Em 2007, depois de 36 anos de atividades exclusivamente no distrito da Mooca, foi inaugurada nova unidade, na região do Butantã. Em 2009, obteve a aprovação de seu primeiro curso de doutorado, em Educação Física, além de mais um curso de mestrado, na área interdisciplinar, em Ciências do Envelhecimento. As atividades de ambos os cursos tiveram início em 2010.

Em 2011, foi aprovada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) a oferta de novos cursos superiores de tecnologia. A Universidade São Judas Tadeu, atualmente, possui na cidade de São Paulo 7 (sete) *campi* – Mooca; Butantã, Santo Amaro; Jabaquara; Paulista; Santana e Vila Leopoldina - e 1 (um) campus fora de Sede na cidade de Cubatão.

As áreas de atuação acadêmica da Universidade São Judas Tadeu, em seus diversos cursos de graduação, conforme a Tabela das Áreas do Conhecimento do CNPq, são distribuídas assim:

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

Desde julho de 2014, a Universidade São Judas Tadeu faz parte da Ânima Holding S.A., um grupo referência em ensino superior no Brasil, com práticas inovadoras de aprendizagem e de gestão, respeito à pluralidade, valorização das pessoas e um compromisso: transformar o país pela educação. Esta cronologia pode ser melhor percebida se estabelecermos uma linha do tempo, desvelando o desenvolvimento e os movimentos de expansão vivenciados pela Universidade São Judas Tadeu, conforme figura a seguir.

Figura 1 – Cronologia dos ensinos infantil, fundamental e médio

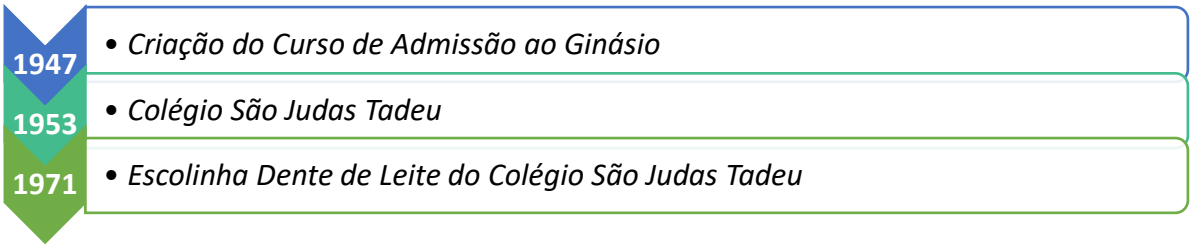


Figura 2 – Cronologia do ensino superior

Fonte: autoria própria.

A AMC SERVIÇOS EDUCACIONAIS LTDA., mantenedora da Universidade São Judas Tadeu, é pessoa Jurídica de Direito Privado, com fins lucrativos, Sociedade Civil, com CNPJ sob nº 43.045.772/0001-52, NIRE 35.218.650.310, com sede na cidade de São Paulo/SP, conforme contrato consolidado e registrado na Junta Comercial de São Paulo, sob nº 356908/14-8 em 10/09/2014.

A mantenedora tem por objeto a administração de atividades de instituições de terceiros e quartos graus, educação profissional, podendo dedicar-se, as atividades de treinamento, pesquisas, consultorias e assessorias às empresas públicas e privadas, realizar cursos de extensão, treinamento, cursos à distância, bem com atividades relacionadas à produção, e divulgação cultural, podendo inclusive ser proponentes de projetos culturais com base nas leis de incentivo à cultura. E, mantém a Universidade São Judas Tadeu (USJT) em São Paulo/SP. É importante ressaltar que a AMC Serviços Educacionais Ltda. pertence ao Grupo Ânima Holding S.A.

1.2 INSERÇÃO REGIONAL

1.2.1 O estado de São Paulo

Localizado na região sudeste do Brasil o estado de São Paulo tem como capital da cidade de São Paulo. Segundo dados do IBGE (2015) o estado possui uma população estimada de 44.396.484 habitantes, e seu território conta com uma área de 248.222,362 km², sendo que possui uma média de 166,23 km² por habitante. Atualmente o Estado possui 645 municípios. A renda per capita mensal de sua população por domicílio é de 1.432,00 reais (IBGE, 2015).

São Paulo começou a ser colonizado pelos portugueses em 21 de janeiro de 1532 quando Martim Afonso de Souza criou a primeira vila na região, a Vila de São Vicente. Logo em seguida veio para o Estado um grupo de jesuítas, dentre eles José de Anchieta e Manoel da Nóbrega, que avançou até a região de Piratininga no qual criou a primeira escola da região, e ao seu redor começou a construir pequenas casas (Portal do Estado de São Paulo, 2015).

No início do seu desbravamento a cidade dependia da mão de obra escrava dos índios da região, para desenvolver plantações para o seu sustento. Porém não desenvolvia nenhuma atividade que fosse economicamente significativa. Durante o primeiro século de colonização o estado recebeu muitos imigrantes para seus núcleos de colonização, dentre eles os africanos, espanhóis e até mesmo alguns índios que deixavam as tribos para morar nas cidades (Portal do estado de São Paulo, 2015).

Em 07 de setembro de 1822 em São Paulo, o príncipe Dom Pedro I declarou a independência do Brasil. Nesse momento a economia do Estado começava e melhorar se tornando um dos grandes centros de referência na produção de café. Em 1860 foi criada a primeira estrada de ferro Santos-Jataí, a São Paulo Railway, que colaborou com a criação de cidades ao redor da linha do trem e o crescimento rápido da urbanização. Nesse período houve um aumento significativo da imigração a região, principalmente para o interior do Estado (Portal do Estado de São Paulo, 2015).

Logo em seguida, o estado começava a ter sua economia voltada para a industrialização. Em 1900 foi inaugurada a Light, primeira empresa responsável pelo fornecimento de energia na região, que foi decisivo para o sucesso das indústrias da década de 1930 e 1940. Por volta de 1950, São Paulo era referência na indústria automobilística, que transformou o Estado em um dos maiores polos industrial do país (Portal do Estado de São Paulo, 2015).

1.2.2 O município de São Paulo

A cidade de São Paulo é a capital do estado de São Paulo, e está localizado na região sudeste do País. Foi fundada em 1553 pelos jesuítas, que vieram com o objetivo de catequisar os índios que habitavam no local, e se instalaram da região de Piratininga, que depois se tornou a cidade de São Paulo. Criaram a primeira escola na região, onde também realizavam missas (Turismo da Cidade de São Paulo, 2015).

A região é utilizada pelos bandeirantes como ponto de partida para a exploração de outras regiões do país com o objetivo de explorar suas matérias-primas, como os metais preciosos. Em 1815 o município se tornou a capital do estado de São Paulo, se tornando o principal núcleo político e intelectual do país, porém só se tornou um

centro econômico de referência depois da grande expansão das plantações de café e do alto nível de industrialização (Turismo da Cidade de São Paulo, 2015).

Durante todo o século XIX a região recebeu um alto índice de imigração e em 1890 mais da metade de seus habitantes eram de origem estrangeira. Em 09 de julho de 1932 ocorreu a Revolução Constitucionalista, onde o Estado entrou em choque com o governo Federal e saiu derrotado. Devido a esse acontecimento é decretado feriado estadual em 09 de julho. Em 1935 foi fundada a Universidade de São Paulo (Turismo da Cidade de São Paulo, 2015).

Atualmente a cidade de São Paulo é um dos principais centros econômicos da América Latina, tendo suas atividades voltadas para o setor de prestação de serviço. A capital de São Paulo vem atraindo muitos turistas do mundo inteiro que colaboram para o desenvolvimento local, impulsionando sua economia (Turismo da Cidade de São Paulo, 2015).

Figura 3 – Município de São Paulo

Fonte: IBGE.

1.2.2.1 Dados demográficos

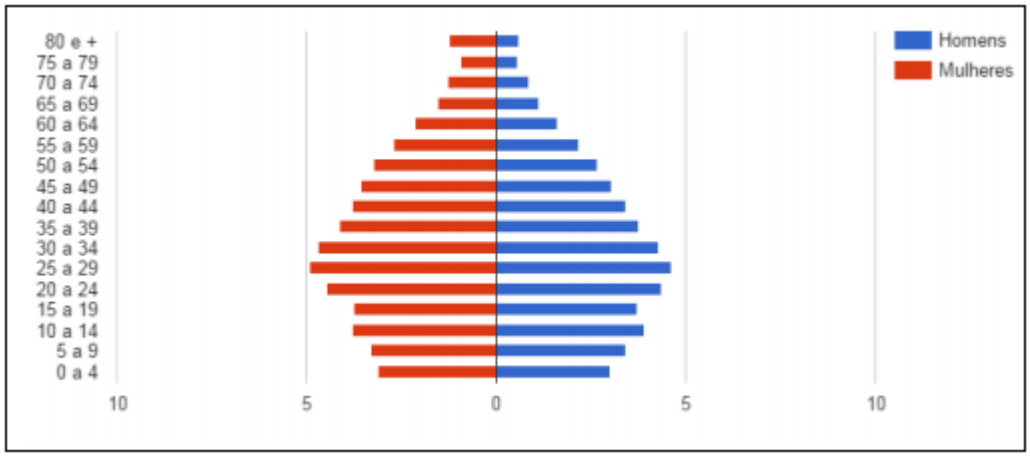
Segundo o Censo do IBGE (2010), a população residente em São Paulo era de 11.253.503 habitantes, e a população estimada para 2014 foi de 11.895.893. A área

da unidade territorial é equivalente a 1.521,110 Km² e a densidade demográfica de 7.398,26 (hab./km²). Em relação à distribuição da população por sexo, as mulheres representam o maior percentual com 52,65% enquanto os homens correspondem a 47,35% e a faixa etária com maior percentual foi a de 25 a 29 anos com 9,9% do total da população. Abaixo a figura da pirâmide etária do município no ano de 2010.

A população do estado de São Paulo está cada vez mais idosa. Enquanto a proporção de jovens com menos de 15 anos possui uma tendência constante de queda (26,31% em 2000 contra 19,18% em 2018), a população com 60 anos ou mais cresce ano a ano (8,96% em 2000 contra 14,43% em 2018).

Isso é reflexo direto de dois fatores principais que ocorre no estado e no Brasil: uma taxa de natalidade comparável aos países mais desenvolvidos (segundo a OCDE) e uma maior expectativa de vida da população em geral.

Figura 4 – Pirâmide etária 2010 – São Paulo – Distribuição por sexo



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013.

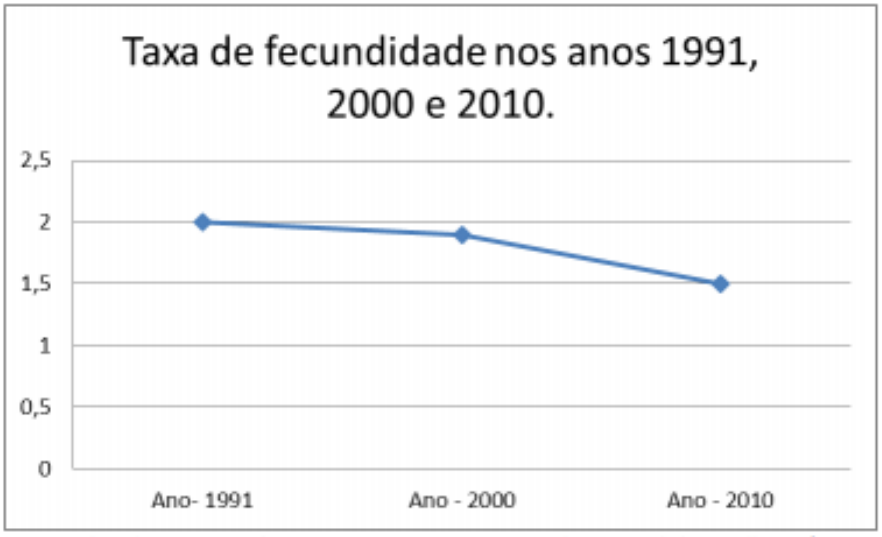
Segundo o DATASUS quanto à esperança de vida ao nascer, no estado da São Paulo, no ano 2000 era de 71,4 anos e em 2010 passou para 76,1 anos para ambos os sexos, um aumento de 4,7 anos nesse indicador.

A mortalidade infantil (mortalidade de crianças com menos de um ano de idade) no município passou de 18,4 óbitos por mil nascidos vivos, em 2000, para 13,2 óbitos por mil nascidos vivos, em 2010. Em 1991, a taxa era de 24,2. Já na UF, a taxa era de

13,9, em 2010, de 19,4, em 2000 e 27,3, em 1991. Entre 2000 e 2010, a taxa de mortalidade infantil no país caiu de 30,6 óbitos por mil nascidos vivos para 16,7 óbitos por mil nascidos vivos. Em 1991, essa taxa era de 44,7 óbitos por mil nascidos vivos.

Com a taxa observada em 2010, o Brasil cumpre uma das metas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas, segundo a qual a mortalidade infantil no país deve estar abaixo de 17,9 óbitos por mil em 2015.

Gráfico 1 – Taxa de fecundidade nos anos de 1991, 2000 e 2010



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013.

Entre 2000 e 2010, a população de São Paulo cresceu a uma taxa média anual de 0,76%, enquanto no Brasil foi de 1,17%, no mesmo período. Nesta década, a taxa de urbanização do município passou de 94,05% para 99,10%. Em 2010 viviam, no município, 11.253.503 pessoas. Entre 1991 e 2000, a população do município cresceu a uma taxa média anual de 0,87%. Na UF, esta taxa foi de 1,78%, enquanto no Brasil foi de 1,63%, no mesmo período. Na década, a taxa de urbanização do município passou de 97,58% para 94,05%.

Tabela 1 – População total, por gênero, rural/urbana – São Paulo/SP

População	População (1991)	% do Total (1991)	População (2000)	% do Total (2000)	População (2010)	% do Total (2010)
População total	9.652.391	100	10.437.203	100	11.253.503	100
Homens	4.656.361	48,24	4.974.254	47,66	5.328.632	47,35
Mulheres	4.996.030	51,76	5.462.950	52,34	5.924.871	52,65
Urbana	9.419.100	97,58	9.816.138	94,05	11.152.344	99,1
Rural	233.291	2,42	621.065	5,95	101.159	0,9

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013.

1.2.2.2 Dados sociais

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.

Tabela 2 – Classificação dos 12 primeiros municípios em relação do IDHM

	MUNICÍPIO	IDH-M
	Brasil	0,727
1	Vitória (ES)	0,845
2	Brasília (DF)	0,824
3	Curitiba (PR)	0,823
4	Belo Horizonte (MG)	0,81
5	Maringá (PR)	0,808
6	**São Paulo (SP)**	**0,805**
7	Porto Alegre (RS)	0,805
8	Rio de Janeiro (RJ)	0,799
9	Goiânia (GO)	0,799
10	São José do Rio Preto (SP)	0,797
11	Uberlândia (MG)	0,789
12	Campo Grande (MS)	0,784

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013.

1.2.2.3 Educação

Em São Paulo, no ano de 2010, o IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal, para a educação foi de 0,725, em uma escala de 0 a 1. Este índice teve uma grande ascendência entre os anos de 1991 e 2010, o que caracteriza uma maior escolaridade da população do município, com mais crianças e jovens nas escolas ou completando ciclos, no Brasil ensino fundamental e médio (Altas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013).

Tabela 3 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e seus componentes – São Paulo/SP

IDHM e componentes	1991	2000	2010
IDHM Educação	0,421	0,614	0,725
% de 18 anos ou mais com ensino fundamental completo	45,57	56,49	67,68
% de 5 a 6 anos frequentando a escola	41,19	75,19	93,01
% de 11 a 13 anos frequentando os anos finais do ensino fundamental	60,68	77,62	87,50
% de 15 a 17 anos com ensino fundamental completo	36,77	61,37	68,92
% de 18 a 20 anos com ensino médio completo	22,83	42,00	50,51

Fonte: PNUD, Ipea e FJP.

Segundo dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013, a proporção de crianças de 5 a 6 anos na escola era de 93,01%, as de 11 a 13 anos completando o ensino fundamental era de 87,5%, os jovens de 15 a 17 anos com ensino fundamental completo era de 68,92%, e a proporção de jovens com 18 a 20 anos com ensino médio completo era de 50,51%, em 2010.

Além disso a proporção de jovens Legenda Sudeste Centro-Oeste Sul Nordeste Norte entre 18 e 24 anos cursando o ensino superior era de 20,03%. Houve um crescimento considerável na proporção de crianças e jovens na escola ou com ciclos completos, entre os anos de 1991 e 2010, para todas as faixas etárias.

Ademais, a expectativa de anos de estudo na população do município passou de 9,76 anos em 1991 para 10,11 anos em 2010, ou seja, indica que a população em idade escolar passa um maior número de anos estudando, e a taxa de analfabetismo no município diminuiu entre todas as faixas etárias, porém a população com 25 anos "carrega uma grande inércia, em virtude de gerações mais antigas com menor escolaridade" (Altas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013).

1.2.2.4 Saúde

Segundo o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, o município de São Paulo/SP possui no ano consultado (2015) 16.920 estabelecimentos de saúde, sendo que desses estabelecimentos 569 são unidades básicas de saúde ou centros de saúde.

São Paulo é referência para o país quando o assunto é saúde. Além de atenderem 60% da população paulista dependente do Sistema Único de Saúde – SUS (26 milhões de pessoas), os hospitais públicos daqui absorvem a cada 30 minutos a internação de um paciente de outro estado, em razão da excelência e qualidade dos serviços prestados pela maior e melhor rede pública de saúde do Brasil.

De 236,6 milhões de atendimentos de urgência e emergência realizados no país pelo SUS em 2016, 75,1 milhões foram feitos no estado de São Paulo, o que representa 31,7% do total.

Aqui estão os principais serviços de saúde do país, como o Hospital das Clínicas, o Instituto do Coração – InCor, o Hospital Emílio Ribas (o maior centro de infectologia do Brasil) e o Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia.

Tabela 4 – Estabelecimentos de saúde segundo tipo de estabelecimento – São Paulo/SP no ano de 2015

Descrição	Total
Posto de Saúde	16
Centro de Saúde/Unidade Básica	569
Policlínica	208
Hospital Geral	150
Hospital Especializado	50
Pronto Socorro Geral	20
Pronto Socorro Especializado	7
Consultório Isolado	12186
Clínica/Centro de Especialidade	2551
Unidade de Apoio Diagnose e Terapia (Sadt Isolado)	631
Unidade Móvel Terrestre	22
Unidade Móvel de Nível pré-hospitalar na Área de Urgência	201
Farmácia	23
Unidade de Vigilância em Saúde	29
Cooperativa	10
Centro de Parto Normal – Isolado	2
Hospital/Dia – Isolado	43
Central de Regulação de Serviços de Saúde	4
Laboratório Central de Saúde Pública Lacen	1
Secretaria de Saúde	5
Centro de Atenção Hemoterapia e ou Hematológica	29
Centro de Atenção Psicossocial	83
Unidade de Atenção à Saúde Indígena	3
Pronto Atendimento	12
Telessaúde	3
Central de Regulação Medica das Urgências	1
Serviço de Atenção Domiciliar Isolado (Home Care)	44
Laboratório de Saúde Publica	2
Central de Regulação do Acesso	9
Central de Notificação, Captação e Distribuição de Órgãos Estadual	6
Total	16920

Fonte: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES.

1.2.2.5 Renda

A renda per capita média de São Paulo cresceu 44,30% nas últimas duas décadas, passando de R$ 1.050,76, em 1991, para R$ 1.216,54, em 2000, e para R$ 1.516,21, em 2010. Isso equivale a uma taxa média anual de crescimento nesse período de 1,95%. A taxa média anual de crescimento foi de 1,64%, entre 1991 e 2000, e 2,23%, entre 2000 e 2010. A proporção de pessoas pobres, ou seja, com renda domiciliar per capita inferior a R$ 140,00 (a preços de agosto de 2010), passou de 6,29%, em 1991, para 7,39%, em 2000, e para 4,27%, em 2010. A evolução da desigualdade de renda nesses dois períodos pode ser descrita através do Índice de Gini, que passou de 0,56, em 1991, para 0,61, em 2000, e para 0,62, em 2010.

1.3 A UNIVERSIDADE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Situada no município de São Paulo, a Universidade São Judas Tadeu (USJT), até 2017, possuía duas unidades: a unidade sede, no distrito da Mooca e a unidade Butantã, inaugurada no ano de 2007, no distrito de mesmo nome. Em 2018, três novas unidades foram inauguradas: a unidade Santo Amaro, localizada na Zona Sul, no distrito de Santo Amaro; a unidade Paulista, localizada na região Central, no distrito de Bela Vista; e a unidade Jabaquara, localizada na região Sul de São Paulo, no distrito de Saúde, incluído na área da subprefeitura da Vila Mariana. Em 2019 duas novas unidades (Vila Leopoldina e Santana) foram inauguradas. Além disso, houve a chegada ao município de Cubatão, na Região Metropolitana da Baixada Santista (a apenas 12 km de distância do Porto de Santos) e a 47 km da capital do estado, com o curso de Medicina.

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. Nos 1.530 km² de área do município, 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, a oitava maior aglomeração urbana do mundo.

Se fosse um país, a cidade de São Paulo estaria entre as 40 maiores economias do mundo, na 37ª posição. Os dados fazem parte de estudo produzido pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomércio/SP). O levantamento utiliza dados da pesquisa de PIB dos municípios do IBGE e informações do Fundo Monetário Internacional (FMI) e compara o tamanho da economia paulistana em relação a outros países, estados e regiões, destacando a importância do município.

Detentora de um Produto Interno Bruto (PIB nominal) de R$ 651 bilhões, em 2015 (dado mais recente), a capital paulista superaria nações como Chile, Hong Kong e Portugal. Para que se tenha uma dimensão da importância econômica da capital paulista, o PIB de São Paulo equivale a 109% da soma do PIB de todas as capitais dos Estados das regiões Norte, Nordeste e Sul. Além disso, a economia paulistana representa 11% do PIB brasileiro (R$ 6 trilhões) e 34% do PIB do Estado de São Paulo.

O mesmo estudo aponta que o varejo da cidade de São Paulo movimentou, em 2013, cerca de R$ 156 bilhões, com base em informações consolidadas da Secretaria da Fazenda do município. O valor representa 31% do faturamento do setor em todo o Estado. Além disso, estão concentradas na cidade - que recebe 10 milhões de turistas por ano, a maioria para negócios (aproximadamente 57 %) - 63% das multinacionais instaladas no País e 38 das 100 maiores empresas privadas.

No setor financeiro possui 17 dos 20 maiores bancos, oito das 10 maiores corretoras de valores e 31 das 50 maiores seguradoras. Abriga também 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 410 hotéis, 12,5 mil restaurantes, 160 teatros, 110 museus e 37 mil 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.

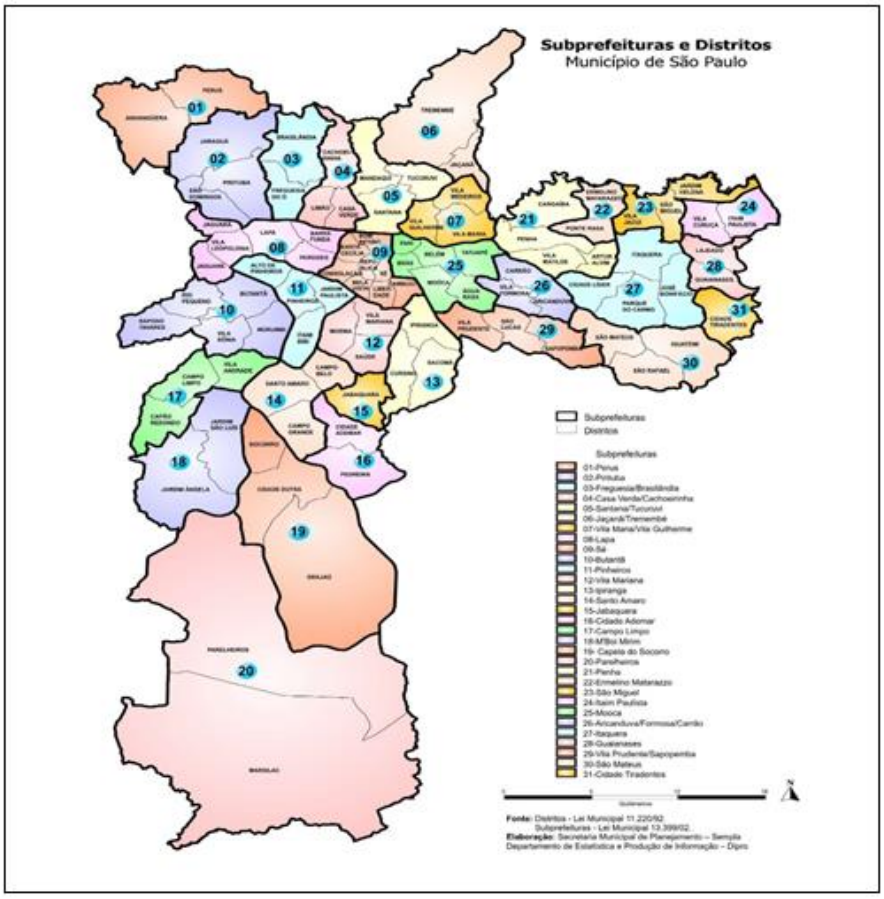
Alguns dados demográficos do Censo 2010 ilustram o perfil populacional do município: a população era composta por 5.323.385 homens e 5.920.984 mulheres. Ainda segundo o mesmo censo, 99,1% da população era urbana (11.125.243 habitantes viviam na zona urbana e 19.126 na zona rural). Por fim, a distribuição por cor: brancos (60,64%), pardos (30,51%), negros (6,54%), amarelos (2,19%) e indígenas (0,12%).

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.

O município de São Paulo está, administrativamente, dividido em trinta e umas 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 história de ocupação.

Figura 5 – Município de São Paulo e suas subprefeituras



Fonte: Prefeitura de São Paulo.

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

As informações e dados apresentados a seguir são oriundos de relatórios da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura do Município de São Paulo.

1.3.1 Mooca

A USJT tem sua origem histórica no distrito da Mooca, que 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 total de 343.980 habitantes, a Mooca possui densidade demográfica de 9.772 hab./km2 e 100% de taxa de urbanização. Praticamente todos os domicílios possuem rede de água e esgoto e têm o lixo coletado. A população das favelas/comunidades é de aproximadamente 2% do total. O IDH Municipal é de 0,904, considerado muito elevado. A região é atendida pela Linha 3 do Metrô de São Paulo (Vermelha) e pelas linhas 10, 11 e 12 da CPTM.

Tabela 5 – Região da Mooca

Distritos	Área (km²)	População (2010)	Densidade Demográfica (hab./km²)
Água Rasa	6.90	84.963	12.313
Belém	6.00	45.057	7.510
Brás	3.50	29.265	8.361
Mooca	7.70	75.724	9.834
Pari	2.90	17.299	5.965
Tatuapé	8.20	91.672	11.180
Total	**35.20**	**343.980**	**55.163**

Fonte: IBGE.

Atualmente, a unidade sede da USJT fica na Rua Taquari, 546, no distrito da Mooca, um dos mais tradicionais e antigos distritos paulistanos. Originalmente ocupada por índios, o que explica sua denominação - o vocábulo é oriundo do tupi-guarani e possui duas versões, *Moo-Ka* (ares amenos, secos, sadios) e *Moo-Oca* (fazer casa) -, o desenvolvimento urbano da Mooca foi marcado pela introdução do transporte ferroviário na região, nos fins do séc. 19, o que atraiu grande número de fábricas e de trabalhadores imigrantes (principalmente italianos, mas também portugueses e

espanhóis), fatores que caracterizaram o distrito, durante muito tempo, como de atividade fabril e de residência operária.

A concentração industrial, cujos vestígios ainda são observáveis pela existência de inúmeros galpões industriais obsoletos ou abandonados, e o adensamento populacional deram origem, ao longo do tempo, a uma visível diminuição da área verde disponível: o índice de área verde por habitante da Mooca, em 2013, era de 0,35 m^2/hab., segundo a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), o menor de todo o município.

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, onde 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 de 2000 e 2010 o distrito ganhou 12.000 novos habitantes, um incremento de cerca de 20% que deverá se repetir neste decênio.

Essas mudanças no cenário urbano do distrito ocasionam problemas relacionados à inadequação de parte da estrutura urbana aos novos usos e outros relativos ao chamado “enobrecimento urbano”, seja pela diminuição da participação da população idosa em relação ao total de moradores, cujo percentual é de 17%, o segundo maior da cidade, seja pela expulsão de moradores tradicionais de baixa renda ocasionado pela valorização imobiliária.

Portanto, questões envolvendo a infraestrutura, o meio ambiente, a presença de significativa população idosa, as mudanças no mercado de trabalho em função da modernização do comércio e da introdução de novos serviços têm proporcionado ocasião 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. Além disso, muitos cursos de graduação, em função da necessidade de formação de seus alunos, possuem órgãos e departamentos específicos voltados para o atendimento comunitário.

1.3.2 Butantã

No ano de 2007, a USJT escolheu o distrito do Butantã para inaugurar sua segunda unidade na cidade de São Paulo, mais precisamente na Av. Vital Brasil, 1000.

A subprefeitura do Butantã está localizada na zona oeste do município de São Paulo, englobando os distritos do Butantã, Morumbi, Raposo Tavares, Rio Pequeno e Vila Sônia. A região do Butantã era rota de passagem de bandeirantes e jesuítas que se dirigiam ao interior do país. No século 17, as terras foram doadas, pelos portugueses, a Afonso Sardinha para a construção de um porto de escoamento da produção local, às margens do Rio Pinheiros. O nome Butantã vem do indígena *Ybitanta* que significa taipa de terra roçada em alusão ao forte Emboaçaba. O Butantã estava no caminho para o Forte Emboaçaba. Posteriormente, a sesmaria foi doada para os jesuítas. Após a expulsão dos jesuítas, em 1759, as terras foram confiscadas e vendidas diversas vezes. Um dos últimos proprietários foi a família Vieira de Medeiros que vendeu as terras para a Cia. City Melhoramentos, em 1915, responsável pela urbanização das margens do rio Pinheiros.

Em função da sua evolução histórica, mormente por conta da divisão das terras por diversos proprietários ao longo do tempo, o Butantã tornou-se uma região constituída por grandes sítios ou fazendas. Como aglomeração urbana, contudo, o desenvolvimento da região ocorreu somente a partir da implantação do Instituto Butantã, cuja fundação data de 1901. Sua origem está associada ao combate da peste bubônica, que, por volta de 1898, causava uma epidemia em Santos, litoral paulista. Para produzir o soro contra a peste, foi escolhida uma área fora do perímetro urbano da cidade de São Paulo. Assim, foi instalado um laboratório junto ao Instituto Bacteriológico, na fazenda Butantã, que dois anos mais tarde recebeu o nome de Instituto Serumteráphico, passando a denominar-se, em 1925, Instituto Butantã, hoje

responsável pela produção de mais de 80% do total de soros e vacinas consumidas no Brasil.

A partir dos anos 1920, começaram a surgir os primeiros bairros como Vila Butantã, Vila Lageado e Cidade Jardim. Nos anos 1930, surgiram os bairros Peri Peri, Vila Clotilde, Vila Gomes, Água Podre e Caxingui. Nas décadas de 40 e 50, foram os bairros Jardim Guedala, Previdência, Vila Hípica, Jardim Ademar, Jardim Trussardi, Vila Pirajussara. Nos anos 1940, a Companhia Imobiliária Morumby dividiu os últimos lotes da antiga fazenda Morumbi. Até então ocupado por chácaras e pequenas fazendas, o Morumbi se tornaria área residencial a partir de 1948. Entre os anos 1950 e 1960 surgiram os bairros Rolinópolis, Esmeralda, Ferreira, Monte Kemel, Vila Maria Augusta, Jardim Bonfiglioli, Jardim Pinheiros, entre outros.

Quase a totalidade da área abrangida pela Subprefeitura Butantã está conurbada aos municípios vizinhos de Taboão da Serra e Osasco. O intercâmbio entre esses municípios e o município de São Paulo é intenso em termos de comércio, serviços e lazer.

A configuração atual da subprefeitura aponta para diferenças regionais na caracterização de seus distritos. Assim, no Rio Pequeno, os rápidos acessos pela rodovia Raposo Tavares ou pela avenida Escola Politécnica têm transformado o distrito em área de lançamentos residenciais para classe média e média-alta, numa área ZER (Zona Estritamente Residencial).

A pressão imobiliária tem tornado o bairro alvo de invasões em terrenos públicos e em terrenos destinados a especulação. A Vila Sônia nas últimas décadas tem presenciado um crescimento imobiliário muito grande, inicialmente próximo à divisa com o distrito do Morumbi, com empreendimentos para classes média e média-alta, algumas áreas mais populares como o Jardim Jaqueline, onde há uma comunidade com o mesmo nome, e o Jardim Colombo.

Outro forte contraste é no Portal do Morumbi, na divisa com o município do Taboão da Serra, onde há algumas favelas próximas ao cemitério da Paz. O distrito de Raposo Tavares também está em franca expansão imobiliária. No geral, o distrito é formado

por bairros de classe média-baixa, com alguns condomínios fechados de casas de classe média-alta, com rápido acesso pelas vias Raposo Tavares, Av. Escola Politécnica e Rodoanel Mário Covas.

O Morumbi, por sua vez, é um dos redutos da classe alta paulistana. O distrito tem a maior concentração de renda e uns dos mais elevados índices de desenvolvimento da capital, seus moradores têm o maior poder aquisitivo da cidade. É também um dos distritos mais arborizados da cidade.

Por fim, o Butantã, apesar da heterogeneidade socioeconômica, é uma região que se caracteriza pela presença de bairros-jardins, com ruas arborizadas e completa infraestrutura. Apresenta uso predominantemente residencial horizontal de média e alta renda, com alguma ocorrência de habitações verticais. O comércio, embora concentrado nas vias principais, é diversificado e sofisticado. Existe alguma presença industrial, mas o forte é a área de serviços. O IDH Municipal é de 0,8, considerado elevado. O distrito é atendido pela linha 4 (Amarela) do Metrô de São Paulo, por meio da Estação Butantã, inaugurada em 2011.

Quadro 1 – Região do Butantã

Distritos	Área (km²)	População (2010)	Densidade Demográfica (hab./km²)
Butantã	12,5	54.196	4.336
Morumbi	11,4	46.957	4.119
Raposo Tavares	12,6	100.164	7.950
Rio Pequeno	9,7	118.459	12.212
Vila Sônia	9,9	108.441	10.954
Total	**56,1**	**428.217**	**39.571**

Fonte: IBGE, 2010.

1.3.3 Santo Amaro

No ano de 2018, a USJT escolheu o distrito do Santo Amaro para inaugurar sua terceira unidade na cidade de São Paulo. Situado na Rua Alexandre Dumas, 2016, no bairro Chácara Santo Antônio, em São Paulo, o novo campus nasceu do grande desejo de estabelecer a USJT nesta região, com grande facilidade de acesso ao

transporte público (acesso pelo CPTM Granja Julieta), buscando oferecer melhores condições de deslocamento a alunos, professores e demais usuários para a Universidade.

Santo Amaro é um distrito da Zona Centro-Sul do município de São Paulo, no estado de São Paulo, no Brasil. Foi um município independente até ser incorporado por São Paulo, em 1935. Às margens do Rio Pinheiros, o distrito tem 15,60 quilômetros quadrados e mais de 70.000 moradores. Mas, o número de pessoas que passa pela região diariamente se mostra ainda maior, devido ao grande fluxo de comércio popular e empresarial. O local é atendido por um terminal de ônibus e pelas estações Santo Amaro, Largo Treze e Adolfo Pinheiro da linha 5 (Lilás) do Metrô.

Até ganhar este nome, a região foi conhecida por diversas outras expressões indígenas: Birapuera, Virapuera, Ibirapuera, Geribatiba, Geribativa, Jeribatiba, Santo Amaro de Virapuera e Santo Amaro de Ibirapuera. A região passou a ser chamada de Santo Amaro após uma missa rezada com a imagem do religioso, à margem do rio Jeribatiba (hoje Rio Pinheiros), pelo Padre José de Anchieta. O comércio local é quase uma réplica da região central de São Paulo. O Largo Treze reúne barraquinhas e muitas lojas de roupas, calçados e cosméticos, por exemplo. No dia 29 de outubro de 2010, o bairro também ganhou o Shopping Mais Largo Treze com cinema e praça de alimentação.

Tabela 6 – Distrito de Santo Amaro

Área	15,70 km²
População	(74°) 60.373 hab. (2013)
Densidade	38,70 hab/ha
Renda média	R$6.000,00
IDH	0,943 - Muito elevado (9°)
Subprefeitura	Santo Amaro
Região Administrativa	Zona Centro Sul

Fonte: IBGE, 2018.

Santo Amaro já foi o maior polo industrial da cidade (hoje é o segundo maior). Por se tratar de uma região de comércio intenso, oferece muitas oportunidades de emprego para os moradores dos arredores, o que contribui para diminuir o intenso deslocamento dos trabalhadores para a região central diariamente. Pelo grande número de empresas, a região conta com serviços como um dos maiores Poupatempos da metrópole e também um Centro de Solidariedade ao Trabalhador.

1.3.4 Jabaquara

O distrito do Jabaquara foi escolhido para inaugurar a quarta unidade na cidade de São Paulo. Situado na Av. Jabaquara, nº. 1.870, no bairro Saúde, em São Paulo, o novo campus também insere a USJT em uma região privilegiada, com grande facilidade de acesso ao transporte público (acesso pelo metrô Saúde), minimizando os impactos de deslocamento da população local para a Universidade, assim como oferece melhores condições de acessibilidade ao ensino superior.

O Jabaquara é um distrito do município de São Paulo, no Brasil, fundado em 1964. Localiza-se na zona centro-sul do município. Conta com duas estações de metrô, Jabaquara e Conceição, e uma rodoviária, além de ficar a poucos minutos do Aeroporto de Congonhas. Conta atualmente com mais de 220.000 habitantes.

Tabela 7 – Distrito de Jabaquara

Área	14,1 km²
População	223.780 (2010) hab. (2010)
Densidade	150,71 hab/ha
Renda média	R$6.000,00
IDH	0,909 - Muito elevado (25°)
Subprefeitura	Jabaquara
Região Administrativa	Zona Centro Sul

Fonte: IBGE, 2018.

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

1.3.5 Paulista

A Bela Vista é um distrito situado na região central da cidade de São Paulo, é 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, claro, para o italiano; a arquitetura, dos casarões imponentes em tons pastel, que, em sua maioria, são considerados como patrimônio histórico; e as famosas cantinas e restaurantes populares.

A região de Bela Vista toda, 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 24h por dia.

A escolha da USJT pelo distrito do Bela Vista, mais especificamente na avenida Paulista, para instalação de uma unidade, é altamente estratégica, pois a eletrizante vida local combina com a intensidade proporcionada pela vida universitária. Além disso, ali se concentra grande parcela de nosso público-alvo: jovens trabalhadores, executivos que queriam validar, com um diploma universitário, o seu *self made man* ou pessoas que simplesmente prefiram conjugar trabalho e estudo em uma jornada contínua.

Situado na Av. Angélica n. 2565, no bairro Bela Vista, em São Paulo, o novo campus nasceu do grande desejo de estabelecer a USJT na região da Av. Paulista, com acesso fácil pelo metrô Consolação, a USJT reforça sua vocação social e oferece condições reais de cumprir sua missão de transformar o país pela Educação.

Para o quinquênio 2019-2023, este PDI prevê, ainda, que a IES possa ampliar suas unidades na cidade de São Paulo e instaurar *campi* fora de sede, obedecida a legislação vigente. Nesse sentido, o bairro apresenta-se como um contexto social, regional e cultural favorável a esse movimento interno de expansão, conforme pode ser visto a seguir.

Tabela 8 – Distrito da Bela Vista

Área	2,6 km²
População	69.460 / hab. (2010)
Densidade	220,02 hab/ha
Renda média	R$2.435,70
IDH	0,940 - Muito elevado (12°)
Subprefeitura	Sé
Região Administrativa	Centro

Fonte: IBGE, 2018.

1.3.6 Vila Leopoldina

Vila Leopoldina é um distrito situado na zona oeste do município de São Paulo. Originou-se como uma extensão do distrito da Lapa e tinha, no início, características de região popular. Atualmente tem-se consolidado como uma região de apartamentos de população de classe média alta. O distrito é servido pelos trens da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos através das linhas 8 - Diamante e 9 - Esmeralda, nas estações: Imperatriz Leopoldina e Domingos de Moraes na linha 8 e Ceasa na linha 9.

A Vila Leopoldina era parte de um sitio chamado Emboaçava e desde 1827 era de propriedade de João Correia da Silva , razão pela qual a área era conhecida como a

Várzea dos Correias. Anos mais tarde foi para as mãos dos jesuítas alemães. Nele havia uma grande casa que servia de residência aos religiosos. Tal sítio foi dividido e, por volta de 1894, a região toda estava coalhada de chácaras dos padres.

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

Tabela 9 – Distrito da Vila Leopoldina

Área	7,2 km²
População	(88°) 30.188 hab. (2010)
Densidade	41,93 hab/ha
Renda média	R$5.737,79
IDH	0,907 - Muito elevado (23°)
Subprefeitura	Lapa
Região Administrativa	Oeste

Fonte: IBGE, 2018.

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

1.3.7 Santana

Santana é um distrito do município de São Paulo, situado na Zona Norte do município, ao norte do rio Tietê e compõe com os distritos de Tucuruvi e Mandaqui a

Subprefeitura de Santana/Tucuruvi. O distrito de *Paz de Santana*, como era chamado na época, criado em 1898 foi um antigo núcleo populacional da zona norte do município, tanto que comemora-se o aniversário do distrito na mesma data de fundação do bairro de Santana, dia 26 de julho de 1782.

Permaneceu durante muito tempo isolado do restante da capital devido a barreiras naturais como o Rio Tietê e a Serra da Cantareira, adquirindo características rurais. O isolamento durou até o início do século XX quando houve a construção da Ponte das Bandeiras e do Tramway Cantareira. Seguindo os passos de toda o município, Santana se desenvolveu rapidamente devido ao processo de industrialização e à riqueza gerada através do ciclo do café em todo o estado. Atualmente é um centro socioeconômico regional, funcionando como polo de comércio, serviços e lazer para outras localidades da zona norte.

Abrigou outrora a antiga sede da Casa de Detenção de São Paulo, transformada no que é hoje o Parque da Juventude, possui também um dos maiores centros de feiras e exposições paulistanos, o Pavilhão do Anhembi, além do Terminal Rodoviário do Tietê, o mais movimentado do Brasil e o Aeroporto Campo de Marte, o primeiro do município. Destacam-se Alto de Santana e o Jardim São Paulo, regiões nobres localizadas em sua extensão. Possui o maior IDH (0,925) da zona norte do município e o décimo nono maior dentre todos os 96 distritos. Para efeito de comparação: no ano 2000, data do último censo paulistano, este valor de IDH era igual ao da Alemanha.

Todo seu território é urbano com alta taxa de densidade demográfica. O fenômeno da verticalização cresce ano após ano e surge como consequência da valorização dos terrenos existentes. Por ser dotado de uma gama de escolas, universidades, hospitais, clubes, lojas, restaurantes e barzinhos as incorporadoras desenvolvem empreendimentos de médio e alto padrão, tanto que há locais no distrito em que o metro quadrado chega a custar R$ 7 mil. A região que recebe lançamentos de alto padrão com grande demanda é o Alto de Santana. Com esse processo de desenvolvimento e avanços em sua infraestrutura, o distrito transformou-se em um dos principais polos econômicos e culturais da zona norte do município.

Tabela 10 – Distrito de Santana

Área	13,14 km²
População	(37°) 112.613 hab. (2010)
Densidade	89,38 hab/ha
Renda média	R$2.507,75
IDH	0,925 - muito elevado (19°)
Subprefeitura	Santana/Tucuruvi
Região Administrativa	Nordeste

Fonte: IBGE, 2018.

1.3.8 Cubatão – *Campus* Fora de Sede

Cubatão, município do estado de São Paulo, está situado na Região Metropolitana da Baixada Santista, microrregião de Santos. A população estimada para o ano de 2018 foi de 129.760 habitantes. A cidade ocupa 142,3 km² de área, o que resulta numa densidade demográfica de 830,91 hab./km².

É o único município da Baixada Santista que não é litorâneo, fazendo divisa com os municípios de Santo André, ao norte; ao leste, com Santos; a Baía de Santos, ao sul; com São Vicente, a sudoeste e com São Bernardo do Campo, a noroeste.

Com um grande parque industrial, que tornou a cidade em um dos polos industriais mais ricos do país na década de 1980, Cubatão pagou um alto preço social devido à ameaça constante dos danos que causava à atmosfera da cidade por meio dos poluentes lançados por suas chaminés. Não por acaso, foi considerada, naquela época, pela ONU, como a cidade mais poluída do mundo.

Contudo, governantes, industriais e população passaram a trabalhar em conjunto pela recuperação do ar da cidade e, no final dos anos 1980, por meio de um planejamento sistemático, utilizando a Agenda 21 como referência, a cidade conseguiu o equilíbrio entre a eficiência econômica gerada pelo mercado, a proteção ao meio ambiente (o replantio da vegetação nativa da Mata Atlântica e a volta do guará-vermelho, pássaro típico da região à cidade são exemplos) e a justiça social, permitiu-lhe ser

referenciada, em 1992, durante a Eco 92, também pela ONU, como Símbolo de Recuperação Ambiental, tendo 98% do nível de poluentes controlados, passando a exemplo de uma cidade que reinventou a si mesma.

Figura 6 – Mapa de Cubatão

Fonte: Prefeitura Municipal de Cubatão

A região é formada por duas províncias geomórficas: a área serrana, compreendendo escarpas e piemonte e área de planícies, compreendendo morros isolados e planície. Os tipos de solo encontrados são Associação Campos do Jordão e Litosolfase substrato granito gnaisse, associação Podsol Hidromórficos e Solos Hidromórficos.

1) Área Serrana: compreende uma fração do grandioso sistema de escarpas e montanhas que se estende desde o estado do Rio de Janeiro até a porção setentrional do estado de Santa Catarina e corresponde à borda do chamado Planalto Atlântico.

A escarpa: bloco de rochas cristalinas, originado de falhas tectônicas, domina as planícies litorâneas por desnível de cerca de 800 metros. Na área, com o nome local de Serra de Cubatão, ela se desdobra em patamares inferiores, isolados do bloco principal pelos vales dos rios Cubatão e Mogi, que se dispõem em forma característica de "pinças de caranguejo". Esse desdobramento da escarpa, aliado ao seu rebaixamento e recuo, deu margem a seu aproveitamento pelas vias de circulação.

O piemonte: os vales dos rios Cubatão e Mogi não deveriam se enquadrar em área de piemonte, uma vez que, parcialmente, correm dentro do próprio maciço

montanhoso. Esses vales, responsáveis pelas "pinças de caranguejo", são, em grande parte, responsáveis pelas mais extensas planícies de aluvionamento fluvial da área e se dispõem também em faixa de piemonte. A essas planícies de aluvionamento fluvial acrescenta-se outro elemento: os depósitos de piemonte acumulados pelo Rio das Pedras, que se abrem em leque compostos por seixos de gnaisses e xistos.

2) Área de Planície: antiga baía, com várias ilhas, correspondendo a fragmentos cristalinos isolados da grande frente de falha e rebaixados por erosão, que foi invadida pelo mar, para a seguir ir sendo entulhada por sedimentos. A progressiva sedimentação da paleo-baía é atestada pela presença na atual planície de cordões arenosos, que corresponderiam a antigos depósitos marítimos. A Baixada Santista, assim, se origina de um antigo lagamar colmatado, onde a pequena declividade resulta na complexa rede de drenagem que a caracteriza.

Os morros isolados são compostos de rochas cristalinas, equivalentes aos antigos blocos falhados e rebaixos, que no passado constituíam ilhas. São esparsos pela Baixada ou incrustados em áreas urbanizadas. Esses morros isolados são poucos. **A planície** é composta por depósitos marítimos (mangues), fluviais (brejos) ou por antigos depósitos de areia de origem marítima, constitui a maior parte da área considerada.

O clima predominante em Cubatão é o tropical com suas variações quente e úmido. Verifica-se também a existência de variações climáticas de acordo com as características geográficas do relevo, como o clima da serra, o clima das áreas industrializadas, do sopé da serra e dos manguezais. Nos terrenos baixos e planos, cobertos de mangue, impera o forte calor que produz grande evaporação. Na encosta da Serra do Mar, onde chegam a se condensar os ventos marítimos, cheios de umidade, têm-se fortes precipitações constantes.

A umidade relativa do ar é superior a 80%, que se coaduna com a alta taxa pluviométrica: média anual de 2.541 mm. A temperatura é variável, constatando-se 36º C como média das temperaturas máximas e 12º C como média das temperaturas mínimas. O passado da cidade, um dia conhecida como Vale da Morte, explicam

essas oscilações climáticas, inclusive na redução da temperatura máxima local. A pluviosidade mínima registrada nos dias com pequenas precipitações é de 1 mm.

O crescimento populacional no município tem sido contínuo, estimulado pelo afluxo de imigrantes que chegam em busca de trabalho nas empresas locais. Estes números foram obtidos na Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo, na Prefeitura Municipal de Cubatão, no Arquivo Histórico do Município e no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e consolidados por Novo Milênio.

Tabela 11 – Informações demográficas de Cubatão

Densidade demográfica (hab./km²):	761,13
Mortalidade infantil até 1 ano (por mil): X	761,13
Expectativa de vida (anos):	68,32
Taxa de fecundidade (filhos por mulher):	2,3
Taxa de alfabetização:	90,94%
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M):	0,772
IDH-M Renda:	0,706
IDH-M Longevidade:	0,722
IDH-M Educação:	0,888

Fonte: Ipeadata.

1.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão, a visão e os valores – princípios fundamentais da Universidade São Judas Tadeu – estão previstos, respectivamente, em seu Estatuto, no PDI e na sua Carta de Valores, e constituem pontos de partida e pontos de chegada para o desenvolvimento do trabalho educacional que realiza e que se propõe a realizar.

A Universidade São Judas Tadeu pretende 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, que gere oportunidades ímpares de vivência e desenvolvimento para seus estudantes. Seu objetivo é tornar-se 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.

1.4.1 Missão

Prover, com competência e paixão, ensino de qualidade, em um ambiente a que todos queiram pertencer, inspirando nossos alunos a concretizarem seus sonhos e potencialidades como indivíduos, profissionais e agentes de transformação da sociedade.

A Universidade São Judas Tadeu tem por missão contribuir para a formação integral do ser humano por meio da excelência no Ensino, na Pesquisa e na Extensão, norteando sua ação educativa em princípios humanísticos e organizacionais.

São os seguintes os princípios humanísticos da USJT:

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

São os seguintes os princípios organizacionais da USJT:

- A unidade de patrimônio e administração;
- A estrutura orgânica, com base em cursos reunidos em Unidades Universitárias, vinculados à administração superior;
- A unidade de atuação universitária, nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão, vedada a duplicação para fins idênticos ou equivalentes;
- A racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos;
- A universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano, estudado em si mesmo ou em razão de posterior

aplicação em áreas técnico-profissionais;

- A flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades locais e regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa;
- A avaliação institucional, que integrará o processo de melhoria da qualidade de ensino e se estenderá por toda a comunidade universitária, servindo-se dos mecanismos de avaliação interna e externa.

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

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

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

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

1.4.2 Visão

> *Transformar o país pela educação, sendo valorizado pela busca constante de elevados indicadores acadêmicos e pelo rigor na formação profissional e humanista de nossos alunos, compromissado com a inovação, desenvolvimento sustentável e acolhimento às suas pessoas.*

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

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

A Universidade São Judas Tadeu pretende ser reconhecida como uma instituição de ensino superior de excelência, tendo por base o amor à educação, a seriedade em

todas as suas ações junto à sociedade, o respeito à ética e à tradição. Caracteriza-se como uma comunidade em constante processo de desenvolvimento, buscando a sistematização, a produção e a difusão do conhecimento.

1.4.3 Valores

A Carta de Valores da Universidade São Judas Tadeu é resultado de um processo colaborativo e participativo, no qual as equipes técnico-administrativas e o corpo docente envolveram-se em reuniões e encontros deliberativos que endossaram, pela via do consenso, os princípios que deveriam nortear a atuação de cada uma delas.

Os cinco princípios fundamentais definidos na Carta - **Comprometimento**, **Respeito**, **Transparência**, **Inovação** e **Reconhecimento** – mostram a essência da Instituição e passarão, assim, a nortear todas as decisões da Universidade São Judas Tadeu. A Carta expõe as reais intenções da IES, em se tornar um ambiente pautado pela verdade e integridade nos relacionamentos internos, pelo compromisso de todos em fazer sempre o melhor e buscar o trabalho em equipe, perseguindo o novo, o ousado e o criativo.

Assim, em consonância com a filosofia da Ănima Holding S.A., os cinco valores fundamentais da Universidade São Judas Tadeu são:

Comprometimento: atuar com responsabilidade, dedicação e cooperação, integrado com a cultura, valores e objetivos da instituição, fortalecendo o desenvolvimento pessoal, profissional e social;

Respeito: agir sempre considerando os limites da própria liberdade e da liberdade dos outros, com dignidade e tolerância, sensível aos princípios éticos da vida humana, sem fazer aos outros aquilo que não gostaria que fizessem com você;

Transparência: praticar e promover a verdade coerente no sentir, pensar, falar e agir com liberdade para expressar ideias, dúvidas e discordâncias, sempre respeitando a opinião do outro;

Inovação: criar novas práticas e novos caminhos, com coragem e ousadia, por meio de processos criativos que gerem crescimento, desenvolvimento e evolução das pessoas, da organização e da comunidade: transformação, reinvenção, mudança e aprender a gerenciar riscos;

Reconhecimento: enxergar, além dos interesses pessoais, os interesses dos outros e da Instituição, assumindo o compromisso com a construção de um mundo melhor.

Com o estabelecimento desses valores, a Universidade São Judas Tadeu pretende que os colaboradores, sejam eles técnico-administrativos ou docentes, sintam-se valorizados e igualmente valorizem as ações das outras pessoas e do Grupo, por esforços e resultados que promovam a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento institucional e pessoal.

A Universidade São Judas Tadeu tem como valores a primazia da pessoa humana sobre a matéria, a primazia do bem comum sobre o bem individual, a justiça no relacionamento entre as pessoas e na correlação de direitos e deveres de cada um e a liberdade responsável da pessoa na consecução de seus objetivos. Esses princípios norteadores, desde a fundação até os dias atuais, já estavam presentes na carta consulta que norteou o reconhecimento como Universidade. Isso mostra a continuidade da linha de pensamento e a sua coerência histórica até hoje.

1.5 FINALIDADES

O objetivo maior da Instituição é o da educação do indivíduo, entendida como desenvolvimento da liberdade e da solidariedade humanas, pelo cultivo de valores que dignificam o homem, à medida que o próprio homem aprende a ser livre pela relação solidária com outros. Esse tipo de educação se concretiza na formação de uma cultura genuína, nacional e, também, na formação da consciência de cidadania.

A Universidade São Judas Tadeu, que atua nas áreas de ensino, de pesquisa e de extensão, corrobora com a LDB, em seu Artigo 43, quanto às suas finalidades:

I. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
IV. 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;
V. 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;
VI. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
VII. promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.

1.6 METAS E AÇÕES

A seguir, são apresentadas as metas e suas respectivas ações para a consolidação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023, da Universidade São Judas Tadeu. O estabelecimento de metas reflete necessidades, expectativas e anseios da comunidade universitária, que surgem da prática e da reflexão sobre o cotidiano educacional, que motivam o trabalho e garantem a perpetuação dos valores e princípios institucionais na busca de resultados cada vez melhores.

1.6.1 Para o ensino

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Implantar novos *campi*	Identificar as demandas para a implantação de novos *campi.*	X	X	X	X	X
	Avaliar as condições institucionais (acadêmicas, administrativas e financeiras) para a implantação de novos *campi.*	X	X	X	X	X
	Implantar novas unidades na cidade de São Paulo	X	X	X	X	X
	Implantar novos *campi* fora de sede no Estado de São Paulo, diante estudos de viabilidade realizados pela IES, obedecida a legislação vigente.	X	X	X	X	X
Ampliar a oferta de cursos de graduação e de vagas	Identificar as demandas para a oferta de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Avaliar as condições institucionais (acadêmicas, financeiras e de infraestrutura) para a oferta de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Ofertar novos cursos, na sede e nos *campi* fora de sede;	X	X	X	X	X
	Aumentar, se necessário, a quantidade de vagas dos cursos.	X	X	X	X	X
Ampliar a modalidade de Ensino Semipresencial (híbrido)	Solicitar o recredenciamento para a oferta de cursos na modalidade semipresencial	X	X	X	X	X
	Ofertar ensino semipresencial, nos percentuais legalmente permitidos, nos cursos reconhecidos	X	X	X	X	X
	Capacitar docentes presenciais e pessoal técnico-administrativo na modalidade semipresencial.	X	X	X	X	X
Consolidar e ampliar a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*	Identificar as demandas para a implantação de novos cursos.	X	X	X	X	X
	Avaliar as condições institucionais (acadêmicas, administrativas e de infraestrutura) para a implantação de novos cursos.	X	X	X	X	X

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

1.6.2 Para a pesquisa

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar a produção científica	Estimular a pesquisa em um maior número de áreas do conhecimento.	X	X	X	X	X
	Propor metas de produção intelectual para os docentes pesquisadores conforme indicadores de qualidade da CAPES.	X	X	X	X	X
	Incrementar a solicitação de apoio à pesquisa nas agências de fomento.		X	X	X	X

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

1.6.3 Para a extensão

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover e coordenar os programas de extensão	Ampliar a integração entre as atividades de extensão.	X	X	X	X	X
	Estimular parcerias externas aos programas de extensão.	X	X	X	X	X
	Buscar fomento de apoio aos programas de extensão.	X	X	X	X	X
	Priorizar a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade dos projetos vinculados aos programas.	X	X	X	X	X
	Ampliar as atividades de extensão em todas as unidades.	X	X	X	X	X
Ampliar a oferta de projetos especiais	Aumentar o oferecimento de projetos envolvendo o atendimento aos idosos da região onde estão inseridas as unidades acadêmicas.	X	X	X	X	X

	Manter a oferta de projetos para a alfabetização e o letramento de jovens e adultos.	X	X	X	X	X
	Desenvolver projetos envolvendo questões de meio ambiente e sustentabilidade.	X	X	X	X	X
Estimular a criação de cursos de extensão	Oferecer programas de aprimoramento aos egressos.	X	X	X	X	X
	Promover cursos de extensão para atender as demandas sociais.	X	X	X	X	X
	Oferecer cursos com caráter de atualização e complementação do ensino e da capacitação profissional.	X	X	X	X	X

1.6.4 Para a gestão acadêmico-administrativa

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Melhorar a qualidade da gestão acadêmica	Promover ações da Comissão Própria de Avaliação (CPA) para identificar as fragilidades e potencialidades dos processos de gestão.	X	X	X	X	X
	Promover atividades de atualização e capacitação de gestores acadêmicos e administrativos.	X	X	X	X	X
Aprimorar a comunicação com a sociedade	Ampliar a divulgação dos cursos e atividades da IES junto à comunidade.	X	X	X	X	X
	Fortalecer os atuais canais de comunicação.	X	X	X	X	X
	Ampliar a publicidade dos resultados das avaliações (interna e externa) e das melhorias obtidas.	X	X	X	X	X
Atualizar Estatuto e Regimento da IES	Proceder à revisão do Estatuto e do Regimento da IES com vistas à atualização e à melhoria da gestão acadêmica.	X	X	X	X	X

1.6.5 Para a assistência estudantil

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Implementar políticas de acompanhamento de egressos	Implantar Programa de Acompanhamento de Egressos.	X	X	X	X	X
	Ampliar a divulgação de cursos e atividades da IES junto aos egressos.	X	X	X	X	X
Garantir o acesso e a permanência dos alunos	Manter a adesão ao PROUNI e ao FIES.	X	X	X	X	X
	Aperfeiçoar o Programa Institucional de bolsas e descontos.	X	X	X	X	X
	Estabelecer convênios com empresas públicas, privadas, federações, associações, sindicatos e outras organizações para oportunizar a permanência de alunos.	X	X	X	X	X
	Oferecer condições de acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.	X	X	X	X	X
	Manter programas de nivelamento para alunos ingressantes e ampliar a oferta de oficinas de apoio.	X	X	X	X	X
	Oferecer outros tipos de bolsas e de financiamento estudantil.	X	X	X	X	X
	Manter serviço de apoio psicológico aos alunos.	X	X	X	X	X

1.6.6 Para o corpo técnico-administrativo

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Manter as atividades de capacitação em serviço	Promover programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.	X	X	X	X	X
	Aprofundar mecanismos para a identificação de potencialidades para a promoção interna.	X	X	X	X	X

	Manter a política de bolsas de estudos.	X	X	X	X	X
Promover a melhoria do clima organizacional	Compartilhar os resultados da Pesquisa de Clima e da Avaliação Institucional, a fim de que se estabeleçam planos de ação para as fragilidades apontadas.	X	X	X	X	X
	Instituir a cultura do *feedback* contínuo.	X	X	X	X	X
	Ampliar a integração entre os setores por meio de reuniões periódicas e eventos específicos para discutir o planejamento institucional.	X	X	X	X	X

1.6.7 Para o corpo docente

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover a formação continuada dos docentes	Incentivar a participação dos docentes em eventos acadêmicos, científicos e culturais.	X	X	X	X	X
	Promover a capacitação dos docentes nas novas tecnologias da informação e educação.	X	X	X	X	X
	Manter o Plano de Capacitação Docente para todos os professores da Instituição.	X	X	X	X	X
Promover a retenção de docentes	Ampliar os mecanismos de avaliação do docente visando aprimorar as práticas didático-pedagógicas e identificar, para melhor aproveitamento, os bons professores.	X	X	X	X	X
	Priorizar os docentes atuais quando da oferta de novos cursos e da ampliação dos já existentes.	X	X	X	X	X
	Otimizar a carga horária dos docentes promovendo a concentração no Regime de Trabalho em Tempo Integral.	X	X	X	X	X

Valorizar as titulações docentes mais elevadas	Manter, pelos menos, 90% de mestres e doutores no corpo docente.	X	X	X	X	X
	Manter, pelos menos, 25% de doutores em relação ao total do corpo docente.	X	X	X	X	X

1.6.8 Infraestrutura

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar e promover readequações dos espaços	Aumentar e maximizar os espaços para as atividades acadêmicas de acordo com a expansão dos cursos e da quantidade de alunos.	X	X	X	X	X
	Aumentar a quantidade de laboratórios com caráter multifuncional.	X	X	X	X	X
	Ampliar o compartilhamento entre os diversos cursos no uso de laboratórios e dos demais espaços didáticos e de vivência.	X	X	X	X	X
Ampliar e atualizar o acervo da biblioteca	Manter a política de expansão do acervo da biblioteca.	X	X	X	X	X
	Priorizar a assinatura de periódicos eletrônicos.	X	X	X	X	X
	Manter atualizado o acervo conforme os planos de ensino das disciplinas, levando-se em consideração a política de atualização do acervo da IES.	X	X	X	X	X
	Adquirir novos livros e periódicos de acordo com a expansão dos cursos e dos *campi.*	X	X	X	X	X
	Atualizar, sempre que necessário o sistema de acervo digital.	X	X	X	X	X

1.6.9 Para a avaliação institucional

OBJETIVOS/METAS	AÇÕES	CRONOGRAMA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar os mecanismos de avaliação institucional e de auxílio à gestão	Manter os atuais instrumentos de avaliação institucional e aumentar a sua abrangência e profundidade.	X	X	X	X	X
	Ampliar a participação de discentes, docentes e pessoal técnico-administrativo nos processos de avaliação institucional.	X	X	X	X	X
	Criar mecanismos sistematizados que possibilitem o uso dos resultados das avaliações como instrumentos de auxílio à gestão acadêmica.	X	X	X	X	X
	Ampliar a divulgação das atividades da avaliação institucional.	X	X	X	X	X

1.7 ÁREAS DE ATUAÇÃO

No que tange à elaboração de políticas para o ensino, tanto de graduação quanto de pós-graduação, bem como para a pesquisa e para a extensão, a USJT, com a participação de diversos agentes da comunidade universitária, estabeleceu, tendo em vista o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (MEC/INEP/DAES/SINAES), os seguintes objetivos:

- Favorecer a coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais;
- Favorecer as políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e suas formas de operacionalização;
- Incentivar as políticas institucionais para cursos de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) e suas formas de operacionalização;
- Incentivar as políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização;

- Incentivar as políticas institucionais de extensão e suas formas de operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.

1.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA IES

A Universidade São Judas Tadeu vê a sua responsabilidade social como compromisso social, numa dimensão que abrange todos os atos da Instituição, expressando-se na relação do ensino-pesquisa-extensão, com os interesses maiores da comunidade regional, buscando construir uma sociedade inclusiva e socialmente justa.

A responsabilidade social é inerente à própria existência da Universidade, pois a São Judas é, por si só, uma força motriz de ascensão e de inclusão social nas regiões de sua influência. Cumprindo o seu papel de promover e contribuir para a ascensão profissional de seus egressos e, a partir deles, multiplicar sua abrangência e penetração na melhoria dos indicadores de desenvolvimento humano das regiões onde as suas unidades estão inseridas, a USJT tem sido um importante agente de transformação.

Para que haja o bem-estar social, a USJT proporciona condições de convivência, cooperação e solidariedade com a comunidade na qual está inserida. Busca, para isso, estabelecer convênios e parcerias com instituições de responsabilidade social, por meio de programas de inclusão e assistência a grupos sociais menos favorecidos, proporcionando-lhes, assim, condições para a melhoria da qualidade de vida e para ascensão na sociedade.

Anualmente, há milhares de atendimentos à comunidade do entorno, em setores associados aos cursos que mantém, além de oficinas e eventos voltados à comunidade.

A USJT promove diversas ações consistentes com vistas à inclusão social:

a) do ponto de vista do apoio financeiro para alunos com vulnerabilidade social, destaca-se seu amplo programa de bolsas e a participação no PROUNI;

b) do ponto de vista da acessibilidade, a Universidade São Judas Tadeu tem melhorado continuamente as condições de acessibilidade espacial (por intermédio da ampliação de espaços, pela remoção de obstáculos, pelo rebaixamento de guichês e de bebedouros, pela instalação de telefones públicos especiais e também pela adoção de sinalização especial), bem como as de apoio aos portadores de deficiência visual/auditiva, inclusive com a contratação de pessoal especializado.

Ademais, a USJT possui elevadores adequados e diversas rampas de acesso às instalações acadêmicas e de natureza geral. Sanitários foram adaptados e, nos estacionamentos, foram criadas vagas exclusivas. Os auditórios possuem elevadores especiais para acesso aos palcos e espaço demarcado para cadeirantes na plateia. A Biblioteca conta com softwares para auxiliar portadores de deficiências visuais na utilização de computadores;

c) em obediência à legislação, contrata percentual específico de portadores de necessidades especiais para o corpo técnico-administrativo;

d) oferece a disciplina de LIBRAS em caráter optativo para seus cursos de graduação;

e) mantém o Núcleo de Apoio ao Docente, que tem como objetivo prestar orientação continuada a todo o processo de ensino e aprendizagem nos cursos de graduação, atuando junto aos discentes que apresentem dificuldades de ordem cognitiva ou emocional e para os docentes no sentido de respaldar sua ação pedagógica, seja por meio de ações de orientação específica ou formativa;

f) Núcleo de Apoio Psicológico e Psicopedagógico – NAPA, que tem o objetivo de oferecer suporte psicopedagógico para intervenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos aos alunos da Universidade São Judas Tadeu.

g) mantém oficinas de Nivelamento para seus alunos de graduação;

h) mantém o Centro Educacional “Professora Alzira Altenfelder Silva Mesquita” (CEAM);

i) mantém a Universidade Aberta à Maturidade.

A IES mantém iniciativas consistentes para divulgar os conceitos de sustentabilidade e de preservação do meio ambiente, entre as quais destacam-se:

a) convênio com a FIESP sobre boas práticas de produção mais limpa, com o envolvimento de professores e alunos;

b) o Portal Universo Sustentável (com o apoio da FIESP, FURNAS, IBAMA, Programa Luz para Todos, *National Instruments*, Grupo Gerdau e Banco Santander) para divulgar conceitos sobre o tema;

c) o "Programa de Inclusão Social e Promoção de Cidadania", em conjunto com o "Programa Luz para Todos", do governo federal, na comunidade Quilombo da Fazenda Picinguaba, uma área de preservação ambiental. Ademais, a USJT participa do Comitê de Sustentabilidade da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico e produz o programa "Empreendedor Sustentável", na TV São Judas. Existem 2 núcleos de extensão específicos: o Núcleo de Estudos Ambientais (que participa do Programa ECOSAR (Prospecção e avaliação de biomassa do estoque de sardinha, na costa sudeste, por métodos hidroacústicos), mantido pelo IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) e o Núcleo de Produção Mais Limpa e Sustentabilidade (incluindo o Laboratório de Energia Solar, o projeto de Energia Eólica e a oficina de Eletricidade Residencial).

Em relação à defesa da memória cultural forma ao apoio da produção artística, a USJT atua com a produção de programas na TV São Judas e na Rádio Web São Judas, além de promover palestras e seminários sobre os mais variados temas de ordem cultural e artística.

2 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

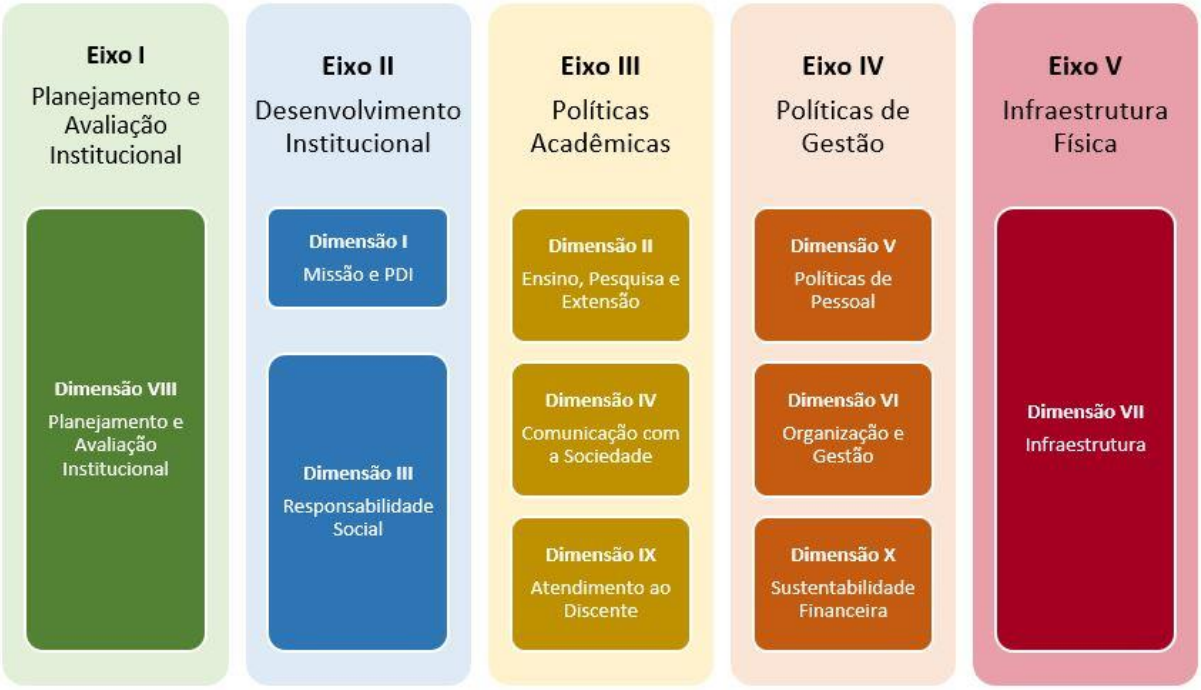
O Projeto de Avaliação Institucional da Universidade São Judas Tadeu deve ser entendido como uma iniciativa projetada para abranger a avaliação em todas as dimensões das atividades da Instituição, que se abre às observações, críticas e sugestões da comunidade acadêmica, capazes de levar ao autoconhecimento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

Para a Universidade São Judas Tadeu, a autoavaliação permite a compreensão dos fatos cotidianos que impactam o atingimento de seus objetivos, reforçando a necessidade de que está escuta seja realmente ativa. Acreditamos que seus resultados são capazes de gerar ações, que possibilitam elevar o nível da qualidade da Educação que ofertamos, dos serviços de suporte que prestamos e dos processos de gestão que utilizamos.

Os procedimentos e sistematização do Processo de Avaliação Institucional na USJT acontece nos termos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, elaborado com base no Roteiro de Autoavaliação Institucional – Orientações Gerais – INEP e organizado como um instrumento de política educacional voltada para a construção e a consolidação da qualidade, da participação e da ética na educação superior.

A avaliação institucional, por sua concepção diagnóstica, é tida como um importante instrumento para a tomada de decisões na Universidade São Judas Tadeu, posto que, a partir dela, pode-se contextualizar todas as 10 Dimensões avaliadas pelo SINAES, em seus respectivos eixos, assinalando, histórica e socialmente, a realidade institucional como um todo. Os resultados da autoavaliação, bem como as ações decorrentes, são planejadas e apresentadas considerando essas 10 dimensões, divididas em cinco eixos, respectivamente:

Figura 7 – Eixos e dimensões do SINAES



Fonte: Comissão Própria de Avaliação.

A avaliação institucional na USJT, 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. O processo coloca uma lente de aumento sobre a necessária reflexão, coletiva, sobre quem somos e onde pretendemos chegar. Utilizando os dados coletados e analisados, detectamos nossas fragilidades e potencialidades, com insumos concretos que orientam a tomada de decisão gerencial.

A Universidade São Judas Tadeu promove a avaliação contínua das atividades desenvolvidas pela Instituição, estimulando um processo avaliativo que esteja embasado na construção coletiva e que almeje à melhoria contínua e ao aperfeiçoamento de nossas ações. Para que isso aconteça, a representatividade dos órgãos gestores e colegiados na vida acadêmica é continuamente fortalecida.

As informações divulgadas, seja na fase de sensibilização dos respondentes, seja na divulgação dos resultados, são organizadas de modo a permitir que os envolvidos compreendam que está é uma aferição da realidade que nos permite, verdadeiramente, a revisão de nossas políticas e práticas pedagógicas e administrativas. Estratégias de marketing e propaganda auxiliam na 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.

A proposta da Universidade São Judas Tadeu é que a autoavaliação institucional seja uma meta-avaliação, um processo de alimentação e retroalimentação de informações que nos garanta verificar o nível da qualidade de nossa própria avaliação, dando-lhe maior consistência e suficiência.

Vale ressaltar, que este projeto de avaliação institucional da USJT não foi idealizado apenas para cumprir uma exigência legal, em função do SINAES. Acredita-se que, ao longo dos anos de prática avaliativa, a trajetória de autoavaliação na Universidade São Judas Tadeu vem sendo, e continuará sendo marcada, sobretudo, por ações, processos e reflexões, que conduzam ao autoconhecimento, na busca de subsídios para o aperfeiçoamento da gestão universitária.

2.1 EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL A PARTIR DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO

Os processos de avaliação institucional compreendem dois momentos: o da avaliação interna e o da avaliação externa.

A avaliação interna realizada nos últimos anos na Universidade São Judas Tadeu evidencia a evolução institucional recente, a partir da contribuição da percepção da comunidade acadêmica.

A seguir, expomos, primeiro os resultados evidenciados pelos processos de autoavaliação, para em seguida apresentar o plano de ação traçado em decorrência dos dados coletados e as melhorias implementadas. Ressaltamos que as informações

obtidas nessas análises também serviram de base para a construção do atual PDI (2019-2023).

Tabela 12 – Participação dos discentes na avaliação institucional – 2015, 2016 e 2017

Unidade	2015-2	2016/1	2016/2	2017/1	2017/2
Unidade Mooca	19,5%	23,7%	19,9%	31,8%	27,2%
Unidade Butantã	24,1%	27,3%	20,3%	26,8%	29,7%
Geral USJT	**20,4%**	**24,3%**	**20,0%**	**30,7%**	**27,8%**

Fonte: Elaborado pela CPA.

Tabela 13 – Participação dos discentes na avaliação institucional

	Aval. Docente Presencial		Aval. Disciplinas Híbridas		Aval. Serviços	
Unidade	**2018/1**	**2018/2**	**2018/1**	**2018/2**	**2018/1**	**2018/2**
Mooca	34,7%	36%	44,5%	37%	38%	31%
Butantã	39,5%	39%	43,1%	35%	40%	32%
Jabaquara	48,2%	48%	66,2%	50%	66%	44%
Paulista	41,5%	44%	59,5%	45%	59%	35%
Santo Amaro	55,5%	63%	75,0%	66%	74%	55%
Geral USJT	**44%**	**48%**	**58%**	**47%**	**55%**	**39%**

Fonte: Elaborado pela CPA.

Pode-se observar que os índices de participação se mantêm constantes com tendência de alta, isto se deve ao amadurecimento da Avaliação Institucional, ao maior envolvimento dos coordenadores e dos professores no incentivo à participação discente. É relevante também informar que, em 2015, a pesquisa teve caráter anual. A partir de 2016, passou a ser semestral.

Considerando que a participação no segundo semestre envolve um número maior de respondentes, claramente se pode inferir o crescimento, a partir de 2015-2, de 36% no triênio. Quando se consideram os respondentes apenas do regime semestral, o quadro de crescimento continua, embora seja menor, 21%.

Os formulários de avaliação tiveram como público-alvo os grupos descritos abaixo, em suas respectivas dimensões:

- **Discente**: avaliação do curso, do trabalho docente, da interdisciplinaridade e da coordenação do curso. Além disso, os discentes puderam opinar sobre o *call center*, a central de atendimento ao aluno, a biblioteca, os laboratórios de informática, a infraestrutura, o sistema on-line e a comunicação.
- **Docente**: autoavaliação; coordenação do curso; condições de trabalho; valores institucionais.
- **Coordenador**: autoavaliação; condições de trabalho; valores institucionais.
- **Diretor**: autoavaliação; avaliação das coordenações de curso; avaliação da Reitoria Acadêmica.
- **Técnico-administrativo**: autoavaliação; condições de trabalho e valores institucionais.

A Universidade São Judas Tadeu, 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, investiu em 2018 o montante de R$ 9.958.549,55. Os principais investimentos foram nas áreas de biblioteca, infraestrutura, laboratórios em geral, novos laboratórios e tecnologia da informação, os quais foram distribuídos da seguinte forma:

- Biblioteca: foram adquiridos novos títulos, principalmente, para os cursos de Arquitetura, Biomedicina, Design de Interiores, Direito, Enfermagem, Engenharia de Controle de Automação, Farmácia, Logística, Marketing, Medicina Veterinária, Mestrado de Educação Física, Mestrado em Ciências do Envelhecimento, Processos Gerenciais e de Odontologia.
- Infraestrutura: Construção do Hospital Veterinário, do Setor de Financiamentos, reforma de banheiros com adequação de acessibilidade, construção dos Laboratórios de Odontologia, de Enfermagem e de Mestrado

de Engenharia Civil, construção de um novo Laboratório de Práticas Veterinárias, e o aumento dos espaços dos Laboratórios de Psicologia.

- Laboratórios em geral: compra de equipamentos e utensílios para os Laboratórios de Biologia, de Engenharia Civil, de Engenharia Mecânica e de Fotografia.
- Novos Laboratórios: foram criados os Laboratórios de Enfermagem, de Odontologia e de Práticas Veterinárias.
- Tecnologia da Informação: Ampliação da cobertura da rede Wi-Fi, aquisição de novos computadores para os Laboratórios de Informática, aquisição e renovação de softwares, novos projetores, e reestruturação da rede cabeada / substituição de equipamentos.

Esses investimentos permitiram melhorias nas condições acadêmicas, além da melhoria do ambiente da IES, proporcionando, assim, uma maior facilidade para atingir os objetivos traçados para cada curso da instituição. Se esse processo de autoavaliação permite identificar a visão que a comunidade acadêmica possui da Instituição, de sua infraestrutura e dos serviços que presta, já a avaliação externa é aquele momento em que esta visão identificada na avaliação institucional é discutida por uma comissão externa, nos atos de autorização e reconhecimento de curso, recredenciamento da Instituição e no Enade. As comissões externas, ao interagirem com os diferentes setores da Instituição, também realizam um processo de avaliação, na medida em que discutem a visão que a Instituição tem de si mesma e apresentam recomendações para seu desenvolvimento. As avaliações externas ocorridas por intermédio do MEC em visitas *in loco* para fins de autorização ou reconhecimento servem de base para ações corretivas, bem como para a reestruturação do próprio planejamento da gestão acadêmica e da direção.

Tabela 14 – Relação de visitas *in loco* 2015, 2016 e 2017

2015			
CURSO	DATA DA VISITA	ATO	CONCEITO
Comunicação Social - Publicidade e Propaganda – Unidade Butantã	24 a 27/06/2015	Renovação de Reconhecimento	4
Comunicação Social - Publicidade e Propaganda – Unidade Mooca	17 a 20/06/2015	Renovação de Reconhecimento	3
Direito – Unidade Butantã	07 a 10/06/2015	Renovação de Reconhecimento	4
Direito – Unidade Mooca	02 a 05/08/2015	Renovação de Reconhecimento	4

2016			
CURSO	DATA DA VISITA	ATO	CONCEITO
Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	27 a 30/11/2016	Reconhecimento de Curso	4
Curso Superior de Tecnologia em Design de Interiores	04 a 07/12/2016	Reconhecimento de Curso	4
Curso Superior de Tecnologia em Logística	07 a 10/12/2016	Reconhecimento de Curso	4
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais	07 a 10/12/2016	Reconhecimento de Curso	4
Odontologia	06 a 09/04/2016	Autorização de Curso	4

2017			
CURSO	DATA DA VISITA	ATO	CONCEITO
Engenharia de Controle e Automação	05 a 08/03/2017	Reconhecimento do Curso	4
Polo Marília	16 a 19/04/2017	Credenciamento de Polo	3
Curso Superior de Tecnologia em Marketing	26 a 29/04/2017	Reconhecimento do Curso	4
Polo São Judas – Mooca	17 a 20/05/2017	Autorização de Curso à Distância	4
Farmácia	17 a 20/05/2017	Renovação do Reconhecimento	4
Polo Sorocaba	24 a 27/05/2017	Credenciamento de Polo	4
Polo São Judas – Butantã	11 a 14/06/2017	Credenciamento de Polo	3

Fonte: Elaborado pela CPA.

Em 2018, a Universidade São Judas Tadeu recebeu 5 Comissões de Avaliação do INEP/MEC para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, e credenciamento de polos e cursos a distância, obtendo 100% de notas 5 e 4.

Tabela 15 – Relação de visitas *in loco* 2018

2018			
CURSO	**DATA DA VISITA**	**ATO**	**CONCEITO**
Psicologia – Unidade Paulista	11 a 14/11/2018	Autorização	4
Enfermagem – Unidade Mooca	15 a 18/10/2018	Reconhecimento	5
Sede EAD – Unidade Mooca	5 a 8/8/2018	Credenciamento	5
Psicologia – Unidade Butantã	23 a 25/5/2018	Autorização	4
Biomedicina – Unidade Mooca	25 a 28/4/2018	Reconhecimento	4

Fonte: Elaborado pela CPA.

Tabela 16 – Resultado do ENADE e CPC dos cursos – 2015 e 2016

ÁREA DE ENQUADRAMENTO	UNIDADE	ENADE Contínuo	CPC Contínuo	CPC Faixa
Administração	Butantã	3,24	3,20	4
Administração	Mooca	3,35	3,03	4
Arquitetura e Urbanismo	Mooca	2,74	2,95	4
Ciência da Computação	Mooca	2,59	2,94	3
Ciências Biológicas Bacharel	Mooca	3,14	3,46	4
Ciências Biológicas Licenciat	Mooca	3,74	3,54	4
Ciências Contábeis Bacharel	Butantã	3,36	3,16	4
Ciências Contábeis Licenciat	Mooca	3,79	3,44	4
Ciências Econômicas	Mooca	2,68	3,02	4
Design	Butantã	2,54	3,16	4
Design	Mooca	3,03	3,24	4
Direito	Butantã	2,86	3,09	4
Direito	Mooca	3,68	3,26	4
Educação Física Bacharelado	Mooca	3,51	3,39	4
Educação Física Licenciatura	Mooca	4,02	3,63	4
Engenharia Civil	Mooca	3,02	3,22	4
Engenharia da Computação	Mooca	3,43	3,53	4
Engenharia de Produção	Mooca	2,90	3,07	4
Engenharia Elétrica	Mooca	2,18	2,74	3
Engenharia Mecânica	Mooca	2,66	2,95	4
Farmácia	Mooca	2,72	3,14	4
Filosofia Bacharelado	Mooca	3,64	3,66	4
Filosofia Licenciatura	Mooca	4,54	3,57	4
Fisioterapia	Mooca	2,79	3,50	4
Gestão de Recursos Humanos	Butantã	3,35	3,07	4
Gestão de Recursos Humanos	Mooca	3,62	3,30	4
Jornalismo	Butantã	3,78	3,37	4
Jornalismo	Mooca	3,06	3,09	4

Letras Bacharelado	Mooca	3,03	3,52	4
Letras Licenciatura	Mooca	3,70	3,82	4
Nutrição	Mooca	1,92	2,63	3
Pedagogia	Mooca	4,80	4,48	5
Publicidade e Propaganda	Butantã	2,78	3,09	4
Publicidade e Propaganda	Mooca	3,07	2,87	3
Psicologia	Mooca	2,87	3,01	4
Secretariado Executivo	Mooca	2,92	3,39	4
Sistemas de Informação	Mooca	3,29	3,13	4
Turismo	Mooca	2,80	2,90	3

Fonte: Elaborado pela CPA.

Tabela 17 – Resultado do ENADE e CPC dos Cursos – 2017

ÁREA DE ENQUADRAMENTO	UNIDADE	ENADE Contínuo	CPC Contínuo	CPC Faixa
Farmácia	Mooca	4,06	3,85	4
Fisioterapia	Mooca	3,92	3,71	4
Educação Física Bacharelado	Mooca	3,58	3,67	4
Nutrição	Mooca	3,48	3,49	4

Fonte: Elaborado pela CPA.

Tabela 18 – Resultado do ENADE e CPC dos Cursos – 2018

Área de Avaliação	Enade (Contínuo)	CPC Contínuo	CPC Faixa
Arquitetura e Urbanismo	3,0890	3,1776	4
Tecnologia em Análise e desenvolvimento de Sistemas	1,8661	3,0230	4
Letras-Português (Bacharelado)	2,6389	3,2306	4
Letras-Português e Inglês (Licenciatura)	4,0655	3,8550	4
Ciências Biológicas (Bacharelado)	3,4391	3,3706	4
Ciências Biológicas (Licenciatura)	3,9756	3,6310	4
Pedagogia (Licenciatura)	3,7316	3,5899	4
Filosofia (Bacharelado)	5,0000	4,5035	4
Filosofia (Licenciatura)	3,7350	3,6628	4
Educação Física (Licenciatura)	3,7973	3,5807	4
Engenharia da Computação	2,6045	3,2487	4
Ciência da Computação (Bacharelado)	2,3846	3,0658	4
Ciência da Computação (Bacharelado)	2,2939	3,1639	4
Sistemas de Informação	2,9725	3,3516	4
Sistemas de Informação	2,5718	3,0718	4

Engenharia Civil	2,6313	3,1482	4
Engenharia Elétrica	2,6408	3,2868	4
Engenharia Elétrica	2,5971	3,8040	4
Engenharia de Controle e Automação	3,0153	3,7520	4
Engenharia Mecânica	3,0375	3,3418	4
Engenharia de Produção	2,8320	2,9954	4
Engenharia de Produção	2,9861	3,2938	4

Fonte: Elaborado pela CPA.

Quanto aos resultados obtidos no ENADE/CPC, divulgados em 2018, a IES teve resultado muito positivo, com uma melhoria generalizada de desempenho, o que resultou na obtenção do melhor Índice Geral de Cursos desde o início da mensuração, 3,24 no IGC contínuo.

Tabela 19 – Histórico de índices da IES

Índice	Valor	Ano
CI - Conceito Institucional:	4	2014
CI-EaD - Conceito Institucional EaD:	5	2018
IGC - Índice Geral de Cursos:	4	2017
IGC Contínuo:	3,2443	2017
IGC Contínuo:	3,1954	2016
IGC Contínuo:	3,1710	2015
IGC Contínuo:	2,8620	2014
IGC Contínuo:	2,7803	2013
IGC Contínuo:	2,7005	2012
IGC Contínuo:	2,7857	2011

Fonte: Elaborado pela CPA.

Com os resultados alcançados nos processos avaliativos, internos e externos, os registros de Ouvidoria, bem como as discussões promovidas em encontros institucionais e em reuniões, a Universidade São Judas Tadeu planeja coletivamente ações futuras com efetividade das partes envolvidas. Essas práticas de avaliação compartilhada, bem como a construção do plano de melhorias a partir dos processos avaliativos ao longo dos anos, vem se tornando facilitadoras para a atuação efetiva e comprometida da CPA. A análise crítica e planos de ação da Avaliação Institucional e

também das avaliações externas são realizados em diversos momentos, conforme a periodicidade de ocorrência da avaliação, coleta e análise dos dados.

A Universidade São Judas Tadeu mantém seu compromisso com as oportunidades de melhoria registradas nas Avaliações Institucionais e na implementação de ações a serem colocadas em prática para atingir seus objetivos, principalmente buscando ser excelência e referência em Educação, acreditando que é possível transformar o País pela Educação, e este desafio de excelência passa pelas mãos dos gestores e líderes junto às análises dos processos de avaliação, vislumbrando uma concreta evolução institucional para a qual todos cooperam. Na concretização desse objetivo, continuamos a ouvir nossos alunos, professores e funcionários, em especial durante esse processo avaliativo. Os avanços conquistados evidenciam o resultado de um trabalho contínuo, que a CPA tem liderado com extremo zelo.

Todos os registros analisados nos últimos anos, em cada etapa, contribuíram para um crescimento e uma evolução institucional fundada no processo de avaliação com a participação de todos, o que nos faz cada vez melhores no planejamento da gestão acadêmica.

A Comissão Própria de Avaliação tem gerado relatórios, que são usados de modo estratégico, considerando que os dados permitem o realinhamento das ações acadêmicas e institucionais. A CPA participa das reuniões de análise crítica e do Grupo de Trabalho de implementação do PDI, fortalecendo assim o alinhamento de potencialidades e oportunidades vivenciadas pela Universidade.

A USJT, contando sempre com a CPA, vem tomando decisões com base nos resultados da avaliação, promovendo constantes diálogos com a comunidade acadêmica bem como com a comunidade externa, para que se possa analisar os avanços conquistados.

2.2 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CPA)

A Universidade São Judas Tadeu conta com sua Comissão Própria de Avaliação (CPA), instituída e atuante desde a publicação da Lei do SINAES - Sistema Nacional

de Avaliação da Educação Superior – N. 10.861, de 14 de abril de 2004. Integrada por membros representantes de diferentes segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada, a CPA tem como finalidade desenvolver, coordenar e supervisionar a política de Avaliação Institucional definida na legislação pertinente, bem como coordenar e articular o processo interno de autoavaliação institucional, sistematizando e disponibilizando informações e dados sobre a avaliação realizada ao Ministério da Educação – MEC, e definindo ações a serem tomadas pela Universidade, conforme os resultados obtidos nas avaliações.

A Comissão delibera sobre os critérios, métodos de análises e procedimentos de avaliação na Universidade São Judas Tadeu, afim de realizar o diagnóstico, planejamento e implementação de melhorias em todas as dimensões institucionais. O órgão atua de modo a assegurar uma análise global e integrada das dimensões, estruturas, compromisso social, atividades, objetivos, finalidades e responsabilidades sociais dos cursos, garantindo para isso a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo, bem como da sociedade civil por meio de suas representações. A CPA articula com o diretor e coordenadores de curso para estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão dos cursos, assim como apoia na formulação de propostas para o desenvolvimento acadêmico com base nas análises e recomendações produzidas no processo de avaliação.

A Comissão define as ações a serem tomadas a partir dos resultados obtidos nas avaliações, analisando relatórios e encaminhando as recomendações às instâncias competentes da Instituição. É também a Comissão que acompanha o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como protocolos de compromisso ou saneamentos firmados entre a Instituição e o MEC, quando houver, e ações de supervisão da SERES/MEC (Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação). Além disso, a CPA tem acompanhado os resultados das avaliações dos cursos de graduação (MEC/INEP) e dos cursos de pós-graduação stricto sensu (CAPES), bem como dos resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

De acordo com a legislação vigente e em conformidade com o Regimento Interno, a CPA possui autonomia em relação aos demais órgãos da Instituição. A composição da Comissão visa à democratização e à participação dos diversos segmentos e setores da USJT no processo de autoavaliação.

Compõem a CPA:

- Presidente, nomeado pelo Reitor;
- Representante do corpo docente;
- Representante do corpo técnico-administrativo;
- Representante do corpo discente, regularmente matriculado, indicado pelo órgão de representação estudantil;
- Representante da sociedade civil organizada, sem vínculo empregatício com a Instituição.

Os integrantes da CPA são escolhidos e nomeados pela Reitoria, à exceção do representante discente, indicado pelo órgão de representação estudantil da Universidade e nomeado por portaria da Reitoria. O mandato dos membros tem duração de dois anos, permitidas as reconduções, exceto para o representante discente. No caso de vacância, a diretoria indica o substituto para qualquer um dos componentes, que cumpre o mandato até o término previsto para o representante anterior. Já no caso de vacância do representante discente, o órgão de representação estudantil indica o substituto, que cumpre o mandato até o término previsto para o representante anterior.

O Programa de Avaliação Institucional (PAI), em que constam todas as atribuições e as atividades a serem desenvolvidas pela CPA, é aprovado pelo CEPE - Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão. 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.

2.3 PROJETO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

A Universidade São Judas Tadeu, desde sua criação, tem desenvolvido diversos instrumentos de avaliação, os quais têm obtido maior ou menor repercussão na comunidade universitária, em função de mudanças conjunturais externas e internas. Nos últimos anos, contudo, a USJT tem procurado estabelecer um processo de avaliação integrado, de autêntico caráter institucional, uma vez que as exigências atuais, advindas de novas imposições legais ou da necessidade de melhorias na qualidade dos serviços prestados, assim o determinam. Mormente a partir da criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861/2004, tornou-se evidente que a avaliação institucional deve possibilitar a construção de um projeto acadêmico responsável, com vistas a consolidar a responsabilidade social e o compromisso educacional da instituição.

Como desdobramento do novo marco legal da avaliação, a USJT reconhece a importância do processo de autoavaliação, ao mesmo tempo em que se evidencia a necessidade de criação de um modelo que auxilie no planejamento estratégico e também forneça dados confiáveis para o suporte à tomada de decisões. Coube à Comissão Própria de Avaliação elaborar o Projeto de Avaliação Institucional da Universidade São Judas Tadeu, definindo a sistemática e o planejamento que engloba, desde os procedimentos técnicos e a sensibilização da comunidade da comunidade, passando pelas definições metodológicas de avaliação e a produção dos instrumentos de coleta de dados, até chegar a um movimento mais propositivo, elencando as propostas de ações que realmente traduzem está construção coletiva e a divulgação dos resultados e dos planos de ações em decorrência de todo o processo.

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.

A Universidade São Judas Tadeu entende que a avaliação deve ser considerada como processo global e integrado que orienta o Projeto Pedagógico Institucional, no qual a responsabilidade é de todos os membros que fazem parte da Instituição, observadas as metas prioritárias a serem perseguidas. Nesse sentido, a finalidade do processo avaliativo deve ser previamente estabelecida, a fim de que os mecanismos da avaliação estejam em consonância com a sua missão prioritária, que é a Excelência no Ensino, analisando-se, ainda, os seus múltiplos aspectos de ensino, investigação científica, extensão e gestão, com vistas ao aperfeiçoamento da qualidade acadêmico-administrativas das suas atividades.

A pretensão é que o marco-referencial adotado pela USJT permita desenvolver um processo que pressuponha a realização de ações transformadoras, coletivamente concebidas, privilegiando um modelo interdisciplinar e integrado.

É importante acentuar que as atuais propostas pedagógicas orientam uma postura em que a Educação deve privilegiar a produção do conhecimento, partindo de uma reflexão crítica da relação homem-mundo. Os avanços só poderão ser concebidos à medida que reflitam os paradigmas nos quais a Instituição se fundamenta, para determinar seus processos internos, e o nível de intervenção que se faz necessário para atingir os objetivos proclamados. Assumir o processo de autoavaliação significa assumir um desafio decisivo para o desenvolvimento pleno da gestão efetiva da qualidade acadêmico-administrativas na instituição. No processo de autoavaliação, a USJT trabalha com os seguintes princípios norteadores:

Figura 8 – Princípios norteadores da avaliação institucional.

Fonte: Comissão Própria de Avaliação, 2017.

A construção democrática desse processo tem, como princípio básico, o respeito à autonomia e à liberdade acadêmica, admitindo, portanto, a existência de conflitos, que servirão como pontos de partida para discussões e redefinições na implementação da Política de Avaliação Institucional.

A Política de Avaliação Institucional funciona como proposta norteadora dos procedimentos metodológicos que orientam o processo avaliativo sendo, portanto, aberta a ampliações que enriqueçam as informações necessárias para se proceder à melhoria progressiva da qualidade acadêmica.

Assim sendo, é de extrema importância que a própria comunidade acadêmica identifique seus problemas e aponte formas de corrigi-los, permitindo traçar um projeto de qualidade, que considere o estado em que a Instituição se encontra e onde pretende chegar, observando as condições concretas que lhe são inerentes.

A Avaliação Institucional da USJT tem, por finalidade principal, a análise valorativa dos processos acadêmico-administrativos, em conformidade com o que preceitua seu Projeto Pedagógico Institucional, de modo a possibilitar:

a. A tomada de decisão, com vistas ao aperfeiçoamento e fortalecimento institucionais.

b. A proposição de programas especiais.

c. A formulação de propostas que viabilizem o reordenamento estrutural e/ou orgânico de setores específicos da Instituição.

Dessa forma, a condução do processo de avaliação institucional ratifica suas finalidades, privilegiando, internamente, o binômio autonomia – responsabilização, por meio do *questionamento reconstrutivo* (DEMO, 1997).

A Avaliação Institucional da Universidade São Judas Tadeu estabelece como premissas básicas para o seu modelo educacional: **o compromisso institucional, a negociação permanente e a relevância na implementação das ações para o aperfeiçoamento da qualidade das atividades acadêmico-administrativos e**

atingir a excelência no ensino.

A avaliação, portanto, colabora, em seus diversos aspectos, para que a reflexão de todas as atividades desenvolvidas na Instituição leve ao aperfeiçoamento e a mudanças em diferentes esferas, possibilitando à comunidade participar da gestão universitária e da melhoria do desempenho acadêmico, particularmente naquilo que concerne à relação pedagógica.

Os cursos estão em constante processo de autoavaliação, pois alunos e professores são ouvidos e consultados sobre impasses, problemas, insatisfações ou projetos e planos de trabalhos pretendidos. Tal acompanhamento é feito por meio de reuniões com líderes de turma de cada período, semestralmente. Os resultados da autoavaliação são informados aos alunos, professores e ao corpo técnico-administrativo, que têm a oportunidade de se reunirem e apontarem potencialidades, fragilidades e ações para saná-las. A autoavaliação tem como objetivos:

- Difundir o processo de avaliação institucional como prática educativa e investigativa.
- Instituir a avaliação institucional como instrumento de informação, de planejamento e de gestão.
- Contribuir para a definição de políticas e o desenvolvimento de uma cultura institucional, na qual a avaliação seja valorizada enquanto espaço de reflexão e mudança das ações na Universidade.
- Implementar mecanismos de avaliação de modo a efetivar um diagnóstico institucional aberto a novos direcionamentos.
- Constituir-se de um processo transparente de divulgação do desempenho da instituição em relação ao processo da avaliação institucional.
- Identificar os pontos fortes e fracos da Instituição, a fim de reorientar as ações acadêmicas.

- Desencadear um processo de capacitação docente visando ao aprendizado acadêmico de qualidade.

A USJT entende que, mais do que simplesmente cumprir requisitos e normas legais, a avaliação deve estar voltada para objetivos e metas mais abrangentes e complexas. Nesse sentido, a Instituição almeja uma avaliação independente, autônoma, o que possibilita e subsidia uma gestão mais eficiente, permitindo maior qualidade e efetividade social.

A autoavaliação é vista como um processo de autoconhecimento conduzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), envolve todos os atores que atuam na Instituição, a fim de analisar as atividades acadêmicas desenvolvidas. É um processo de indução de qualidade, que deve aproveitar os resultados das avaliações interna e externa, bem como as informações coletadas e organizadas a partir do PDI. Afinal, as ações de melhoria a serem implementadas pela Instituição dependem do quanto ela própria se conhece e do quanto ela deseja dar voz aos seus interlocutores.

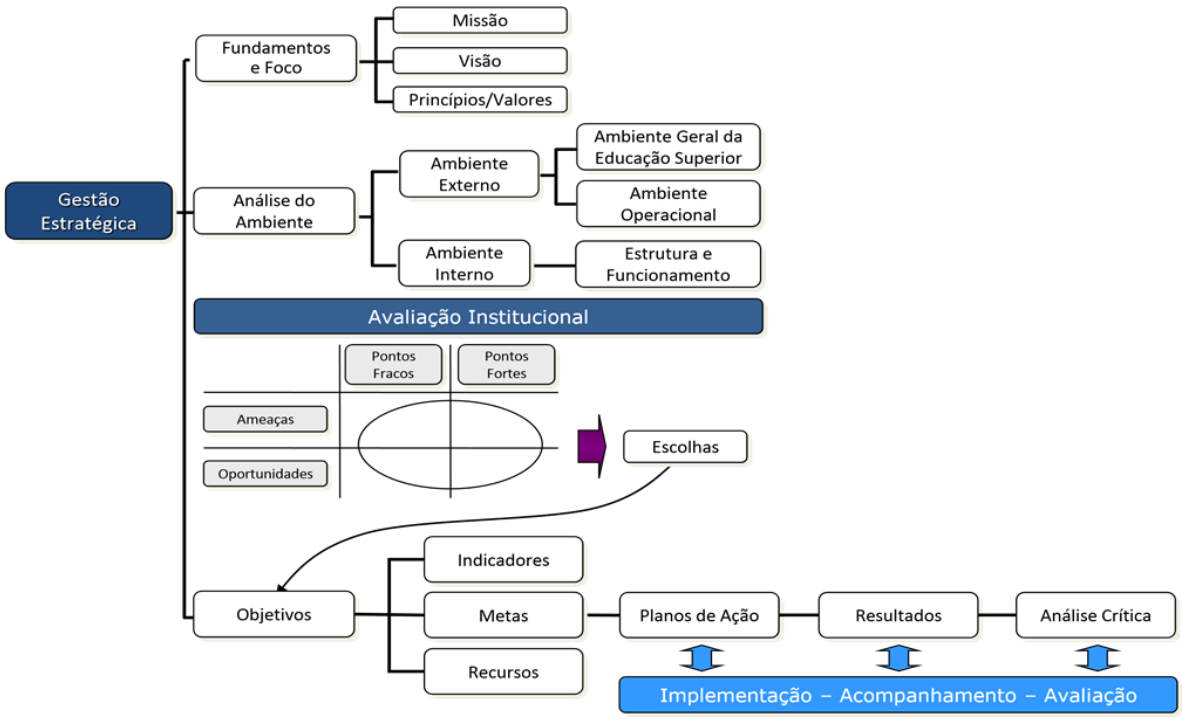
Diante disso, a USJT prioriza o planejamento e avaliação contínuos, que levem em conta a análise de sua situação, fundamentada em sua trajetória histórica, suas dificuldades, suas possibilidades de expansão e, principalmente, em sua condição de instituição privada destinada a cumprir uma finalidade acadêmica e social em âmbito local, regional e nacional.

O processo de autoavaliação integra a gestão estratégica da USJT, uma vez que permite atuar sobre os problemas detectados na busca da melhoria contínua. A construção de indicadores acadêmicos e de gestão é aspecto crucial nesse planejamento realizado pela CPA, pois esses indicadores auxiliam a tangibilizar o conceito de qualidade adotado pela IES, servindo de subsídios também para pensar em como desenvolvê-lo, tanto quanto em como conservá-lo. Indicadores precisos e claros contribuem, ainda, para a apresentação dos resultados da avaliação de forma consistente.

Assim, a CPA implementa um processo semestral de autoavaliação zelando para que os instrumentos estejam sempre livres de quaisquer impropriedades ou erros lógicos

em sua elaboração. Esses instrumentos são validados estatisticamente e, uma vez aplicados, alcançam o contingente necessário para garantir a efetividade da pesquisa.

Figura 9 – Avaliação institucional e gestão estratégica



Fonte: GIANOTTI.

O processo avaliativo conta com a participação de toda comunidade acadêmica da Instituição. Nesse sentido, são analisadas diversas informações, resultantes da coleta e análise dos dados e dos documentos institucionais, tais como sínteses e relatórios recebidos dos gestores institucionais, envolvendo o universo dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade.

Dessa forma, os resultados obtidos privilegiam o atendimento das dez dimensões propostas pelo SINAES e permitem compor um retrato da comunidade acadêmica relativo aos aspectos avaliados e às condições gerais de atendimento às demandas da Instituição, bem como o aprimoramento do atendimento aos discentes e funcionários e da qualidade do Projeto Pedagógico Institucional da Universidade São

Judas Tadeu.

Para o quinquênio 2019-2023, a CPA estabeleceu, como meta principal, a ampliação dos procedimentos de autoavaliação, incorporando dados avaliativos do corpo técnico-administrativo e do corpo docente, compreendendo:

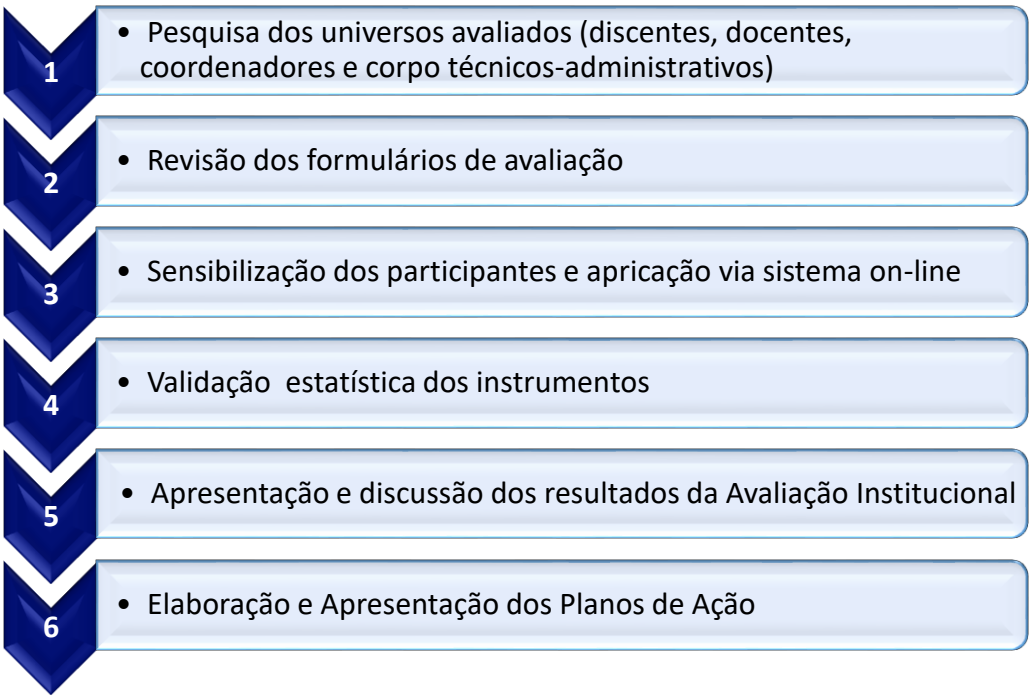
- A sensibilização da comunidade universitária para o processo;
- A produção da metodologia de avaliação, incluindo a escolha dos indicadores de avaliação;
- A produção dos instrumentos de coleta de informações;
- A tabulação e análise dos resultados;
- A elaboração de documentos e relatórios circunstanciados.

No momento, e para atingir seus objetivos, a CPA tem utilizado diversos instrumentos de avaliação e acompanhado a dinâmica própria dos mecanismos e instâncias da instituição.

2.4 O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O processo de Autoavaliação Institucional é realizado em seis etapas, conforme descrito na figura a seguir:

Figura 10 – Seis etapas do processo de avaliativo



Fonte: Elaborado pela CPA/IES.

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

A etapa de sensibilização, precedida de um período de *preparação* formal, foi planejada para ser desenvolvida por meio de três programas: **Plano de Avaliação Institucional**, **Sensibilização da Comunidade Acadêmica** e **Sondagem do Ambiente Interno**.

A sensibilização da comunidade acadêmica deve ser objeto de ações institucionais constantes, não podendo ficar restrita a um determinado momento. A criação de uma cultura avaliativa é seu maior objetivo. Essa etapa se pauta na preparação, pela via do convencimento, dos elementos que compõem a comunidade acadêmica, para o início dos procedimentos que possibilitarão uma visão diagnóstica global da Instituição e a consequente adoção de medidas necessárias ao aprimoramento da qualidade de

seus processos acadêmicos.

O projeto de Avaliação Institucional da Universidade São Judas Tadeu contempla ainda a avaliação dos seguintes aspectos e de sua articulação com o PDI e PPCs dos cursos:

a. Missão e plano de desenvolvimento institucional, por meio de análise de documentos e de relatórios de avaliação externa INEP/MEC.

b. As políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

c. A responsabilidade social da IES, 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; pela análise dos projetos e ações de inovação social, de promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial.

d. A comunicação com a sociedade.

e. As políticas de pessoal e de carreiras dos corpos docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

f. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

g. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.

h. Políticas de atendimento aos estudantes.

i. Sustentabilidade financeira.

Para garantir a efetividade do processo avaliativo, a CPA da USJT tem seu Regulamento e Projeto de Autoavaliação Institucional fundamentado nas 10 dimensões do SINAES.

2.4.1 Instrumentos de avaliação

Em função da história e da dinâmica própria da instituição, a metodologia empregada deve possibilitar uma abordagem múltipla, integrando análises quantitativas e qualitativas. Deste modo, o foco está na avaliação de processos e não, simplesmente, nos resultados. Assim, consistentes com a abordagem qualitativa, os dados quantitativos obtidos são levados em conta para a contextualização da realidade da instituição e para respaldar o aprofundamento da abordagem qualitativa. Nesse sentido, procura-se, ao longo de todo o processo, realizar uma avaliação multifocal, valorizando a descrição de contextos e privilegiando a interpretação dos dados coletados.

2.4.1.1 Instrumentos de avaliação interna

Na USJT, a autoavaliação acontece semestralmente. A partir do segundo semestre de 2015, os instrumentos de autoavaliação foram modificados e oferecidos na plataforma Ulife (Serviços On-Line), primeiramente com a participação apenas dos discentes dos cursos de graduação.

A avaliação do trabalho docente pelo discente é feita no chamado Formulário Docente, com oito questões. Esta avaliação compreende todos os professores da IES e produz resultados individuais, por curso e total. Atualmente os docentes e os coordenadores de curso podem consultar os resultados na plataforma *on-line* – Ulife.

Além desses instrumentos de avaliação, há a pesquisa de clima organizacional aplicada aos docentes e ao pessoal do corpo técnico administrativo. É um instrumento de gestão voltado para análise do ambiente interno, cujo objetivo é mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da

Universidade. É um canal de comunicação com os colaboradores utilizado para identificar aspectos positivos e negativos que impactam o ambiente de trabalho.

Os instrumentos da Avaliação Institucional obedecem à seguinte ordem de aplicação e abrangência:

- No 1° e no 2° semestres, o discente participa e avalia as condições do processo de ensino-aprendizagem, que envolvem o corpo docente e a abordagem do conteúdo e das atividades realizadas em sala de aula e fora dela. Dentro do mesmo instrumento de avaliação, todos os setores da Universidade são avaliados. Fica disponível aos alunos uma área com texto livre, na qual podem ser feitos elogios, reclamações e sugestões.

- Na pesquisa, os corpos docente e técnico-administrativo respondem o questionário, avaliando o clima da USJT. No caderno de questões abertas, há espaço para comentários escritos que servem como balizadores para as ações de clima. Os resultados da pesquisa são apresentados para cada equipe e os planos de ação são construídos coletivamente para a melhoria constante do clima organizacional.

- Programa “Café com Ideias” cujas equipes se reúnem, sem a presença da liderança imediata, com a Reitoria, com o objetivo de ouvir e entender as principais demandas dos colaboradores, a fim de compor os planos de melhoria e efetivamente, promover a aproximação entre colaboradores e gestão.

2.4.1.2 Instrumentos de avaliação externa

a) Relatório ENADE de Curso

O ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), como parte do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), tem por objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos respectivos cursos de graduação, às suas habilidades para ajustamento, às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e às suas

competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados às realidades brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Os resultados consolidados de cada curso são apresentados em relatório. Neste relatório, estão registrados, questão a questão, o desempenho dos estudantes do curso no ENADE e alguns resultados do Questionário de Impressões sobre a prova e do Questionário do Estudante. Os dados relativos aos resultados da prova e a opinião dos estudantes são úteis para orientar as ações pedagógicas e administrativas da instituição e do curso, uma vez que se constituem em importantes referências para o conhecimento da realidade institucional e para a permanente busca da melhoria da qualidade da graduação, aspectos que ratificam o caráter integrativo inerente à avaliação.

b) Relatório de avaliação externa

São elaborados após visita de Comissões de Avaliação Externa, quando dos processos de reconhecimento e de renovação de reconhecimento, e seguem instrumentos próprios do MEC/INEP para a obtenção do Conceito de Curso (CC). Nos casos de reconhecimento ocorre por solicitação da IES no período entre metade do prazo previsto para a integralização de sua carga horária e setenta e cinco por cento desse prazo. São avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas. Nos casos de renovação de reconhecimento a avaliação é feita de acordo com o Ciclo do SINAES. É calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados in loco. Os cursos com conceito 3 e 4 receberão visitas apenas se solicitarem

2.4.2 Tratamento estatístico dos dados

Os dados obtidos a partir dos formulários (avaliação discente) aplicados (instrumentos de autoavaliação) recebem tabulação por *softwares* estatístico e são validados conforme padrões preestabelecidos. Assim, após o processamento das informações e limpeza da base de dados, é realizada a validação do instrumento de avaliação.

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

Para cada instrumento, é feita a Análise Fatorial, para verificar se os itens são válidos. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas. Durante sua execução, várias decisões são tomadas a fim de se obter uma estrutura fatorial adequada. Dessa forma, todas essas decisões seguem critérios teóricos e metodológicos claros (DAMÁSIO, 2012).

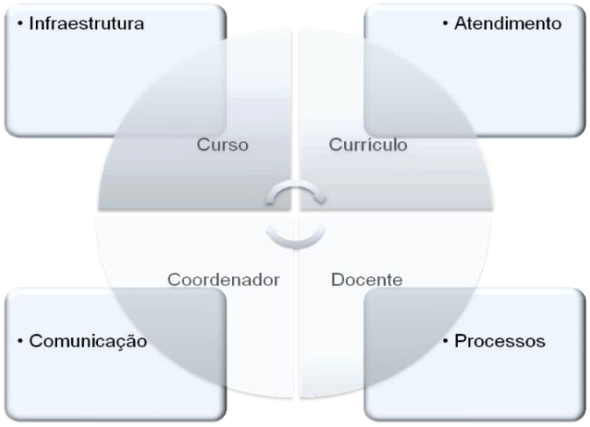
Além disso, durante a implementação da AFE, é observado se a matriz de dados é passível de fatoração, ou seja, é avaliado se os dados podem ser submetidos ao processo de análise fatorial. Para isso, métodos de avaliação são utilizados, como o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951).

Figura 11 – Tratamento dos dados estatísticos

Fonte: Comissão Própria de Avaliação, 2016.

Por fim, a base de dados é enviada ao sistema SPHINX® para geração dos resultados finais. O modelo definido para a sistematização dos dados coletados caracteriza-se pela interlocução entre os diversos sujeitos que fazem parte da instituição e os diversos *lócus* onde os processos educacionais, gerenciais e administrativos ocorrem.

Figura 12 – Tratamento dos dados estatísticos



Fonte: Elaborado pela CPA/IES.

Após toda a validação estatística dos resultados, as informações consolidadas são apresentadas e discutidas com a comunidade acadêmica, subsidiando os planos de ação dos setores envolvidos para a transformação positiva, pois permitem visualizar efetivamente os esforços necessários para se alcançar a qualidade institucional desejada, com o estabelecimento de prazos, responsabilidades e recursos, criando medidas para o acompanhamento de soluções.

2.4.3 Mecanismos

No âmbito dos cursos de graduação, o processo avaliativo envolve reuniões periódicas do Colegiado de Curso e do Núcleo Docente Estruturante, bem como reuniões das Coordenações de Cursos e das Diretorias com os representantes de turma e com o corpo docente. Ademais, existe o acompanhamento constante do registro de ocorrências, solicitações e demandas específicas pelos discentes, presencialmente no atendimento especializado ou via Internet (site da Instituição), com rito processual interno e prazos rígidos para as providências e retorno.

2.5 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA

Na elaboração e execução de suas atividades, a principal diretriz estabelecida pela CPA, quanto à participação da comunidade acadêmica, para além da conscientização sobre a importância do processo, será obter ampla participação e apoio dos agentes envolvidos. Para tanto, o processo, como um todo, envolvendo desde a forma de elaboração e execução até a divulgação dos resultados, deverá produzir informações relevantes para os diversos segmentos da comunidade. Tal postura é importante para dar credibilidade ao processo em relação à qualidade dos dados levantados e das análises efetuadas. No final, espera-se que os resultados possam apontar possíveis adequações e melhorias em diversos aspectos institucionais.

Para divulgação geral das atividades da CPA, elaborou-se, no Portal da USJT (internet), um *site* próprio, com diversas informações sobre a avaliação institucional. Além disso, existe uma permanente distribuição de prospectos e cartazes por toda a Universidade. As atividades da CPA também são divulgadas através do Jornal São Judas. Por fim, tanto a comunidade interna quanto externa utiliza, como canal de comunicação direta, o *e-mail* autoavaliacao@usjt.br.

A CPA também acompanha a execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC), auxiliando os agentes envolvidos através da disponibilização de documentos e dados, ocasiões que propiciam a troca de informações e de sugestões. No caso da elaboração dos PPCs, a CPA também tem feito reuniões com o conjunto dos Núcleos Docentes Estruturantes.

Quando da existência de Comissões de Avaliação Externa para cursos, nos casos de obtenção de conceitos insatisfatórios no âmbito do SINAES, a CPA faz reuniões prévias com o Núcleo Docente Estruturante e com os alunos representantes de turma, com o objetivo de auxiliar na identificação das causas que levaram ao resultado insatisfatório.

2.6 AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÕES EXTERNAS: ANÁLISE E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

O processo sistemático de autoavaliação institucional da Universidade São Judas Tadeu busca subsídios para a melhoria e o aperfeiçoamento da qualidade institucional, garantindo que o processo de planejamento seja cada vez mais eficiente e eficaz, por meio da identificação de potencialidades e de oportunidades de melhoria, sendo indispensável para a tomada de decisão por parte das instâncias superiores da Instituição. Com isso, a autoavaliação constante está fortalecendo a cultura da avaliação na Instituição e, como instrumento de gestão, é capaz de detectar os aspectos positivos e os que necessitam de mudança, devendo ser orientada para o conhecimento, a interpretação, a tomada de decisões e a transformação da realidade.

Os processos de avaliação institucional compreendem dois momentos: o da avaliação interna e o da avaliação externa. No primeiro, conforme descrito anteriormente, 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, definir os aspectos que podem ser melhorados.

O segundo momento, o da avaliação externa, é aquele em que esta visão é discutida por uma comissão externa nos atos de autorização e reconhecimento de curso, recredenciamento da Instituição e no Enade. As comissões externas, ao interagirem com os diferentes setores da Instituição, também realizam um processo de avaliação na medida em que discutem a visão que a Instituição tem de si mesma e apresentam recomendações para seu desenvolvimento.

Os resultados gerados pelo processo de Avaliação Institucional, autoavaliação e avaliações externas são disponibilizados à comunidade institucional e têm como finalidade priorizar ações de curto, médio e longo prazos, planejar de modo compartilhado e estabelecer etapas para se alcançar metas simples ou mais complexas que comprometam a instituição para o futuro.

A divulgação dos resultados acontece, inicialmente, com a apresentação dos dados

em reunião que envolve a Reitoria e os respectivos setores avaliados. Já para os resultados da avaliação discente são afixados cartazes com os dados gerais da instituição em sala de aula e no *site*. Além disso, os Coordenadores de Curso discutem os resultados de cada curso nas reuniões com os líderes de turma e são apresentados aos representantes de turma, em auditório, no início de cada semestre.

Este trabalho tem gerado implicações positivas junto à comunidade acadêmica na medida em que a participação das pessoas envolvidas no processo faz-se mais notória nas etapas propostas e formalizadas junto às dimensões estabelecidas, o que tem provocado ações de melhorias pedagógico-administrativas permanentes. A avaliação está diretamente vinculada à qualidade de nosso ensino, pesquisa e extensão e assim exige que todos os envolvidos, alunos, professores e demais colaboradores técnico-administrativos, até mesmo nossos egressos e representantes da comunidade informem sobre a relevância do ensino, da necessidade de adequação e qualificação das pessoas para o mercado de trabalho, sobre as ações direcionadas para a inovação, pesquisa científica e a extensão, sobre a responsabilidade social e a infraestrutura da Instituição.

Todos os registros analisados nos últimos anos, em cada etapa, contribuíram para um crescimento e uma evolução institucional fundada no processo de avaliação com a participação de todos, o que nos faz cada vez melhores no planejamento da gestão acadêmica.

As autoavaliações promovidas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) no campus da Instituição e as avaliações externas ocorridas por intermédio do MEC em visitas *in loco* para fins de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento, servem de base para ações corretivas, bem como para a reestruturação do próprio planejamento da gestão acadêmica e da direção.

A divulgação interna dos resultados segue as seguintes etapas: disponibilização dos resultados no *site* institucional à toda comunidade acadêmica. A divulgação ao corpo discente é discutida em reunião de representantes de turma, com os coordenadores de curso. São afixados cartazes com os resultados gerais da Instituição em sala de

aula e no Ulife do aluno e professor.

O resultado da avaliação do pessoal técnico-administrativo se faz por meio de *feedback* das lideranças de cada setor envolvido. Para a divulgação dos resultados junto ao corpo discente, o coordenador de cada curso faz a reunião com os representantes de turma, além das devolutivas por meio do sistema Ulife, pelo envio de *e-mail marketing* aos alunos, e por meio de divulgação via *site* institucional e cartazes.

No processo de divulgação, a Comissão Própria de avaliação (CPA) procura sempre abrir um canal de comunicação e garantir que os resultados sejam analisados e apontadas as potencialidades, fragilidades e ações para correção. Os resultados das avaliações dos cursos são enviados para os respectivos coordenadores via *e-mail* e via Ulife. A partir dessa divulgação, cada curso faz seu plano de ação, com a participação de seu respectivo NDE, com o objetivo de sanar as deficiências ou fragilidades apontadas no relatório.

A avaliação da USJT colabora, em seus diversos aspectos, para que a reflexão de todas as atividades desenvolvidas na Instituição leve ao aperfeiçoamento e a mudanças em diferentes esferas, possibilitando à comunidade participar da gestão universitária e da melhoria do desempenho acadêmico, particularmente na relação pedagógica.

Os cursos estão em constante processo de autoavaliação, pois alunos e professores são ouvidos e consultados sobre impasses, problemas, insatisfações, projetos e planos de trabalhos pretendidos. Tal acompanhamento é feito por meio de reuniões com líderes de turma de cada período, semestralmente, pelo coordenador do curso. Os resultados da autoavaliação são informados a alunos, professores e ao corpo técnico-administrativo, que têm a oportunidade de se reunirem e apontarem potencialidades, bem como fragilidades e ações para saná-las.

Após a realização da divulgação dos resultados, são feitos detalhamentos, incluindo ações e meios de acompanhamento. As contribuições das avaliações externas e da autoavaliação e dos critérios que as fundamentam, realizadas pelo MEC/INEP e pela

USJT em diferentes cursos de graduação, têm sido objeto de cuidadosa análise, quando da elaboração do processo de avaliação, sendo incorporada às sugestões advindas dessas contribuições.

2.7 ARTICULAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS E DA AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação institucional deverá ter caráter pedagógico, de busca de melhoria e de autorregulação, de compreensão da cultura e da vida da Instituição em sua pluralidade acadêmica e administrativa, alicerçada na participação dos diferentes sujeitos: discentes, docentes, funcionários e comunidade externa. Nesse sentido, é um processo social e coletivo de reflexão, produção e socialização de conhecimentos sobre a Instituição, que tem como objetivo a compreensão e a interpretação dos indicadores coletados, visando à construção de alternativas que possibilitem o desenvolvimento de ações transformadoras.

As mais recentes tendências de avaliação institucional estão baseadas em uma concepção que tem como eixo central a vocação da Instituição e os processos pelos quais ela busca realizá-la. Essa concepção está presente na proposta do SINAES e passa a nortear a avaliação pelo modo como a Instituição traça seus caminhos para alcançar seus objetivos. Assim, a avaliação institucional não se esgota em um modelo que retrate estatisticamente a organização, mas em uma proposta que busca entender e explicar o que acontece na Instituição e porque acontece, com o intuito de aprimorar a sua trajetória para que se realize a sua missão.

O processo avaliativo conta com a participação de toda comunidade acadêmica. E, nesse sentido, são analisadas diversas informações, resultantes da coleta e análise dos dados e dos documentos institucionais, tais como sínteses e relatórios recebidos dos gestores institucionais, envolvendo o universo dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade São Judas Tadeu.

Imbuídos desta concepção, os processos de avaliação institucional compreendem dois momentos: o da avaliação interna e o da externa. A autoavaliação tem possibilitado à Instituição ampliar a percepção de si mesma, processo que envolve

todos os segmentos institucionais. Pode-se afirmar que a mesma tem sido relevante para a identificação dos êxitos institucionais, assim como para identificar o que pode ser melhorado e os aspectos que necessitam ser modificados. Na apuração dos resultados, múltiplos recortes da avaliação são contemplados:

a) quanto à metodologia: quantitativa e qualitativa;

b) quanto à instância: interna e externa;

c) quanto aos objetivos;

d) quanto à tomada de decisão;

e) quanto ao mérito; e, por fim,

f) quanto à construção coletiva.

Dando continuidade ao processo de Avaliação Institucional da USJT, a CPA apresenta aos Coordenadores de Cursos de Graduação os resultados referentes à avaliação da Instituição segundo a percepção de docentes e de discentes da graduação apurada a partir de questionários aplicados. O objetivo é possibilitar um processo reflexivo sobre as condições de ensino, numa perspectiva coletiva por parte de professores, coordenadores de curso e diretores de instituto, a partir de uma descrição de situação oferecida pelos resultados.

A partir dos resultados apresentados a CPA propõe que a Coordenação de Curso desenvolva, por meio de reuniões de trabalho de coordenador e professores de curso, a análise dos resultados referentes ao curso e apresente propostas de ações administrativas e acadêmicas que possam propiciar aperfeiçoamento, atualização e reformulação do curso em aspectos identificados como apresentando falhas, lacunas, dificuldades.

Após a divulgação, cada curso faz seu plano de ação, por meio de seu respectivo NDE com o objetivo de sanar as deficiências apontadas no relatório. De forma mais específica, espera-se que três momentos ou fases possam se articular na avaliação

institucional (SAUL, 1992): a expressão e descrição da realidade; a crítica ao material expresso; a criação coletiva. A metodologia desenvolvida compreende três momentos:

- Descrição e análise crítica da realidade de cada curso: quais são os aspectos mais satisfatórios? Quais são os aspectos pouco satisfatórios? Quais são os possíveis fatores de insatisfação?

- Construção de soluções negociadas por professores, corpo técnico e administrativo e alunos, visando o aperfeiçoamento, atualização e reformulação de cada curso em aspectos identificados como apresentando falhas ou dificuldades: como manter os aspectos mais satisfatórios? Como aperfeiçoar os aspectos em que há insatisfação? Como alterar os fatores geradores de insatisfação?

- Implantação e avaliação sistemática de soluções negociadas que possam ser viabilizadas de imediato num contínuo processo de aperfeiçoamento do curso.

A Política de Avaliação Institucional da USJT assume uma abordagem crítica, incentivando a participação coletiva no processo de reconstrução da realidade, utilizando o questionamento reconstrutivo como instrumento de crescimento, no curso do desenvolvimento do processo de avaliação. A ênfase será dada na busca de articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão, definida no Projeto Pedagógico Institucional e norteada para a formação, a responsabilidade social e a transformação institucional.

Diante disso, a USJT prioriza o planejamento e avaliação contínuos, que levem em conta a análise de sua situação, fundamentada em seu trajeto histórico, suas dificuldades, suas possibilidades de expansão e, principalmente, na sua condição de instituição privada destinada a cumprir uma finalidade acadêmica e social em âmbito local, regional e nacional.

Espera-se que, com o estabelecimento de procedimentos periódicos de diagnóstico, a avaliação institucional contribua para a orientação pedagógica dos cursos, visando à excelência revelada no binômio ensino/aprendizagem; à consolidação da

investigação científica como método de construção e redefinição do conhecimento; e ao incremento da extensão como atividade educativa, cultural e científica, efetivamente presente como parte dos projetos do ensino e da pesquisa.

O processo sistemático de autoavaliação institucional da USJT busca subsídios para a melhoria e o aperfeiçoamento da qualidade institucional, garantindo que o processo de planejamento seja cada vez mais eficiente e eficaz, por meio da identificação de potencialidades e de oportunidades de melhoria, sendo indispensável para a tomada de decisão por parte das instâncias superiores da Instituição. Com isso, como instrumento de gestão, é capaz de detectar os aspectos positivos e os que necessitam de mudança, devendo ser orientada para o conhecimento, a interpretação, a tomada de decisões e a transformação da realidade.

2.7.1 Discussão dos resultados e plano de ação

A avaliação interna atua como um mecanismo de ação reflexiva, contribui para a tomada de consciência na busca de maior qualidade, permitindo, por meio das ações desenvolvidas, planejar, replanejar e sanar os problemas detectados, buscando 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 USJT, 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, o processo de avaliação, como um todo permite a construção de um sistema integrado de informações acadêmico-administrativas.

A avaliação interna da USJT colabora, em seus diversos aspectos, para que as reflexões de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da Instituição levem ao aperfeiçoamento e às mudanças em diferentes esferas, possibilitando à sua comunidade a participação na gestão universitária e na melhoria do desempenho acadêmico, particularmente na relação pedagógica.

A autoavaliação completa, de acordo com as dez dimensões previstas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), é trienal, em consonância com as normas vigentes. A análise dos resultados, no entanto, ocorre a cada semestre, por meio dos dados do conjunto de informações gerados pelas avaliações. Os canais utilizados para a divulgação dos resultados são: o Portal da Instituição, que fica aberto ao livre acesso da comunidade; o sistema informatizado Ulife, de livre acesso para a comunidade acadêmica; reuniões da CPA com os representantes de turmas, quando é apresentado o resultado do semestre com as respectivas ações de melhorias. Esse material é disponibilizado eletronicamente aos alunos. As coordenações de curso reúnem-se com os professores para dar a devolutiva do andamento de seu desempenho e as lideranças fazem a devolutiva às equipes administrativas.

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

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

2.7.2 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 USJT elabora seu relatório de autoavaliação e o insere no sistema e-MEC, nos termos da Portaria Normativa nº 40/2007 para avaliação dos órgãos oficiais. Os relatórios parciais referentes aos anos 2015 e 2016 foram anexados ao sistema e-MEC. Já o relatório de 2017, a ser anexado no sistema e-MEC em 2018, será o relatório completo trienal abordando as 10 dimensões do SINAES.

3 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

A Proposta Educacional da Universidade São Judas Tadeu deve ser compreendida à luz de sua trajetória institucional, iniciada em 1971, de sua missão e de seus valores.

As Faculdades São Judas Tadeu surgiram no ano de 1971, no bairro da Mooca. Em 1989, ao transformar-se na Universidade São Judas Tadeu, vinha ao encontro da necessária democratização do ensino superior, um direito do cidadão, com vistas à sua qualificação profissional. Em 2007, a Universidade São Judas Tadeu expandiu e inaugurou a Unidade Butantã.

Desde 2014, a Universidade São Judas Tadeu faz parte da Anima Educação, um grupo referência em ensino superior no Brasil, com práticas inovadoras de aprendizagem e de gestão, respeito à pluralidade, valorização das pessoas e um compromisso: transformar o país pela educação.

Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação, no perfil e na concepção, apontam para os princípios e valores da Instituição, além de se basearem nas Políticas Institucionais. Assim, os cursos de graduação e de pós-graduação do USJT possuem Projeto Pedagógico de Curso (PPC) próprio, elaborados, participativa e democraticamente, por seus Colegiados de Curso e pelos Núcleos docentes Estruturantes.

3.1 DIRETRIZES DE ATUAÇÃO ACADÊMICA

O trabalho para realizar a missão institucional requer estratégias educativas variadas e complementares no pensar e no fazer acadêmico da Universidade São Judas Tadeu, 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 e fundamentada dos projetos pedagógicos dos cursos oferecidos, de modo a contribuir para a realização dos projetos educacionais dos estudantes, responder às mudanças ocorridas na sociedade e promover o aprimoramento curricular frente às diretrizes nacionais dos cursos, aos desafios e aos avanços didático-pedagógicos;
- a articulação entre teoria e prática, atendendo às dimensões de conhecimento e de intencionalidade (atividade teórica) e à intervenção e transformação (atividade prática) como guias de toda filosofia de ensino-aprendizagem.

Pretende-se formular um conhecimento capaz de manter um processo contínuo de aperfeiçoamento da Universidade São Judas Tadeu e das atividades educacionais que a instituição concebe e realiza. De acordo com essas perspectivas, a IES procura continuamente refletir sobre seu compromisso social, os recursos pedagógicos com

os quais pode contar para realizar sua missão e a formação educacional e profissional que oferece aos seus alunos.

Assim, o Projeto Pedagógico Institucional da Universidade São Judas Tadeu expressa a organização e o pensar de sua proposta pedagógica, voltada para a formação do sujeito e do profissional, validando a abertura de cursos correlacionados à demanda da região, à oferta das instituições existentes no entorno e ao perfil do corpo docente associado ao foco e ao campo de atuação dos cursos a serem ministrados. O PPI é, pois, um instrumento político, teórico e metodológico, sendo uma referência institucional.

Nessa perspectiva, enfatiza-se que o Projeto Institucional se pauta na reflexão sobre o processo de globalização e seus impactos sobre a concorrência no setor de serviços em educação, na dinâmica escolar e, por extensão, na construção dos projetos pedagógicos dos cursos, que não podem e não devem desconsiderar a inserção de seus alunos e alunas em um concorrido mercado de trabalho, assim como devem atender às demandas de formação de um sujeito crítico, reflexivo, capaz de dialogar com diferentes atores sociais e, sobretudo, preparado para tomar decisões em cenários complexos.

A reflexão institucional é fundamental para a construção do PPI, que contém um conjunto de decisões, procedimentos e ações estruturados com vistas à superação de desafios específicos. O PPI norteia as ações da Universidade São Judas Tadeu em todas as suas instâncias internas, além de refletir as relações com o espaço externo. Porém, como um documento em construção, deve constituir-se de tal forma que permita novas reflexões e alterações que expressem momentos do pensamento coletivo da IES.

Ele não se limita a uma gestão, pois se trata de uma projeção em longo prazo. O ponto de partida do PPI é a construção coletiva da identidade da IES, que deve ser reconhecida pelo conjunto dos seus atores, confirmando, assim, o compromisso social; as políticas de ensino, entre as quais se incluem as políticas de acesso, permanência e conclusão; as políticas de inclusão; as políticas de pesquisa e de

extensão; as políticas de gestão acadêmica. Todas elas devem ser 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.

Nesse contexto, entende-se que a prática de um processo de planejamento que integre 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, com foco na autonomia, na flexibilidade dos tempos e dos espaços, na integração e na qualidade.

3.2 PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E TÉCNICO-METODOLÓGICOS NORTEADORES DA PRÁTICA ACADÊMICA

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) dos cursos de graduação[1], que dão base aos projetos pedagógicos, estabelecem que os cursos devem assumir novas características, de modo a contribuir para uma formação mais adequada do futuro profissional. Nesses documentos, argumenta-se que os cursos não podem mais atuar como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações.

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 DCNs orientam que os cursos, ainda,

- estimulem a prática de estudos independentes por parte dos alunos;

[1] BRASIL. Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação. Pareceres CES/CNE n. 776, de 3/12/1997; n. 583, de 4/4/2001; n. 67, de 11/3/2003.

- fortaleçam a articulação entre teoria e prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão;
- desloquem o eixo da formação dos alunos de modo a englobar não apenas a qualificação técnica (habilidades específicas e globais), mas também o desenvolvimento de competências e habilidades gerais;
- promovam a 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.

Nesses documentos, descreve-se 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 busca uma articulação entre

- as políticas educacionais do Conselho Nacional de Educação (CNE), expressas nas DCNs e nos referenciais curriculares dos cursos de graduação (bacharelado 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 e é orientada pela seguinte pergunta: que alunos e alunas pretende-se formar?

3.2.1 Perfil do egresso

A pergunta anterior considera não apenas a formação de **profissionais** qualificados, cooperativos, com visão sistêmica, iniciativa, proatividade, capacidade interdisciplinar, inteligência para adaptação a cenários de riscos e oportunidades e habilidades de liderança, de negociação, de trabalho em equipe e de inovação, mas também a formação de **indivíduos** motivados e integrados, com autonomia e autoestima, capacitados para a tomada de decisões e para a ação local, porém dotados de visão global; e de **cidadãos** éticos, abertos ao pluralismo cultural, à diversidade e ao diálogo, aptos a participar ativa, criativa e construtivamente da sociedade. A figura a seguir retrata essa formação integral pretendida para os alunos.

Figura 13 – Formação integral dos educandos

Fonte: autoria própria.

A formação do profissional relaciona-se, principalmente, ao conhecimento técnico, à qualificação profissional e à trabalhabilidade[2], os quais norteiam o desenvolvimento de uma série de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos de trabalho de alta complexidade e ambiguidade, de forma a preparar o profissional para a atuação em um mercado de trabalho sujeito a rápidas e constantes transformações.

Essas habilidades incluem, entre outras, 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 e de construir relações produtivas com *stakeholders*[3].

A formação do indivíduo está centrada na habilidade de problematizar, no desenvolvimento da capacidade de aprender com autonomia e de características como a criatividade, a proatividade, o autocontrole, a cooperação, a motivação, a habilidade interpessoal, a atitude interdisciplinar e a capacidade de trabalhar individual e colaborativamente, além do 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 alunos. Assim, educar para a autonomia é educar para o mundo, e para isso é necessário entendê-lo.

---

[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**.

Se as instituições de ensino querem se tornar referência em responsabilidade social e atuar na vanguarda dessa discussão, devem mostrar como isso pode ser feito dentro e fora de seus muros. A coerência entre o discurso e a prática leva à utilização significativa do espaço da sala de aula, uma vez que permite aos seus atores fazer conexões com a sociedade. A sala de aula torna-se, então, um espaço de pensar e de fazer pensar as diversas possibilidades de tratamento, ampliação e aplicação do tema da responsabilidade social.

A formação do cidadão deve comprometer-se com a educação de cidadãos éticos e responsáveis com o outro e 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 podem também se tornar cientes de seus direitos e deveres e abertos à diversidade e à pluralidade cultural.

A essa concepção filosófica do Plano de Desenvolvimento Institucional se alia a certeza de que o perfil desejado para o egresso, de certa maneira, subsidia as escolhas pedagógicas e confirma a importância da presença da IES na região. É de profissionais conscientes, seguros e preparados que as empresas instaladas na cidade vêm demandando.

Assim, o perfil do egresso dos estudantes da Universidade São Judas Tadeu atende tanto ao que está previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação ou Catálogo Nacional dos cursos de graduação (para cursos tecnológicos), quanto às demandas expressas pelos discentes, egressos, docentes, coordenadores, diretores e demais gestores acadêmicos, construídas em diferentes colegiados e fóruns de trabalhos que existem no cotidiano da IES, bem como à comunidade externa.

3.2.2 Trabalho coletivo e aprendizagem significativa

Para a formação integral do sujeito, há que se considerar a necessidade de uma elaboração coletiva para que sejam garantidas a legitimação e a efetivação de todos os processos de reformulação que envolvem o currículo. O projeto acadêmico se

materializa, de fato, no **trabalho coletivo** de todos os docentes, sujeitos essenciais dessa proposta que objetiva promover o processo de ensino-aprendizagem de modo a criar novas oportunidades para que alunos pratiquem uma aprendizagem pautada pela construção conjunta e apropriação crítica do conhecimento e ampliada pela necessidade de uma formação que lhes garanta inserção não só no mundo do trabalho e dos negócios, mas também na vida em sociedade.

Para tal, o ensino pode ajudar a aumentar ainda mais as possibilidades de alunos transformarem o que aprendem em comportamentos socialmente significativos. Por meio da elaboração coletiva e da troca de experiências com os pares, condições essenciais para a construção do projeto acadêmico, os professores podem se organizar para planejar suas ações, avaliar suas consequências e planejá-las novamente.

Além do trabalho colaborativo, outro ponto de sustentação do projeto acadêmico é o conceito de **aprendizagem significativa**, de autoria de Ausubel et al. (1978), baseado em dois pilares: o da contextualização do conhecimento e o de atribuição de sentidos a ele. Embora originalmente associados à teoria cognitiva da aprendizagem[4], os autores não desconsideram os aspectos afetivos da aprendizagem, como a motivação.

Aqui, a expressão aprendizagem significativa aparece com um novo significado 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.

Essa nova abordagem da aprendizagem significativa está voltada, portanto, para a articulação da teoria com a prática por meio da pesquisa (programa de iniciação

[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.

(AUSUBEL, David Paul; NOVAK, Joseph; HANESSIAN, Helen. **Educational psychology**: a cognitive view. 2. ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1978, p. 159, tradução dos autores).

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

Nesse cenário, destacam-se a orientação do professor e as suas práticas pedagógicas, uma vez que os alunos e alunas não são capazes de construir todos os processos explicitados de forma independente ou solitária, via aprendizagem apenas. Os processos de ensino são também essenciais, uma vez que práticas pedagógicas inovadoras e transformadoras estimulam a formação da autonomia dos discentes.

Dessa forma, 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 aluno. Cabe ressaltar que as estratégias das quais a aprendizagem baseada em problemas se utiliza, embora mais abertas ao tempo e às especificidades dos interesses de formação dos alunos e alunas, não descontextualizam as necessidades reais de aquisição de conhecimentos e compreensão de conceitos acadêmicos. A proposta tem por objetivo promover a autonomia, o interesse e o investimento dos próprios discentes em sua formação[5].

A contextualização que acaba de ser apresentada pode levar a repensar e a reformular a orientação curricular, uma vez que o currículo não mais comporta a distribuição de disciplinas em “grades”, em que o conhecimento é “prisioneiro” de pontos de vista singulares, definitivos, estanques. Todas as experiências que se

[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.

vivenciam em uma instituição de ensino e se constituem como instrumentos viabilizadores da articulação do ensino (presencial ou a distância), da pesquisa e da extensão passam, pois, a integrar o seu currículo. O conteúdo das disciplinas se traduz em ferramentas para novas buscas, descobertas, questionamentos, experimentações e desenvolvimento de novas capacidades, o que possibilita oferecer aos discentes um autônomo, flexível, sólido e crítico processo de formação.

Esse alinhamento do eixo profissional com os pilares da educação para o século XXI orienta a identidade formativa dos alunos, a qualidade do ensino, a inovação das práticas pedagógicas e o cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), segundo a qual deve-se proporcionar aos alunos uma formação ampla, diversificada e, ao mesmo tempo, flexível, a fim de propiciar-lhes um vasto e irrestrito acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao indivíduo, ao cidadão e ao profissional.

É esse alinhamento que cria oportunidades para que os alunos, durante seu percurso formativo, vivenciem a abordagem de questões e temáticas transversais essenciais à sua formação humanística e cidadã, como a multiculturalidade e a pluralidade étnico-racial brasileiras, além da educação ambiental.

3.2.3 Interdisciplinaridade

A interdisciplinaridade é uma premissa na constituição da estrutura curricular da Universidade São Judas Tadeu e se revela não apenas por meio das unidades curriculares denominadas projetos interdisciplinares, mas também pela forma com que os cursos se organizam em ciclos modulares de aprendizagem e como nestes ciclos é articulado o desenvolvimento de habilidades cognitivas e socioemocionais.

Neste projeto acadêmico, a interdisciplinaridade é percebida como uma prática essencialmente coletiva e política, produzida em negociações entre diferentes pontos de vista disciplinares para finalmente se decidir quanto a que caminho coletivo seguir (FOUREZ, 1998).

Dessa forma, é tratada como uma maneira de agir sobre a disciplinaridade. “A perspectiva interdisciplinar não é [...] contrária à perspectiva disciplinar; ao contrário, não pode existir sem ela e, mais ainda, alimenta-se dela” (LENOIR; HASNI, 2004, p. 46). Entende-se, pois, que a formação disciplinar e especializada constitui uma condição básica para o contato com outros campos do saber.

Os professores não precisam, portanto, abandonar suas formações em áreas e campos do saber específicos para buscar um possível novo objeto do conhecimento. Na verdade, eles devem apenas se mover na direção de uma nova prática de diálogos para a promoção de outras formas de ensinar, produzidas coletivamente em torno do conhecimento. Se a ressignificação da noção de aprendizagem significativa leva em consideração também outros fatores de origem sociocultural, como a interação e a colaboração, esse tipo de aprendizagem pode, então, se materializar na interdisciplinaridade, sobretudo em função da característica integradora desta.

A condição indispensável para o exercício da interdisciplinaridade é, porém, a elaboração coletiva, uma vez que a interdisciplinaridade pressupõe “o engajamento de educadores de diferentes áreas do conhecimento comprometidos com o diálogo, com a reciprocidade, com a partilha” (SANTOS, 2006, p. 6). Ainda segundo a autora,

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

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

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

Dessa maneira, os dois princípios centrais do projeto acadêmico, o trabalho coletivo e a aprendizagem significativa, estão intrinsecamente associados ao conceito de interdisciplinaridade. Se, por um lado, o trabalho coletivo é condição essencial para a construção da prática interdisciplinar, por outro, a interdisciplinaridade possibilita a criação de meios para que a aprendizagem dos alunos seja significativa. Essas (inter)seções da interdisciplinaridade com o trabalho coletivo e a aprendizagem significativa estão representadas pela figura a seguir.

Figura 14 – (Inter)seções da interdisciplinaridade

Fonte: Autoria própria.

Uma vez que a interdisciplinaridade orienta todo o percurso formativo de alunos, a inclusão da disciplina **Projeto Interdisciplinar** nas matrizes curriculares dos cursos de graduação da Universidade São Judas Tadeu apresenta-se como uma tentativa de tratamento da interdisciplinaridade como componente curricular e como uma proposta de prática/construção elaborada coletivamente para que possa desempenhar a função aglutinadora das dimensões da aprendizagem significativa. A disciplina deverá ser ofertada nos quatro módulos de formação profissionalizante dos cursos de graduação, podendo também se estender por maior número de módulos (ou se restringir) a fim de preservar as especificidades e as modalidades dos cursos oferecidos.

3.2.4 Projeto de vida

Como visto, a formação de pessoas autônomas, engajadas, produtivas e atuantes representa um desafio para as instituições educacionais em todo o mundo. No Brasil, particularmente, a Lei de Diretrizes e Bases expôs claramente que o objetivo principal da educação é a formação integral do educando, considerando, para além do seu desenvolvimento como pessoa, a sua atuação cidadã e a sua qualificação para o trabalho.

Desde então, inúmeros debates, pesquisas e iniciativas de organizações governamentais e não governamentais têm problematizado a inoperância dos modelos de escola, a relação professor-aluno e a avaliação. Considerados anódinos, tais modelos arraigados em concepções conservadoras de ensino-aprendizagem não mais fazem frente às necessidades dos estudantes na contemporaneidade.

Partindo dessa constatação, o conceito de currículo deve ultrapassar certas obsolescências pedagógicas, como permanecer circunscrito apenas às ementas das disciplinas que compõem a matriz curricular dos cursos e confinar a aprendizagem apenas ao espaço da sala de aula e aos muros da escola.

O projeto de vida torna-se, assim, um conjunto de ações pedagógicas que abordam conteúdos essenciais para o desenvolvimento do protagonismo social no contexto do século XXI, em íntimo diálogo com os desafios do mundo contemporâneo e com os propósitos de formação expressos, por decorrência, no Projeto Acadêmico e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos.

Dessa forma, apresenta-se como um conjunto de proposições conceituais acerca do processo educativo que se deseja mais amplo, inserindo a IES e todas as comunidades que as constituem, internas e externas, em uma rede de relações, em que a figura do educando e a do educador ganham destaque no intuito de ressignificar seus papéis e as bases em que se dará a relação professor-aluno, no interior da experiência mesma de aprendizagem que os define.

Em seu escopo conceitual, o projeto de vida, no currículo, pretende, ainda, estimular a construção de componentes favorecedores de percursos formativos que não

dependam tão somente das instituições e dos educadores para se constituir, mas que formem uma rede de relações em que a figura do educando ocupe o centro das ações.

Por essa razão, o percurso do projeto de vida é orientado pelo objetivo de fazer com que cada educando construa, ora por meio de escolhas próprias, ora por meio de sugestões, um encadeamento de atividades formativas que o conduza a um processo de constante desenvolvimento pessoal, social e profissional.

3.2.4.1 Itinerários formativos: identidade, cidadania e trabalhabilidade

Cada uma das características associadas ao estudante que se quer formar[6] se relaciona, em alguma medida, a aspectos de identidade, de cidadania e de trabalhabilidade.

Identidade

O projeto de vida aborda a identidade como um conjunto de traços e características de um indivíduo. Os processos educacionais, predominantemente, 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. Uma vez que a valorização de aspectos individuais é o ponto de partida para o desenvolvimento do projeto de vida (quem sou eu?), é importante ressaltar que, por princípio, não se trabalha com modelos a serem atingidos. Para o projeto de vida, o que importa é estimular os interesses e o potencial de cada indivíduo na forma de sua identidade social, isto é, os traços e as características de personalidade que são construídos na intersecção entre o “individual” e o “coletivo”.

Cidadania

A cidadania estabelece o *status* de pertencimento do indivíduo a uma comunidade politicamente organizada. O cidadão que aqui é o indivíduo com direitos e deveres, capaz não apenas de compreender seu entorno social, mas também de atuar nele

[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.

(TORO, 1997). A atuação cidadã no mundo contemporâneo impõe, no entanto, grandes desafios, uma vez que a relação dos indivíduos com seu entorno se expande para além das fronteiras nacionais. Isso leva a pensar em uma cidadania global com forte impacto nas discussões acerca de equidade social e sustentabilidade.

Trabalhabilidade

A trabalhabilidade trata da capacidade de as pessoas se manterem inseridas e atuantes no mercado de trabalho, sem o emprego como sua única preocupação. Com a complexidade do mercado atual, que apresenta um ambiente muito diverso, os fatores comportamentais pesam muito mais do que os critérios técnicos. Assim, o grande desafio é justamente adquirir e desenvolver competências e habilidades, ora aperfeiçoando a capacidade de atuação em parceria, ora assumindo posições de liderança, de forma a aproveitar o potencial dos indivíduos e dos grupos.

A multiplicidade de características necessárias a uma atuação ética e consciente na sociedade do século XXI é um desafio posto às empresas, às instituições educacionais e aos jovens que estão iniciando a vida profissional em um mundo com crescentes e complexas exigências.

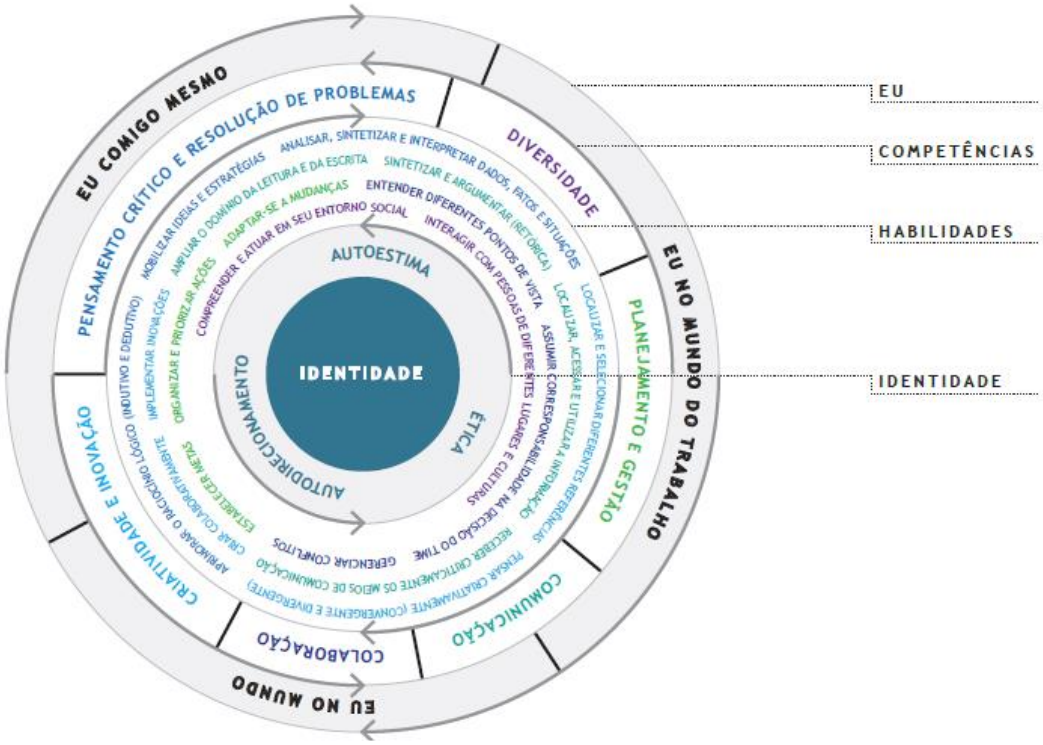
A identidade, a cidadania e a trabalhabilidade representam, portanto, formas de ser, estar e atuar no mundo. Por esse motivo, esses conceitos foram o ponto de partida para a estruturação de três domínios de formação do projeto de vida:

- identidade (eu comigo mesmo): compreender-se, aceitar-se e saber usar suas habilidades para crescer, realizar-se e buscar o seu bem-estar **(aprender a ser)**;
- cidadania (eu no mundo): relacionar-se de forma harmoniosa e produtiva com as outras pessoas na família, na universidade, na comunidade, no trabalho e em outros lugares e situações **(aprender a conviver)**;
- trabalhabilidade (eu no mundo do trabalho): estabelecer uma nova condição do indivíduo diante do atual cenário do mundo do trabalho, que demarca a importância do domínio dos próprios instrumentos do conhecimento **(aprender a conhecer)**, das relações interpessoais e do equilíbrio intrapessoal como

fatores cruciais não só da trabalhabilidade, mas também da ampliação da empregabilidade **(aprender a fazer)**.

Para que o projeto de vida consiga endereçar a formação integral dos estudantes, na perspectiva de se constituírem itinerários formativos que abordem conteúdos essenciais para o desenvolvimento do protagonismo social no contexto do século XXI, estruturou-se um complexo temático configurado por temas capazes de captar 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; planejamento e gestão.

Figura 15 – Complexo Temático Projeto de Vida (LAI)



Fonte: autoria própria.

Os temas identidade e diversidade, como eixos estruturantes e pontos de convergência, estabelecem inter-relação transversal com os demais temas: comunicação; colaboração; criatividade e inovação; pensamento crítico e resolução de problemas; planejamento e gestão.

Para se desenvolverem os itinerários formativos, cada um desses temas de formação desdobra-se em áreas de competências, descritas por um conjunto de habilidade que mobilizam, operam e aplicam conhecimentos (conteúdos) em situações concretas, constituindo uma Matriz Referencial de Competências, instrumento norteador com clara indicação do nível de proficiência que os estudantes precisam desenvolver em cada uma das competências mapeadas.

A Matriz Referencial de Competências está vinculada ao componente curricular Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI), cuja função primordial é materializar, do ponto de vista operacional do currículo, o conjunto de proposições conceituais acerca do processo educativo descrito no projeto de vida.

3.2.4.2 Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI)

O Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI) é o componente curricular da Universidade São Judas Tadeu que, no âmbito da dimensão Projeto de Vida do Ecossistema de Aprendizagem, se define como a face prática e operacional das experiências de aprendizagem suportadas pelo apoio das novas tecnologias, um elemento estruturante e estratégico de inovação das práticas pedagógicas, que orienta a identidade formativa de alunos de maneira ampla, diversificada e, ao mesmo tempo, flexível, a fim de propiciar-lhes um amplo acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades e competências.

Ele ajuda a integrar dois pilares que sustentam a maneira de a IES entender a educação: a melhoria da qualidade das práticas pedagógicas e o compromisso social. Devido a tais princípios de integração, o LAI concentra e expande para os demais componentes curriculares os temas e os subtemas vinculados às prioridades sociais contemporâneas, entendendo tais conjuntos de temas como base da formação geral humanística dos estudantes e como elementos fundadores de uma ética pautada

pelos princípios da solidariedade humana, da diversidade e do cuidado para consigo mesmo, para com o outro e para com o planeta, conforme exposto na conceituação do Ecossistema de Aprendizagem.

Em suma, o LAI congrega a compreensão de que o conhecimento humano, na atual conjuntura social, não pode mais se restringir à operação mental, puramente cognitiva. Deve, sim, expandir-se para o entendimento de que “toda ativação da inteligência está entretecida de emoções” (ASSMANN, 2011, p. 34).

Orientado por essas bases conceituais curriculares, e em termos prático-operacionais, o LAI é a disciplina que, por meio da aprendizagem baseada em projetos, tem como objetivo principal experimentar, aplicar, criar, integrar e complementar conhecimentos no interior do percurso formativo dos estudantes, visando desenvolver competências importantes para a prática profissional, para a atuação cidadã e para o crescimento pessoal. Assim, o conceito de laboratório, comumente associado à noção de espaço físico para estudos científicos e técnicos, expande-se para designar todos e quaisquer espaços e tempos, virtuais ou reais, dedicados à investigação, à experimentação e à vivência colaborativas em torno da produção do conhecimento, criando-se novas e diferenciadas oportunidades didáticas de interação e de mediação das aprendizagens.

O LAI configura-se, assim, como componente curricular estratégico por proporcionar ampliação de espaços e tempos, nos quais os estudantes têm oportunidades de acesso a materiais e atividades e podem se tornar gestores de suas aprendizagens, experimentando diferentes situações concretas e necessárias ao seu desenvolvimento, em percurso formativo flexível e adaptável.

São critérios básicos do LAI:

- experimentação e integração dos conhecimentos teóricos e práticos no desenvolvimento de projetos como fonte de aprendizagem significativa e do crescimento individual e coletivo;
- estudo e debate dos principais temas contemporâneos de formação geral, articulados às bases teóricas da formação específica;

- reflexão sobre os desafios principais da sociedade contemporânea multicultural e os princípios elementares do exercício pleno da cidadania;
- exercício pleno da liberdade de pensamento, de sentimento e de imaginação, de forma lógica, crítica, analítica e criativa, em prol do desenvolvimento do talento e das habilidades pessoais em potencial;
- promoção de aprofundamento e de autoavaliação crítica das capacidades individuais, na perspectiva de ampliar competências para planejar e promover mudanças significativas na vida pessoal, profissional e social.

Como elemento integrante, estruturante e transversal (transversátil[7]) das matrizes curriculares dos cursos, o LAI materializa-se como disciplina presencial nos módulos A e B do ciclo inicial de aprendizagem, sendo o componente inaugural do Eixo de Práticas e Carreira. Nos demais módulos e ciclos intermediários de aprendizagem da matriz curricular, o eixo é composto por projetos interdisciplinares, pelos estágios supervisionados e pelo trabalho de conclusão de curso, quando previstos nos currículos dos cursos.

O Eixo de Práticas e Carreira tem como premissas o trabalho coletivo, a aprendizagem baseada em projetos, a articulação entre teoria e prática, a interdisciplinaridade e o desenvolvimento das competências socioemocionais. Desde o LAI até o TCC, passando pelos projetos interdisciplinares e pelos estágios supervisionados, o eixo busca capacitar os estudantes para desenvolver soluções e implementar projetos, articulando hard e soft skills de modo a construir uma aprendizagem significativa, norteada por princípios da autonomia, da ética, da cidadania e da trabalhabilidade.

O LAI conta ainda com o suporte de uma plataforma virtual gamificada e multimídia, o Laboratório de Aprendizagem Integrada Virtual (LAIV), que congrega as trilhas de desenvolvimento de competências previstas no escopo do projeto de vida.

---

[7] O termo “transversátil” objetiva ampliar o alcance semântico de “transversal”. É um neologismo proposto por Assmann (2011) para enfatizar a natureza dinâmica, plástica e fluida do conhecimento na contemporaneidade, bem como expressar a necessidade de substituir a pedagogia das certezas e dos saberes pré-fixados por uma pedagogia da complexidade, que saiba trabalhar com conceitos abertos para a surpresa e o imprevisto. Para saber mais, consulte: ASSMANN, H. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011, p. 33.

No LAI, com o apoio da plataforma LAIV, o papel do professor passa a ser o de mediador-mentor, devendo, pois, contribuir para o desenvolvimento pessoal, profissional e cidadão dos estudantes. O professor deve propor atividades e projetos, elaborar ou disponibilizar os materiais de consulta, sugerir leituras, criar debates e oficinas, discutir com os alunos seus anseios e dificuldades e avaliar conjuntamente o trabalho realizado. É importante que, em tais atividades, os objetos de aprendizagem a serem planejados e mediados pelos professores-mentores no LAI presencial estejam em conexão com as possibilidades de caminhos que os alunos percorrerão no LAIV.

A partir de um estudo sobre as principais competências exigidas no mercado de trabalho e das competências recorrentes nas diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação ofertados pela IES, definiu-se que o aluno terá a oportunidade de vivenciar o LAI: identidade, criatividade e resolução de problemas e o LAI: comunicação, diversidade e pensamento crítico no primeiro ciclo de aprendizagem. A competência “colaboração” é transversal aos dois semestres – na realidade, é transversal a todo o Eixo de Práticas e Carreira – e possui também trilha específica no LAIV. A concepção, a configuração e as formas de operacionalizar o LAIV serão tratados a seguir, no contexto do Ecossistema de Aprendizagem.

3.2.4.2.1 Laboratório de Aprendizagem Integrada Virtual (LAIV)

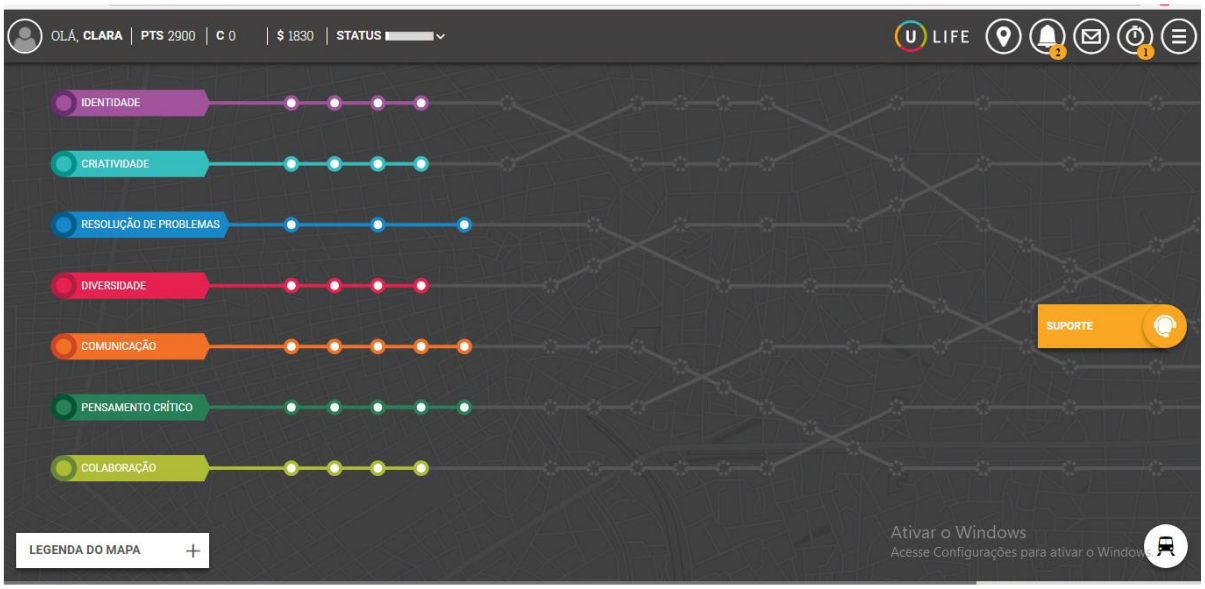
O LAIV é uma plataforma *on-line* multimídia que tem como principal propósito estimular o desenvolvimento de competências socioemocionais (*soft skills*) consideradas fundamentais tanto para a boa inserção no mundo do trabalho, quanto para o desenvolvimento pessoal e cidadão. A plataforma oferece objetos de aprendizagem – como jogos, textos, vídeos e *quiz* – que intensificam a reflexão sobre as competências socioemocionais norteadoras das aulas presenciais de LAI. Busca-se, assim, proporcionar um ambiente virtual de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal, social e profissional, assentado sob o princípio de que a experiência formativa deve ser personalizada e com elementos de motivação que garantam a permanência e a participação de alunos e alunas na plataforma.

Além de refletir sobre habilidades e competências necessárias para o bom desenvolvimento das práticas em sala de aula, o LAIV busca auxiliar o estudante a desenvolver autonomia e autorregulação, uma vez que os materiais e os exercícios disponíveis podem ser consultados de acordo com o ritmo e o planejamento individual. Assim, o estudante passa a ser protagonista de sua própria aprendizagem, uma vez que articula conhecimentos obtidos no ambiente virtual a experiências propostas pelo professor na sala de aula em consonância com os anseios de formação integral almejada no Projeto Pedagógico Institucional.

Essa articulação entre conhecimentos obtidos em meio virtual e encontros presencias solidifica a cultura de emprego de ferramentas digitais como insumos indispensáveis a todo e qualquer processo educativo. Com a tecnologia, há integração do mundo físico e do mundo digital, e a sala de aula pode ser vista de maneira ampliada. O professor pode se comunicar frente a frente com seu aluno, mas também pode se comunicar digitalmente. Nesse processo, o aluno se torna coautor.

A figura a seguir ilustra os itinerários formativos da plataforma LAIV, pensada a partir de uma plataforma de metrô:

Figura 16 – Esboço dos itinerários formativos da plataforma LAIV



Fonte: Autoria própria.

Cada etapa (estação) dos itinerários formativos (linhas de metrô) está relacionada a uma ou mais áreas de competências e é voltada para o conjunto de habilidades que se pretende desenvolver. A plataforma Laboratório de Aprendizagem Integrada Virtual (LAIV), integrada aos propósitos do componente curricular Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI), desempenha um papel preponderante de inovação das práticas pedagógicas e consequente ampliação das experiências de aprendizagem dos estudantes ao contribuir para o deslocamento do eixo da formação dos educandos do viés exclusivamente técnico para o de estímulo à aquisição de competências e habilidades socioemocionais, essenciais para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, na perspectiva da formação integral.

Figura 17 – Trilhas do LAIV – mediando conhecimento e articulando saberes

Fonte: Autoria própria.

Por meio da tecnologia da informação e comunicação, um conjunto de recursos tecnológicos utilizados de forma integrada, é possível potencializar o processo de ensino, trazendo comodidade, conforto e bem-estar social. Essa é uma perspectiva educativa inovadora, em que a informática se torna uma importante ferramenta interdisciplinar. As redes interacionais, tão utilizadas pelos alunos e também pelos docentes, podem virar ferramenta de aprendizagem por meio de compartilhamento de textos diversos, diálogo e coautorias.

Em síntese, tanto o LAI quanto o LAIV têm como função preparar os estudantes e oferecer-lhes objetos de aprendizagem com a finalidade de auxiliá-los no desenvolvimento de um estudo autônomo, motivado por escolhas que se farão ao longo do percurso formativo. Para que essa ação pedagógica e curricular se fortaleça ainda mais e se espraie para os demais componentes do currículo, há que se estabelecer, também do ponto de vista formativo e operacional, a constituição e a incorporação de ferramentas digitais educacionais que possam orientar e oferecer suporte à superação de tais desafios por meio da construção, no contexto do Ecossistema de Aprendizagem, de uma ambiência que solidifique a cultura de emprego dessas ferramentas digitais como insumos indispensáveis e naturais de todo e qualquer processo educativo.

3.3 CURRÍCULO E2A ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM: FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

3.3.1 Concepção de currículo

Ao discutir a proposta de currículo, fala-se da estrutura curricular elaborada para o desenvolvimento do perfil do egresso desejado, das principais habilidades que os estudantes precisam desenvolver ao longo de sua formação, dos valores e políticas que orientam esse percurso, das principais características das metodologias de ensino-aprendizagem e das principais formas de avaliação com as quais os estudantes vão se deparar nesse percurso.

Assim, no contexto da Universidade São Judas Tadeu, o currículo representa possibilidades de criação, organização e ampliação de experiências de aprendizagem que englobem todos os meios e oportunidades a partir dos quais se constrói conhecimento válido e desenvolvem-se as habilidades/capacidades dos agentes envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, quais sejam: alunos, professores, coordenadores e instituição de ensino.

Dessa forma, o currículo deve ser pautado por leituras do contexto no qual se produz. Refere-se, portanto, a currículos integrados e organizados em redes de experiências. Ao compreender tais articulações, cabe retomar a questão fundamental: **qual é a**

formação pretendida para os alunos e alunas? Em outras palavras, **qual é o sujeito que pretende-se formar?**

Esta questão orienta o eixo de formação dos cursos, articula os conteúdos e as contribuições das disciplinas na formação dos alunos e deve nortear a construção do currículo e a condução dos processos avaliativos. Há, então, um investimento em um currículo organizado por competências, que visa não apenas à formação acadêmica, mas também à formação cidadã do aluno.

Como a filosofia da Universidade São Judas Tadeu é ofertar uma educação que transforma, a diversidade e as reconhecidas limitações predominantes nos formandos no ensino médio obrigam a pensar a educação inclusiva, daí a necessidade de constituir um aprendizado escalonado, no qual o nível de complexidade dos conteúdos seja ascendente.

A ideia é subsidiar o desenvolvimento de habilidades e competências a partir dos aspectos mais elementares da área, passando pelas ênfases e experimentações de especificidades da relação teórico-prática. O Eixo de Prática e Carreira forma a espinha dorsal do currículo do curso, por meio dos projetos interdisciplinares, dos estágios, dos trabalhos de conclusão de curso e também por meio do LAI. Isso propicia a experimentação em situações de atuação direta na área, favorecendo uma formação densa, ou seja, ao mesmo tempo referenciada conceitualmente e estritamente voltada para a prática profissional qualificada por experiências acadêmicas nos respectivos campos do conhecimento.

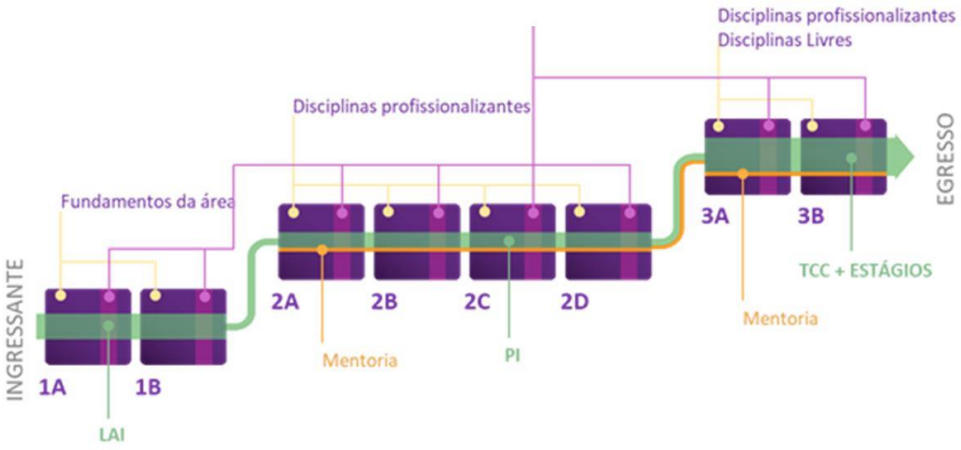
Para a formação do egresso com o perfil descrito anteriormente, deve-se buscar a construção de competências que sejam propulsoras de uma educação integral, centrada no estudante e baseada no objetivo de levá-lo a aprender a aprender. Essa proposta curricular do Ecossistema de Aprendizagem parte da premissa de uma mudança de mentalidade, que representa um jeito de ensinar focado em competências, não meramente em conteúdos de forma isolada.

Isso significa que o estudante concluirá o curso não apenas com o conhecimento técnico de sua área, mas como um profissional completo que terá, acima de tudo, uma

visão mais ampla dos caminhos a seguir e todas as habilidades necessárias para compreender e dominar os desafios do dia a dia de um mercado que muda em alta velocidade.

A partir das competências estabelecidas, o currículo E2A corrobora o objetivo de formação baseada em competências como forma de garantir a trabalhabilidade dos egressos. Dessa maneira, estão presentes dois ciclos organizados em etapas distintas e progressivas (fundamentos da área e fundamentos profissionalizantes), atravessados por um Eixo de Prática e Carreira (LAI, Projeto Interdisciplinar, TCC e estágios), conforme figura a seguir:

Figura 18 – Currículo E2A



Fonte: Autoria própria.

O ingressante terá seu percurso formativo organizado em fundamentos de área, fundamentos profissionalizantes e Eixo de Prática e Carreira. Nesse eixo, serão vistas as disciplinas de LAI I (identidade, criatividade e resolução de problemas), LAI II (comunicação, diversidade e pensamento crítico) e Projetos Interdisciplinares, que contemplam as atividades voltadas para o desenvolvimento das habilidades e competências e inserção no mundo do trabalho relacionado ao curso, especialmente estágios e atividades programadas, que inserem os alunos em situações reais, para além do contexto da instituição, e também propiciam a aplicação de fundamentos

gerais e específicos em problemas, desafios e questões concretas que exigem uma resolução e um produto.

Os cursos possuirão um desenho curricular direcionado por três eixos de formação, que perpassarão todos os anos de formação, pois visam à formação do profissional como cidadão, garantindo a interdisciplinaridade e a formação humanística, reflexiva e crítica, na qual os alunos sejam capazes de adaptar-se às transformações do mercado, atuando com ética, profissionalismo, responsabilidade socioambiental, respeito à diversidade cultural, étnico-racial e de gênero, sempre em favor da defesa e da preservação dos direitos humanos, além de elevada capacidade de análise, interpretação e solução das diversas situações-problema.

Espera-se, com o E2A, superar a ideia de um currículo formal e promover um ecossistema de aprendizagem referenciado por competências, quebrando as barreiras entre o virtual e o presencial, valorizando o conhecimento e o comportamento e apostando em professores prontos para os novos tempos da educação do século XXI a partir do desenvolvimento de uma formação integral por meio de práticas inovadoras em todos os lugares.

3.3.2 Competências e habilidades

Por que organizar uma trajetória formativa referenciada em competências e habilidades? Ao tratarmos dos propósitos de constituir um Ecossistema de Aprendizagem como princípio curricular, consideramos como dado o fato de estarmos mergulhados na sociedade do conhecimento, em que o conhecimento é o recurso humano, econômico e sociocultural mais determinante para compreender a complexidade do mundo globalizado e interagir com ele.

Conhecimento, sob o enfoque da sociedade do conhecimento, não é algo imanente. Ao contrário, é algo transcendente, que surge da mobilização, da operação e da aplicação em situações interativas de desafio, de desequilíbrios decorrentes dos processos de interação dos indivíduos com o meio físico e social, dos esforços destes para restaurar o equilíbrio, adaptando-se à nova situação imposta por esse contexto de interação.

A esse conhecimento mobilizado, operado e aplicado em situações interativas de conflito, dá-se o nome de competência (OECD, 2001), uma concepção que se fortalece à medida que as condições econômicas e sociais impactam a maneira como o conhecimento é produzido e distribuído na sociedade do século XXI.

Para Mello (2014, p. 8):

> Aprender a aprender, saber lidar com a informação cada vez mais disponível, aplicar conhecimentos para resolver problemas, ter autonomia para tomar decisões, ser proativo para identificar os dados de uma situação e buscar soluções tornam-se objetivos mais valiosos do que o conhecimento desinteressado e erudito da escola do passado. Os resultados das aprendizagens precisam se expressar e se apresentar como a possibilidade de operar o conhecimento em situações que requerem aplicá-lo para tomar decisões pertinentes.

Por esse mesmo caminho conceitual,

> [...] define-se competência como sendo a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiando-se em conhecimentos, mas sem se limitar a eles. Para enfrentar uma determinada situação, colocam-se geralmente em ação vários recursos cognitivos, uma vez que quase toda ação mobiliza conhecimentos, algumas vezes elementares e esparsos, outras vezes complexos e organizados em rede (BRASIL, 2008, p. 18).

Zabala e Arnau (2010) concordam que a base para o desenvolvimento de competências é a existência de estruturas cognoscitivas[8] que permitem a mobilização para resolver uma situação real e complexa de forma eficaz, rápida e criativa. Todavia, para além da necessidade de articular conhecimentos de base cognitiva, também entram em jogo os aspectos axiológicos da produção mesma desses conhecimentos, isto é, atitudes e valores do domínio do *ser* e do *conviver*, que constituem as competências de caráter socioemocional.

No contexto de uma situação de aprendizagem, pode-se concluir que as competências

[8] Segundo Zabala e Arnau (*op. cit.*), estruturas cognoscitivas são uma rede de esquemas de conhecimento, um conjunto de representações que uma pessoa possui sobre algum objeto de conhecimento. Essas estruturas são plásticas, isto é, modificam-se ao longo da vida, e caracterizam os chamados “conhecimentos prévios”, pontos de partida para as novas aprendizagens.

- são introduzidas como um conjunto de operações mentais e afetivas (socioemocionais);
- implicam mobilização de conhecimentos e esquemas de pensamento (cognitivos e socioemocionais) para que determinado saber se configure na busca de respostas, criativas e eficazes, para os problemas que se apresentam;
- estão vinculadas a categorias de pensamento, das mais elementares às mais complexas, tais como: analisar, aplicar, avaliar, compreender, criar, recordar;
- são entendidas como organizadoras dos conteúdos curriculares a serem trabalhados, os quais passam a ser ferramentas para o desenvolvimento dessas competências, ultrapassando o tradicional caráter instrumental dado a eles por serem geralmente abordados linearmente e confinados em si mesmos.

Não obstante, a sistematização e a elaboração das competências como orientadoras do processo pedagógico criam a necessidade de definição de **habilidades**, as quais se referem, especificamente, ao plano objetivo e prático do saber fazer. Habilidades são constituintes das competências: aquelas especificam os "fazeres" que concretizam os "saberes" nestas descritos[9]. Por esse motivo, as habilidades são consideradas, em geral, menos amplas que as competências, uma vez que uma determinada competência é constituída por várias habilidades.

Por outro lado, uma habilidade não "pertence" exclusivamente ao domínio de uma determinada competência, já que uma mesma habilidade pode contribuir para a formação de diferentes competências. As habilidades são aquelas que possibilitam descrever os procedimentos que têm, nos conteúdos disciplinares, a base para sua operação, abarcando, entre outras, ações como: apresentar, calcular, caracterizar, classificar, comparar, compilar, comunicar, conciliar, cooperar, definir, demonstrar, descrever, desenhar, diferenciar, discutir, documentar, dramatizar, escolher, estimar,

[9] BRASIL. Ministério da Educação. **PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação**: Prova Brasil: ensino fundamental: matrizes de referência, tópicos e descritores. Brasília: MEC, SEB; Inep, 2008.

experimentar, ilustrar, inferir, mediar, medir, memorizar, narrar, observar, reconhecer, relacionar, respeitar etc.

Segundo Zabala e Arnau (2010), habilidades estão vinculadas a competências, uma vez precisam ser inter-relacionadas por meio dos conhecimentos para que haja uma atuação competente. As competências e as habilidades são, pois, os principais norteadores da aprendizagem de alunos e alunas e de sua avaliação. Efetivamente, constituem-se elementos orientadores das decisões no âmbito da operacionalização da matriz curricular constituída e dos itinerários formativos decorrentes, incluídas, evidentemente, aquelas relacionadas às formas de abordagem didático-metodológicas adotadas pelo professor em sala de aula.

Vale ressaltar que um currículo referenciado por competências não elimina nem secundariza os conteúdos. Sem conteúdos, recursos intelectuais, saberes ou conhecimentos, incluídos os de caráter socioemocional (atitudes e valores), não há o que possa ser mobilizado pelo sujeito para agir pertinentemente em uma situação dada.

Logo, não se constituem competências sem conteúdos. Eles são a substância do currículo e, para tanto, se organizam em áreas do conhecimento ou disciplinas. É preciso, porém, construir um currículo que não se limite apenas às disciplinas, mas inclua necessariamente as situações em que os conteúdos devam ser aprendidos para que sejam constituintes de competências transversais da formação integral dos estudantes.

3.3.3 Competências adicionais – disciplinas livres

As competências adicionais cumprem a importante função de fazer gerar no aluno a reflexão crítica sobre a formação que deseja ter para si, ao término de sua formação, extrapolando a matriz curricular de seu curso, com o objetivo de ajudá-lo a construir uma trilha de experiência individualizada e que contribua para tornar seu currículo sempre mais competitivo. São percebidas como possibilidades reais de valorização

de sua autonomia pedagógica, pois podem propiciar-lhe as competências adicionais necessárias ao seu pleno desenvolvimento profissional e individual.

Para tanto, a partir de sua primeira rematrícula, ou seja, já no segundo módulo do primeiro ciclo, ele poderá fazer a escolha e solicitação. O fato de o aluno já ter vivenciado a disciplina LAI contribuirá para que tenha uma visão mais clara de seu projeto de vida e, portanto, fazer uma escolha que já desenhe uma formação mais direcionada aos seus interesses profissionais ou como pesquisador.

Assim, as competências adicionais têm como objetivo orientar o aluno em decisões que aproximem a sua formação acadêmica de suas necessidades profissionais. A proximidade com o mercado o permitirá adquirir novos conhecimentos e eles poderão levá-lo a assumir novos comportamentos no âmbito profissional. Assim, as competências adicionais são disciplinas de escolha livre, totalmente gratuitas, sem custo adicional para o discente, não integralizarão a carga horária obrigatória, mas, ao optar por cursá-las, o discente terá sua carga horária inclusa em sua documentação de curso.

Ao fim de cada unidade curricular escolhida como competência adicional, o discente já recebe o certificado de conclusão, o que favorece a inserção dessa nova competência em seu currículo profissional, abraçando o conceito das *Liberal Arts* – disciplinas que façam o discente perceber que a sua aprendizagem é dinâmica, viva, tem fluidez e acompanha o ritmo da sociedade e do mercado e, portanto, contribuem para torná-lo produtivo, crítico, empático e bem-sucedido na área que escolheu para si. Cabe ressaltar que há atividades que constituem funções privativas de determinada categoria profissional ou determinado campo do conhecimento e, portanto, não podem ser ofertadas a profissionais de outras áreas.

Assim, no currículo da Universidade São Judas Tadeu, o estudante tem papel ativo não apenas nas escolhas de disciplinas livres ou projetos, mas também em cada uma das disciplinas e experiências que envolvem seu percurso formativo. Para Schneider (2015), com um ensino personalizado, o aluno se sente motivado e, consequentemente, é possível desenvolver a sua autonomia de estudos. O aluno

pode obter conhecimento de diversas formas: individualmente, em grupo, por meio de tecnologias e, claro, com o auxílio do professor.

Todas as diretrizes regimentais, resoluções e regulamentos que normalizam a operacionalização da flexibilidade curricular serão divulgados e colocados à disposição da comunidade acadêmica para consulta.

3.3.4 Educação para a sustentabilidade

A reconhecida importância da educação em geral, e do ensino superior em particular, para o desenvolvimento sociocultural e econômico pode ser atribuída, sobretudo, à sua natureza formativa, traduzida na capacidade 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 conhecimentos e tecnologias. As instituições de ensino superior devem, porém, segundo critérios estabelecidos pela Unesco[10] [11], cuidar para que o desenvolvimento por elas promovido seja sustentável.

O conceito de educação para a sustentabilidade pauta-se pelas relações de interdependência estabelecidas entre o desenvolvimento do indivíduo e a sua conscientização quanto aos desafios da sustentabilidade e quanto à urgência de ações; pela 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; pela 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.

---

[10] UNESCO. World Conference On Higher Education In The Twenty-First Century: Vision And Action. World declaration on higher education for the twenty-first century: vision and action and Framework for priority action for change and development in higher education. Paris, 1998. Disponível em: <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm>. Acesso em: 1º mar. 2016.

[11] UNESCO. World Conference On Higher Education In The Twenty-First Century: Vision And Action. Preparing for a sustainable future: higher education and sustainable human development. Paris, 1998. Disponível em:

< https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113689>. Acesso em: 1º mar. 2016.

Ao assumir o compromisso de orientar seus currículos nessa direção, o ensino superior muda a forma como se relaciona com a sociedade e apresenta-se como uma iniciativa concreta e possível para promover o desenvolvimento 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. Esses líderes devem ser capazes de criar “inteligência” que lhes permitam avaliar cenários, propor inovações no mundo do trabalho e dos negócios e incentivar o comprometimento das organizações com a agenda ambiental e o desenvolvimento social, sem, contudo, afetar o seu crescimento econômico.

Em outras palavras, a perspectiva da sustentabilidade obriga o ensino superior a exercer um papel de grande relevância na formação de “agentes do crescimento sustentável”, além de investigar e apontar, por meio de pesquisas científicas e tecnológicas, soluções criativas e consistentes para os problemas que se colocam.

No âmbito do Projeto Acadêmico, a sustentabilidade é entendida como uma ação interdisciplinar, uma vez que o seu elevado grau de complexidade não permite que os problemas e as possíveis soluções sejam tratados em uma única disciplina. Apresenta-se, assim, como um tema transversal, imperativo para o entendimento de temas diversos, como economia global, relações de trabalho, concentração de riquezas, globalização da pobreza, violência, exclusão social, consumismo, produção de novas tecnologias, conduta ética etc.

Como tal, requer uma atitude interdisciplinar de toda a comunidade acadêmica em se tratando de pesquisa (teórica e aplicada) e de ensino e aprendizagem, e privilegia, em diferentes espaços de aprendizagem, intra e extramuros, o diálogo e a parceria, a integração dos conteúdos de diferentes disciplinas e áreas do conhecimento, a articulação da teoria com a prática, o desenvolvimento de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos domésticos, cotidianos e de trabalho, tais como habilidade de trabalhar em equipe, de negociar, de liderar e de problematizar, além de habilidades que promovam o desenvolvimento do raciocínio sobre conteúdos básicos que permitam a familiarização do aluno com os processos de construção do

conhecimento científico. Todo esse trabalho visa, principalmente, ao desenvolvimento da autonomia e da capacidade de cooperação dos alunos.

Nos eixos de formação dos cursos, a sustentabilidade permeia, sob diferentes perspectivas, os processos de formação dos indivíduos, dos cidadãos e dos profissionais, de forma a promover uma maior compreensão do mundo contemporâneo e a preparar os estudantes universitários para os desafios da atualidade e do futuro, os quais impactam diretamente as instituições de ensino superior, a sociedade, as empresas, o governo e o ambiente.

A formação pretendida para os alunos é holística o suficiente para levá-los a refletir sobre o mundo, a entender as relações sociais, de produção, de trabalho e as hierarquias de poder nele estabelecidas e a agir conscientemente de forma a contribuir para o seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, promove o desenvolvimento dos conhecimentos e das habilidades necessárias à atuação profissional.

O objetivo dessa formação mais holística é permitir que os alunos entendam o tema da sustentabilidade de forma mais verticalizada e teoricamente fundamentada, sem associá-lo exclusivamente a mapeamento de cenários e gerenciamento de riscos, tomadas estratégicas de decisões, investimento de capital, desenvolvimento e posicionamento de marcas, planos de negócios, critérios de desempenho etc., apesar de todos esses conhecimentos e habilidades serem imprescindíveis para a formação do perfil desejado dos profissionais e líderes do século XXI.

Os preceitos da educação para a sustentabilidade e os Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRIME) do Pacto Global[12] da Organização das Nações Unidas (ONU) norteiam as atividades de formação, a produção, a circulação e a aplicação de conhecimentos e tecnologias e a criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental. Esses preceitos, por sua vez, passam também a

[12] O Pacto Global é uma iniciativa da ONU que visa à mobilização da comunidade empresarial internacional para a adoção de dez princípios nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Para informações mais detalhadas sobre os princípios do Pacto Global, consulte os seguintes endereços eletrônicos: http://www.unglobalcompact.org; http://www.pactoglobal.org.br.

orientar as ações corporativas da Universidade São Judas Tadeu, possibilitando-lhe cumprir com as metas da Ânima Holding S.A. para o Pacto Global e colaborar para o desenvolvimento sustentável, gerando valor econômico, social e ambiental.

Educação para a sustentabilidade é, pois, uma educação inclusiva, com foco no trabalho coletivo, na aprendizagem significativa, na formação e na capacitação de professores, que entende a sustentabilidade como uma ação interdisciplinar que orienta o eixo de formação de alunos e contribui para a sua formação integral como indivíduos, cidadãos e profissionais autônomos, cooperativos e solidários, aptos a responder com ética e responsabilidade às necessidades do mundo corporativo, da sociedade e do ambiente e a colaborar para que todas as formas de desenvolvimento sejam sustentáveis.

A sustentabilidade, compreendida como um tema transversal, imperativo para o entendimento e a abordagem de temas diversos – condição humana, 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, questões ambientais etc. –, encontra na educação uma força central.

Assim, a Universidade São Judas Tadeu define como políticas de educação para a sustentabilidade:

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

3.3.5 Inovações pedagógicas

A Universidade São Judas Tadeu incorpora elementos inovadores em seus programas de desenvolvimento institucional, que se refletem nos PPCs de seus cursos. O uso de novas tecnologias da informação, os programas de capacitação discente e docente, as plataformas tecnológicas e as metodologias ativas de aprendizado compõem o quadro de inovações que facilitam o processo de ensino-aprendizagem.

Entre as inovações pedagógicas, destacam-se

- a aproximação gradativa de aspectos da vida pessoal e da vida universitária por meio da criação de aplicativos digitais;
- a busca pela aglutinação de novas ideias e propostas de trabalhos de estudantes e professores em espaços digitais compartilhados;
- a 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;
- a busca de incrementos na articulação entre o ensino presencial o uso de novas tecnologias de informação, favorecendo processos de interatividade e possibilidades infinitas de ensinar e aprender;
- o fomento e a criação de novos espaços de criação e socialização do conhecimento.
- A universidade não é lugar para se ter aula, tão somente. De fato, ela é lugar de conhecer pessoas, trocar experiências e conhecimentos, viver e experimentar o desenvolvimento intelectual e acadêmico e, também, ter aulas. Vislumbra-se aqui a educação a partir de metodologias ativas, especialmente aquelas que favoreçam a construção de projetos por parte dos alunos: aprendizado por pares; aprendizado por meio de projetos; aprendizado com jogos e simulações etc.

3.3.6 Hiperconexão e as tecnologias digitais educacionais

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

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

Vive-se na era das conexões e, por essa razão, o uso da tecnologia na IES e nas práticas de ensino-aprendizagem é um requisito inerente à dinâmica deste século. A IES não conseguirá responder às demandas dos estudantes sem o uso intensivo e eficiente da tecnologia. Para Horn (2015), deve ser aplicado um modelo que contemple ensino presencial e *on-line*, 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.

O ensino híbrido, 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. A interação e a integração do ensino, mediadas pelas novas tecnologias, permitirão construir, para a IES, uma verdadeira educação móvel, em que não mais haverá fronteiras ou dicotomias entre quando e onde os estudantes aprendem, sejam nos tempos e espaços físicos, sejam 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 qualquer pessoa aprender em todo momento e em qualquer lugar.

A universidade, espaço socialmente institucionalizado como lócus 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 disciplina do curso. Estamos falando que não é tecnologia por tecnologia, mas aquela que, com objetivos pedagógicos claros, e, dado o que cada formação pretende, 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 multimídias pode 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.

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

3.3.7 Carreira e formação de competências para o século XXI

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2015), nos países ao redor do mundo, economias estão crescendo baseadas em criatividade, inovação, colaboração e tecnologia. Por essa razão, o trabalho qualificado está cada vez mais centrado em exigências profissionais voltadas para as capacidades de solução de problemas não estruturados e em análises efetivas da informação, levando praticamente à extinção os postos de trabalhos centrados em habilidades exclusivamente manuais e mecânicas, o que vem alterando muitos aspectos da vida e das relações entre mercado e carreira.

Tais exigências de nova qualificação para o trabalho podem ser comprovadas quando se constata que um terço das companhias globais registraram, em 2014, dificuldades de preencher vagas devido à escassez de pessoas com competências e habilidades essenciais para o desempenho das novas funções trazidas pela revolução tecnológica em curso.[13]

No contexto do Ecossistema de Aprendizagem, esse cenário conjuntural de mudanças nas relações entre mercado e carreira torna-se absolutamente relevante, por reafirmar a necessidade de referenciar curricularmente a formação dos estudantes no desenvolvimento de competências e habilidades. Em termos didático-metodológicos de abordagem do conhecimento, isso significa adotar metodologias ativas de ensino,

[13] The Talent Shortage Continues: How the Ever Changing Role of HR Can Bridge the Gap. “ManpowerGroup.2014. Disponível em: https://www.manpower.de/.../2014_Talent_Shortage. Acesso em 27 mar 2016.

que permitam aos estudantes o exercício interdisciplinar permanente do pensamento crítico, da resolução de problemas, da criatividade e da inovação, articuladas a um itinerário de formação flexível e personalizado.

Dentre essas metodologias, o trabalho com projetos interdisciplinares, definidos como componentes do currículo da IES, abre e amplia a perspectiva de flexibilidade e de personalização de itinerários formativos, por criar oportunidades para que cada estudante construa, na trajetória universitária, seu portfólio de projetos, de estudos e de experiências, articulado às escolhas de seu projeto de vida, à visão de mundo e de carreira, possibilitando-lhe, dentre os territórios de conhecimento mapeados, aqueles que melhor atendam ao seu Projeto de Carreira Profissional.

A universidade, assim, abre-se para incorporar, curricularmente, as necessidades e os desejos dos estudantes, para auxiliá-los nas escolhas dos melhores caminhos, em função dos objetivos de vida pessoal e profissional que buscam alcançar.

Atender ao Projeto de Carreira dos estudantes implica dois olhares para:

I. formação em perspectiva, isto é, antecipar, no que for possível, o cenário profissional com que os estudantes vão se deparar ao concluir a formação inicial;

II. estreitamento da relação institucional com o mercado de trabalho, chamando as empresas e as organizações para o diálogo.

Disso tem resultado uma presença cada vez mais constante das empresas nos campi, permitindo consolidar o conceito de **trabalhabilidade**. Mais do que empregabilidade, **trabalhabilidade** traduz a noção de que os egressos de uma instituição de ensino não devem ser preparados para um emprego específico. Devem, em vez disso, desenvolver as competências e as habilidades para se manterem atuantes no mercado de trabalho após formados, conscientes, porém, da necessidade de qualificarem-se continuamente para fazer frente aos desafios que esse novo mundo do trabalho e dos negócios, perenemente em transformação, possa lhes apresentar. Pair (2005) afirma: “na situação atual da economia, o crescimento só pode realizar-se

com trabalhadores bem formados; as novas ocupações só emergirão se aqueles que a exercem prestarem um serviço efetivo. Portanto, não se trata apenas de se formar para os empregos existentes, mas para tornar possível a criação de novos empregos".

Nesse contexto da trabalhabilidade como dimensão formativa, em que a metodologia de projetos surge como uma das alavancas para o desenvolvimento de competências e habilidades no campo profissional, há que se oferecer novos espaços em que o exercício de socialização, de experimentação e de prototipação tenha lugar.

Para além da tarefa de elaborar projetos interdisciplinares apenas para fazer frente às exigências da matriz curricular, espera-se um emprego dessa metodologia de ensino combinada com "ideação", dando conta, também, de estimular a criação e a inovação, promover autonomia dos estudantes e possibilitar, aos professores, o acesso a uma diversidade de outras metodologias de ensino que promovam rupturas com os modelos lineares tradicionais de absorção de conteúdo, levando-os a assumir papel mais estratégico e relevante de agentes facilitadores das aprendizagens potencializadas por esses novos espaços: co-*working*, espaços *maker*, salas de projetos, de metodologias ativas e outros.

Ao se vislumbrar uma escola que significa curricularmente problemas reais, por meio de conexões entre mercado de trabalho e sociedade, aposta-se na aproximação dos estudantes de uma cultura de realização, em que espaços diferenciados para educar estimulem maneiras diferenciadas de ensinar, motivando os professores a se tornem estimuladores das atitudes de empreendedorismo, de criação de *startups* e de outras iniciativas que sejam fruto da escolha dos caminhos que melhor atendam aos interesses de formação dos próprios estudantes, sem perder de vista as necessidades da sua formação específica. Um time de professores engajados vai ajudar 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.

3.3.7.1 Internacionalização

Partindo-se do ponto de vista da sala de aula ampliada apresentado, torna-se natural, por pressuposto, tratar da relação dos estudantes com o mundo, entendendo que o alcance de sua formação deve lhes possibilitar ultrapassar os limites de compreensão da realidade vivida por eles. 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.

Nesse propósito de desenvolver nos estudantes consciência de cidadania planetária, entende-se que a educação não pode limitar-lhes as experiências de aprendizagem apenas às vivências de seu entorno. Torná-los conscientes de que são cidadãos do mundo implica criar oportunidades para que confrontem desafios sociais, culturais, políticos, econômicos e ambientais de sua realidade local, mas com capacidade de estabelecer conexões significativas com a forma como esses mesmos desafios se apresentam no contexto da realidade global. Fazer sentido das leituras da realidade local, no contexto das leituras da realidade global, constitui um tipo específico de letramento, a que se tem denominado **letramento transcultural**.

Nessa categoria de letramento, entram em jogo capacidades específicas de leituras de contexto, que contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico, pois se adquire a compreensão de que os sentidos sobre a realidade não são imanentes, mas construtos produzidos por certo conjunto de fatores de ordem ideológica, política, econômica, social e, sobretudo, cultural.

Por esse ponto de vista, o sentido de construir uma educação global adquire novos contornos e justifica, no contexto do Ecossistema Ânima de Aprendizagem, a presença do elemento internacionalização, exigindo a criação de condições para que as IES incluam, em seus planos de desenvolvimento institucional, metas que contemplem possibilidades de os estudantes vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem em seus cursos.

Entendido inicialmente como oportunidade para conhecer novos modelos de ensino, de visitar instituições-referência, para estabelecer contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento e ampliar oportunidades de intercâmbio para alunos e docentes, por meio de acesso a cursos e programas de língua estrangeira, o conceito de internacionalização se expande, agora, para incentivar uma postura mais empreendedora e inovadora entre as IES do grupo. Com a introdução do Ecossistema de Aprendizagem, passa-se a buscar a internacionalização dos currículos, a oferta de disciplinas em outras línguas, notadamente em inglês e espanhol, o fortalecimento da mobilidade docente e a concretização de parcerias estratégicas voltadas para a pesquisa e para a inovação e, ainda, para as oportunidades de estágio em empresas estrangeiras sediadas no país.

A internacionalização define, assim, alguns caminhos para a consolidação de seus propósitos:

- entendimento da necessidade de fortalecer as intenções formativas dos estudantes como cidadãos locais e globais;
- implementação dos princípios básicos do letramento transcultural por meio da descrição dos saberes (competências e habilidades) a ele relacionados;
- inserção dos saberes do letramento transcultural nos currículos por meio do LAI e do LAIV;
- capacitação dos docentes para que saibam explorar, metodologicamente, os princípios da educação globalizada e globalizadora;
- construção das possibilidades de trocas de saberes e de experiências por meio de parcerias e de programas internacionais que possibilitem o intercâmbio bilateral (remissivo e receptivo) para discentes e docentes.

A internacionalização caracteriza-se, assim, pela interação entre as várias culturas por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Na prática, para além dos inegáveis valores que agrega ao desenvolvimento formativo de discentes e docentes, ela cumpre função primordial de promover a cooperação internacional para a melhoria da capacitação profissional, para a realização de projetos compartilhados de pesquisa e para a participação no desenvolvimento industrial, econômico e social dos países

envolvidos, contribuindo ainda, de forma indelével, para a consolidação da boa imagem universitária perante a comunidade.

Para tanto, uma das primeiras iniciativas será a constituição de um Comitê de Internacionalização, que almeja compor uma rede de relacionamento com outros países, e que tem como objetivo, além do desenvolvimento dessas relações estratégicas, elevar a Universidade São Judas Tadeu, tornando-a parte do ecossistema internacional. Dessa maneira, a internacionalização deixa de ser um projeto e passa a ser um conceito que fundamenta a formação humanística e a carreira.

3.3.8 O papel do professor

Quando se pensa na construção de uma proposta estruturada de formação docente, em qualquer nível de ensino, muitos são os desafios que se colocam de forma imediata. Todavia, ao lançar olhar sobre a prática docente no ensino superior – menos afetada pelas questões de cunho pedagógico e um tanto quanto impermeável a elas – e também sobre as recentes e incipientes propostas de formação continuada em andamento, é possível identificar, sem exclusividade, pelo menos três barreiras, que se apresentam 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 organizam os projetos de inovação da prática, desvinculados do mundo real das salas de aula, ainda

pensados como “treinamento” de professores, ministrados por indivíduos mais experientes.

Se pretende-se caminhar para a constituição de um efetivo programa de formação docente, faz-se necessário manter a possibilidade de investigação desses três pontos para que não se corra o risco de negar aos docentes espaços, tempos e contextos de interlocução, acesso à informação, reflexão e planejamento, sem os quais não se garantirão os avanços que efetivamente contribuirão para a construção da cultura de docência necessária para acolher a proposta do projeto de vida na extensão dos seus propósitos educativos de formação dos alunos como indivíduos, cidadãos e profissionais.

Isso posto, defende-se o entendimento primordial de que a atividade docente constitui processo que implica reflexão permanente sobre a natureza, os objetivos e as lógicas que presidem a sua concepção de educador, na condição de sujeito que transforma e ao mesmo tempo é transformado pelas próprias contingências da profissão. Dessa forma, é importante considerar o ensino como uma prática social específica, que se dá no interior de um processo de educação e que ocorre informalmente, de maneira espontânea, ou formalmente, de maneira sistemática, intencional e organizada.

Por esse caminho, o de educar o professor de maneira formal, sistemática, intencional e organizada, é preciso considerar, como afirma Cardoso (2012), que ensinar é tarefa para profissionais, é um trabalho complexo, que requer conhecimento, autonomia, autoria, prazer e criatividade. O desafio reside justamente em como criar condições para formar professores com tais competências sem cair na tentação de sistematizar tudo e transformá-los em cumpridores de tarefas.

Somente uma formação baseada na prática docente reflexiva e investigativa, almejando uma reformulação constante da identidade do professor e dos seus saberes, e que leve em conta todas as dimensões do ser professor pode gerar, para além do fazer docente *stricto sensu*, uma reflexão sobre o fazer pedagógico.

O conhecimento pedagógico geral, nesse sentido, inclui conhecimentos teóricos e princípios relacionados à educação, aos processos de ensino-aprendizagem, ao

conhecimento dos alunos (características, processos cognitivos e desenvolvimentais de como aprendem), à gestão da sala de aula e à interação com os alunos, ao conhecimento curricular e de outros conteúdos de cunho político, social, ético e estético[14].

Em síntese, portanto, compreende-se que quaisquer propostas de formação de professores que tenham como fulcro a prática pedagógica, por mais elementares que sejam, perpassam a construção de sua identidade, respeitando as dimensões ético-políticas do processo de ensino-aprendizagem, os valores que regem a intencionalidade educativa (estético), no contexto de uma escola democrática, de construção do currículo com participação docente intelectual, criativa, crítica, dinâmica e integradora.

Nessa perspectiva em que se insere todo o movimento de revisão do Projeto Acadêmico, para que os docentes possam promover o desenvolvimento permanente da proposta de educação, inovar suas práticas pedagógicas (nas quais se incluem também as práticas avaliativas), investigar metodologias inovadoras de aprendizagem e cumprir sua função de mentores facilitadores das aprendizagens dos alunos, eles necessitam passar por processos contínuos de formação e de capacitação, oferecidos pela própria instituição, que se orientem pela constituição de certa identidade profissional.

A identidade almejada 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, indo da teoria à prática e vice-versa. É com base nesses princípios que se organiza a proposta inicial de formação ora apresentada.

[14] MIZUKAMI, M. G. N. et al. **Escola e aprendizagem da docência:** processos de investigação e formação. São Carlos: EdUFSCar, 2002.

3.4 E2A ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

3.4.1 Estrutura curricular: ciclos modulares de aprendizagem

A estrutura curricular adotada na Universidade São Judas Tadeu, diferentemente do modelo curricular tradicional, que privilegia uma formação rigidamente sequenciada em períodos, está organizada por ciclos modulares de aprendizagem. Essa organização curricular fundamenta-se em uma visão interdisciplinar, transversal e transdisciplinar da educação e dos conteúdos necessários à formação acadêmica, dispostos a partir das capacidades e das habilidades exigidas para a formação pretendida para os alunos e alunas.

Nessa nova estrutura curricular, a noção de períodos é substituída pela noção de eixos de formação/ciclos modulares de aprendizagem como elementos básicos de articulação e de progressão do processo educativo. A organização e o processo da aprendizagem passam a ser compreendidos como períodos de tempo maiores do que um semestre, constituindo um processo contínuo, dentro de um mesmo ciclo e entre ciclos distintos e permitindo uma maior flexibilização da entrada de alunos, devido principalmente à inexistência de pré-requisitos entre os módulos de um ciclo de aprendizagem.

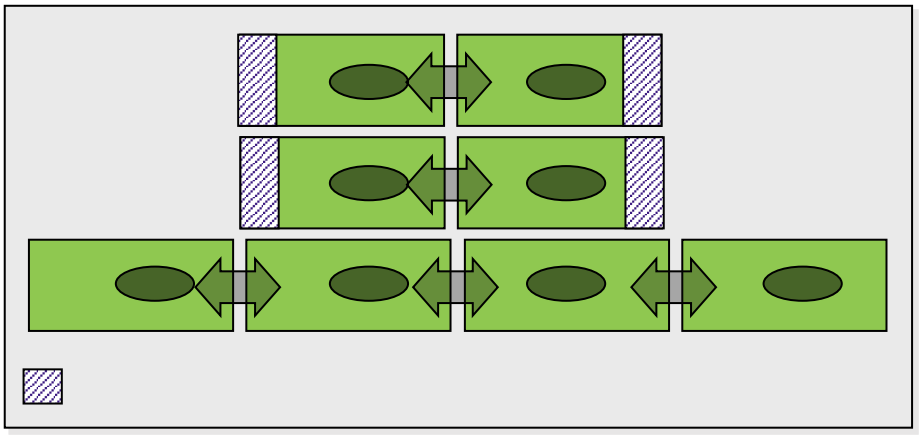
Esse design de currículos substitui a noção de períodos pela noção de eixos de formação e ciclos modulares de aprendizagem, que, por sua vez, se tornam os elementos básicos de articulação e de progressão do processo educativo. A organização e o processo da aprendizagem passam a ser compreendidos como períodos de tempo maiores do que um semestre, constituindo um processo contínuo, dentro de um mesmo ciclo e entre ciclos distintos, e permitindo uma maior flexibilização da entrada de alunos, devido principalmente à inexistência de pré-requisitos entre os módulos de um ciclo de aprendizagem.

Essa metodologia de design de currículos viabiliza o agrupamento e a distribuição de todos os componentes curriculares de maneira integrada, respeitando todas as DCNs e as premissas deste Projeto Acadêmico de forma a garantir a qualidade da formação pretendida para alunos e alunas. Matrizes curriculares modulares podem ser

representadas imageticamente por meio de diagramas denominados “árvores”. Como o design de currículos permite a criação de diferentes matrizes, não existe um desenho único que represente todas as matrizes dos cursos de graduação.

A título de ilustração, a figura a seguir representa a estrutura curricular modular de um curso de graduação cuja matriz curricular é formada por três ciclos modulares de aprendizagem, sendo os dois primeiros compostos por dois módulos, e o terceiro, por quatro módulos:

Figura 19 – Estrutura curricular modular



Fonte: Autoria própria.

Os ciclos modulares de aprendizagem configuram unidades pedagógicas autônomas, aos quais estão ligados os módulos, cada um deles com a duração de um semestre letivo. Os módulos, por sua vez, são formados por componentes curriculares que lhes confere certa identidade/unidade.

Além do design de currículos, que visa à sua qualidade acadêmica, há que se considerar a engenharia de currículos, que cuida do agrupamento e da distribuição de todos os componentes curriculares, agora na perspectiva da eficiência operacional. Por meio da engenharia de currículos, é possível definir a carga horária necessária para cada um dos componentes curriculares, respeitando diretrizes, premissas e regras existentes e, ao mesmo tempo, evitando o prolongamento desnecessário da duração do curso.

Esses itinerários formativos encontram nas competências e habilidades a sua base estruturante por tratarem das dimensões formativas com amplitude e complexidade e por explicitarem o grau de progressão e de flexibilidade da trajetória formativa integral almejada, em convergência com os demais propósitos formativos estabelecidos nos Projetos Pedagógicos dos Cursos.

3.4.2 A matriz curricular E2A: formação por competências

As mudanças associadas à globalização têm afetado as organizações empresariais em todo o mundo de tal forma que as competências mais exigidas são aquelas que se relacionam ao conhecimento – cada dia mais móvel e disponível por meio do aparato tecnológico – e à colaboração.

O Ecossistema Ânima de Aprendizagem (E2A), então, manifesta-se por meio de um *design* renovado, contemplando novas ambientações e novas formas pedagógicas com base na aprendizagem e na resolução de problemas reais. Assim, garante-se o processo de formação integral do aluno, atendendo às prioridades sociais e à incorporação do uso das novas tecnologias para um mundo que se apresenta cada vez mais rico em desafios e oportunidades.

O currículo do Ecossistema de Aprendizagem representa um jeito de ensinar focado em competências, não meramente em conteúdos de forma isolada. Isso significa que o aluno concluirá o curso não apenas com o conhecimento técnico de sua área, mas como um profissional completo que terá, acima de tudo, uma visão mais ampla dos caminhos a seguir e todas as habilidades necessárias para compreender e dominar os desafios do dia a dia e de um mercado em constante alteração. Assim, na Universidade São Judas Tadeu, o aluno se desenvolve por um currículo baseado em competências que levam em conta a velocidade de transformação do mundo atual.

O novo E2A corrobora o objetivo de formação baseada em competências como forma de garantir a trabalhabilidade dos egressos. Assim sendo, os principais pilares a serem desenvolvidos no E2A permeiam o currículo, a interdisciplinaridade, a trabalhabilidade, o docente, a ambiência digital e a avaliação.

Ao ingressar, o aluno terá os **Fundamentos de Área**, que se subdividem em **Fundamentos de Permanência** e **Fundamentos Básicos**. Os Fundamentos de Permanência terão menor complexidade, pois têm o objetivo de aumentar a inclusão do aluno por meio do incremento da retenção desses conteúdos. Para tanto, eles deverão desenvolver o entendimento, o raciocínio e a capacidade de interpretação. Indicados para os dois primeiros módulos do curso, eles fecham um ciclo de aprendizagem considerado seminal para a retenção desse estudante e a diminuição do índice de abandono pela percepção equivocada do aluno de que o sonho de entrada no ensino superior é uma quimera.

Os Fundamentos Básicos se mesclam aos de Permanência, uma vez que integram os primeiros ciclos de aprendizagem, embora precisem ser contemplados com um nível de maior complexidade. O ideal é que sejam planejados para permitir que o aluno possa acessá-los sempre que for necessário demonstrar que conhece os fundamentos básicos da área escolhida.

Nesses primeiros módulos (que podem variar segundo a duração do curso), a aprendizagem deve utilizar metodologias com as quais os conteúdos possam ser disponibilizados por meio de narrativas (uso de *storytelling* tradicionais ou digitais), recurso que deve levar em consideração a história em si e o uso que se quer dar a ela.

Nos Fundamentos de Área, estão inseridas as seguintes disciplinas institucionais: Laboratório de Aprendizagem 1A e 1B; Adapti Ingressante; Métodos de Análise, Investigação e Síntese; Pensamento Lógico; Empreendedorismo. Essas disciplinas cumprirão a importante função de desenvolver uma visão do conhecimento e sobre como aprender a aprender faz toda a diferença em um mundo de ideias plurais. Elas, portanto, geram maior empatia em relação ao processo de aprendizagem, estimulando novas ideias e a experimentação.

Essas competências serão desenvolvidas por modelos de aprendizagem, de pesquisa, de análise de problemas e dados, de investigação e de síntese na expectativa de que os alunos possam apropriar-se do que seja a vivência no ensino

superior – uma vez que eles chegam quase sempre despreparados – e desenvolver uma concepção mais autônoma do seu processo de aprendizagem. Essas competências, naturalmente, distribuem-se por todos os ciclos do processo de aprendizagem.

Nos ciclos posteriores e até o término do curso, o estudante terá o **Eixo Desenvolvimento de Competências Profissionalizantes**, ou seja, aqui, a formação tem como função incrementar a acuidade mental do estudante, uma vez que ele terá de desenvolver as competências gerais e técnicas necessárias para sua trabalhabilidade. Ele terá de ser confrontado com a arte do pensar, do sentir e do agir para saber decidir e/ou escolher entre alternativas, métodos ou processos. Deverá saber problematizar e desenvolver soluções para situações reais e simuladas que lhes serão apresentadas ao longo de sua formação.

Permeando todos os ciclos, temos o **Eixo Prática e Carreira**, que se materializa por meio do LAI e do LAIV, dos Projetos Interdisciplinares (que trabalham projetos a partir de problemas reais e são um dos pilares que sustenta o projeto pedagógico por serem capazes de levar o estudante ao desenvolvimento das competências do saber fazer, do saber ser e do saber conviver) e, finalmente, dos estágios supervisionados e dos trabalhos de conclusão de curso. A mentoria dará a sustentação necessária e ocorre ao longo do curso.

Para cada um desses módulos, os conteúdos devem ser organizados de acordo com as competências que se espera desenvolver nesse aluno e naquele determinado momento de sua formação. Por isso, ao percorrer o eixo Desenvolvimento de Competências Profissionalizantes, o aluno poderá escolher disciplinas dentro do portfólio ofertado em qualquer uma das IES do Grupo Ânima, de modo a tornar-se protagonista de sua própria formação.

Ao concluir cada ciclo modular de aprendizagem, os alunos deverão ter desenvolvido um conjunto de capacidades que lhes permitam alcançar as competências e as habilidades descritas nas DCNs, no PDI, no PPC e nas análises contínuas do cenário

educacional, cujo olhar especula sobre quais são as novas competências que o mercado almeja.

Esses eixos curriculares, portanto, organizam as disciplinas dos cursos buscando garantir flexibilidade, interdisciplinaridade e diferentes formas de acesso às tecnologias de informação e comunicação. Juntamente com as atividades complementares de graduação, que são exigências legais para integralização da carga horária total de alguns cursos, as disciplinas desses eixos formam a matriz curricular do curso.

Assim, o Projeto Acadêmico da Universidade São Judas Tadeu possui em seu DNA a qualidade de um ensino dinâmico e atual, voltado às demandas sociais, respaldado em renovação e inovação do currículo de ensino, em que há um modelo acadêmico unificado, salas de aula modernas, disponibilização de conteúdos, avaliação constante da matriz de competências e, além disso, flexibilização de ensino. Há, assim, um investimento em um currículo diferente, organizado por competências que visa à formação acadêmica e cidadã do aluno.

3.4.2.1 Projeto Interdisciplinar (PI)

A inclusão da disciplina Projeto Interdisciplinar nas matrizes curriculares dos cursos de bacharelado, licenciatura e tecnologia apresenta-se, no contexto do projeto acadêmico, como uma forma de tratamento da interdisciplinaridade como componente curricular e como uma proposta de prática/construção interdisciplinar elaborada coletivamente.

Mas, em se tratando da interdisciplinaridade, o que é preciso fazer? É preciso reconhecer que “o saber é, primeiro, para ser refletido, meditado, discutido, criticado por espíritos humanos responsáveis” (MORIN, 1998, p. 36). E esse reconhecimento vem ao encontro dos pilares que organizam a estrutura de ensino-aprendizagem da instituição, uma vez que o ecossistema fala de uma formação em que se almeja um cidadão reflexivo, adaptável, com senso crítico e visão integradora, capaz de articular

discussões teóricas, mas com facilidade de pensar sua imbricação com a prática[15]. Segundo Morin (1998), a noção de complexidade é o que faz o indivíduo olhar as partes sem perder de vista o todo, pois as partes apresentam especificidades, mas, no contato umas com as outras, cada uma se modifica e, por sua vez, modifica o todo.

Essa noção contribui para perceber que o currículo da IES é um todo, mas as disciplinas que constituem sua matriz curricular são significativas e têm uma função importantíssima. Por isso, olhando-as separadamente, não é possível ter a visão de conjunto, não conseguindo, assim, compreender o todo. Isso só será possível se for feita oposição a um saber fragmentado, exigindo um olhar mais holístico.

A mudança de paradigma que se propõe aqui é de que

> O pensamento complexo coloca entre parênteses o cartesianismo e, simultaneamente, retoma e assume as conquistas centrais da filosofia da suspeita, assume plenamente a ideia socrática de ignorância, a dúvida de Montaigne e a aposta pascaliana. O pensamento complexo pretende enfatizar a humanidade do conhecimento em sua radicalidade. **Do 'conhece-te a ti mesmo' socrático, passamos ao 'conhece-te a ti mesmo conhecendo**' (MORIN et al., 2003, p. 55, grifos nossos).

Dessa maneira, quando é adotada a interdisciplinaridade no projeto político-pedagógico, corporifica-se que não será mais permitido pensar de forma separada fenômenos e contextos e contextos fora de um contexto planetário (MORIN, 2003). Exatamente por isso a educação pretendida terá de reforçar as competências e as habilidades que permitirá aos discentes resolver os problemas tão presentes em um mundo de tantas incertezas e volatilidade.

"Ensinar é ensinar a viver" (MORIN, 2016, p. 145), portanto, envolve a ressignificação do conhecimento no contexto do ensino-aprendizagem, passando a vê-lo como um processo perene de produção colaborativa organizado em redes – e não como um produto acabado e restrito em si mesmo.

[15] Extraído de documento interno **A Universidade como um ecossistema de aprendizagem**: os parâmetros curriculares nas IES do Grupo Ânima, produzido pelas diretorias Acadêmica e de Inovação, 2016, 40 p.

A interdisciplinaridade, por meio do **Projeto Interdisciplinar (PI)**, ajuda a abrir ainda mais as portas da sala da aula e a construir pontes para todos os ambientes/espaços que corroboram a aventura de aprendizagem dos alunos, potencializando o que já vem sendo feito pelos professores e transformando o mundo em uma sala de aula. Nesse contexto, além do Projeto Interdisciplinar, também ganham destaque as atividades práticas e as atividades de estágio que permitem ao aluno a construção de conhecimento de forma mais significativa e próxima de sua realidade.

O PI é concebido no Projeto Pedagógico dos Cursos, portanto, como uma atividade formativa, estruturada estrategicamente para promover a progressiva autonomia intelectual do discente, habilidade preconizada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.

Do ponto de vista formativo, o PI auxilia na organização de atividades que se desenvolvem a partir de um problema formulado, utilizando a seguinte metodologia:

- discussão de um problema particular que constitua um desafio cognitivo e cuja solução demande pesquisa;
- utilização dos próprios conhecimentos e experiências dos alunos, que para isso contam com a orientação de professores e são incentivados a buscar, por si mesmos, os conhecimentos necessários para chegarem a uma resposta ao problema abordado;
- levantamento de uma série de hipóteses que podem explicar e resolver o problema;
- investigação das hipóteses apontadas;
- indicações de possíveis respostas e soluções e, ao fim do processo, preparação de uma apresentação com os resultados para a turma.

Nesse sentido, o PI promove, entre outras, o desenvolvimento das seguintes competências nos alunos:

- identificação, planejamento e resolução de problemas;
- abstração, análise e síntese;
- investigação;

- autonomia e controle sobre os próprios processos de aprendizagem (metacognição);
- capacidade de trabalho em equipe;
- capacidade de tomar decisões;
- comunicação oral e escrita;
- criatividade;
- busca, processamento e análise de informações.

Os fundamentos, a articulação com a proposta curricular, as formas de operacionalização e a avaliação do Projeto Interdisciplinar estão descritos em manual próprio, que foi debatido, divulgado e colocado à disposição da comunidade acadêmica.

3.4.2.2 Metodologias ativas de aprendizagem

O papel que as metodologias ativas de aprendizagem exercem nas formas de desenvolver o processo de aprender tem sido o maior impulsionador de sua proliferação. Essa metodologia é utilizada quando o que se pretende é favorecer a autonomia e despertar o interesse do aluno, estimulando sua participação nas atividades em grupo ou individuais.

Deve-se considerar 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, fazendo uso de objetos e suas significações para conhecer, analisar, aprender e, por fim, se desenvolver. Aqui, o estudante é o autor de sua aprendizagem.

Didaticamente, o que se busca é 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).

Estão no escopo de utilização a sala de aula invertida (*flipped classroom*), a instrução por pares (*Peer Instruction*), a PBL (*Project Based Learning* e *Problem Based Learning*), o *storytelling*, entre outros. Todas essas definições deverão ser descritas e detalhadas nos PPCs dos cursos e comunicadas aos discentes.

3.5 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

A Universidade São Judas Tadeu incorpora tecnologias e metodologias associadas à Educação à Distância (EAD) viabilizando: (I) o uso dessas tecnologias para o apoio aos cursos presenciais; (II) oferta de parte da carga horária dos cursos presenciais na modalidade EAD; e (III) a implantação de cursos na modalidade à distância.

3.5.1 Objetivos, metas e valores institucionais que englobam a EAD

As atividades acadêmicas para os cursos na modalidade de ensino a distância são desenvolvidas de acordo com as premissas do Projeto Acadêmico da Instituição e tem como objetivos:

- Ampliar a atuação da Universidade São Judas Tadeu, favorecendo o acesso à educação superior de qualidade;
- Introduzir recursos didático-pedagógicos que contribuam para a melhoria da qualidade de ensino, garantindo as condições necessárias para o crescimento qualitativo das ações acadêmicas;
- Flexibilizar as possibilidades de estudo para os alunos dos cursos de graduação presenciais;
- Ministrar cursos de graduação tecnológica, bacharelado e licenciatura, e de pós-graduação *lato sensu*, na modalidade a distância;
- Ofertar cursos de extensão na modalidade a distância, contribuindo para a formação educativa, cultural e científica dos atuais alunos, bem como da comunidade externa.

Para que se cumpram os objetivos propostos, foram previstas as seguintes metas:

- Propiciar educação voltada para o desenvolvimento de conhecimentos científicos, tecnológicos e humanos, mediante ações de inclusão digital e de acessibilidade às pessoas com deficiência;
- Desenvolver programas de reformulação e atualização curricular dos cursos e disciplinas ofertados;
- Implantar, progressivamente, um número maior de disciplinas dos cursos na modalidade semipresencial, respeitando-se a política de 20% da carga horária total dos cursos;
- Implementar políticas e programas de educação a distância, visando à democratização do acesso à educação, à informação e ao conhecimento, e à interiorização da oferta de vagas;

- Difundir o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), estimulando o domínio destas novas linguagens e ferramentas junto à comunidade acadêmica;
- Fomentar a pesquisa e a inovação em tecnologias educacionais, aplicando as TICs nos processos didático-pedagógicos;
- Estruturar equipes para acompanhamento pedagógico dos cursos ofertados em EAD;
- Capacitar adequadamente docentes, tutores e corpo técnico-administrativo, de forma a atender às necessidades geradas pelos cursos oferecidos;
- Implantar o processo de Avaliação Institucional e Pedagógica da EAD;
- Desenvolver, produzir e disseminar conteúdos, programas e ferramentas para uso nas diversas modalidades de curso.

3.5.2 Alinhamento entre base tecnológica e projeto pedagógico

A Política Institucional para a modalidade a distância está articulada com o Projeto Pedagógico e também alinhada à base tecnológica da Universidade São Judas Tadeu, de modo a garantir a formação pretendida para os discentes. Elementos inovadores, tanto do ponto de vista tecnológico quanto pedagógico, caracterizam os programas de desenvolvimento institucional e se refletem nos PPCs de seus cursos. O quadro de inovações que facilitam o processo de ensino e aprendizagem agrega o uso de tecnologias da informação e da comunicação, programas de capacitação discente e docente, plataformas tecnológicas e metodologias ativas de aprendizado.

Dentre as inovações pedagógicas destacam-se:

- 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;
- 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;
- Fomento e concepção de novos espaços para a criação e a socialização do conhecimento, partindo-se do pressuposto de que a IES não é lugar tão somente para se ter aula, mas um lugar que propicia determinadas vivências e trocas, que contribuem para uma formação integral do aluno.

No que se refere às inovações tecnológicas, vale destacar que a Instituição conta com um grupo de profissionais para o estudo das tecnologias e metodologias associadas à Educação a Distância, de modo a viabilizar:

- O uso dessas tecnologias para o apoio aos cursos presenciais;
- A oferta de parte da carga horária dos cursos presenciais na modalidade EAD;
- A implantação de cursos na modalidade a distância.

A Universidade São Judas Tadeu objetiva, ao longo do quinquênio, a oferta de cursos a distância em dois diferentes modelos de operação:

I. **Modelo *Web*** – possibilita ao aluno criar seu próprio horário de estudo, pois todo o conteúdo é disponibilizado e consumido virtualmente e as atividades presenciais são destinadas apenas para a realização das provas, sobretudo quando previstas nas DCNs dos cursos.

II. **Modelo Híbrido** – o modelo híbrido visa articular os conceitos teóricos à prática, de modo a propiciar experiências de aprendizagem que integrem os ambientes online e presencial. O estudante passa a ser protagonista do seu

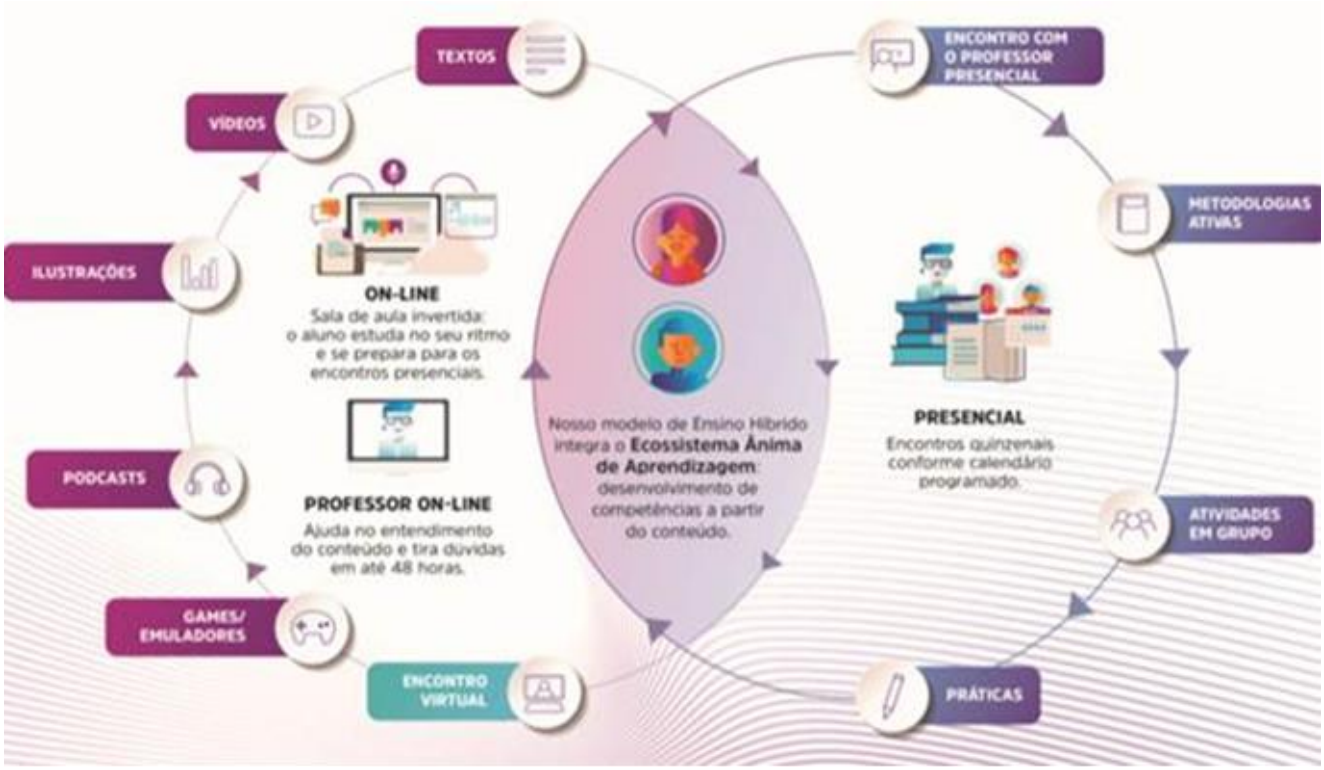
processo de ensino-aprendizagem, desenvolve a autonomia e o pensamento crítico e reflexivo à medida que avança em seu Projeto de Vida.

O material didático para estes cursos é disponibilizado em diversos formatos e recursos editoriais e multimídias, tais quais videoaulas, telas interativas, desafios de aprendizagem, textos, entre outros. A oferta deste conteúdo ocorre em um Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, Ulife, permitindo ao aluno o acesso e o estabelecimento de um ritmo de aprendizagem que é individualizado e personalizado, ou seja, de acordo com suas escolhas, no seu próprio tempo e espaço. Paralelamente, ferramentas tecnológicas e de comunicação oportunizam a interação síncrona ou assíncrona entre alunos, professores-tutores e professores-presenciais.

No modelo semipresencial, ou híbrido, também conhecido como *blended learning*[16], os encontros presenciais não são voltados para ministrar conteúdos, cuja disponibilização acontece *online* e pode dar-se a qualquer hora, em qualquer lugar, respeitando o ritmo de cada aluno. Ao contrário, as situações presenciais servem e devem ser dedicadas para a discussão, problematização e aplicação destes conteúdos, adotando-se metodologias ativas de aprendizagem na perspectiva da sala de aula invertida, ou conforme denominada *flipped classroom*.

[16] MACDONALD, Janet. Blended learning and online tutoring: Planning learner support and activity design. Gower Publishing, Ltd., 2008.

Figura 20 – Modelo de ensino híbrido



Fonte: Autoria própria.

Para a oferta de cursos a distância, o polo de educação a distância, ou polo de apoio presencial, devidamente regulamentado, propõe uma descentralização das atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância. No ambiente da Universidade São Judas Tadeu, o estudante conta com apoio da tutoria presencial, biblioteca e acesso aos laboratórios, além de poder fazer uso de toda a infraestrutura física, administrativa e tecnológica.

3.5.2.1 Delimitações preliminares do modelo híbrido

A proposta pedagógica apresentada é diferenciada por investir em novas formas de aquisição do conhecimento, reconhecendo as potencialidades das modalidades *on-line* e presencial, ou seja, do ensino híbrido. Trata-se de um jeito novo de ensinar e aprender, que coloca o aluno como protagonista do próprio processo de aprendizagem, contribuindo para a construção de sua autonomia ao longo do curso.

Em consonância com o contexto atual da Sociedade da Informação, pensamos numa organização curricular híbrida que, assim como nossas vivências cotidianas, alia o status *on-line* ao *off-line*, os encontros virtuais aos presenciais. Novas formas de ensino-aprendizado como essas são imprescindíveis ao cenário atual, às demandas da sociedade e do próprio mercado de trabalho. Se o mundo é híbrido, a educação também pode ser.

Em nossa proposta, o aluno escolherá onde, quando e como quer estudar, mas contará também com o suporte de encontros presenciais, destinados a troca de experiências, debates e solução de problemas relacionados à profissão. O estudante irá tirar proveito de cada momento, de acordo com as especificidades do ambiente de aprendizagem. Na experiência *on-line*, ele estudará de acordo com o próprio ritmo e terá o apoio de professores-tutores para entender o conteúdo e esclarecer dúvidas. Já nos encontros presenciais, participará de aulas com metodologias ativas, interagindo com colegas e com professores.

Quatro grandes diferenciais dessa proposta curricular são:

- É pioneira na integração total de conteúdos digitais com encontros presenciais;
- Leva o projeto de vida e carreira do aluno a sério, criando uma educação baseada em propósito;
- Coloca o aluno como corresponsável e protagonista do seu próprio aprendizado;
- Tem como base o apoio de professores-tutores qualificados que acompanham o aluno em suas descobertas.

Acreditamos que pensar em estratégias para receber os ingressantes é também uma maneira de atuar para o sucesso do aluno no decorrer do curso, assim como para garantir a equidade de aprendizagem em sala de aula. Propomos o desenvolvimento de ações para fortalecer a experiência dentro do ambiente educacional, assim como o vínculo do estudante com a instituição.

Entre os alunos ingressantes em um curso de graduação, muitos acabam de sair do Ensino Fundamental e Médio acostumados a um ambiente e dinâmica educacional diferentes daquelas que encontrarão numa instituição de ensino superior. Logo que chegam, veem-se inseridos em uma modalidade de ensino cujo processo de aprendizagem demanda autonomia e disciplina. O modelo conceitual proposto nesta matriz curricular centra-se na ideia de que essa autonomia precisa ser construída a medida em que o aluno vai conhecendo a cultura institucional e se ambientando à IES. O vínculo do estudante vai se fortalecendo quando ele conhece melhor a IES, por isso defendemos que um grau maior de presencialidade em algumas disciplinas, no início do curso, pode contribuir para isso.

O curso EAD proposto, conforme legislação vigente para os cursos na modalidade a distância, respeitará o limite máximo de 30% de presencialidade. No primeiro ano, o currículo trabalhará com disciplinas em sua maior parte presenciais, porque é uma oportunidade de apresentar mais de perto para o ingressante qual é a dinâmica do modelo de ensino-aprendizagem do qual ele agora fará parte. Nessa jornada, a partir do segundo ano, quando já possuir uma vivência do ambiente e dinâmica educacionais, o aluno estará habilitado a ganhar mais virtualidade com disciplinas *on-line*. No terceiro ano, espera-se que esse aluno já tenha construído sua autonomia a partir das experiências que vivenciou ao longo do curso e se encontrará, assim, mais preparado para empreender uma conexão com o mercado de trabalho.

A jornada do aluno incluirá o desenvolvimento de habilidades técnicas e socioemocionais ao longo de todo o percurso formativo, por meio do eixo de prática e carreira do currículo, que pode ser compreendido em três grandes etapas:

ACOLHIDA: No primeiro ano do curso o aluno terá contato com disciplinas clássicas de sua área de atuação, mas também com o Laboratório de Aprendizado Integrado – LAI. O LAI, que será detalhado em capítulo adiante, é uma disciplina que promove o desenvolvimento de habilidades socioemocionais (comunicação, colaboração, pensamento crítico) e ao mesmo tempo conecta os alunos com os problemas locais e questões contemporâneas de sua área de atuação. Além das disciplinas de LAI, cabe destacar as disciplinas de pensamento lógico e métodos de análise, investigação e

síntese, que contribuem para uma dimensão importante do perfil do egresso na medida em que desenvolvem o letramento científico: as habilidades de comunicação oral e escrita, habilidade de aprender a aprender, o reconhecimento de diferentes formas de conhecimento e as formas de organização e comunicação do conhecimento científico, entre outras. Nesta etapa do curso, concentra-se maior nível de presencialidade nas disciplinas.

EXPERIÊNCIA: Nos anos seguintes do curso, o aluno tem oportunidades de vivenciar a experiência de aprendizagem por projetos, nas disciplinas de Projeto Interdisciplinar – PI. Os PI são disciplinas que visam tanto ao desenvolvimento de competências técnicas essenciais aos profissionais, quanto o aprimoramento daquelas competências socioemocionais que já vinham sendo desenvolvidas no primeiro ano. Os PI permitem a avaliação do desempenho por compreensão, na medida em que os alunos são desafiados a integrar seus conhecimentos na solução de problemas, ou seja, promove a interdisciplinaridade no currículo. É ainda a possibilidade de exercitar as habilidades de letramento científico que começaram a se desenvolver no primeiro ano, na medida em que precisa estruturar projetos acadêmicos para a resolução dos problemas. Planejar, escrever, comunicar, enfim, produzir conhecimentos científicos são habilidades desenvolvidas nesta etapa do curso e que contribuem para a construção do perfil do egresso almejado. Nesta etapa do curso, entendemos que os alunos já estão ainda mais familiarizados com a cultura institucional e conseguem lidar melhor com o híbrido, a presencialidade e o meio digital.

CONEXÃO COM O MERCADO DE TRABALHO: no último ano do curso esperamos que o aluno já tenha desenvolvido melhor a habilidade de aprender a aprender, que tenha estabelecido melhor seus hábitos de estudo e, portanto, esteja mais preparado para disciplinas totalmente *on-line*. É o momento em que vai consolidar o desenvolvimento de suas habilidades socioemocionais e de organização do pensamento científico para se conectar com o mundo do trabalho de forma ética, crítica e reflexiva.

Em todas essas etapas, os alunos têm acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizado Ulife, no qual estão disponíveis todos os materiais didáticos das disciplinas híbridas.

Os conteúdos aparecerão organizados por unidades de ensino e os alunos receberão a indicação de quais unidades deverão ser estudadas antes de cada encontro presencial.

Serão até três encontros presenciais por semana, sendo dois encontros para atividades práticas e uso de metodologias ativas e um encontro que acontecerá esporadicamente por meio de eventos, palestras e ações do curso. Esses encontros acontecerão em ambientes diferenciados, para promover a interação, a colaboração, o compartilhamento, o respeito à singularidade e a habilidade de lidar com o outro. A parte *on-line* será dividida em dois momentos:

I. Estudo individual autônomo

II. Aulas expositivas e esclarecimento de dúvidas com o professor *on-line*. Há dois professores para cada disciplina híbrida: presencial e *on-line*.

O pioneirismo desse modelo educacional reside na organização de uma jornada de ensino-aprendizagem que é híbrida e integra o desenvolvimento de habilidades técnicas e socioemocionais, que planeja mais presencialidade no início do curso para acolher o aluno não em um ambiente virtual, mas em encontros face a face e interações com o grupo, para que ele entenda o jeito de trabalhar, de ensinar, assim como as políticas da Universidade São Judas Tadeu. Este modelo inovador de organização curricular prioriza e contribui para o protagonismo do aluno, que é convidado a participar ativamente nessa construção do saber e de sua autonomia, de forma interativa e colaborativa, apoiado sempre pelos professores-tutores *on-line* e presenciais. Concebemos, assim, uma proposta de formação integral: do indivíduo, do cidadão e do profissional.

3.5.2.2 Ambiente *on-line* e autonomia discente no ensino EAD

Para Bacich *et al* (2015), a integração da tecnologia na educação deve ser feita de modo criativo e crítico, com um planejamento que tenha como foco a autonomia do aluno**,** para que não se tornem, através dela, meramente receptores de informação. Um ambiente virtual que atenda às diversas formas de aprender, bem como de

ensinar, flexível e inteligente, possibilita um percurso de aprendizagem autônomo. Leandro & Correa (2018), através de estudo sobre as potencialidades do ensino EAD, enfatizam a importância de que o ambiente virtual não seja meramente depósito de textos e vídeos e discute também a importância dos aspectos pedagógicos que envolvem a integração entre os ambientes virtual e presencial.

As ferramentas digitais e as tecnologias de informação e comunicação (TICS) criaram novas formas de aprender e ensinar. Para Prensky (2010), o papel da tecnologia é o de auxiliar os estudantes a ensinarem a si mesmos com a mentoria do professor. Assim, o ambiente de aprendizagem do ensino EAD deve potencializar o desenvolvimento de aprendizado dos alunos, dando ao professor o papel intelectual, fornecendo aos alunos contextos e personalizando o processo de aprendizagem (PRENSKY, 2010).

> As modificações possibilitadas pelas tecnologias digitais requerem novas metodologias de ensino, as quais necessitam de suportes pedagógicos, transformando o papel do professor e dos estudantes e ressignificando o conceito de ensino aprendizagem (BACICH et al, 2015. p. 91).

As tecnologias digitais no ensino EAD devem atender as diversas competências e habilidades dos alunos, possibilitando que, aquele que se sente preparado, progrida e aquele que, por algum motivo não aprendeu consistentemente um conteúdo, possa tirar suas dúvidas e dificuldades previamente (SUNAGA; CARVALHO, 2015).

O professor online orienta, estimula e acompanha o desenvolvimento do estudante no ambiente virtual. Os recursos disponibilizados no ambiente online de aprendizado da Ânima oferecem aos estudantes diferentes abordagens do conteúdo. Podem ser texto, videoaulas, ilustrações, charges, *podcast*, emuladores, games etc. O professor online, através das ferramentas de comunicação da plataforma virtual, também pode provocar os alunos com problematizações e questionamentos estimulando-os a buscar e apropriar-se dos conceitos necessários.

Dentre essas metodologias, especificamente para as aulas de interação online, em que se mesclam recursos síncronos e assíncronos, nos quais o uso de aulas por meio

de vídeos, previamente gravados, e conteúdo online e metodologia de sala de aula invertida, permitirá maior proximidade com o aluno, que poderá interagir simultaneamente, por meio de chat. O uso de lousas digitais favorecerá a assertividade didática, gerando maior compreensão do conteúdo disponibilizado.

Neste sentido, é fundamental a mediação do professor on-line que, através da interação com o aluno na plataforma, estimula os mesmos na busca pelo conhecimento, esclarece suas dúvidas e coparticipa da construção do conhecimento do aluno. A partir dessa metodologia se busca criar uma cultura de autonomia e protagonismo do aluno, bem como de mediação e participação ativa do professor no acompanhamento do aprendizado e do desenvolvimento desse estudante.

3.5.3 Produção e distribuição de material didático

O conteúdo e as orientações, no ensino EAD, são organizados e/ou elaborados especificamente para a disciplina, ao invés de usar qualquer material que o aluno acessa na internet**.** O material didático é produzido por uma equipe multidisciplinar para atender à demanda específica dos cursos EAD ofertados pela Universidade São Judas Tadeu, levando sempre em consideração a acessibilidade comunicacional, a atualização dos conteúdos, e a distribuição dos mesmos em diferentes mídias, linguagens e formatos. Esse material é produzido em um processo de curadoria, no qual os curadores de conteúdo captam e refinam, junto às instituições parceiras, o material já existente para ser aplicado e traduzido no material didático. No processo de refinamento e adaptação dos conteúdos já existentes, os *designers educacionais* utilizam-se das mais variadas formas de apresentação: videoaulas, *podcasts*, textos, dicas e estudos de caso, infográficos, emuladores, ilustrações e *games*. A adaptação deste material à realidade do aluno que utiliza o Ambiente Virtual, é realizada em sintonia entre os curadores e os *designers* educacionais, para que o material produzido esteja, em sua apresentação, forma e suporte, adequado aos diferentes assuntos e áreas do conhecimento.

Esse processo de elaboração do material didático é construído levando-se em consideração a ementa, as competências e os objetivos de cada disciplina e suas

unidades de ensino. Os conteúdos efetivos das unidades são dispostos em tópicos que são pensados e tratados de forma simultaneamente autônoma e flexível. Esse modelo, que prima pela autonomia e flexibilidade, permite que ajustes, atualizações e adequações se deem de forma independente e sejam constantemente realizados para a melhor condução do processo.

Além deste material, produzido por meio de um processo de curadoria, é possível que os professores tutores a distância, bem como os professores presenciais, sempre que julgarem conveniente e oportuno, disponibilizem material extra relativo a cada disciplina, postando-o no Ambiente Virtual de Aprendizado.

> Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem trazem novas perspectivas para o processo de ensino aprendizagem, o que requer dos docentes um olhar inovador, não apenas na forma como se entende a educação, mas principalmente na forma como ocorre a prática, garantindo uma verdadeira mudança de paradigma nesta modalidade educativa, indo além do tradicionalismo a que se encontra interligada (ARAÚJO & PANERAI, 2012).

O estímulo e o espaço dedicado à postagem destes conteúdos extra são também maneiras de dar apoio à produção autoral pelo corpo docente, e assim estimular neles um olhar inovador e estimulante para o processo de ensino a distância.

3.5.3.1 Equipe técnica e multidisciplinar responsável

Da concepção à distribuição, todo o processo de produção do material didático para os cursos e disciplinas EAD é permeado pela atuação coordenada de uma equipe de profissionais com distintas especialidades, habilidades e competências. A multidisciplinaridade caracteriza essa equipe técnica responsável por propor e desenvolver ferramentas e metodologias digitais inovadoras, que permitam potencializar o processo de ensino-aprendizagem. Capacitados para colaborar na implementação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo educativo na modalidade a distância, atuam 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.

A Ânima Digital é a diretoria que apoia a gestão da experiência digital dos cursos e disciplinas na modalidade a distância ofertadas pela IES. Estruturada para dar suporte à incorporação de novas competências e processos nos projetos acadêmicos das instituições do Grupo, a diretoria divide-se em 3 grandes áreas, as quais compete a Gestão de Conteúdos, as Tecnologias Educacionais e a Gestão do Ensino-Hibrido.

O processo de gestão, bem como a concepção, produção e distribuição do material didático para as disciplinas e cursos EAD envolve:

Professores curadores – docentes, mestres e doutores de diversas áreas de conhecimento, encarregados pela curadoria do conteúdo. Selecionam e produzem o material didático, de acordo com as diretrizes acadêmicas e institucionais de cada curso, bem como em consonância com os planos de ensino de cada disciplina. Essas orientações e informações são repassadas pelo Núcleo Docente Estruturante – NDE, responsável por balizar o trabalho desses professores curadores para que o material didático atenda às competências e necessidades profissionais de cada curso. Essa gestão do conteúdo é também acompanhada pelos diretores acadêmicos, o que assegura a qualidade acadêmica das disciplinas a serem ofertadas na modalidade EAD.

Designers educacionais – auxiliam os professores curadores a pensarem em uma forma de transposição digital do conteúdo, que explore as possibilidades e 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. Integram para isso múltiplas mídias e recursos, de modo a tornar a apresentação online do material didático mais atrativa, despertando o interesse e gerando a motivação e o engajamento dos discentes com o conteúdo.

Produtores editoriais e multimídia – produzem e editoram recursos e conteúdos em mídias diversas, de acordo com o que foi proposto pelos professores curadores e designers educacionais para compor o material didático. Assumem a função de gerar esses conteúdos multimídia, tais como vídeos, podcasts, imagens, infográficos,

emuladores, ou de acionar parceiros adequados para isso, de acordo com a especificidade da demanda. Esses profissionais acompanham todo o processo de produção e/ou tratamento do material a ser disponibilizado, cuidando também da revisão textual e normalização de todo o conteúdo a ser disponibilizado, acionando fornecedores para tais atividades, sempre que necessário.

Programadores e desenvolvedores – profissionais da área de Tecnologias e Sistemas de Informação, que fazem a publicação do material didático das disciplinas EAD, bem como a administração e a manutenção da estrutura tecnológica do Ambiente Virtual de Aprendizagem da Universidade, o Ulife. Essa equipe pensa as tecnologias educacionais, atuando para tornar a interação com o sistema e o consumo do material didático mais acessível e intuitivo. Pesquisam soluções digitais, tendo em foco parâmetros como ergonomia, usabilidade, funcionalidades, ferramentas integrantes e facilitadoras da experiência interativa dos usuários. Utilizam dinâmicas de pesquisa do design para mapear problemas, identificar oportunidades e adereçar soluções. Além de atuar e implementar recursos para a inclusão de toda a comunidade acadêmica, essa equipe é também encarregada de dar suporte aos estudantes, professores e colaboradores, para que estes se apropriem e consigam utilizar todos os recursos tecnológicos disponíveis no ambiente online. Formada por colaboradores devidamente treinados e capacitados a manipular os sistemas que suportam a operação da disciplina na modalidade virtual, essa equipe fornece o suporte tecnológico pelo canal de atendimento aos usuários, o Help Desk.

Gestores do Ensino Híbrido – atuam na organização e operacionalização dos cursos e disciplinas na modalidade a distância, realizando a seleção, contratação, indicação, capacitação e acompanhamento dos professores. Essa equipe também estrutura e realiza o acompanhamento dos professores presenciais de disciplinas EAD, além de fornecer suporte às interfaces da Universidade São Judas Tadeu.

3.5.3.2 Plano de atualização do material

O material de cada disciplina é desenvolvido e atualizado periodicamente pelo Núcleo de Professores sob constante supervisão do Curador. A disposição do material por meio de unidades que se subdividem em tópicos facilita e dinamiza o processo de constante atualização. Outro elemento que garante a agilidade, segurança e uniformidade do plano de atualização é o fato de o material estar centralizado no Ambiente Virtual de Aprendizagem, ou seja, quando há uma atualização, seja ela feita pela curadoria ou pelo professor do Núcleo docente, ao ingressar no ambiente virtual, o aluno já recebe o material atualizado.

Para garantir a aderência à proposta didática e pedagógica das disciplinas, sempre que houver necessidade de desenvolvimento de novas funcionalidades na plataforma EAD, o Núcleo de Produção Editorial e Multimídia fica responsável pela especificação, desenvolvimento, implantação, administração e manutenção da infraestrutura tecnológica, fornecida por terceiros ou desenvolvida internamente. Também responde pela customização do Ulife e por sua integração ao Sistema Integrado Acadêmico-Financeiro (SIAF). Esse serviço recebe apoio do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

3.5.3.3 Apoio à produção de material autoral pelo corpo docente

Já está em fase de implantação a possibilidade de os professores tutores a distância e professores presenciais disponibilizarem conteúdo próprio, produzido por eles mesmos, em diversas linguagens, formatos e suportes, em um repositório online que, municiado de uma poderosa ferramenta de busca, permitirá aos curadores da Ânima Digital utilizarem aquele material mediante remuneração ao autor, como forma de incentivar e apoiar a produção de material autoral pelo corpo docente.

Portanto, a Gestão de Conteúdo da Ânima Digital prioriza que os Curadores dos materiais utilizados no ensino a distância e semipresencial sejam os próprios professores.

Nas aulas presenciais, os professores atuam como mediadores, procurando promover a interação entre os alunos e aplicando os conteúdos estudados por meio de metodologias diversificadas de aprendizagem, que permitam avaliar o entendimento dos alunos sobre os tópicos estudados na plataforma.

3.5.4 Mecanismos de familiarização com as disciplinas EAD

Na proposição de conteúdos e atividades, há a preocupação de que a linguagem seja conversacional, a fim de propiciar um ambiente de diálogo entre os diferentes atores do processo e destes com o docente. A Universidade São Judas Tadeu acredita que, durante o planejamento e o desenvolvimento de um curso em EAD, é necessário que as equipes dialoguem e interajam constantemente, pois cada uma delas fornece informações importantes para a outra, formando um sistema de retroalimentação contínua.

A Universidade São Judas Tadeu tem consciência de que seus alunos na modalidade a distância precisam se comunicar com as pessoas na instituição de ensino e com os instrutores. Essa comunicação tem por objetivo auxiliar todo aluno a converter as informações recebidas em conhecimento. Assim, pode-se afirmar que, além de disponibilizar os materiais distribuídos pela mídia, é preciso prover aos alunos toda a informação necessária para o bom andamento do curso. Em outras palavras, disponibilizar recursos que viabilizem a interação dos alunos com as pessoas da instituição (administrativo, tecnologia, secretaria), dos alunos com os professores tutores, dos alunos entre si, dos alunos com outros atores, aspectos que se fazem necessários para a EAD de qualidade.

A componente mídia é responsável por estabelecer a comunicação entre a organização de ensino e o aluno, isto é, disponibilizar o material do curso e viabilizar a interação. O principal mecanismo de interação entre professor tutor e aluno ocorre no ambiente virtual de aprendizagem por meio da ferramenta “Mensagens” – que possibilita o contato individual entre os participantes da disciplina/do curso e é destinada a viabilizar o esclarecimento de dúvidas sobre conteúdo, funcionalidades da plataforma, entre outras.

Essas possibilidades de interação vão ao encontro da proposta da Universidade São Judas Tadeu para a modalidade e se fundamentam no diálogo, na mediação entre os sujeitos do “ato” – professor tutor, aluno – apoiados por novas TICs, Tecnologias de Informação e Comunicação, que não devem ser consideradas como as soluções do processo de educar, mas como instrumento de apoio e mediação. A comunicação e o diálogo no projeto pedagógico estão contemplados por meio das ferramentas de apoio, uma vez que a disposição de trocar informações é fundamental, pois o aluno que está a distância precisa de apoio, respostas e esclarecimentos que só se resolvem na base do diálogo. A interação apresenta-se pela ação recíproca entre os sujeitos e pode ser mediatizada por diferentes suportes. E a interatividade, na concepção da Universidade São Judas Tadeu, pode ser pontuada pelas seguintes formas: pela potencialidade técnica oferecida por algum meio tecnológico, tais como jogos, projetos interdisciplinares e AVA e pela compreensão da atividade humana de usar e agir sobre a máquina, e a modificação que a máquina pode permitir ao usuário.

Sua concepção está voltada para o atendimento das atividades de educação a distância no que se refere ao ensino, a pesquisa e a extensão, tendo como objetivo principal ser um facilitador para utilização de novas tecnologias digitais e um multiplicador do conhecimento científico e tecnológico por meio de capacitações, disponibilização de arquivos e divulgação de artigos.

A Universidade São Judas Tadeu acredita que o processo de produção de materiais é fundamental para o desenvolvimento de cursos na modalidade de EAD, principalmente porque, diferentemente do ensino presencial, o professor não vê o que o aluno está fazendo e nem se está motivado. Dessa forma, utilizar os recursos para despertar a atenção e desafiar o aluno é essencial para o sucesso deste modelo educativo. O tratamento de material para a EAD requer uma equipe de produção que está integrada à Equipe Multidisciplinar, coordenador de tecnologia da informação, coordenador de curso, coordenador pedagógico, coordenador de operações, *designers* instrucionais, revisores de textos, *designers* gráficos e *web designers*, dentre outros.

3.5.5 Recursos de tecnologias de informação e acessibilidade comunicacional

Os recursos tecnológicos à disposição na Universidade São Judas Tadeu asseguram a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional, atendo-se essencialmente à acessibilidade comunicacional e permitindo a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica. O professor online orienta, estimula e acompanha o desenvolvimento do estudante no ambiente virtual, auxiliado por tecnologias digitais que, no ensino EAD, possibilitam a personalização da aprendizagem e atendem às diversas competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos.

Estes recursos tecnológicos possibilitam que, aquele que se sente preparado, progrida e aquele que, por algum motivo não aprendeu consistentemente um conteúdo, possa tirar suas dúvidas e dificuldades previamente (SUNAGA & CARVALHO, 2015). Importante ressaltar que o ensino EAD se diferencia de ensino enriquecido pela tecnologia. Essa diferenciação reside exatamente no fato de que, o ensino a distância possibilita ao estudante e ao professor a personalização do ensino, acompanhamento do processo de aprendizado, maior conexão dos conteúdos programáticos à realidade. Já o ensino enriquecido pela tecnologia, apresenta o mesmo percurso para todos os estudantes.

Os recursos disponibilizados no Ambiente Virtual de Aprendizagem oferecem aos estudantes diferentes abordagens do conteúdo e possibilitam que os mesmos escolham a melhor forma de aprender. Pode ser texto, videoaulas, ilustrações, charges, *podcast*, emuladores, games etc. O professor online também pode provocar os alunos com problematizações e questionamentos estimulando-os a buscar e apropriar-se dos conceitos necessários.

Por meio das tecnologias adequadas e da mediação e curadoria de materiais digitais, o ambiente virtual do ensino EAD contribui para o desenvolvimento de futuros profissionais aptos ao trabalho (SUNAGA & CARVALHO, 2015). Este novo profissional deve ser capaz de investigar, ser autônomo e criativo, capaz de utilizar as tecnologias para resolver problemas do cotidiano (BAHRENS, 2000). As tecnologias

digitais permitem que o aluno aprenda de forma individual ou coletiva em seu próprio ritmo e tempo (BACICH, 2015).

A parte presencial deve necessariamente contar com a supervisão do professor, valorizar as interações interpessoais e ser complementar às atividades online, proporcionado um processo de ensino e de aprendizagem mais eficiente, interessante e personalizado. O uso de tecnologias digitais auxilia o professor no acompanhamento e análise da evolução do estudante. Assim a personalização do ensino ocorre nos diferentes espaços. Personalizar também significa centrar o ensino no aprendiz (SCHNEIDER, 2015). No livro *Blended learning* **-** *usando a inovação disruptiva para melhorar a educação***,** os autores defendem o uso das tecnologias com finalidade pedagógica, quando esse recurso for o melhor para o aluno aprender em ambientes distintos e ainda em sala de aula, quando for o caso.

No contexto da Educação a Distância, a potencialização das Tecnologias de Informação e de Comunicação, as TICs enriquecem e facilitam o processo de ensino aprendizagem. Nesse sentido, os saberes, experiências e informações necessitam ser valorizadas e discutidas como um processo na construção do saber.

Nesta perspectiva, nos deparamos com um grande desafio que não está simplesmente relacionado a introdução das TICs, mas sim de afirmar a necessidade da troca, diálogo, interatividade levando o aluno a uma postura ativa na coconstrução do saber.

> A disposição interativa permite ao usuário ser ator e autor, fazendo da comunicação não apenas o trabalho da emissão, mas cocriação da própria mensagem e da comunicação. Permite a participação entendida como troca de ações, controle sobre acontecimentos e modificação de conteúdo. O usuário pode ouvir, ver, ler, gravar, voltar, ir adiante, selecionar, tratar e enviar qualquer tipo de mensagem para qualquer lugar. Em suma, a interatividade permite ultrapassar a condição de espectador passivo para a condição de sujeito operativo. (SILVA, 2010)

A Universidade São Judas Tadeu oferece a seus alunos e professores um ambiente virtual de aprendizagem que possibilita a inclusão de vasto material didático, exercícios, fóruns, bem como propicia a troca de informações entre discentes e docentes.

Implementa-se regularmente, a cada semestre letivo, plano de expansão e atualização de equipamentos de acordo com a demanda dos cursos.

O AVA (Ulife) é o recurso tecnológico que subsidia a interação dos alunos com a USJT. É tanto um instrumento de comunicação e interação como também ferramenta de apoio ao processo de ensino e aprendizagem. O Ulife é ainda o sistema que permite ao aluno o acesso a diversos protocolos de secretaria relacionados à sua vida acadêmica. Por meio do Ulife, o aluno poderá contar também com a Biblioteca Digital, que reúne uma série de títulos universitários disponíveis para acesso online, e permite, assim, a relação de um livro por aluno, sem necessidade de empréstimos ou reservas.

O Ulife permite o acesso do professor à assinatura digital das atas de resultado final podendo visualizar seu relatório de avaliação institucional, acessar a base de dados e a biblioteca para renovação e reserva de livros, bem como acessar a biblioteca digital e compartilhar livros ou indicações bibliográficas com os alunos.

Os protocolos disponíveis no Ulife contribuirão para a melhoria do atendimento ao aluno e para a efetividade e agilidade nas respostas, otimiza processos e evita a perda de tempo para atendimento. O Ulife poderá ser acessado em qualquer computador com conexão à internet, não necessariamente na IES. Poderá ser acessado também por dispositivos móveis, pela versão do sistema adequada a estes dispositivos denominada Ulife MOBILE. Dentre os inúmeros processos que poderão ser solicitados pelo Ulife destacamos os seguintes: Atestado de conclusão de curso com histórico escolar; Colação de grau especial; Declaração de Frequência, dentre outros.

Por meio do Ulife, o aluno poderá também realizar sua matrícula e contar com uma secretaria virtual constituída exclusivamente para efetivação dos processos de matrícula. Cabe ressaltar, todavia, que a virtualização dos protocolos não exclui o atendimento presencial, quando este se faz necessário.

Dessa forma, os alunos terão à sua disposição, em qualquer tempo e espaço, acesso a informações acerca de sua vida acadêmica, o que permite maior autonomia para organização e planejamento de sua rotina diária de estudos. O estudante poderá contar

também com a Biblioteca Digital (BD), um sistema informatizado que disponibiliza, em meio digital, títulos universitários, em parceria com editoras.

As duas plataformas disponíveis na Universidade São Judas Tadeu para acesso pelo Ulife, a Biblioteca Digital Pearson e a Minha Biblioteca, contribuem para o aprimoramento e 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, contando atualmente com cerca de 15 mil títulos.

Um dos grandes diferenciais da Biblioteca Digital é a garantia de acesso de um livro por aluno, o que permite os estudos de maneira mais independente ou de forma interativa pelas marcações e indicações dos professores. Cabe destacar, todavia, que a Universidade não prescindirá de exemplares impressos que estarão à disposição dos alunos também na biblioteca dos polos.

O acesso ao Ulife e a todas as ferramentas acadêmicas permitem aos alunos o desenvolvimento da autonomia e aprimoramento no uso destes recursos ao longo de sua formação, de forma ética e visando sempre à construção do conhecimento numa perspectiva interdisciplinar.

Ressalte-se ainda que, visando à acessibilidade digital e nas comunicações, buscando diminuir as barreiras existentes na comunicação com as pessoas com deficiência, os currículos de todos os cursos de graduação da IES apresentam a disciplina Libras como optativa. Além disso, a base de dados *Academic One File* – CENGAGE disponível no sistema online (ULife) no link de acesso à biblioteca apresenta informação em formato alternativo, ou seja, permite que os alunos com deficiência visual escutem os artigos e façam *download* deles em formato MP3. Por fim, está em vias de implementação o Ulife Mobile, um recurso totalmente acessível para deficientes visuais que permite acesso ao sistema online por meio de *smartphones*.

Em se tratando de acesso, os polos possuem redes Wi-Fi. Os discentes contarão, ainda, com livre acesso aos equipamentos de informática para atender às necessidades dos usuários na realização das atividades acadêmicas. Nesses laboratórios de acesso

livre, os computadores também estarão ligados à internet, e os alunos poderão contar com o apoio do tutor presencial para orientá-los.

3.5.6 Corpo docente: professor-tutor e professor-presencial

O EAD amplia a dimensão espaço-temporal do ensino presencial, possibilitando que mais pessoas tenham acesso ao Ensino Superior e à formação continuada. Os professores tutores a distância são sujeitos que possuem papel de fundamental importância na modalidade EAD, pois contribuem no processo interativo docente-aluno e aluno-material didático. Os desafios a serem superados pelos professores tutores inserem-se numa perspectiva de aproximar distâncias e ressignificar o papel dos protagonistas do processo de ensino-aprendizagem.

Entende-se que os docentes têm um papel fundamental na construção do aprendizado discente. Cabe a eles orientar o aluno quanto ao seu processo de ensino-aprendizagem, buscando dar o apoio necessário, sempre esclarecendo as dúvidas que surgirem durante o período letivo.

As funções dos Professores Tutores a distância e Professores Presenciais ficará assim definida:

Professor Tutor a Distância – Docente com formação e experiência comprovada na disciplina em que irá atuar. Trabalhará de forma articulada com o Projeto Pedagógico do Curso e com o plano de ensino proposto. Será o profissional responsável por supervisionar o processo ensino/aprendizagem e estimular a participação dos alunos, de acordo com as orientações da Coordenação Pedagógica. Serão atividades do Professor Tutor a Distância:

- Acompanhar e mediar o processo de aprendizagem do aluno;
- Esclarecer dúvidas referentes ao conteúdo da disciplina;
- Disponibilizar materiais complementares, quando necessário à compreensão dos conteúdos;

- Corrigir atividades avaliativas – questões abertas e provas;
- Preparar e realizar o Conexão Anima - videoaulas de encerramento do ciclo de Unidades da disciplina;
- Preparar e gravar as Devolutivas de Prova.

Professor presencial – atuará na organização dos encontros presenciais e terá entre suas atribuições a fiscalização de provas, a orientação dos alunos no Polo de Atendimento Presencial e o acompanhamento das atividades presenciais. Esse profissional também ficará à disposição no polo para o devido suporte ao aluno que se encontre em dificuldades, no que diz respeito a dúvidas técnicas e administrativas. Serão atividades do Tutor Presencial:

- Criar um ambiente de aprendizagem apropriado;
- Estabelecer regras disciplinares;
- Ouvir e observar a reação dos alunos nos polos;
- Acompanhar as atividades de sala feitas em grupo;
- Tirar dúvidas técnicas e administrativas e participar das atividades solicitadas;
- Sinalizar o polo para aplicação de provas presenciais;
- Garantir a identificação dos alunos nas provas presenciais;
- Apoiar os procedimentos logísticos;
- Atentar a detalhes técnicos;
- Ser capaz de instalar os equipamentos;
- Orientar os estudantes quanto ao manuseio das mídias e tecnologias utilizadas no curso;

- Aplicar avaliações presenciais;
- Elaborar os relatórios de regularidade dos alunos;
- Disponibilizar a tecnologia e os recursos de acordo com as solicitações do tutor a distância.

Neste contexto, o Coordenador subordinado será responsável pela concepção e pela garantia da qualidade acadêmica dos cursos ofertados na modalidade à distância, cabendo a ele:

- Elaborar as informações relativas ao curso, para publicação no AVA, no material, ou em qualquer outra mídia, sempre que necessário;
- Coordenar o processo de dispensa de disciplinas, quando requerida pelos alunos;
- Supervisionar os serviços administrativos relativos ao curso;
- Organizar o processo de seleção de professores presenciais, quando for o caso;
- Organizar e acompanhar a capacitação, em EAD e no ambiente virtual de aprendizagem, dos professores que atuarão nas disciplinas;
- Elaborar, juntamente com a Coordenação Pedagógica de EAD e com os Curadores, o cronograma do curso, em todas as suas etapas;
- Providenciar, com o apoio da Coordenação Pedagógica em EAD, junto aos curadores, a organização e/ou elaboração do material didático, a fim de que os prazos estabelecidos sejam respeitados;
- Supervisionar o cumprimento do cronograma do curso, em todas as suas etapas;

- Acompanhar, juntamente com a Coordenação Pedagógica em EAD, o trabalho dos professores tutores a distância e professores do presencial, dando-lhes a orientação necessária;

- Avaliar a interlocução entre os alunos e os diferentes setores (atendimento tecnológico, secretaria, professores tutores a distância e professores do presencial), por meio do acompanhamento das interações efetuadas no AVA;

- Supervisionar o processo de elaboração, diagramação, reprodução e distribuição das provas presenciais, provendo o cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma;

- Estar presente no polo ou designar representante qualificado para acompanhar, nas datas agendadas, a aplicação das provas presenciais;

- Discutir com a Coordenação Pedagógica, curadores e professores do presencial e professores tutores a distância práticas pedagógicas que se fizerem necessárias no decorrer do curso;

- Avaliar e validar as atividades complementares e a equivalência de disciplinas.

3.5.7 Estrutura de polos EAD

Para a realização das atividades presenciais, a Universidade São Judas Tadeu conta com uma estrutura física, tecnológica e de pessoal adequada para a realização das atividades presenciais previstas no projeto pedagógico dos cursos. Essa estrutura, assim como os modelos tecnológicos e digitais aplicados aos processos de ensino e aprendizagem, viabilizam os encontros presenciais, propiciando a interação entre os docentes, tutores e discentes. A estrutura nos polos é descrita com maior detalhamento na seção do PDI que informa sobre a estrutura da USJT.

3.5.8 Integração Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e sistema acadêmico

O Ambiente Virtual de Aprendizagem é uma plataforma online que possibilita a mediação pedagógica no processo de ensino-aprendizagem por meio da tecnologia. O Ulife é o atual LMS (Learning Management System), ou AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem), desenvolvido para dar suporte aos cursos do Grupo Ânima. A plataforma está integrada com o sistema acadêmico, atendendo aos processos de ensino-aprendizagem, conforme disposto nas políticas institucionais para a educação a distância estabelecidas pela Universidade São Judas Tadeu. Adota recursos digitais inovadores e facilita o acesso, de forma direta, tanto para docentes e tutores quanto para alunos e demais participantes do ecossistema acadêmico, o que garante e estimula a interação entre estes atores envolvidos no ensino EAD.

Acesso dos professores: Ulife > Aulas > Sala de Aula Virtual

Acesso dos alunos: Ulife > Menu > Ensino a distância > Sala de Aula Virtual

O Ulife oferece uma suíte completa de aplicativos educacionais, que pode ser utilizada em EAD, no Apoio Presencial, e em Disciplinas Transversais (20% EAD). Do ponto de vista técnico, o sistema é licenciado como um serviço (SaaS) - o que inclui gestão de servidores, rede, conectividade etc. Os usuários acessam o Ulife por meio de um navegador web, como Firefox ou Google Chrome, o que possibilita uma interação fluida. 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. Balizado por estas premissas, o Ulife toma como foco central a experiência do usuário. É desenvolvido para ser um sistema que garante uma experiência interativa rica e livre de contratempos, de modo a manter e satisfazer os usuários no processo acadêmico e de ensino-aprendizado. O Ulife possui uma interface com navegação intuitiva e um visual moderno para o consumo de conteúdo, características estas destinadas a atender o objetivo de acelerar a curva de aprendizado dos alunos e aumentar o engajamento entre ensino e aprendizagem.

A plataforma que dará suporte aos cursos EAD apresenta solidez em infraestrutura de disponibilidade de dados e acessos, e múltiplas opções de integrações. O sistema identifica as entidades acadêmicas, como período letivo e disciplinas ministradas, mapeando e estabelecendo as conexões entre cada uma dessas entidades: o que chamamos de grafo acadêmico. O grafo permite organizar as informações de forma relevante e intuitiva para os usuários. São diversas funcionalidades contempladas na plataforma, como a criação e a gestão de cursos e disciplinas transversais (20% EAD), a coordenação de uma matriz integrada educacional, a gestão de provas. O Ulife traz, ainda, uma rede social própria, ferramentas de comunicação e colaboração, assim como a integração de vídeos. Até mesmo questões relevantes para a gestão do negócio podem ser consultadas no sistema, já que este facilita o acesso a indicadores de Business Intelligence, seja via telas, relatórios ou dashboards.

Como mencionado anteriormente, o objetivo central do sistema é dar suporte aos cursos, adotando recursos digitais inovadores, mas ao mesmo tempo facilitando o acesso, de modo a garantir e estimular a interação entre a comunidade acadêmica envolvida no EAD. Ainda que apresente uma interface intuitiva, o Ulife permite que todas as dúvidas em relação ao ensino EAD e à própria plataforma possam ser resolvidas em nossas centrais de atendimento online ao aluno, pelo chat e e-mail, ou ainda por telefone. A plataforma também disponibiliza um FAQ institucional, que agrega as perguntas mais frequentes e as disponibiliza com as respostas dadas.

3.6 POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA

De acordo com a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (MEC/SEESP), a educação inclusiva constitui um paradigma educacional fundamentado na concepção de direitos humanos, que conjuga igualdade e diferença como valores indissociáveis, e que avança em relação à ideia de equidade formal ao contextualizar as circunstâncias históricas da produção da exclusão dentro e fora da escola

Ao reconhecer que as dificuldades enfrentadas nos ambientes de ensino evidenciam a necessidade de confrontar as práticas discriminatórias e criar alternativas para

superá-las, a educação inclusiva assume espaço central no debate acerca da sociedade contemporânea e do papel da escola na superação da lógica da exclusão.

A Universidade São Judas Tadeu, preocupada em proporcionar condições de ensino aos alunos Portadores de Necessidades Especiais (PNE) ou que apresentem mobilidade reduzida, está atenta ao cumprimento das exigências legais de condições de acessibilidade, conforme nos Artigos 205, 206 e 208 da Constituição da República Federativa do Brasil de 05/10/1988, na NBR 9050/2004, da ABNT, na Lei N.º 10.098/2000, na Lei Nº 13.146/2015, nos Decretos N.º 5.296/2004, N.º 6.949/2009, N.º 7.611/2011 e na Portaria N.º 3.284/2003. Procura atender aos alunos Portadores de Necessidades Especiais conforme a demanda, disponibilizando recursos humanos e materiais que forneçam o apoio didático pedagógico necessário para o acompanhamento das atividades acadêmicas exigidas na formação profissional.

Partindo desse princípio, a Instituição procura identificar as demandas de inclusão de candidatos e alunos com deficiência (surdez, cegueira/baixa visão, deficiência física, déficit intelectual, transtornos psicológicos, autistas e transtorno do espectro autista), oferecendo as condições necessárias para que realizem a prova de vestibular e que estudem na USJT com todas as suas necessidades atendidas.

A acessibilidade pedagógica prevê condições diferenciadas aos alunos com dificuldades de aprendizagem autorreferida e/ou observada pelos docentes, com seguimento orientado pelo Núcleo de Apoio ao Docente. Há suporte para receber matrículas de alunos com limitações distintas (Transtornos do Espectro Autista, Déficit de Atenção com Hiperatividade, Sensoriais e Neuropsicomotoras) e oferta da Unidade Curricular de Língua Brasileira de Sinais (Libras), tendo em vista a comunicação plena e inclusiva. Outrossim, há Programa de Nivelamento para recordatório dos saberes do Ensino Médio.

Os Apoios Discentes implantados nos Cursos da Instituição contemplam os programas de apoio extraclasse e psicopedagógico, de acessibilidade, de atividades de nivelamento e extracurriculares e de participação em centros acadêmicos e em intercâmbios.

Os Programas de Apoio Extraclasse e Psicopedagógico e de Acessibilidade Pedagógica ao Discente se dão por meio de disponibilização de condições diferenciadas aos alunos com dificuldades de aprendizagem referida e/ou observada pelos docentes e/ou coordenador, com seguimento orientado pelo Núcleo de Apoio ao Docente (NAPED).

O NAPED atua junto aos discentes que apresentam dificuldades de ordem cognitiva e/ou emocional no sentido de respaldar sua inserção pedagógica a partir da descoberta e reconhecimento suas próprias potencialidades e prazeres. Após validação das necessidades de acessibilidade do aluno serão deflagradas ações de apoio psicopedagógico, que envolvem adaptações dos recursos disponíveis de forma individual, como: i) aulas práticas e teóricas e/ou materiais didáticos adaptados; ii) ajustes nos cenários de prática com a presença do professor/tutor direcionado às exigências daquela situação; iii) disponibilização pelo NAPED de profissional de apoio especializado durante as atividades avaliativas; iv) concessão de tempo estendido para realização de atividades avaliativas; v) indicação da presença de pessoas de confiança do aluno durante aulas e processos avaliativos, principalmente em situações de Autismo e Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH).

Ainda no intuito de garantir a Acessibilidade Pedagógica outras ações são ofertadas:

i. Presença e disponibilidade de profissionais intérpretes de Língua Brasileira de Sinais - Libras e Audiodescritores;

ii. Guias para auxílio de mobilidade e escrita de estudantes cegos/baixa visão e deficiência física com comprometimento nos membros periféricos superiores;

iii. Oferta de equipamentos especiais e rearranjo de espaço físico nos Laboratórios de Habilidades em Enfermagem e no de Simulação Realística;

A Ouvidoria, como espaço de Acessibilidade Pedagógica, oferece serviço direto de atendimento aos alunos com escuta qualificada na intenção de avaliar as manifestações e dar seguimento na mediação resolutiva, compartilhada e responsável. O aluno preenche um formulário com sua demanda no site da

Universidade, que a *posteriori* é encaminhado à Coordenação para resposta assertiva diretamente ao aluno e no prazo possível.

Por se tratar de uma Instituição inclusiva, o primeiro desafio a vencer é a questão da acessibilidade. Acessibilidade implica superar as barreiras arquitetônicas, curriculares e atitudinais.

3.6.1 Direitos humanos

Em todos os cursos oferecidos pela Universidade São Judas Tadeu consideram-se a inclusão do tema Direitos Humanos nas Estruturas Curriculares, de modo transversal, contínuo e permanente conforme disposto no Parecer CNE/CP Nº 8, de 06/03/2012, que originou a Resolução CNE/CP N. 1, de 30/05/2012. 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 investir em atitudes cidadãs, de reconhecer a todos e cada um como sujeitos de direitos, com responsabilidades individuais e coletivas.

A Educação em Direitos Humanos, de modo transversal, é considerada, sobremaneira, nas construções dos Projetos Políticos Pedagógicos dos Cursos da Universidade; dos materiais didáticos e pedagógicos; do modelo de ensino, pesquisa e extensão; do modelo de gestão, bem como dos diferentes processos de avaliação. Fundamenta-se nos seguintes princípios:

I. Dignidade humana;
II. Igualdade de direitos;
III. Reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades;
IV. Laicidade do Estado;
V. Democracia na Educação;
VI. Transversalidade, vivência e globalidade;
VII. Sustentabilidade socioambiental.

Orientados, assim, por esses princípios, as competências relacionadas à Educação em Direitos Humanos materializam-se nos Projetos Políticos Pedagógicos dos Cursos da Universidade de maneira objetiva na organização das Matrizes Curriculares, de forma transversal, por meio de temas relacionados aos Direitos Humanos e tratados interdisciplinarmente ou como tema específico de Unidades Curriculares.

3.6.2 Educação nas relações étnico-raciais

Na intenção de assegurar a implementação das 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 Nº 9.394/96, com a redação dada pelas Leis Nº 10.639/2003 e N.º 11.645/2008, e da Resolução CNE/CP N.º 1/2004, fundamentada no Parecer CNE/CP Nº 3/2004, todos os cursos oferecidos pela Universidade São Judas Tadeu realizam a inclusão do tema étnico-racial em suas Estruturas Curriculares. Além das prerrogativas legais, entende-se como fundamental o resgaste democrático e plural das história e trajetória dos povos que constituem a Nação Brasileira.

3.6.3 Libras

Na Universidade São Judas Tadeu, em conformidade com o Decreto 5.626/2004, a Língua Brasileira de Sinais (Libras) é ofertada como Unidade Curricular obrigatória em todos os Cursos de Licenciatura, e como Unidade Curricular Optativa, em todos os demais cursos oferecidos pelas IES. Consta nos respectivos Projetos Políticos Pedagógicos, na modalidade presencial e híbrida, conforme a disponibilidade de oferta, resguardadas todas as especificidades e requisitos exigidos pela legislação vigente.

O reconhecimento e compreensão da diversidade de formas de comunicação configura-se como competência necessária para os profissionais que a Instituição deseja formar. A necessidade do usuário dos serviços em entender e de se fazer entendido, faz da comunicação eficiente um imperativo categórico à formação desses profissionais. Trata-se de obrigação ética e não de diferencial competitivo.

O objetivo é compreender o uso da Língua Brasileira de Sinais como ferramenta efetiva no manejo da comunicação plena e favorável a inclusão de toda e qualquer pessoa na sociedade o qual fazemos parte.

3.6.4 Educação para a sustentabilidade

Políticas de Educação Ambiental estão contempladas na Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999 e Decreto Nº 4.281 de 25 de junho de 2002, sendo componente essencial e permanente da Educação Nacional. Deve estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, por meio dos quais o indivíduo e a coletividade se apropriam de conceitos, constroem valores sociais e competências voltadas para a conservação do meio ambiente.

Do ponto de vista do Projeto Acadêmico, participar do debate sobre sustentabilidade significa, para o aluno, investigar e entender a natureza, as causas, os objetivos, as limitações e a relevância que esta assume nos contextos econômico, político, social, cultural, filosófico, científico, tecnológico e ambiental da atualidade, bem como as implicações desses contextos no futuro.

A sustentabilidade, compreendida como tema transversal, imperativo para o entendimento e a abordagem de temas diversos (condição humana, economia global, relações de trabalho, concentração de riquezas, globalização da pobreza, violência, exclusão social, consumismo, produção de novas tecnologias, conduta ética, relações étnico-raciais, culturas indígenas, africana, afro-brasileira, questões ambientais), encontra na Educação força motriz essencial.

A reconhecida importância da Educação em geral, e do ensino superior em particular, para o desenvolvimento sociocultural e econômico pode ser atribuída, sobretudo, à sua natureza formativa, traduzida na capacidade de transformar e fortalecer os indivíduos, de provocar mudanças na sociedade, e de responder às suas necessidades, principalmente aquelas relacionadas à circulação, produção, aplicação e distribuição social de conhecimentos e tecnologias. As Instituições de Ensino

Superior devem, porém, segundo critérios estabelecidos pela UNESCO (1998), cuidar para que o desenvolvimento por elas promovido seja sustentável.

Para a Universidade São Judas Tadeu, a sustentabilidade é entendida como ação interdisciplinar e, como tal, requer atitudes interdisciplinares correspondentes da comunidade acadêmica na pesquisa (teórica e aplicada), ensino e extensão, privilegiando diálogos e parcerias nos diferentes espaços de aprendizagem. Imprescinde da integração entre as diferentes áreas do conhecimento humano, da articulação entre teoria e prática, do desenvolvimento de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos cotidianos e de trabalho, além das habilidades que promovam o raciocínio lógico-matemático e que permitam a familiarização do aluno com os processos de construção do conhecimento científico.

A Educação para a Sustentabilidade promovida pela Universidade São Judas Tadeu é, pois, uma educação inclusiva, com foco no trabalho coletivo, na aprendizagem significativa e na formação e capacitação permanente dos professores. Nesse contexto, defende-se a sustentabilidade como ação interdisciplinar que orienta os eixos de formação do aluno e contribui para a seu desenvolvimento integral como pessoa cooperativa e solidária, apta a responder com ética e responsabilidade às necessidades do mundo corporativo, da sociedade e do ambiente, e a colaborar para que todas as formas de vida e desenvolvimento sejam sustentáveis.

O desenvolvimento das competências inerentes à Educação Ambiental, nos Currículos dos Cursos, poderá ocorrer das seguintes formas:

I. Pela transversalidade, mediante temas relacionados com o meio ambiente e a sustentabilidade socioambiental;
II. Como Unidades Curriculares específicas.

Os eixos de formação de todos Cursos da Universidade são pensados de modo a permitir que a sustentabilidade seja abordada como tema transversal e, assim, sob diferentes perspectivas, permear os processos de formação dos alunos, cidadãos e futuros profissionais, de forma a promover maior compreensão do mundo contemporâneo e a prepara-los para os desafios da atualidade e do porvir.

3.7 POLÍTICAS 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

A Universidade São Judas Tadeu, do ponto de vista da acessibilidade atitudinal, envidará esforços e investirá em campanhas educativas cujos temas versem 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 em nossos espaços de convivência – mesmo antes de ser transformado em Lei –, este programa se replicará em nossa nova unidade.

Em relação à acessibilidade espacial, essa responsabilidade se revelará pelo cuidado demonstrado para com os espaços, cuidando para que seus obstáculos sejam removidos ou interfiram minimamente na livre circulação das pessoas. Ou com a criação de vagas exclusivas em nosso estacionamento, rampas de acesso, elevadores e bebedouros adaptados. Nossas bibliotecas contarão também com softwares de auxílio aos portadores de deficiência visual e nossa equipe de apoio psicopedagógico contará com profissionais ledores e intérpretes de Libras.

Todas as prestações de serviços, mesmo aquelas que sejam desenvolvidas no âmbito das práticas extensionistas, desvelarão as formas como esta Política de valorização da diversidade ocorre em nossa 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 acontecerá com a maior liberdade possível, o que gera uma aproximação relevante com a comunidade, que permite, dentre outras coisas, a constituição de espaços de diálogo. O diálogo favorece parcerias a serem estabelecidas entre a Academia, 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 munícipio, 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 a valorização do patrimônio artístico local.

A própria concepção de currículo pensado para os cursos a serem ofertados pela Universidade São Judas Tadeu pauta-se na ideia de que esta relação com o entorno significa um ecossistema rico de aprendizagem, que amplia as competências dos discentes ao mesmo tempo em que possibilita a reflexão deles e da própria comunidade sobre os principais desafios e os princípios elementares para o exercício pleno da cidadania em uma sociedade contemporânea que é multicultural. Como parte dessa Política de valorização, as atividades da Universidade São Judas Tadeu, a serem ofertadas a partir de programas, projetos, cursos, eventos e prestações de serviços, serão ações que auxiliarão a promover esse respeito e reconhecimento da diversidade cultural, da produção artística e do patrimônio cultural e histórico.

As atividades programadas terão o intuito de envolver de modo transversal os alunos de todos os cursos ofertados pela Universidade São Judas Tadeu, colocando-os em contato direito com a comunidade e garantindo a transmissão dos resultados dessa reflexão e atuação para a mesma. As mencionadas atividades de extensão irão ganhar materialidade no currículo dos cursos por meio do eixo de prática e carreira, organizado em um conjunto de disciplinas de LAI – Laboratório de Aprendizagem Integrada. Concentradas no primeiro ano da formação do aluno, essas disciplinas têm como metodologia a aprendizagem baseada em projetos, proposta essa que engaja os discentes com as comunidades do entorno da Universidade São Judas Tadeu e contribui para uma formação integral, tanto profissional quanto pessoal e cidadã.

É no Eixo de Prática e Carreira que os alunos terão um primeiro 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 dessas disciplinas é desenvolver a habilidade e a capacidade dos alunos de lidar com a diversidade, de desenvolver o pensamento

crítico e de resolver problemas complexos. Os professores irão sempre incentivar que esses projetos sejam realizados nas comunidades do entorno da Universidade São Judas Tadeu, 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, buscamos 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 como parte deste componente curricular de todos cursos ofertados pela Universidade São Judas Tadeu traduzem e materializam essa Política Institucional atenta às prioridades sociais contemporâneas e dedicada à 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.

Orientado por essas bases conceituais, os projetos a serem desenvolvidos nas disciplinas do LAI poderiam, por exemplo: 1) levar o aluno a pensar na subjetividade a partir da relação com o território e não apenas como algo intrinsecamente humano; 2) explorar a cidade para ver a riqueza de expressões artísticas contemporâneas, assim como aquelas que traduzem a sua memória e o patrimônio histórico material e imaterial; 3) ou, ainda, explorar a cidade para realizar um diagnóstico social nas ocupações urbanas discutindo, com esse público, aspectos sobre a moradia, direitos fundamentais e contribuindo para o fortalecimento da acessibilidade aos serviços públicos; 4) aprender a conhecer a profissão, não só da perspectiva mais clássica, mas compreendendo o modo como é preciso lidar com as questões do patrimônio, da diversidade, do meio ambiente.

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 com o LAI, 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. No segundo ano do curso, o engajamento é ainda maior, levando-se em consideração que os alunos podem passar a propor ações de prestação de serviço sustentadas pelas habilidades técnicas adquiridas e fundamentadas nessa formação para a cidadania. Tendo desenvolvido o olhar para estas questões pontuadas anteriormente, e estabelecido vínculos com a comunidade local, já ao final de sua trajetória formativa, nos estágios e TCC, aluno potencialmente irá se conectar com a cidade de uma forma diferenciada. A partir das escolhas que ele fez nessa trajetória, ele poderá trabalhar e implementar ações coerentes com uma formação nesta 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 em favor da defesa e da preservação dos direitos humanos. Todos os projetos propostos e realizados pelos discentes dos diversos cursos da Universidade São Judas Tadeu serão 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, se propõe ações afirmativas de defesa e de promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial. Os projetos serão avaliados não simplesmente observando-se se atendem às demandas do mercado de trabalho, mas sobretudo se estes são voltados à todas as questões de cidadania envolvidas, aspectos estes problematizados junto aos professores.

Além de levar os alunos a lidar com situações concretas e diferentes no que diz respeito a esses temas prioritários da sociedade atual, é também política da Universidade São Judas Tadeu desenvolver atividades acadêmicas que permitam que a comunidade ultrapasse os muros da Escola, no sentido 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 a abrir ou fechar algum evento acadêmico, seja como tema e pauta de reflexão de algum trabalho científico.

As manifestações artísticas e culturais se farão presentes em atividades acadêmicas que privilegiam todos os espaços e tempos da Universidade São Judas Tadeu, podendo acontecer antes do início das aulas ou no horário do intervalo. Serão organizadas rodas de conversa, exibição e debate de filmes com palestrantes convidados a abordar temáticas de relevância social. Promoveremos a difusão da cultura e a reflexão crítica sobre uma série de questões abordadas pelos filmes, como por exemplo os direitos humanos e o meio ambiente, utilizando a linguagem cinematográfica associada a metodologias participativas, como a aplicação de dinâmicas de grupo, jogos. Essas intervenções artísticas e culturais poderão 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 uma reflexão e atuação crítica junto à própria comunidade sobre os temas escolhidos.

3.8 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E À RESPONSABILIDADE SOCIAL

A prática social realiza-se por meio das diretrizes institucionais e políticas de extensão universitária propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade São Judas Tadeu. Essas diretrizes norteadoras, conforme descrito no PDI, requerem estratégias educativas variadas e complementares no pensar e fazer acadêmicos da USJT que busca, gradativamente:

- conhecimento da realidade regional e dos seus condicionantes históricos, políticos e sociais;
- formação de profissionais competentes para atuar responsavelmente sobre essa realidade;
- compromisso com as necessidades e os interesses básicos da comunidade;
- articulação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;

- 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 contribuir para o desenvolvimento curricular perante às diretrizes, desafios e avanços didático-pedagógicos;

- articulação entre as dimensões das unidades, teóricas e práticas, o que pressupõe uma ênfase na aprendizagem, na transformação de professores em orientadores e de estudantes em profissionais.

Dessa forma, pretende-se estimular um conhecimento capaz de retroalimentar um processo contínuo de aperfeiçoamento das atividades educacionais que concebe e realiza.

O Projeto Pedagógico da Universidade São Judas Tadeu 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 na região e ao perfil do corpo docente associado ao foco e campo de atuação dos cursos a serem ministrados.

Sob esse direcionamento, sublinha-se que o Projeto 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.

Assim, a construção do Projeto Pedagógico Institucional se apoia em um diagnóstico da realidade e se fundamenta em planos que possibilitem a Universidade São Judas Tadeu reagir às ameaças e identificar questões emergentes que sejam significativas para alcançar metas factíveis e consignadas ao seu desenvolvimento educacional.

Nessa direção, algumas ações são consideradas para a consolidação do Projeto Institucional:

- instrumentalizar o estudante para que seja capaz de formular o 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 Universidade São Judas Tadeu 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 USJT
- 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.

Assim, tanto a responsabilidade social quanto a sustentabilidade são princípios norteadores dos currículos dos cursos ofertados pela Universidade São Judas Tadeu. A educação socioambiental, a educação em direitos humanos, a educação para as relações étnico-raciais, assim como ações voltadas para o desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania e de atenção aos setores sociais excluídos são temas dos projetos desenvolvidos nas disciplinas de PI. Desta forma, o ensino superior muda a maneira como se relaciona com a sociedade e apresenta-se como uma iniciativa concreta e possível para promover o desenvolvimento 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.

4 POLÍTICAS ACADÊMICAS

4.1 POLÍTICAS DE ENSINO

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* e *stricto sensu*, em nível de especialização, mestrado e doutorado - abertos a candidatos diplomados em cursos de nível superior e que atendam às normas fixadas para cada programa, aprovadas pelo CEPE;

- 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;

- Técnicos profissionais de nível médio ou técnicos subsequentes - abertos aos concluintes do Ensino Médio, obedecida à legislação em vigor.

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

4.1.1 Graduação

A oferta de cursos de graduação obedece às diretrizes estabelecidas no PDI da instituição e surge a partir de demandas sociais e institucionais diversas. Estudos sobre a adequação da infraestrutura disponível, disponibilidade de corpo docente qualificado, viabilidade econômico-financeira, interesse social e institucional,

demanda existente, entre outros, precedem a elaboração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC). Os PPCs, por sua vez, tomam por base o projeto educacional da Instituição, conforme explicitado no PDI, as Diretrizes Curriculares Nacionais, quando existentes, e as regulamentações legais pertinentes. Após o enquadramento referido, o PPC proposto pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE), torna-se objeto de análise dos gestores diretamente envolvidos (Coordenador de Curso/Diretor de Campus) e deliberação do Conselho respectivos (Colegiado de Curso/ Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE). Cabe ao CEPE a deliberação final, exarada em Resolução, o que permite a inclusão do curso aprovado no Edital do Processo Seletivo.

Os cursos de graduação atualmente oferecidos (2018) estão nos quadros apresentados no Anexo B. A instituição adota para todos esses cursos os regimes seriado anual de matrícula e modular semestral. Para o quinquênio 2019-2023, a USJT planeja a adoção de regimes alternativos de matrícula e de organização dos currículos. A quantidade e a dimensão das turmas por curso variam, de ano para ano, conforme os resultados do processo seletivo e das renovações de matrícula.

Para o quinquênio 2019-2023 a USJT planeja ofertar os seguintes novos cursos em suas unidades na cidade de São Paulo e em seus eventuais campi fora de sede, obedecida a legislação vigente:

Quadro 2 – Novos cursos de graduação para 2019-2023

NOVOS CURSOS DE GRADUAÇÃO PARA O QUINQUÊNIO 2019-2023
ADMINISTRAÇÃO (Bacharelado)
ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS (Tecnologia)
ARQUITETURA E URBANISMO (Bacharelado)
BANCO DE DADOS (Tecnologia)
BIOMEDICINA (Bacharelado)
DESIGN DE INTERIORES (Tecnologia)
CIÊNCIAS CONTÁBEIS (Bacharelado)
DIREITO (Bacharelado)

ENFERMAGEM (Bacharelado)
ENGENHARIA AMBIENTAL (Bacharelado)
ENGENHARIA CIVIL (Bacharelado)
ENGENHARIA DE ALIMENTOS (Bacharelado)
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Bacharelado)
ENGENHARIA QUÍMICA (Bacharelado)
ENGENHARIA MECÂNICA (Bacharelado)
ESTÉTICA E COSMÉTICA (Tecnologia)
FARMÁCIA (Bacharelado)
GASTRONOMIA (Tecnologia)
GESTÃO GASTRONÔMICA E CULINÁRIA (Tecnologia)
LOGÍSTICA (Tecnologia)
MARKETING (Tecnologia)
MEDICINA (Bacharelado)
MEDICINA VETERINÁRIA (Bacharelado)
ODONTOLOGIA (Bacharelado)
PROCESSOS GERENCIAIS (Tecnologia)
PRODUÇÃO MULTIMÍDIA (Tecnologia)
PSICOLOGIA (Bacharelado)
REDES DE COMPUTADORES (Tecnologia)
SISTEMAS PARA INTERNET (Tecnologia)

Fonte: Autoria própria.

A previsão de abertura de *campus* fora de sede será nas cidades que compõem o Estado de São Paulo, de acordo com a legislação vigente. A USJT pretende, a partir de 2019, solicitar o credenciamento de *campi* fora de sede nas cidades de Guarulhos, Limeira, Osasco, São José dos Campos, São Bernardo do Campo, Santana de Parnaíba e Santo André. Os cursos serão escolhidos com base em estudos de viabilidade da Instituição, obedecendo a relação de cursos dispostos no quadro anterior.

4.1.2 Pós-graduação *lato sensu*

A oferta de cursos de pós-graduação lato *sensu (*especialização) envolve:

a) avaliação dos projetos pela Coordenação Geral de Pós-Graduação *lato sensu*;
b) análise por parte do Coordenador do Curso de Graduação afim;
c) assentimento do Diretor de Campus afim;
d) parecer da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG);
e) deliberação final do Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Os projetos de novos cursos de especialização procuram manter o foco na atualização e na complementação profissional, segundo o espírito da educação continuada. A instituição adota, para todos esses cursos, o regime de matrícula semestral, por série. A quantidade e a dimensão das turmas por curso é variável, de semestre para semestre, conforme os resultados do processo seletivo e das renovações de matrículas. A seguir, quadro com os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos em 2016. Todos os cursos ofertados estão em conformidade com o disposto na Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007.

Quadro 3 – Cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos pela USJT

NOME DA ESPECIALIZAÇÃO	OCDE	GRAU	CARGA HORÁRIA	DURAÇÃO (MESES)	MODALIDADE	VAGAS	NOME GRADUAÇÃO VINCULADA
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas	Ciências sociais, negócios e direito	*Lato sensu*	432	12	Educação Presencial	60	Administração
MBA em Gestão Estratégica de Negócios	Ciências sociais, negócios e direito	*Lato sensu*	432	12	Educação Presencial	60	Administração
MBA em Gestão Estratégica de Marketing	Ciências sociais, negócios e direito	*Lato sensu*	432	12	Educação Presencial	60	Administração
MBA em Controladoria e Finanças Corporativas	Ciências sociais, negócios e direito	*Lato sensu*	432	12	Educação Presencial	120	Administração
MBA em Gestão de Projetos	Ciências, matemática e computação	*Lato sensu*	432	12	Educação Presencial	120	Administração
Especialização em Psicopedagogia	Educação	*Lato sensu*	600	12	Educação Presencial	120	Pedagogia

Fonte: Autoria própria

4.1.3 Pós-graduação *stricto sensu*

A pós-graduação *stricto sensu* da Universidade São Judas Tadeu oferta cursos de Mestrado e Doutorado nas modalidades acadêmico e profissional, orientados a obter resultados acadêmicos, científicos, técnicos e/ou profissionais de relevância, conforme parâmetros institucionais internos e externos.

O Mestrado Acadêmico busca promover as competências científicas, contribuindo para a formação de docentes e pesquisadores. O curso culmina na elaboração supervisionada de um trabalho de conclusão, sob a forma de dissertação, que demonstre a capacidade de sistematização da literatura existente sobre o tema tratado, bem como de utilização dos métodos e técnicas de investigação científica, tecnológica ou artística.

O Mestrado Profissional, por sua vez, objetiva oportunizar a articulação do ensino com a aplicação profissional, e que essa suceda de forma diferenciada, original, atualizada e criativa. O curso também prevê a elaboração supervisionada de um trabalho de conclusão, mas, neste caso, de caráter predominantemente aplicado. Pode ser apresentado sob a forma de dissertação, ou de um trabalho escrito a respeito de projeto, *performance,* produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos, protótipos, dentre outros.

O Doutorado Acadêmico visa à formação do pesquisador independente, de alto nível. O estudo culmina na elaboração supervisionada de um trabalho de conclusão, sob a forma de uma tese, que representa contribuição original e significativa ao tema tratado.

Já o Doutorado Profissional objetiva formar pesquisador independente e qualificado para a prática profissional avançada, transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho. A investigação doutoral resulta na elaboração supervisionada de um trabalho de conclusão, sob a forma de uma tese, ou de trabalho escrito que represente contribuição original e significativa ao tema tratado.

Cada Programa[17] de pós-graduação *stricto-sensu* da Universidade São Judas Tadeu possui seu próprio Regulamento, contendo a identificação das áreas de concentração; a caracterização das atividades programadas e seus respectivos créditos; os prazos para integralização dos créditos nas diferentes atividades; os idiomas aceitos para a proficiência em idioma estrangeiro; as normas complementares para o processo seletivo de alunos regulares e especiais, o exame de qualificação; a defesa do trabalho de conclusão; os critérios complementares para o credenciamento e recredenciamento de professores.

Para o Programa, que oferece também o curso de doutorado, o Regulamento estabelece, ainda, os critérios e a proporção para o aproveitamento de créditos em atividades programadas. No caso de Programa que oferece a modalidade do mestrado profissional, o Regulamento define também a natureza e as características do trabalho de conclusão, bem como a composição das bancas examinadoras de qualificação e do trabalho de conclusão.

A cada Programa corresponde um Colegiado e um Coordenador. O Coordenado é indicado pelo Diretor de Pesquisa e Pós- Graduação e homologado pelo Reitor, com mandato de dois anos, podendo ser reconduzido. O Colegiado é composto por:

- presidente, que é o Coordenador;
- todos os professores permanentes do Programa;
- um representante do corpo discente, eleito pelos alunos regulares, com mandato de um ano, permitida uma única recondução.

O Colegiado de cada Programa reúne-se, em sessão ordinária, duas vezes durante o semestre e, em sessão extraordinária, sempre que convocado pelo Coordenador do Programa, ou por determinação de um terço de seus integrantes. O Colegiado delibera por maioria simples, uma vez que esteja presente a maioria absoluta dos

[17] Por Programa, entende-se o conjunto dos cursos de mestrado (acadêmico e/ou profissional) e de doutorado, bem como as atividades de pesquisa relacionadas a uma área básica ou domínio de conhecimento, que compartilham a mesma estrutura administrativa e estão essencialmente associados ao mesmo corpo docente.

seus membros.

Compete ao Colegiado do Programa assessorar o Coordenador nos trabalhos de coordenação didática e científica, propondo ao CEPE os Regulamentos do Programa e suas possíveis alterações; a reformulação das áreas de concentração e linhas de pesquisa; a estrutura curricular; o credenciamento, recredenciamento e descredenciamento de disciplinas. Cabe também ao Colegiado homologar os resultados dos processos seletivos, bem como a lista de orientadores e coorientadores, quando for o caso. É o Colegiado, ainda, o responsável por distribuir as atividades de Tutoria entre os professores do Programa e elaborar o Plano Anual de Atividades, que contempla os encargos de ensino, pesquisa e extensão atribuídos aos membros do corpo docente. Para a elaboração deste Plano, o Colegiado observa a necessidade de integração com as atividades da graduação.

Os docentes são credenciados, recredenciados e descredenciados a partir de proposta do Coordenador do Programa, obtido parecer da CPPG e homologado pelo CEPE. A exigência mínima necessária para o credenciamento do docente é a posse do título de doutor, obtido em Programa oficialmente reconhecido, bem como comprovação de produção científica, artística e/ou tecnológica na área de concentração, conforme parâmetros institucionais internos e externos.

Tal exigência não se aplica aos Programas com cursos de mestrado profissional, que poderão credenciar professores exclusivamente para o desenvolvimento das atividades exigidas pelo referido curso, profissionais e técnicos com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento e à inovação, consoante as normas da CAPES. A seguir, a relação dos Programas de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade São Judas, com os respectivos cursos:

Quadro 4 – Programas de pós-graduação *stricto sensu* da USJT

PROGRAMA	NÍVEL	ANO DE INSTALAÇÃO	CONCEITO CAPES	VAGAS	ATO LEGAL VIGENTE
ARQUITETURA E URBANISMO	M	2005	4	20	Portaria MEC nº 609, de 14/03/2019, DOU 18/03/2019
CIÊNCIAS DO ENVELHECIMENTO	M	2010	3	20	Portaria MEC nº 657, de 22/05/2017, DOU 23/05/2017
EDUCAÇÃO FÍSICA	M	2004	4	25	Portaria MEC nº 609, de 14/03/2019, DOU 18/03/2019
	D	2010	4	10	Portaria MEC nº 609, de 14/03/2019, DOU 18/03/2019
ENGENHARIA CIVIL	M	2016	3	10	Portaria MEC nº 609, de 14/03/2019, DOU 18/03/2019
M – Mestrado / D – Doutorado					

Fonte: Autoria própria.

O Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Arquitetura e Urbanismo, originado de um Núcleo de Pesquisa constituído na USJT no início de 2003, é hoje estruturado dentro da Área de Concentração "Arquitetura e Cidade". O Mestrado tem por objetivo formar pesquisadores qualificados a realizar pesquisas que contribuam para o conhecimento específico na linha em que atuam e produzem, bem como capacitar pessoal docente de nível superior. O campo da Arquitetura e Urbanismo, dentro da grande área das Ciências Sociais Aplicadas, caracteriza-se pela intensa vinculação entre reflexão teórica e realização prática da matéria. Considerando essas peculiaridades, o Programa de pós-graduação *strictu sensu* da USJT visa também à formação de pesquisadores com conhecimentos que contribuam para o incremento qualitativo das “práxis” arquitetônica e urbanística, principalmente em relação às questões vinculadas à qualificação, conservação e gestão do ambiente urbano e de suas arquiteturas. O mestrado contempla duas linhas de pesquisa: i) Projeto, Produção e Representação; ii) Gestão do Espaço Urbano.

O Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Ciências do Envelhecimento também é originário de grupos de pesquisa cadastrados no Diretório do CNPq

(Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e certificados pela Universidade São Judas Tadeu. Desde 2001, esses grupos desenvolvem pesquisas sobre o idoso e o processo de envelhecimento dentro de um enfoque multidisciplinar, incluindo diversas áreas do conhecimento, tais como: Psicologia, Educação, Ciências Biológicas, Educação Física, Nutrição, Letras entre outras. A área de concentração do Programa é “Saúde, Educação e Qualidade de Vida”. O Mestrado está organizado em três linhas de pesquisa: i) Aspectos Educacionais, Psicológicos e Socioculturais do Envelhecimento; ii) Doenças Crônicas e Degenerativas no Envelhecimento; iii) Saúde, Nutrição e Funcionalidade no Envelhecimento. O objetivo do Programa é desenvolver conhecimento sobre o envelhecimento, abrangendo as interfaces de vários saberes em uma perspectiva interdisciplinar, que procura investigar aspectos relacionados com a vida biológica, psicológica, social e cultural, no que se refere às questões da saúde, educação e qualidade de vida dos idosos.

O Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Engenharia Civil oferece um mestrado profissional, que tem por objetivo o aprimoramento da qualificação de profissionais para essa área, fomentando a melhoria na aplicação dos novos e dos tradicionais materiais. O curso visa também desenvolver a pesquisa aplicada na área, por meio do aprofundamento e da produção de conhecimento nas linhas de ciência dos materiais (das qualidades físicas, químicas e estruturais) e de tecnologia dos materiais, produtos e aplicações em sistemas construtivos. Essa formação deve culminar na elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, vinculado a uma das linhas de pesquisa, apresentado em sessão pública para uma banca examinadora.

O Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Educação Física, cuja área de concentração é "Escola, Esporte, Atividade Física e Saúde", contempla os estudos metodológicos, pedagógicos, biodinâmicos e psicossociais, manifestos na prática da Educação Física e do Esporte em diferentes âmbitos de aplicação, analisando seus efeitos a partir dos indicadores de saúde, na perspectiva da qualidade de vida. O Programa oferece duas linhas de pesquisa: i) “Atividade Física e Disfunções Orgânicas” estuda a associação entre atividade física e as disfunções orgânicas

nos aspectos morfológicos, fisiológicos, nutricionais, psicológicos e biomecânicos, em modelos experimentais e em diferentes populações. Além das interações entre essas disfunções e o controle da postura e do movimento humano; ii) “Educação Física, Escola e Sociedade” contempla estudos históricos, sociais, políticos e pedagógicos dos condicionantes da Educação Física nos contextos escolar e não escolar, a partir de metodologias das ciências biológicas e humanas. Além disto, a linha abarca aspectos relativos à formação e atuação profissional; iii) “Fenômeno Esportivo” agrega estudos sobre o fenômeno "Esporte" em diferentes dimensões: educacional, de lazer, e de alto rendimento, analisado nas perspectivas sociais, pedagógicas, psicológicas e biodinâmicas; iv) Promoção e Prevenção em Saúde realiza estudos da Promoção da Saúde no âmbito da Educação Física, norteados por princípios, valores, métodos e técnicas voltados à melhoria das condições de saúde dos indivíduos e comunidades. Desenvolve, ainda, estudos da Epidemiologia da Atividade Física, frente aos determinantes ambientais e pessoais e das políticas públicas.

A Universidade São Judas Tadeu pretende, no quinquênio 2019-2023, submeter à CAPES novos projetos de cursos de mestrado e de doutorado, por meio do Aplicativo para Propostas de Cursos Novos (APCN). A criação de programas de pós-graduação *stricto sensu* só é feita a partir da constatação da consolidação e da maturidade da produção intelectual institucionalizada, materializada nos núcleos de pesquisa historicamente constituídos. Os projetos são encaminhados para a emissão de parecer por parte da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG) e deliberação final por parte do Conselho Universitário de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE). Cada Programa possui uma Coordenação e existem uma Secretaria de Coordenadoria de Pós-Graduação e uma Secretaria de Pós-Graduação. Só poderão iniciar suas atividades, os Programas que obtiverem parecer favorável do Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); e que tenham deliberação favorável do CEPE, em vista do parecer mencionado no inciso anterior.

A instituição adota para todos esses cursos o regime de matrícula semestral por

disciplina, posto que o aluno necessita cumprir uma determinada quantidades de créditos em disciplinas obrigatórias e optativas. Deste modo, não existe previsão de turmas e os turnos de funcionamento são variáveis.

4.2 POLÍTICAS DE EXTENSÃO

4.2.1 A prática extensionista na USJT

A Universidade oferece a extensão de seus cursos, programas e serviços à comunidade externa, fundamentalmente, e abertos à comunidade interna, por meio de:

- Cursos de extensão, aprimoramento cultural, profissional e outros congêneres, na forma da lei;
- Serviços especiais contratados com outras entidades ou grupos sociais; Prestação de
- Serviços a órgãos públicos ou privados;
- Ação comunitária de assistência, promoção social e atividades culturais;
- Estruturação de grupos de estudos e reflexão, de caráter paradidático, sobre temas atuais que preocupam a sociedade, abertos à comunidade externa e interna.

As atividades de extensão são coordenadas pela Diretoria, que tem como função primordial estabelecer as diretrizes políticas da área da Extensão Universitária e é composta pelo Centro de Extensão e por diferentes núcleos de extensão. Os Núcleos de Extensão possuem uma atuação interdisciplinar, articulando os cursos de graduação, os de pós-graduação e os grupos de pesquisa existentes, viabilizando a geração e implantação de vários programas e projetos de extensão. Todas as atividades de extensão envolvem professores em regime de Tempo Integral, alunos monitores e estagiários, em uma relação de reciprocidade com as comunidades interna e externa.

4.2.2 Programas de extensão

A Coordenação da Extensão Universitária é responsável por coordenar e desenvolver os projetos de extensão da Universidade e objetiva:

i. Propiciar a inserção do corpo discente e docente na sociedade por intermédio das ações comunitárias, sociais e humanísticas nos programas, projetos, estágios, monitorias, aprimoramentos, atividades e eventos;
ii. Colaborar na transformação da sociedade por meio do conhecimento acadêmico aplicado;
iii. Sistematizar e socializar o conhecimento nas práticas sociais, desenvolvendo a comunidade e auxiliando na efetivação das políticas públicas e acadêmicas;
iv. Oferecer aos alunos, egressos, funcionários e professores a oportunidade de participarem de uma ação social, comunitária, voluntária e empreendedora;
v. Promover a integração entre a universidade, a comunidade e a empresa, propiciando vivências e experiências para melhorias no âmbito pessoal e profissional;
vi. Oferecer a comunidade acadêmica possibilidades de aperfeiçoamento por meio de cursos de extensão, programas de capacitação e formação pessoal e comunitária abrangendo a expressão da diversidade social.

Atendendo aos objetivos propostos a Coordenação da Extensão Universitária é composta pelos Núcleos de Atividades Extensionistas, envolvendo a capitação dos participantes e colaboradores internos e externos, contribuindo, assim, para o aprimoramento dos conhecimentos profissionais, humanísticos e sociais, além de oferecer projetos, programas e ações visando as benfeitorias da comunidade ligadas a formação do aluno (a) integralizados no PPC – Plano Pedagógico Curricular dos cursos.

Merecem destaque, diante da atuação da Coordenação da Extensão Universitária dentre outros as várias ações sob responsabilidade dos Cursos (Bacharelados) a seguir:

- CEAM e Escritório Modelo de Tradução (Bacharelado Letras),
- Casa de Mediação no Direito e Escritório de Assistência Judiciária (Bacharelado Direito),
- Clínica de Fisioterapia Bacharelado em Fisioterapia),
- Núcleo de Apoio Psicológico ao Aluno (Bacharelado em Psicologia),
- Observatório Econômico-Social (Bacharelado em Economia),
- Laboratório de Diagnostico Turístico (Bacharelado em Turismo).

A extensão Universitária tem ênfase na Educação das Relações Étnicos-Raciais, Educação Ambiental, Direitos Humanos além de proporcionar Atividades Complementares aos discentes.

A seguir, serão apresentados alguns projetos já realizados e/ou em andamento.

- Universidade Aberta à Maturidade
- Sênior Vida Ativa
- Instituto Ser +
- CEAM
- Nós Somos a Cidade: sua voz pode mudar o bairro
- 7ª Mostra de Ecofalante de Cinema Ambiental
- Evento Mantenedor Master
- Projeto na Vila Paranapiacaba em parceria com a Prefeitura de Santo André

Os projetos realizados pela Extensão Universitária, envolve jovens, adultos, idosos e a comunidade no entorno a USJT, com iniciativa cultural. Os projetos em andamento pela Extensão Universitária (Universidade Aberta a Maturidade, Sênior Vida Ativa, Ser + e CEAM), são realizados em parcerias externas, com

organizações privados e com o poder público além da iniciativa estruturada entre as comunidades acadêmica e a sociedade.

4.3 POLÍTICAS DE PESQUISA

A Universidade São Judas Tadeu promove a pesquisa como meio de inovar e de enriquecer seus programas de ensino, por intermédio de programas ou projetos específicos, com a finalidade de ampliar os conhecimentos da sociedade, dos agentes educacionais e dos educandos, e/ou para atendimento das demandas sociais e de mercado.

A Diretoria de Campus propõe ao Reitor e aos Conselhos Superiores as diretrizes políticas da USJT na área de pesquisa e de pós-graduação e fiscaliza o cumprimento dessas diretrizes, das demais normas legais, estatutárias e regimentais. A instituição possui uma Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG), órgão auxiliar do Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Definidas as políticas pela CPPG/CEPE, o Centro de Pesquisa é o órgão da Pró-reitoria Acadêmica responsável pela operacionalização das atividades de pesquisa e de iniciação científica. Os programas e projetos de pesquisa realizam-se conforme estabelece este Estatuto, o Regimento Interno e as demais normas vigentes da Universidade.

4.3.1 Programas de pesquisa

A USJT mantém três programas de iniciação científica:

a) **Regime de Iniciação Científica** (RIC): 80 vagas anuais, com bolsa de 20% no valor da mensalidade para os 40 primeiros selecionados;

b) **Programa Voluntário de Iniciação Científica** (PVIC): 50 vagas anuais, sem bolsa;

c) **Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica** (PIBIC): 8 vagas

anuais, com bolsa do CNPq**.** Os melhores trabalhos de iniciação científica são publicados em revista eletrônica, **Revista IC USJT**, disponível no Portal da USJT. Desde o início das atividades, no ano de 1995, aproximadamente 1500 alunos matricularam-se nos três programas existentes.

As atividades dos professores pesquisadores apresentam duas formas principais de organização:

- Os **Núcleos de Pesquisa:** constituídos por um ou mais pesquisadores que estejam enquadrados no Regime de Trabalho em Tempo Integral. São formados exclusivamente por docentes da própria instituição. Os Núcleos de Pesquisa em funcionamento são os seguintes: Bioengenharia; Computação; Comunicação; Direito; Energia; Ensino de Ciências e Matemática; Fisioterapia; Matemática e Sustentabilidade ambiental; Microeletrônica e dispositivos optoeletrônicas; e Psicologia.

- Os **Grupos de Pesquisa:** certificados pela instituição no CNPq, podem ser compostos somente por pesquisadores (docentes e discentes) da USJT ou pela combinação de pesquisadores da USJT com pesquisadores de outras instituições. Os professores do quadro permanente dos cursos de mestrado e de doutorado se organizam sob essa forma.

A instituição disponibiliza aos seus pesquisadores uma revista de caráter multidisciplinar, denominada *Integração - ensino, pesquisa, extensão*, com periodicidade trimestral e distribuição gratuita (1000 exemplares). Todas as edições estão disponíveis *online* no Portal da USJT. O Centro de Pesquisa organiza, também, a cada dois anos, o Simpósio Multidisciplinar da USJT, evento destinado à divulgação das produções científica, técnica, cultural e artística. Dos trabalhos apresentados são publicados os resumos nos Anais (versão em CD-ROM). A instituição possui também um Comitê de Ética em Pesquisa (COEP/USJT) e um Comitê destinado ao experimento animal (CEUA/USJT). Os pesquisadores associados aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* da instituição têm apoio para a participação em eventos científicos e os próprios Programas

apresentam dotação orçamentária para a realização de eventos na própria IES, com a participação de pesquisadores externos.

Em 2013, a USJT aderiu ao Programa Ciência sem Fronteiras, iniciativa do governo federal gerenciado pelo CNPq e pela CAPES, cujo objetivo é a formação de recursos humanos altamente qualificados nas melhores universidades e instituições de pesquisa estrangeiras, com vistas a promover a internacionalização da ciência e tecnologia nacional, estimular pesquisas que gerem inovação e, consequentemente, aumentar a competitividade das empresas brasileiras. Este Programa visa também contribuir para o processo de internacionalização das Instituições de Ensino Superior e dos centros de pesquisa brasileiros, propiciando maior visibilidade da pesquisa acadêmica e científica que é feita no País, por meio da colaboração e do estabelecimento de projetos de pesquisa conjuntos com instituições e parceiros estrangeiros.

4.4 COMISSÕES DE PROPRIEDADE INTELECTUAL E ÉTICA EM PESQUISA

4.4.1 Comissão Permanente de Propriedade Intelectual (CPPI)

As políticas de propriedade intelectual são norteadas por uma Comissão Permanente de Propriedade Intelectual da Universidade São Judas Tadeu.

Constituem-se como frentes de trabalho dessa Comissão: mapear a produção intelectual do corpo docente, discente e administrativo da USJT e o estabelecimento de uma política de registro e proteção da propriedade intelectual dentro da instituição; realizar parcerias e convênios com órgãos públicos e instituições de pesquisa voltados para estudo e aplicação da propriedade intelectual no estado de São Paulo, criação de materiais didáticos com informações básicas sobre propriedade intelectual a serem disseminados junto à comunidade acadêmica da USJT.

O desenvolvimento social, econômico e cultural de um país mede-se, entre outros parâmetros, pelo nível de preservação e proteção de seu capital intelectual. A criatividade, na medida em que se constitui como elemento-chave para a elaboração

de obras artísticas, científicas, culturais ou industriais, merece a devida proteção por parte do Direito.

Observa-se, no entanto, que, apesar da existência de legislação específica para a proteção de obras autorais, de marcas e de patentes, poucos profissionais estão preparados para lidar com essas questões, seja no ambiente acadêmico, seja na vida prático-profissional. Além disso, a aplicação desse conhecimento à realidade organizacional das instituições de ensino superior – sobretudo das privadas – ainda representa um grande desafio.

Embora a demanda pela proteção de produtos e obras intelectuais gerados dentro do ambiente acadêmico seja latente e haja necessidade premente de estudos e debates sobre a propriedade intelectual, poucas instituições privadas de ensino superior possuem núcleos de inovação tecnológica para gerir o capital intelectual produzido por seus pesquisadores e alunos no ambiente interno.

Assim, a Comissão Permanente de Propriedade Intelectual da Universidade São Judas Tadeu, enquanto iniciativa dos pesquisadores da universidade, constitui-se em um núcleo de inovação tecnológica nos moldes do que determina a Lei de Inovação e sua regulamentação, sancionadas pelo Governo Federal respectivamente nos anos de 2004 e 2005. Nesse sentido, em conformidade com a legislação, a CPPI pode ser definida como núcleo ou órgão constituído por instituição científica e tecnológica com a finalidade de gerir sua política de inovação.

No que se refere aos aspectos institucionais, cabe ainda à CPPI o estabelecimento de relações institucionais, parcerias e convênios com órgão públicos, empresas e instituições de pesquisa voltadas para o estudo e aplicação da propriedade intelectual no estado de São Paulo e no Brasil a fim de ampliar a penetração e o alcance das atividades da comissão, estendendo seus benefícios à comunidade regional e às futuras organizações parceiras.

Por fim, como contribuição permanente da CPPI aos pesquisadores, colaboradores, alunos e funcionários da USJT, a comissão tem promovido internamente a disseminação de conhecimentos acerca da propriedade intelectual por meio de

reuniões e ações de interlocução contínua. Com isso, há a multiplicação do conhecimento adquirido. Assim, várias ações foram desenvolvidas, tais como a organização de eventos sobre a temática e a elaboração de material didático, com o formato gráfico de cartilha, destinado ao público interno da instituição, visando trazer informações básicas sobre a propriedade intelectual aos interessados.

O objetivo geral da Comissão Permanente de Propriedade Intelectual (CPPI) da Universidade São Judas Tadeu, núcleo de inovação tecnológica devidamente constituído, é o de promover a proteção de produtos e obras intelectuais gerados dentro da instituição.

Além disso, como objetivo específico, pretendeu-se, com a criação da CPPI, promover e difundir conhecimentos teóricos e práticos sobre a propriedade intelectual e seus diversos campos de aplicação, permitindo a multiplicação de professores pesquisadores e a formação e a catalogação de capital intelectual devidamente protegido dentro do âmbito da própria instituição. Por fim, ainda é objetivo específico da Comissão a concepção de parcerias, convênios, acordos de cooperação e outras formas de trabalho em conjunto com instituições voltadas para a pesquisa, o fomento e a gestão da propriedade intelectual em São Paulo e no Brasil.

4.4.2 Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

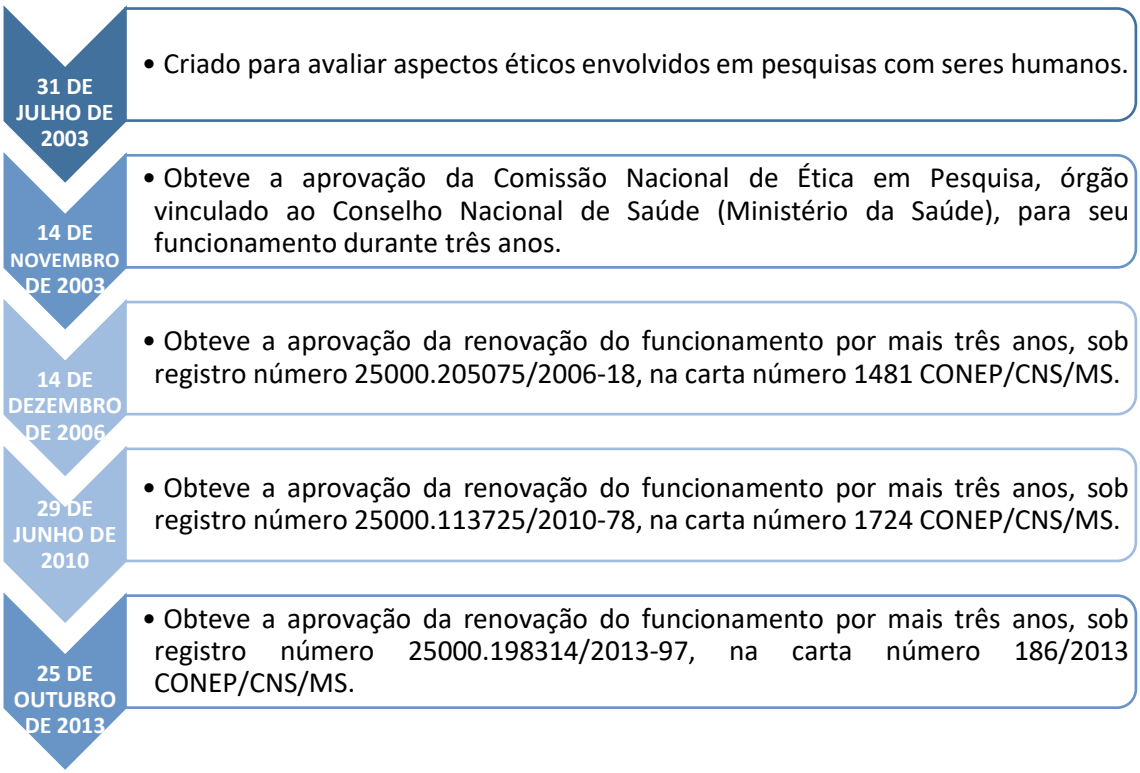
O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu (CEP/USJT) é um órgão colegiado, de natureza técnico-científica, constituído nos termos da Resolução 466/12. A referida resolução incorpora, sob a ótica do indivíduo e das coletividades, referenciais da bioética, tais como, autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade, entre outros, e visa assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao estado.

Os projetos de pesquisa na Universidade São Judas Tadeu que envolvem seres humanos atendem a essa resolução. Consideram, com isso, o respeito pela dignidade humana e pela especial proteção devida aos participantes das pesquisas, pautando-se na premissa de que o desenvolvimento e o engajamento ético são inerentes ao

desenvolvimento científico e tecnológico. Dessa forma, todo o progresso e seu avanço devem, sempre, respeitar a dignidade, a liberdade e a autonomia do ser humano. A USJT reconhece que as mencionadas questões de ordem ética suscitadas pelo progresso e pelo avanço da ciência e da tecnologia estão enraizadas em todas as áreas do conhecimento humano.

Assim, a finalidade do CEP é regulamentar, cumprir, analisar e fiscalizar a realização de pesquisa envolvendo seres humanos, seguindo as diretrizes do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Faz parte da rede de comitês de ética vinculados à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Figura 21 – Histórico do CEP/USJT



O Comitê de Ética em Pesquisa estabelece alguns dos fundamentos pertinentes a serem respeitados pelos pesquisadores. Um aspecto central a ser considerado pelo pesquisador tem a ver com a necessária ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos. Esse aspecto assegura o comprometimento do pesquisador com o máximo de benefícios e o mínimo de danos

e riscos. Imprescindível é também a garantia de que danos previsíveis serão evitados. O CEP atenta o pesquisador para a relevância social da pesquisa, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos, não perdendo o sentido de sua destinação sócio humanitária.

Entre as exigências estabelecidas pelo Comitê de Ética para pesquisa envolvendo seres humanos, em qualquer área do conhecimento, destacam-se:

- ser adequada aos princípios científicos que a justifiquem e com possibilidades concretas de responder a incertezas, estando fundamentada em fatos científicos, experimentação prévia e/ou pressupostos adequados à área específica da pesquisa;
- ser realizada somente quando o conhecimento que se pretende obter não possa ser obtido por outro meio e, nesse caso, buscar sempre que prevaleçam os benefícios esperados sobre os riscos e/ou desconfortos previsíveis;
- obter consentimento livre e esclarecido do participante da pesquisa e/ou seu representante legal, inclusive nos casos das pesquisas que, por sua natureza, impliquem justificadamente em consentimento a posteriori;
- prever procedimentos que assegurem a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização dos participantes da pesquisa, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros;
- ser desenvolvida preferencialmente em indivíduos com autonomia plena e respeitar sempre os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, como também os hábitos e os costumes, quando as pesquisas envolverem comunidades;
- assegurar aos participantes da pesquisa os benefícios resultantes do projeto, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, seja em produtos ou agentes da pesquisa;
- utilizar o material e os dados obtidos na pesquisa exclusivamente para a finalidade prevista no seu protocolo, ou conforme o consentimento do participante.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos em tipos e gradações variados. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores são os cuidados para minimizá-los, bem como a proteção oferecida pelo Comitê de Ética em Pesquisa aos participantes. São analisadas as possibilidades de danos imediatos ou posteriores, no plano individual ou coletivo. A análise de risco é componente imprescindível à análise ética, dela decorrendo o plano de monitoramento a ser oferecido pelo CEP em cada caso específico.

O respeito devido à dignidade humana exige que toda pesquisa se processe com consentimento livre e esclarecido dos participantes, indivíduos ou grupos que, por si ou por seus representantes legais, manifestem a sua anuência à participação. O Comitê de Ética em Pesquisa entende por processo de consentimento livre e esclarecido todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida.

O comitê parte do princípio de que a responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais. Cabe ao pesquisador apresentar o protocolo devidamente instruído ao CEP, aguardando a decisão de aprovação ética antes de iniciar a pesquisa. O pesquisador elabora o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e desenvolve o projeto conforme delineado, elaborando e apresentando os relatórios parciais e final. Se solicitado, o pesquisador também precisa apresentar os dados requeridos à comissão, a qualquer momento, sendo necessário, para isso, manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de cinco anos após o término do estudo. O pesquisador também precisa justificar fundamentadamente, perante o CEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

O protocolo de pesquisa a ser submetido à revisão ética é apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, consideradas a natureza e as especificidades de cada estudo. Compete ao CEP, após análise, emitir parecer devidamente motivado, no qual se apresente, de forma clara, objetiva e detalhada, a decisão do colegiado, em prazo estipulado em norma operacional. O comitê realiza uma análise fundamentada,

observando de forma cuidadosa toda a documentação, incluindo a comprovação detalhada de custos e fontes de financiamento necessários para a pesquisa. O CEP acompanha o desenvolvimento dos projetos por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa.

O comitê recebe, ainda, denúncias de abusos ou notificação sobre fatos adversos que possam alterar o curso normal do estudo, decidindo pela continuidade, modificação ou suspensão da pesquisa, devendo, se necessário, solicitar a adequação do Termo de Consentimento. É o Comitê de Ética em Pesquisa quem vai requerer a instauração de apuração à direção da instituição, ou ao órgão público competente, em caso de conhecimento ou de denúncias de irregularidades nas pesquisas envolvendo seres humanos e, havendo comprovação, ou se pertinente, comunica o fato, no que couber, a outras instâncias.

O CEP avalia protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos, com prioridade nos temas de relevância pública e de interesse estratégico da agenda de prioridades do SUS, com base nos indicadores epidemiológicos, emitindo parecer, devidamente justificado, sempre orientado, entre outros, pelos princípios de impessoalidade, transparência, razoabilidade, proporcionalidade e eficiência, dentro dos prazos estabelecidos em norma operacional, evitando redundâncias que resultem em morosidade na análise.

É importante ressaltar que o CEP/USJT é um órgão de proteção ao sujeito da pesquisa, mas que também atua como um órgão de apoio e orientação ao pesquisador, assumindo corresponsabilidade quanto aos pareceres aprovados.

4.4.3 Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA)

A Comissão de Ética no Uso de Animais da Universidade São Judas Tadeu atua nos termos da Resolução Normativa n. 27, de 23 de outubro de 2015, no pressuposto de que os projetos de ensino ou pesquisa científica envolvendo animais mostram

distintas finalidades, relevâncias e metodologias, o que demanda a adoção de controles específicos dessas atividades.

A CEUA/USJT é um órgão de caráter normativo, consultivo e educativo, vinculado administrativamente à Pró-Reitoria da Universidade São Judas Tadeu. Tem como função primordial estabelecer normas para a utilização e a criação de animais em atividades de pesquisa científica e ensino de acordo com a legislação vigente, além de estimular a reflexão em torno da ética na ciência no âmbito dessa universidade.

A CEUA/USJT tem por finalidade analisar protocolos de ensino e pesquisa que envolvam a criação e a utilização de animais pertencentes ao filo Chordata, subfilo Vertebrata, exceto humanos, segundo a legislação nacional vigente e à luz dos Princípios Éticos na Experimentação Animal elaborados pela Sociedade Brasileira de Ciência em Animais de Laboratório (SBCAL).

O regulamento e a composição da CEUA/USJT foram aprovados no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) em 16 de maio de 2012, e a comissão foi devidamente cadastrada no Conselho Nacional de Controle de Experimentação Animal (CONCEA).

A Comissão Ética no Uso de Animais é constituída por professores e pesquisadores em regime de tempo integral vinculados à USJT e por um representante de sociedade protetora de animais legalmente estabelecida no país. Os professores e pesquisadores têm sua indicação homologada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Já o coordenador da CEUA é escolhido pelos membros da Comissão. Todos os membros cumprem mandato de três anos, sendo permitida uma recondução. Na constituição da comissão, é sempre respeitado o caráter multiprofissional e transdisciplinar, não devendo haver mais que metade de seus membros pertencentes à mesma categoria profissional e garantida a participação de pessoas de ambos os sexos. A CEUA poderá, ainda, contar com consultores, pertencentes ou não à instituição, com a finalidade de fornecer subsídios técnicos.

A Comissão de Ética no Uso de Animais disponibiliza formulários, que servem de modelo para o envio de informações mínimas pelos responsáveis por projetos de

ensino ou pesquisa científica que envolvam animais. Os professores/pesquisadores devem preencher os formulários e apresentar o protocolo do estudo devidamente instruído à CEUA, aguardando o exame e a deliberação desta antes de iniciar as atividades. Uma vez aprovado, estão aptos a desenvolver o projeto ou a atividade conforme delineado. Precisam também elaborar e apresentar os relatórios finais, no caso de atividades de pesquisa. Os professores/pesquisadores podem ser solicitados pela CEUA a apresentar dados a qualquer momento. Mesmo finalizada a pesquisa, eles devem manter em arquivo, sob sua guarda, por cinco anos, os dados e demais documentos recomendados pela comissão. São requeridos, também, a justificar perante a CEUA qualquer interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

A CEUA/USJT reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês; e, em regime extraordinário, sempre que necessário, quando convocada pelo coordenador ou por um terço da comissão. As reuniões são restritas aos membros, sendo vedada a participação da pessoa diretamente envolvida nos projetos em avaliação, a não ser que ela seja convocada especialmente para prestar esclarecimentos sobre tais projetos. Qualquer membro da CEUA pode ser impedido de participar de deliberação a respeito de processos nos quais seja manifesto o conflito de interesses. As decisões da Comissão de Ética no Uso de Animais são tomadas por consenso e, não havendo consenso nas questões éticas, a decisão será tomada por voto de maioria.

4.5 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E AÇÕES DE ESTÍMULO RELACIONADAS À DIFUSÃO DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS: CIENTÍFICA, DIDÁTICO-PEDAGÓGICA, TECNOLÓGICA, ARTÍSTICA E CULTURAL

A USJT conta com um Programa de Incentivo à Produção Acadêmica que tem por finalidade estimular a produção intelectual dos professores e alunos, resultante das atividades acadêmicas institucionais, exortando à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico na Instituição, em consonância com as Políticas de Extensão, de Pesquisa e de Pós-graduação da Instituição.

A Instituição entende que a produção intelectual é o resultado das atividades de extensão, de pesquisa científica e de desenvolvimento tecnológico da comunidade acadêmica, como:

I. Artigos científicos;

II. Livros;

III. Capítulos de livros;

IV. Coletâneas;

V. Tradução de livros;

VI. Processos produtivos, produtos ou equipamentos;

VII. Maquetes ou protótipos;

VIII. Artefatos tecnológicos (*hardware* e *software*);

IX. Técnicas e metodologias;

X. Cursos de curta duração que envolvam transferência tecnológica;

XI. Material didático para pós-graduação;

XII. Participação como consultor *ad hoc*;

XIII. Participação em banca examinadora.

Destacam-se também produtos extensionistas para difusão e divulgação cultural, científica ou tecnológica, como cartilhas, *softwares*, anais, revistas, livros, CDs, vídeos, filmes, entre outros.

A Instituição também busca incentivar a comunidade acadêmica para a produção e a difusão dessa produção por meio de fóruns/eventos de trabalhos interdisciplinares, eventos específicos dos cursos e política de fomento à participação em congressos e publicações científicas (publicação de artigo), que contempla docentes e discentes.

A difusão da produção acadêmica também se dá por meio de ampla gama de ações extensionistas, que vão desde a realização de eventos (acadêmicos ou não), passando pela socialização de conhecimentos com a comunidade e a sociedade em programas e projetos de extensão, a ações de divulgação científica realizadas pelos diversos laboratórios (agências) ligados ao Instituto de Comunicação e *Design,* destacando-se as matérias e reportagens produzidas pela Universidade.

Dentre as propriedades intelectuais que são produzidas no âmbito institucional, destacam-se a publicação e a difusão dos trabalhos/projetos interdisciplinares de graduação, desenvolvidos no decorrer do semestre letivo, em conjunto com professores e alunos.

A USJT ainda premia os professores com o Reconhecimento Acadêmico, por meio de financiamento para a participação em seminários, eventos, *workshops*, oficinas e/ou missões acadêmicas, nacionais e internacionais; com Reconhecimento Honorífico, por meio do recebimento de Medalha de Mérito Docente, simbolizando o reconhecimento por sua atuação e, por fim, Reconhecimento Financeiro, por meio do recebimento de substancial prêmio em dinheiro, que varia conforme a carga horária anual média e com a classificação do docente, segundo indicadores da mantenedora, relacionados a número de publicações docente e publicações realizadas também com os discentes, bem como premiações por práticas pedagógicas inovadoras realizas individualmente ou coletivamente.

A premiação acontece em solenidade especial, intitulada Prêmio Padre Magela[18], cujo principal objetivo é incentivar métodos diferenciados e que nos auxiliem a oferecer ainda mais qualidade em educação.

Para a Graduação, são quatro categorias:

- Práticas Inovadoras: premia práticas consideradas inovadoras, incrementais ou disruptivas, aplicadas de maneira inédita em qualquer uma das IES, podendo

[18] Padre Magela foi professor, padre e reitor do Centro Universitário Una, uma das IES do Grupo Ânima, e era uma figura extremamente comprometida com a educação, o desenvolvimento humano e social. Também foi reitor da PUC/Minas.

ser resultado de pesquisas doo docente em outras instituições de ensino nacionais ou internacionais.

- Metodologias ativas de aprendizagem: premia a aplicação de metodologias ativas de aprendizagem, tais como Grupos Operativos, *Peer Instruction, Projet Based Learning* – PBL, *Team-Based Learning* – TBL, *Think-Pair-Share* – TPS, *Design Thinking*, dentre outras.

- Práticas premiadas nas edições anteriores do Prêmio Padre Magela: premia práticas consideradas inovadoras, incrementais ou disruptivas, já premiadas nas edições anteriores do prêmio, nas diversas classificações (1º e 2º lugares ou menção honrosa), ou seja, ao replicar a prática ele contribui para a disseminação da mesma, formando uma agenda de discussão importante para a vitalidade acadêmica.

- Práticas Inovadoras em Projetos Interdisciplinares: premia práticas consideradas inovadoras, incrementais ou disruptivas em nossos PI's.

Para a pós-graduação, uma categoria:

- Metodologias ativas de aprendizagem: premia a aplicação de metodologias ativas de aprendizagem, tais como Grupos Operativos, *Peer Instruction, Projet Based Learning* – PBL, *Team-Based Learning* – TBL, *Think-Pair-Share* – TPS, *Design Thinking*, dentre outras.

A Instituição também possui política, aprovada no Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), de subvenção à participação em eventos acadêmicos e a publicações de artigos em periódicos, que contemplam docentes e discentes. Outra forma de estímulo e difusão da produção docente adotada pelo USJT é a manutenção de revistas científicas.

4.5.1 Portal de revistas eletrônicas

A USJT busca continuamente a publicação de obras, projetos e conteúdos desenvolvidos dentro de suas dependências e, por isso, faz questão de divulgar em

revistas eletrônicas trabalhos inéditos, resultados de pesquisas e projetos de extensão realizados por seus pesquisadores e professores.

Desde 2007, a instituição mantém seu acervo com acesso livre para consulta e também para a submissão de conteúdo, por meio da plataforma de *software* livre. São revistas eletrônicas da USJT e a definição de quais áreas abrangem, as normas para publicação e todas as informações estão disponíveis no portal institucional, que pode ser acessado por meio do endereço: https://www.usjt.br/prppg/revista/.

Entre as publicações das escolas, destacam-se:

Revista ARQ.URB[19]

Periódico eletrônico quadrimestral de caráter acadêmico e científico, publicado nos meses de abril, agosto e dezembro, vinculado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Arquitetura e Urbanismo da Universidade São Judas Tadeu. Atualmente inserida pela CAPES no estrato B2 (Webqualis), a revista procura divulgar não apenas a produção teórica sobre arquitetura, urbanismo e áreas correlatas, mas também difundir a reflexão que a prática de projetos nesses campos propicia e alimenta. Com essa multiplicidade de abordagem, espera-se contribuir para o avanço do debate e do pensamento teórico e crítico na área.

A revista é um canal aberto à divulgação e à difusão do trabalho de pesquisadores, doutorandos e mestrandos, nacionais e internacionais, com ênfase nas pesquisas dedicadas à reflexão teórica e aos procedimentos metodológicos presentes no ensino, na formação continuada, na prática profissional e no desenvolvimento cultural, técnico e científico da Arquitetura e do Urbanismo, assim como das áreas correlatas, quando ampliam o campo de ação dessas disciplinas inserindo-as na complexidade e na multidisciplinariedade contemporâneas.

[19] http://www.usjt.br/arq.urb/

Revista da Faculdade de Direito[20]

Publicação da Faculdade de Direito da Universidade São Judas Tadeu, que traz a público perspectivas variadas sobre um tema central, objetivando consolidar-se como uma fonte de consulta com um maior grau de especialidade. Atualmente, está classificada pela CAPES no estrato Qualis B2. Tem periodicidade semestral, sendo formada por um corpo principal, seções permanentes e seções eventuais.

O corpo principal traz artigos técnicos e científicos originais, de reflexão teórica ou prática. As seções eventuais trazem produção acadêmica, como resenhas de pesquisas em andamento ou recém-concluídas, dissertações e teses, contendo descrição do tema de estudo, objetivos, métodos e técnicas de investigação, resultados, principais conclusões e outras informações pertinentes.

Revista Integração[21]

A Revista Integração: Ensino, Pesquisa e Extensão é uma publicação de natureza científica e multidisciplinar editada trimestralmente pelo Centro de Pesquisa, órgão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade São Judas Tadeu. Seu primeiro número foi publicado em maio de 1995. Encontra indexada em três bases de dados (BBE-INEP, Edubase-Unicamp, Sumários de Periódicos de Educação-USP).

4.6 POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

4.6.1 Formas de acesso

No Brasil, os Cursos Superiores são destinados aos alunos portadores de diploma de, no mínimo, Ensino Médio. Semestralmente, a Universidade São Judas Tadeu publicará o Edital do Vestibular, regulamentando o número de vagas ofertadas e o local de funcionamento para cada um dos cursos, data e local das provas, taxa de inscrição, período e local de divulgação dos aprovados e requisitos necessários para

[20] https://www.usjt.br/revistadireito/
[21] https://www.usjt.br/prppg/revista/index.php

efetivação da matrícula. O Edital contempla também outras informações relevantes sobre os cursos e sobre a própria USJT.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9.394/96), no artigo 49, prevê as transferências de alunos regulares, de uma para outra Instituição de Ensino, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas e mediante processo seletivo. De acordo com as normas internas, a instituição, no limite das vagas existentes e mediante processo seletivo, pode aceitar transferência de alunos, para prosseguimento dos estudos no mesmo curso ou em curso afim, provenientes de cursos autorizados ou reconhecidos, mantidos por instituições de ensino superior, nacionais ou estrangeiras, com as necessárias adaptações curriculares, em cada caso.

O regime de ingresso é semestral. Desta forma, o acesso aos Cursos de Graduação da Universidade São Judas Tadeu se viabiliza por meio de processo seletivo, amplamente divulgado na região de abrangência da Instituição, com editais específicos, contendo todas as informações necessárias aos candidatos, desde a forma de inscrição até a matrícula e o início do período letivo.

O Processo Seletivo é constituído de prova de redação (discursiva) e prova objetiva de conhecimentos gerais, a qual é composta por questões de múltipla escolha, cada resposta certa equivalerá a um ponto, sobre Biologia, Física, Química, História, Geografia, Língua Portuguesa, Literatura Brasileira e Matemática - questões que testam a capacidade de raciocínio lógico, interpretação textual, análise e crítica.

A prova de redação propõe um tema atual a partir do qual são verificadas as habilidades de produção de texto, raciocínio lógico, coerência textual, objetividade, adequação ao tema e aos objetivos da proposta, coerência, coesão, pertinência argumentativa, paragrafação, estruturação de frases, morfossintaxe, adequação do vocabulário, acentuação, ortografia e pontuação.

O acesso aos cursos superiores pode ocorrer das seguintes formas:

- **Via vestibular**: o aluno que queira ingressar na USJT, em um curso de graduação ou um curso superior de tecnologia, deve inscrever-se no Vestibular, que é disciplinado por edital, no qual se determinam o número de vagas do curso, o critério para a classificação, as datas e horários dos exames e as regras de reopção dos cursos.

- **Via processo seletivo**: após a realização do vestibular e, findo o prazo de matrícula dos aprovados, se houver vagas remanescentes, há processo seletivo. Os interessados fazem as inscrições para o processo seletivo e são avaliados por uma prova, constituída de redação de caráter dissertativo. Caso o candidato tenha feito o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), poderá, a critério da Universidade, ser considerada a nota da avaliação obtida na Redação realizada nesse exame.

- **Transferência**: a transferência para a USJT de alunos de outras IES é possível, para cursos afins, se houver vaga, nas épocas previstas no calendário escolar, mediante processo seletivo. O processo também é regido por edital.

- **PROUNI**: o Programa Universidade para Todos é um programa do Ministério da Educação que oferece bolsas de estudos em IES privadas. As IES disponibilizam determinada quantidade de vagas, por curso, e os alunos se inscrevem no portal eletrônico do próprio programa. Só pode se candidatar ao PROUNI o estudante que tiver participado do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) do ano anterior e obtido a nota mínima de 400 pontos na média das cinco notas obtidas nas provas do Exame. A classificação obedece ao resultado obtido no ENEM.

4.6.2 Programas de apoio pedagógico

A USJT apoia o estudante de várias formas, a saber:

I. iniciativas de nivelamento a partir de oficinas de trabalho sob orientação docente;

II. programa de monitorias discente;

III. programas de estágios internos e de extensão;

IV. programas de bolsas;

V. programas de iniciação científica;

VI. disponibilidade da infraestrutura e de recursos internos para as mais variadas atividades, inclusive extra aulas;

VII. apoio aos discentes com necessidades especiais;

VIII. acervo bibliográfico em várias mídias e

IX. orientação e encaminhamento de estágios e empregos.

4.6.3 Programas de apoio financeiro

Incorporando o entendimento de que o acesso ao ensino de qualidade é condição essencial para a superação das desigualdades sociais, possibilita maior acesso dos alunos com menores condições financeiras à Educação Superior, a Universidade São Judas Tadeu promove políticas por meio de Programas de Apoio Financeiro, criando condições institucionais de atendimento ao aluno. São os seguintes programas:

- **Prouni - Programa Universidade para Todos:** Criado em 2004 pelo Governo Federal, o Programa do Ministério da Educação (MEC) oferece bolsas de estudos em Instituições de Educação Superior privadas a estudantes de baixa renda sem diploma de nível superior. Para concorrer às bolsas, o aluno deve prestar o Enem e alcançar média mínima de 45 (quarenta e cinco) pontos, além de ter renda familiar, por pessoa, de até 3 (três) salários mínimos, dentre outros requisitos;

- **FIES - Fundo de Financiamento Estudantil:** Criado em 1999 pelo Governo Federal para oferecer aos alunos mais uma opção de financiamento dos estudos, dando prioridade àqueles que têm situação econômica menos privilegiada.

Programa desenvolvido pelo Ministério da Educação com créditos governamentais, destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores presenciais não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC. Por meio dele, o estudante pode financiar até 100% (cem por cento) dos custos das mensalidades;

- **Garantia Estudantil**: Com a Garantia Estudantil o aluno garante a quitação de até 5 (cinco) mensalidades integrais, caso o responsável pelo pagamento das mensalidades escolares do estudante-beneficiário fique desempregado

- **Crédito PRAVALER**: O crédito universitário PRAVALER (Pravaler Juro Zero e Pravaler Fácil) é Programa privado de financiamento estudantil fornecido pela empresa Ideal Invest e implantado em parceria com a Universidade, permite ao aluno financiar suas mensalidades em período de tempo maior do que o tempo de integralização do curso, sem juros ou com juros abaixo dos valores de mercado;

- **Descontos nas mensalidades**: A Universidade possui parceria com empresas públicas e privadas por meio de convênios, oferecendo descontos nas mensalidades dos cursos de Graduação – Bacharelado, Licenciatura, Graduação Tecnológica e Pós-Graduação.

Também possui o programa “Descontos Corporativos” ao firmar parcerias com empresas públicas e privadas por meio de convênios, oferecendo, assim, descontos nas mensalidades dos Cursos de Graduação.

Em relação ao apoio financeiro, a Universidade São Judas Tadeu possui amplo Programa de Bolsas de Estudo e Descontos aos estudantes, seus parentes, segunda Graduação e ex-alunos do Colégio São Judas Tadeu. Todos os Programa de Bolsas e Descontos da USJT propicia diversas formas de apoio financeiro aos discentes, podendo, no quinquênio 2019-2023, ser objeto de aperfeiçoamentos.

4.6.4 Estímulos à permanência

A Universidade São Judas Tadeu assume uma responsabilidade ampliada na promoção da inclusão social, entendendo como compromisso assegurar não apenas o acesso, mas a permanência e a possibilidade de conclusão dos estudos no período regimental, assim, promoverá ações junto aos seus alunos, conforme se segue:

4.6.4.1 Nivelamento

Como parte da política de apoio ao discente, a Universidade São Judas Tadeu irá adotar 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, buscará aperfeiçoar seu ciclo pedagógico, acompanhando o desenvolvimento acadêmico do aluno e atuando para reduzir eventuais disparidades formativas que possam dificultar o processo de aprendizagem de alguns discentes ingressantes no Ensino Superior.

O Programa Adapti Ingressante representará uma dessas ações de apoio, voltada para o desenvolvimento de habilidades básicas em conteúdos considerados essenciais para uma trajetória de sucesso do aluno. O programa contemplará atividades de caráter complementar, destinadas a proporcionar um aumento qualitativo do conhecimento do discente, especificamente em relação às noções básicas de Língua Portuguesa e Matemática. O foco particular na aquisição ou aprimoramento desses conhecimentos leva em consideração alguns critérios de relevância e necessidades identificados.

Língua Portuguesa e Matemática são disciplinas cujos conteúdos servem, em grande parte, de base para o aprendizado de assuntos mais específicos para cada curso ou área de atuação. De acordo com o Indicador de Alfabetismo Funcional - Inaf[22], em

[22] Pesquisa idealizada em parceria entre o Instituto Paulo Montenegro e a ONG Ação Educativa e realizado com o apoio do IBOPE Inteligência, com o objetivo de mensurar o nível de alfabetismo da população brasileira entre 15 e 64 anos. Acessado em: https://bit.ly/2M5UFVs

2018, cerca de três em cada 10 brasileiros adultos apresentavam dificuldades no que diz respeito às habilidades e práticas de leitura, escrita e operações matemáticas aplicadas a situações da vida cotidiana. Quanto aos que ingressaram ou concluíram o Ensino Superior, 96% podiam ser considerados como Funcionalmente Alfabetizados, mas apenas 34% destes alcançam o nível Proficiente.

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

Para auxiliar e reforçar a aquisição, revisão ou atualização desses conhecimentos indispensáveis para um bom aproveitamento acadêmico, a Universidade São Judas Tadeu orientará os alunos ingressantes dos cursos de Graduação (bacharelados, tecnólogos e licenciaturas) a realizar atividades complementares de nivelamento. O nivelamento será realizado por meio de uma plataforma on-line facilmente localizada e acessada a partir do Ulife, um Ambiente Virtual de Aprendizagem. O sistema estará instrumentalizado sob o conceito de Trilhas do Conhecimento, que poderiam ser descritas como trilhas de conteúdo. Ao entrar no ambiente virtual, o aluno será redirecionado ao Programa Adapti Ingressante do seu curso de graduação. Lá ele encontrará o conteúdo estruturado em duas trilhas: Língua Portuguesa e Matemática. Cada uma dessas trilhas será composta por tópicos que contemplam materiais de apoio, atividades e testes para auxiliar tanto na aprendizagem quanto no reforço dos estudos. Os dois testes propostos ficam disponíveis no ambiente virtual próximo às datas indicadas para a sua aplicação. Erros do sistema ou dúvidas com relação ao conteúdo poderão ser solucionados ou esclarecidos nos canais de atendimento da própria plataforma, via e-mail, chat ou telefone. As questões são encaminhadas para o time pedagógico ou técnico, de modo que possam avaliar e orientar na solução do problema.

O método e a disponibilização on-line do conteúdo visam a favorecer e tornar o processo de aprendizado mais proveitoso e eficaz, uma vez que todos os materiais estão 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 programa proposto. Com a flexibilidade necessária, o Programa Adapti Ingressante permitirá ao estudante parar e recomeçar o processo de aprendizagem quando e onde quiser, dentro do semestre letivo.

O Programa de nivelamento será oferecido a todos os alunos que ingressarem em um curso de graduação acadêmica na Universidade São Judas Tadeu. Tem caráter não obrigatório, cabendo ao aluno a decisão de cursá-lo ou não, embora a IES se encarregará de incentivar os discentes para a adesão ao programa. O estudante que se inscrever no Adapti e obtiver êxito nos testes, receberá o crédito de 40 horas complementares, a serem registradas no seu histórico escolar. Caso o aluno opte por não realizar o programa, ou caso não alcance o desempenho necessário, as 40 horas complementares não serão lançadas em seu histórico escolar.

O Adapti Ingressante constitui-se como um instrumento de melhoria qualitativa no domínio de conhecimentos básicos, reunindo meios e formas de tratar as carências dos alunos ingressantes. Esses esforços para o desenvolvimento do estudante são feitos de acordo com as diretrizes pedagógicas adotas pela Universidade São Judas Tadeu, seguindo uma orientação didática que considera o aluno como protagonista de sua própria aprendizagem, algo que aparece refletido na escolha dos conteúdos, atividades e metodologia adotada. Educação e tecnologia são alinhados para identificar e trabalhar as necessidades de cada discente no que se refere ao domínio de conhecimentos básicos.

O Programa Adapti Ingressante traduz uma constante busca 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.

4.6.4.2 Monitorias

A monitoria é outra modalidade de apoio, instituída formalmente, para auxiliar os alunos, regularmente matriculados nos cursos de graduação. Entende-se por Monitoria uma modalidade de ensino-aprendizagem vinculada às necessidades de formação acadêmica do aluno e oferecida em uma ou mais disciplinas afins dos cursos de graduação.

A monitoria tem por finalidade:

- Ampliar e enriquecer a participação do aluno na vida acadêmica;
- Incentivar a melhoria do processo ensino-aprendizagem em determinada disciplina, fortalecendo a relação professor-aluno;
- Favorecer o desenvolvimento de atividades de reforço escolar, visando a o aprimoramento do estudante e a superação de problemas de reprovação, evasão e falta de motivação;
- Gerar condições de aperfeiçoamento do processo de formação do futuro profissional;
- Possibilitar o aprofundamento teórico-prático e o desenvolvimento de competências e habilidades pertinentes à atividade do magistério;
- Incentivar o interesse pela dedicação à docência e pelos programas de pós-graduação da Instituição;
- Permitir vivência pedagógica, contribuindo para a formação do aluno-monitor, visando docência no ensino superior;

- Promover a qualidade de ensino de maneira geral e especificamente em relação à área de conhecimento da(s) disciplina(s).

O monitor tem como função prestar auxílio extraclasse aos discentes e/ou auxiliar o professor no desenvolvimento de atividades, sendo vetado substituí-lo em qualquer circunstância. Tem por finalidade promover a cooperação no processo de ensino-aprendizagem, em benefício da superação de dúvidas e eliminação das dificuldades apresentadas pelos discentes, compreendendo atribuições auxiliares e complementares à atividade acadêmica, aprimorando, assim, as formas de estudo com apoio presencial.

O quadro de monitores é composto por alunos selecionados por meio de processo seletivo e com base em critérios previamente estabelecidos, supervisionados diretamente pelo docente da disciplina. Os monitores devem ser alunos regulares do curso em questão, possuir excelentes notas e disponibilidade para atuar no plantão de dúvidas, além de ter desenvoltura na comunicação. São remunerados por meio de descontos nas mensalidades.

A monitoria pode, também, atender a alguma demanda específica, como auxiliar os estudos de um aluno deficiente visual. É instituída formalmente e os monitores são selecionados com base em critérios previamente estabelecidos, supervisionados diretamente pelo professor da Unidade Curricular ou Professor envolvido nas atividades de pesquisa e extensão. Os monitores podem receber desconto nas mensalidades de acordo com as horas de dedicação ou, em outros casos, ser atividade voluntária.

O programa de monitoria estará sob a supervisão geral do diretor, cabendo aos coordenadores de curso a organização, o desenvolvimento, o controle e a avaliação do programa, que deverão ainda apresentar os monitores a todos os professores das disciplinas equivalentes e aos alunos das respectivas disciplinas, informando horários e locais de atendimento.

4.6.4.3 Organização estudantil

A participação do corpo discente na estrutura acadêmica da Universidade São Judas Tadeu se faz de duas formas principais: a eleição de representantes de classe e a organização de diretórios acadêmicos e diretório central acadêmico.

É livre a organização de representações discentes na Instituição. Os estudantes de cada curso têm autonomia para organizar-se em Diretórios Acadêmicos e a totalidade dos estudantes da Universidade São Judas Tadeu pode organizar-se sob a forma de Diretório Central de Estudantes. O tema vem regulado no Regimento Interno da USJT. A atuação da Universidade em relação à forma de organização e condução das atividades dos diretórios acadêmicos resume-se a zelar pela efetiva representatividade dos alunos nos processos eleitorais.

A segunda forma consiste em reuniões constantes entre cada Coordenador e representantes discentes de seus respectivos cursos/turmas. Cada classe elege, no início de cada ano letivo, um representante que tem por função coletar as análises da turma em relação à condução das aulas, organização do curso, funcionamento das instituições acadêmicas, desempenho de professores, funcionários e gestões. Tais informações e demandas são encaminhadas pelo Coordenador aos respectivos Colegiados de Curso, para análise, deliberações e providências.

Além disso, há reuniões semestrais entre cada Diretor de Unidade e representantes discentes de seus respectivos cursos, os quais levam à direção da Unidade as reivindicações e análises referentes a cada curso. Esse mecanismo, institucionalizado e repetido continuamente ao longo dos anos, tem-se revelado um instrumento de grande importância para o aprimoramento da qualidade dos cursos de toda a universidade.

4.7 POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS

O atual reposicionamento 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. Para garantir a qualidade do ensino oferecido, os serviços educacionais não devem restringir ao oferecimento de boas aulas, advindas de Matrizes Curriculares arrojadas e corpo docente preparado. Nessa propositura, há que se considerar a sinergia entre infraestrutura, tecnologias e a reputação da marca.

Marca forte e reconhecida traduz confiança, representa possibilidades para captações de parcerias e ofertas de profissionais qualificados para o mercado de trabalho. Esses fatores, aliados às exigências do Ministério da Educação, levam as IES a buscar formas criativas de se apresentar e se relacionar com seus diversos públicos. Esse relacionamento deve passar, essencialmente, pela continuidade dos contatos após as conclusões dos Cursos. As relações das instituições formadoras, com seus alunos, devem seguir, permanentemente, após as solenidades das formaturas, tendo em vista proporcionar a fidelização dos egressos. Essa fase do relacionamento é valorizada pelo mercado de trabalho, pois demonstra que a Instituição está preocupada não só com a formação técnica do profissional, mas também em acompanhar a sua carreira.

O Programa de Relacionamento com os Egressos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação da Universidade São Judas Tadeu visa, portanto, manter os ex-alunos vinculados à Instituição, para que contem com a Marca, também, enquanto promotora de seus percursos profissionais e corresponsável por suas ações.

Considerando a Missão e os Valores da Universidade São Judas Tadeu, assegura-se formação educacional em conformidade com o princípio da integralidade do ser humano. Por meio da excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão, são esperadas dos seus egressos competências científicas, éticas, políticas, humanísticas, críticas e reflexivas, que contribuam para a construção de sociedades harmoniosas, justas e solidárias.

Assim, a Universidade São Judas Tadeu promove relacionamento contínuo com seus egressos, visando ao aperfeiçoamento de suas ações, acompanhando e discutindo suas inserções no mercado de trabalho, levantando e propondo medidas voltadas ao aperfeiçoamento dos cursos, a partir dos indicadores obtidos. Com ações

direcionadas ao estabelecimento de relação mais estreita com os egressos, a Universidade facilita a formação de redes de comunicação entre os egressos, possibilitando trocas de informações profissionais e acadêmicas.

A política de acompanhamento do egresso, está calcada, a partir de 2017, em duas frentes: a reformulação do Programa de Aprimoramento para Graduados e o Programa de Acompanhamento de Egressos. O primeiro tem como objetivos:

- Possibilitar ao aprimorando continuação na sua formação profissional;
- Proporcionar vivências para reflexões sobre as relações entre as competências desenvolvidas no decorrer do Curso de Graduação com suas aplicações nas práticas diárias dos diversos Projetos de Extensão;
- Instrumentalizar o aprimoramento para o desenvolvimento de metodologias de investigações científicas;
- Integrar o aprimorando à rotina da atividade de Ensino, Pesquisa e Extensão.

O segundo visa promover ações de acompanhamentos dos egressos, realizadas a partir da coleta dos dados cadastrais referentes à inserção do profissional no mercado de trabalho, suas repercussões sociais e comprometimento com as políticas públicas. Tal é possível mediante pesquisas sistemáticas que visam acompanhar os percursos profissionais dos egressos de modo a obter as seguintes informações:

- *Feedback* do egresso em relação ao curso (pontos negativos e positivos);
- Atuação do egresso no mercado de trabalho;
- Dificuldades encontradas no mercado de trabalho;
- Identificação do perfil do profissional exigido pelas empresas;
- Interesse do egresso em realizar cursos de Pós-Graduação, Aperfeiçoamento e Atualização;

- Identificação da percepção das Empresas com relação à Universidade São Judas Tadeu.

Ademais, a área de relacionamento com o egresso presta serviços aos ex-alunos abrindo possibilidades em relação à:

- Inclusão dos seus dados no Banco de Currículos que é disponibilizado para as Empresas;
- Manutenção do vínculo por meio da possibilidade de utilização da Biblioteca,
- Infraestruturas e serviços mantidos pela IES.
- Criação de ambiente de relacionamento entre os egressos, a Universidade São Judas Tadeu e os alunos, promovendo Encontros de Confraternizações, Palestras, Conferências, Reuniões de Matriciamento, Cursos de Extensão, Membros de Bancas Examinadoras e outros;

A Avaliação Institucional acompanha os serviços prestados aos ex-alunos: inclusão dos seus dados no banco de currículos que será disponibilizado para as empresas e manutenção do vínculo por meio da possibilidade de utilização da biblioteca, infraestrutura, laboratórios e serviços mantidos pela IES.

Para o quinquênio 2019-2023, espera-se a criação de um ambiente de relacionamento entre os egressos, a Universidade São Judas e os alunos, promovendo encontros de confraternização, palestras, conferências, participação em cursos de extensão, membros de bancas examinadoras etc.

Essa ação tem por objetivos:

- possibilitar o relacionamento da Instituição com seus ex-alunos;
- identificar o nível de interesse dos mesmos em participar de atividades sociais, culturais e acadêmicas da Instituição;
- constatar a relevância da formação do concluinte em sua vida profissional atual;

- avaliar a opinião do concluinte a respeito da qualidade da Instituição, sob diferentes aspectos.

4.8 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 assume seu compromisso com a inclusão social efetuando mudanças fundamentais não apenas na adequação do espaço físico, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes de sua comunidade, por entender que são as ações concretas e formativas que efetivamente contribuem para a construção de um novo tipo de sociedade.

Nesse sentido, a USJT tem como meta a reserva de vagas de seu corpo técnico-administrativo a pessoas com deficiência, ao mesmo tempo em que cuidará das adaptações pertinentes, com vistas a atender as necessidades de locomoção e conforto das pessoas com deficiência, como por exemplo, rampas de acesso, banheiros com barras de apoio, pia e espelho adequadamente instalados, elevadores.

4.8.1 Acessibilidade curricular e atitudinal

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

O princípio fundamental da inclusão e do acesso curricular é que os alunos devem aprender juntos, apesar das dificuldades ou diferenças que possam apresentar.

Partindo desse princípio, a Universidade, desde o momento em que os alunos se inscreverem para o vestibular de acesso aos cursos, procurará 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 Núcleo de Apoio ao Docente (NAPED), que tem como objetivo prestar orientação continuada a todo o processo de ensino e aprendizagem nos cursos de graduação, atuando junto aos discentes que apresentem dificuldades de ordem cognitiva ou emocional e para os docentes no sentido de respaldar sua ação pedagógica, seja por meio de ações de orientação específica ou formativa;

O setor apresentado anteriormente neste documento, destaca-se também por um atendimento individualizado, identificando e direcionando melhor acomodação aos diferentes estilos, formas, interesses e ritmos de aprendizagem. Trabalhando junto aos docentes a flexibilização ou adaptação do conteúdo, do tempo e da sequenciação de assuntos, bem como da abordagem didático-metodológica para os alunos com necessidades especiais, como também 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.

Assim, na USTJ, os alunos com deficiência receberão todo e qualquer apoio extra que possam precisar, para que lhes seja assegurada uma aprendizagem efetiva. Reconhecer e responder às diversas necessidades de alunos e alunas com deficiência é da maior importância para que desfrutem da igualdade de oportunidades de apropriação do saber, do saber fazer e do saber ser e conviver.

4.9 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A Universidade São Judas Tadeu criou e consolidou canais de divulgação e comunicação com as comunidades interna e externa em relação às suas atividades educacionais, suas produções científicas, culturais e intelectuais. Veículos da mídia impressa e eletrônica passaram a receber todas as informações sobre a vida acadêmica da Instituição e disponibilizá-las aos colaboradores da USJT e à comunidade em geral. Dessa forma, todos têm acesso mais sistemático às notícias administrativas e pedagógicas relativas a seus interesses.

4.9.1 Comunicação com a comunidade externa

A USJT conta com o apoio de área específica denominada Marketing, Comunicação e Relações Corporativas – Marcorp, que trabalha buscando sinergia e visando a excelência dos serviços de comunicação e o fortalecimento da imagem institucional. A Universidade São Judas Tadeu conta ainda com parceiros externos, como agência de publicidade e comunicação, assessoria de imprensa, empresas de *clipping* para monitoramento das notícias veiculadas sobre a mesma, empresa de monitoramento de mídias sociais, *call center* ativo, parceiro para envio de SMS, parceiro para envio de e-*mail marketing*.

Entre as estratégias de comunicação externa, o USJT trabalha com:

- Ações e campanhas institucionais que têm como objetivo apresentar a Instituição para a sociedade;
- Ações educativas com colégios e cursinhos preparatórios;
- Ações e campanhas de relacionamento com empresas e entidades de classe;
- Ações educativas com a comunidade do entorno;
- Ações e campanhas de relacionamento com a imprensa para promover as atividades e projetos realizados pelos professores e alunos;

- Ações e campanhas para divulgação dos processos seletivos de bacharelado, licenciatura, graduação tecnológica, especialização e também cursos de curta duração, projetos, palestras, serviços e eventos diversos.

Outro setor importante para a comunicação externa é a Ouvidoria do USJT, órgão responsável por receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos professores, funcionários, alunos e demais usuários dos serviços prestados pela Universidade, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado pelo setor competente, ou qualquer um de seus pontos de atendimento.

A USJT possuí os seguintes veículos de comunicação com a comunidade, para a divulgação das informações institucionais e administrativas:

- **Portal São Judas**, com o dinamismo característico de um portal que concentra informações sobre os cursos da IES, de acordo com as exigências legais, bem como sobre as demais atividades realizadas na instituição;

- **TV São Judas**, que participa do canal universitário com uma programação eclética e baseada na produção da Universidade;

- **Rádio WEB USJT**;

- **Web Rádio São Judas**, veículo novo que experimentará novos paradigmas na comunicação;

- **Revista *Integração: Ensino, Pesquisa, Extensão***, indexada, com classificação no Qualis, que funciona como veículo de divulgação de parte da produção científica interna e externa;

- **Revista de Iniciação Científica – *IC USJT***, que divulga a produção oriunda dos vários regimes de iniciação científica internos;

- **VIP – Visita Programada**, que possibilita aos alunos do ensino médio conhecerem as instalações da USJT e as opções de cursos e profissões;

- **Oficinas de capacitação docente** - as oficinas têm como objetivo modernizar, continuamente, as práticas pedagógicas (nas quais se incluem, também, as práticas avaliativas), investigar metodologias inovadoras de aprendizagem e criar espaços para reflexão, diálogo e escuta.

Também está à disposição da comunidade interna e externa o Canal de Conduta Ânima, pelo qual as pessoas podem se manifestar forma anônima em relação a situações com as quais estão em desacordo ou ressaltar os bons exemplos que mereçam ser valorizados.

4.9.2 Comunicação com a comunidade interna

A USTJ acredita que o fluxo de informação, a transparência e a participação dos professores, colaboradores e alunos podem contribuir com o desenvolvimento do setor em que a IES atua.

Com o intuito de manter a comunidade acadêmica bem informada sobre o que acontece na Instituição, a Universidade São Judas Tadeu mantém diversos veículos e canais de comunicação. A comunicação na Instituição visa não apenas a disseminação de informações, como também o fortalecimento de vínculos para o trabalho coletivo entre os mais diversos setores e destes com toda a comunidade acadêmica.

Site – Os alunos têm à disposição informações úteis para o seu dia a dia na IES, sobre seu curso e seu campus, acesso a serviços acadêmicos no espaço Vida Acadêmica, aos canais de atendimento no Fale com a Gente, além de notícias para manter-se atualizado sobre o que acontece na Instituição. Pela página de acesso restrito é possível acessar a plataforma Ulife.

Ulife - Serviços *On-Line* – Sistema de acesso exclusivo ao aluno e ao professor. Os alunos podem consultar notas e frequência, solicitar documentos e declarações, obter material didático disponibilizado pelos professores, além de ter acesso a informações exclusivas aos alunos que são disponibilizadas somente nesta área.

Diz aí – Boletim eletrônico semanal enviado por *e-mail* aos alunos dos cursos de graduação, com os fatos mais importantes que acontecem na USJT.

Facebook – plataforma online que oferece oportunidade para toda comunidade acadêmica ampliar a rede de "amigos" na Universidade São Judas Tadeu, participar de promoções exclusivas, informar-se sobre cursos, eventos acadêmicos e outras informações. Os alunos podem tirar suas dúvidas, além de se manterem atualizados com dicas de carreira e oportunidades de estágios e empregos.

YouTube – plataforma online que permite aos alunos assistir aulas dos professores, entrevistas na imprensa, depoimentos de outros alunos, dicas e outras informações.

Twitter – plataforma online que permite aos alunos saber em primeira mão das novidades da Instituição e da sua área, trazendo dicas de carreira, oportunidades de estágios e empregos, além de tirar dúvidas e participar de promoções exclusivas.

Instagram – plataforma online que permite à comunidade acadêmica acompanhar atividades, eventos, palestras, cursos, entre outras, que ocorrem na USJT.

Portal de Vagas – Espaço destinado ao desenvolvimento profissional, com opções de cadastro gratuito de currículo, consulta a vagas de emprego, fóruns, possibilidade de *networking* entre profissionais e esclarecimento de dúvidas sobre mercado de trabalho e carreira.

Murais – Distribuídos estrategicamente nos campi. Toda a comunidade acadêmica tem acesso às informações imediatas, com quadros de avisos nas salas de aula e locais de maior circulação em nossas unidades, atualizados de acordo com a demanda do campus.

E-Mail – Ao ingressar na Universidade São Judas Tadeu, os alunos informam endereço eletrônico que será usado também para fins acadêmicos. Por meio desse *e-mail* são repassados os principais comunicados da Instituição.

SMS – Pelo número de celular, os alunos recebem mensagens via SMS com os lembretes mais relevantes para a sua vida acadêmica.

Canal de Conduta Ânima – canal destinado ao público interno e externo ao USJT, pelo qual as pessoas podem 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 Ânima 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 USJT os encaminhamentos a serem cumpridos. O Canal de Conduta surgiu para ajudar os colaboradores a construir um ambiente cada vez mais ético. Nele, podem relatar situações que não condizem com os valores e com o Código de Conduta e Ética. É possível também destacar e valorizar as boas atitudes que presenciaram. O Canal de Conduta é gerido por meio de uma empresa independente, a fim de garantir a confidencialidade de quem busca fazer a comunicação, que pode ser realizada por um canal telefônico (08006016944) ou por um *link* no site desta empresa (https://contatoseguro.com.br/anima).

4.9.2.1 Central de Relacionamento com o Aluno

Atendimento telefônico – Disponível de segunda a sexta-feira, das 8h às 20h, para que os alunos esclareçam dúvidas e informações relacionadas à Instituição, além de solucionar possíveis problemas.

Fale com a Gente – Buscando a satisfação do aluno e eficiência no atendimento da USJT, neste canal de comunicação as mensagens são recebidas e respondidas por uma equipe especializada, que trabalha com prazo de resposta, dando ao aluno maior precisão nas informações prestadas.

Redes Sociais – Além da interação com os alunos nas redes sociais, também, é realizado atendimento por meio do Twitter, Facebook e Instagram.

Chat – Mais um canal para atendimento; com ele é possível esclarecer dúvidas e tratar eventuais problemas, de segunda a sexta-feira, das 9h às 18h. Além disso, o *chat* conta com um atendimento automatizado (*chat* robô), disponível sete dias por semana, durante 24 horas.

FAQ – *Frequently Asked Questions*, ou Perguntas Mais Frequentes: página de atendimento com conteúdo exclusivo com dúvidas frequentes. Assim, dependendo da dúvida do aluno, ele não precisará entrar em contato por meio de um dos canais de atendimento humanizados.

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

4.9.2.2 Comunicação com colaboradores

E-mail – Umas das ferramentas de trabalho e de comunicação mais utilizadas na Universidade São Judas Tadeu;

Lync – Ferramenta de mensagens instantâneas que permite a comunicação rápida entre os departamentos;

Murais – São distribuídos estrategicamente nos campi. São atualizados diariamente com notícias de interesse coletivo, já que é preciso levar a informação à parte do corpo funcional (Núcleo de Serviços e Manutenção) que possui acesso mais restrito à *internet*);

Reuniões *Follow up* – Servem para apresentar comunicados gerais, orientações sobre novos processos, novos cursos e para comemorar conquistas da Instituição e dos seus colaboradores;

***Feedback* assistido** – Metodologia de acompanhamento e interação dos funcionários da USJT.

Canal de Conduta Ânima – Canal destinado ao público interno e externo ao USJT pelo qual as pessoas podem se manifestar, forma anônima, em relação a situações em que estão em desacordo ou ressaltar os bons exemplos que mereçam ser valorizados. Há um Comitê Ânima 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 USJT os encaminhamentos a serem cumpridos.

O Canal de Conduta surgiu para ajudar os colaboradores a construir um ambiente cada vez mais ético. Nele, podem relatar situações que não condizem com os valores e com o Código de Conduta e Ética. É possível também destacar e valorizar as boas atitudes que presenciaram. O Canal de Conduta é gerido por meio de uma empresa independente, a fim de garantir a confidencialidade de quem busca fazer a comunicação, que pode ser realizada por um canal telefônico (08006016944) ou por um *link* no *site* desta empresa (https://contatoseguro.com.br/anima).

Parada Obrigatória – Evento semestral, onde são reunidos todos os colaboradores da Instituição para compartilhar informações, integrar pessoas, agradecer boas práticas e atitudes e inspirar a todos no mesmo objetivo. O evento traz ações que motivam os colaboradores, promove a integração, a construção coletiva, o compartilhamento de ideias e a valorização das pessoas. O evento já faz parte da agenda semestral e da cultura organizacional. Os valores que melhor descrevem a Parada Obrigatória são: Diálogo, Respeito e Integridade. Além disso, é neste momento que o Grupo Anima reverencia os colaboradores, de cada IES, pelo tempo de serviços prestados à Instituição e apresenta seus novos gestores do clima organizacional, escolhidos por meio de votação para representarem cada um dos setores.

5 POLÍTICAS DE GESTÃO

A estrutura organizacional da Universidade, em termos de sua concepção gerencial, de sua interação e de sua relação intrínseca com a missão institucional de educação para o desenvolvimento da comunidade, mantém-se o mais próximo possível e disponível para suas comunidades interna e externa, adotando, para isso, a simplificação dos processos administrativos, sem perda do controle gerencial.

Como parte de uma holding, cuja mantenedora é a AMC Serviços Educacionais Ltda, a USJT tem sua autonomia resguardada. 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 Financeiro, as análises financeiras que permitirão o desenvolvimento institucionais; ao Gestão de Pessoas, as instruções legais do trabalho; etc.

Para desenvolver o conjunto de atividades a que se propõe, a Universidade conta com uma estrutura fundamentada em seu Estatuto e Regimento Geral. Com base nesses documentos, adota o modelo de Unidades, que agrupam as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A estrutura organizacional da Universidade São Judas Tadeu se mantém na forma prevista no seu Estatuto e nas normas estabelecidas pelo Regimento interno. O que se pretende demarcar aqui é que a gestão democrática buscará sempre, de modo a oferecer uma educação de qualidade, em que pese a busca incessante pela inovação tecnológica e didática, com eficiência operacional, o envolvimento e a participação como sua principal razão de ser e um alvo a ser permanentemente perseguido.

5.1 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL

5.1.1 Corpo docente

Com relação ao corpo docente, a Universidade São Judas Tadeu mantém políticas de:

- valorização da permanência dos docentes contratados, visto que percentual significativo do total de professores têm mais de 10 anos de casa;
- incentivo à capacitação docente, visto que o plano de carreira valoriza a titulação e o tempo de docência geral e na casa;
- investimento na capacitação docente dos professores contratados em regime de Tempo Integral (USJT – Plano de capacitação docente);
- política de contratação docente que prioriza a contratação de mestres e doutores.

A universidade também disponibiliza para os seus professores todos os recursos necessários para suporte à sua atividade docente, tais como:

- livre acesso aos laboratórios para ensaio de experimentos, preparação de aulas e amparo à pesquisa;
- livre acesso ao acervo da biblioteca, incluindo acesso a várias bases de dados, de artigos e de periódicos;
- aquisição de publicações específicas para suporte à preparação de teses e dissertações de programas de pós-graduação *stricto sensu*;
- suporte de serviços gráficos;
- livre acesso aos recursos de informática;
- livre acesso aos recursos de comunicação (voz e dados);
- recursos audiovisuais.

5.1.1.1 Titulação e regime de trabalho

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, consequentemente, a qualidade do ensino ministrado pela Instituição. Os docentes capacitados possuem maior possibilidade de ministrar boas aulas (seja no plano formal, seja no de conteúdo) e de produzir conhecimento científico e tecnológico de qualidade.

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

Assim, o corpo docente da Universidade São Judas Tadeu é composto por professores com formação acadêmica e qualificação profissional de qualidade. O exercício profissional garante um conhecimento específico 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 de mestrado e doutorado reconhecidos.

Com base nos dados do Censo Superior 2018, do total de professores, 590 (99%) possuem titulação de doutor ou mestre. Dos 596 professores, 262 (44%) são doutores, superando, em todos os indicadores, o conceito referencial mínimo de qualidade.

Quadro 5 – Relação de mestres e doutores – base 2018

REGIME DE TRABALHO	N. DE PROFESSORES	PORCENTAGEM
Mestres e doutores	590	99%
Especialistas	6	1%
TOTAL DE PROFESSORES	596	

São professores habilitados, portadores de diplomas de pós-graduação *stricto-sensu*, de reconhecida capacidade técnica e idoneidade moral, que assumem os compromissos dos princípios, valores e dispositivos explicitados no Estatuto e no Regimento Interno da USJT, no regulamento que rege a carreira docente e nas normas emanadas do poder público.

5.1.1.2 Regime de trabalho

O regime de trabalho adotado pela Universidade São Judas Tadeu é o celetista, regido pelo Direito do Trabalho, disciplinado pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

A USJT encerrou o ano de 2018 com o total de 596 professores, sendo 221 docentes contratados em Regime de Trabalho em Tempo Integral, totalizando 37% do corpo docente, índice que supera a exigência mínima legal estabelecida no art. 52 da Lei nº 9.394/1996.

Dos doutores que compõem o corpo docente da USJT, 110 (42%) são contratados em Regime de Trabalho em Tempo Integral.

Quadro 6 – Corpo docente – base 2018

TITULAÇÃO	TOTAL	REGIME DE TRABALHO		PORCENTAGEM	
Doutor	262	Integral	110	44%	42%
		Horista	152		58%
Mestre	328	Integral	106	55%	32%
		Horista	222		68%
Especialista	6	Integral	5	1%	83%
		Horista	1		17%
TOTAL		596			

5.1.1.3 Cronograma de expansão do corpo docente

Para o quinquênio 2019-2023, em função da expansão da Instituição, está prevista a contratação de cerca de 200 novos docentes. A distribuição em relação à titulação deverá ser a seguinte: 30% de doutores e 70% de mestres. Quanto ao regime de trabalho, estima-se que 30% sejam contratados em regime de trabalho de tempo integral.

5.1.1.4 Critérios de seleção e contratação

A política de seleção da Universidade São Judas Tadeu tem como premissa a valorização interna. No Sistema de Gestão Docente, há campo destinado para cadastro, pelos professores, de seu interesse e disponibilidade em lecionar disciplinas. 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 AMC Serviços Educacionais Ltda.

Existe um fluxo de consulta ao sistema no qual ficam registradas as disponibilidades e 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 entrevista do docente com o coordenador de curso em que a vaga é ofertada. Caso não existam professores interessados e com disponibilidade para lecionar na Universidade São Judas Tadeu, a vaga é divulgada no sistema vagas.com e a seleção é feita externamente. Os docentes interessados se inscrevem e participam do processo seletivo, que é composto por entrevista e banca de análise técnica, acompanhada pelo Gestão de Pessoas e pelo Coordenador do curso.

O processo objetiva avaliar competências técnicas e comportamentais, bem como alinhar expectativas do docente. A USJT possui política disponível na intranet, orientada pela transparência de critérios e procedimentos na contratação.

Cada professor poderá candidatar-se a mais de uma disciplina, respeitando-se os seguintes critérios, para a Graduação:

- Apenas uma disciplina em cada turma.
- Máximo de duas disciplinas em etapas seguidas (sujeito à aprovação do Colegiado de Curso).
- Máximo de 3 (três) disciplinas por curso, no Bacharelado e Licenciatura e duas disciplinas por curso na Graduação Tecnológica.

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

a) Conteúdo programático (para disciplinas novas);

b) Plano de Ensino Comentado, conforme programa da disciplina;

c) Titulação;

d) Curriculum Lattes: produção acadêmica e profissional, tempo e experiência docente, tempo e experiência profissional;

e) Análise do desempenho do candidato na Instituição - quando recrutamento interno;

f) Entrevista estruturada, realizada pela Coordenação de Curso, com a participação da área de Gestão de Pessoas e um docente do quadro funcional, da mesma área de conhecimento da disciplina ofertada.

A contratação somente será feita até o dia 15 de cada mês, para efeito de folha de pagamento. Caberá ao Gestão de Pessoas, órgão vinculado à Mantenedora, enviar a relação da documentação admissional para o candidato selecionado.

5.1.1.5 Incentivo à permanência

Entre as políticas de permanência e profissionalização da Universidade São Judas Tadeu, destaca-se a bolsa de estudos. Esta é um dos pilares da Valorização das Pessoas; por meio dela, o docente e sua família podem desenvolver habilidades ou aprimorar conhecimentos. A Instituição visa a satisfação do colaborador e a integração com a família, embasada nos valores: comprometimento, cooperação, inovação, transparência e respeito.

Além das bolsas de estudo, o **Programa de Bem Com a Vida** tem como proposta oferecer qualidade de vida, proporcionando momentos de integração e bem-estar. Suas atividades são alicerçadas nos pilares Lazer e Esporte, Saúde e Estética, Cultura e Artes e visam disseminar as práticas saudáveis e contribuir para a construção de um ambiente de trabalho agradável e acolhedor.

5.1.1.6 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 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 (02) anos, permitida a renovação por igual período.

5.1.1.7 Plano de carreira do corpo docente

Um regulamento específico da USJT rege os dispositivos do quadro de carreira docente e os requisitos básicos para ingresso e promoção na carreira, o enquadramento funcional, exigência de titulação, experiência profissional, cargos e salários e demais normas reguladoras para o exercício do magistério na Instituição. A qualificação profissional no âmbito interno da USJT, é uma prioridade para a melhoria da qualidade e do aperfeiçoamento do quadro funcional. Para os docentes, existe uma política de remuneração baseada na titulação e no tempo de casa, na forma do Plano de Cargo e Carreira Docente.

O ingresso de professores no Plano acontece por processo seletivo, com a participação dos membros dos Colegiados de Curso, dos coordenadores de Cursos e dos diretores, respeitada a legislação vigente. Ressalte-se que todas as contratações docentes são regidas pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, art. 2º e art. 3º.

O exercício abrange o desempenho do cargo ou função pelo docente em atividades de ensino, pesquisa e extensão e/ou na administração. As atividades dos docentes estão regulamentadas pelo Estatuto, Regimento Geral, e pelo Plano de Cargo e Carreira Docente, que foi homologado pela Portaria MTE nº 70, de 25 de abril de 2012.

O Corpo Docente da Universidade São Judas é constituído de:

I. Professores Titulares;

II. Professores Adjuntos;

III. Professores Assistentes;

IV. Professores Auxiliares;

V. Professores Visitantes.

A Universidade pode conceder título de Professor Benemérito e de Professor Honoris Causa, por decisão do Conselho Universitário – CEPE/CONSU, conforme prevê o Regimento da Instituição.

O provimento na classe de professor é feito por portador de, no mínimo, certificado de especialização, observando-se os títulos e provas e/ou avaliações de didática e conhecimento, conforme enquadramento do Plano de Carreira docente, aprovado pelo Conselho Superior. Professores de reconhecida competência poderão ser contratados como professores visitantes, por proposição da USJT e aprovação pelo Diretor.

Os **Critérios de Admissão e de Progressão da Carreira Docente** são mostrados a seguir.

Quadro 7 – Admissão e de progressão da carreira docente

Carreiras	Requisitos	Processo	Acesso
Professor Auxiliar	Certificado de Especialização	▪ Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. ▪ Provas de didática e conhecimento. Conf. Regimento. ▪ Entrevista com Banca Examinadora e/ou Diretoria.	**Progressão horizontal:** Participação Acadêmica
Professor Assistente	Grau de mestre ou grau mais elevado	▪ Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. ▪ Provas de didática e conhecimento. Conf. Regimento. ▪ Entrevista com Banca Examinadora e/ou Diretoria.	**Progressão Horizontal:** Participação Acadêmica
Professor Adjunto	Grau de doutor ou grau mais elevado	▪ Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. ▪ Experiência em Administração Acadêmica: - Membro de Conselhos, Chefe de Departamento, Coordenador de Curso, ou posições acadêmicas de Direção. ▪ Provas de didática e conhecimento.	**Progressão Horizontal:** Participação Acadêmica

		▪ Entrevista com Banca Examinadora e/ou Diretoria.	
Professor Titular	Grau de doutor ou notório saber	▪ Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. ▪ Experiência em Administração Acadêmica: - Membro de Conselhos, Chefe de Departamento, Coordenador de Curso, ou posições acadêmicas de Direção ou experiência destacada em pesquisa. ▪ Provas de didática e conhecimento. Conf. Regimento. ▪ Entrevista com Banca Examinadora e/ou Diretoria.	
Professor Visitante	Grau de mestre ou doutor	▪ Entrevista técnica. ▪ Perfil profissional. ▪ Conclusão do processo com a Diretoria.	

5.1.1.8 Políticas de capacitação docente e formação continuada

O Programa Desenvolvimento de Docentes inclui oferta de cursos de atualização, de métodos e técnicas de ensino e incentiva a participação em congressos, simpósios, seminários, oficinas de capacitação e cursos diversos.

A Universidade São Judas Tadeu buscará investir no aprimoramento didático de seus professores, oferecendo-lhes conhecimentos adicionais e desenvolvimento de habilidades que possam melhor orientá-los na condução das atividades pedagógicas. O intuito é capacitar os professores para que possam fazer da sala de aula e de outros espaços de aprendizagem um ambiente agradável, tornando o aprendizado mais prazeroso e obtendo melhores resultados dos alunos.

Merecem destaque as seguintes diretrizes e programas da USJT:

- Postura educadora
- Filosofia da Instituição
- Interdisciplinaridade e aprendizagem significativa
- Didática
- Condução de grupos

- Curso Propedêutico e atividades inovadoras desenvolvidas por nossos professores
- O Projeto Sala de Aula
- Filosofia para o hoje e o amanhã
- Para entender os sintomas do homem contemporâneo
- Educação e sustentabilidade
- Avaliação do desempenho discente
- Planejamento
- Avaliação dos processos de ensino-aprendizagem
- Novas tecnologias em sala de aula
- Gestão interpessoal na sala de aula
- Gestão empreendedora no espaço da sala de aula
- Cultura Surda e Educação para Surdos
- Itens de provas
- Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS (para professores)

O programa de capacitação docente estará direto ou indiretamente ligado à sala de aula e ao processo de Avaliação do Desempenho do Docente, que compõem, com outros procedimentos, a Avaliação Institucional da Universidade São Judas Tadeu. Com o resultado de sua avaliação, cada professor define, juntamente com o coordenador de curso, quais ações de capacitação poderão lhe ajudar a desenvolver determinadas competências.

Essas ações serão analisadas e nova etapa de capacitação será programada, proporcionando aos professores:

- vivência de práticas pedagógicas alternativas relacionadas ao uso de material didático diferenciado;
- troca de experiências relativas à prática pedagógica entre os docentes;
- diferentes possibilidades de abordagem do ensino.

Está prevista também, como oportunidade de ampliação da formação acadêmica, ajuda de custo para docentes e discentes para apresentação de trabalhos acadêmicos em congressos nacionais e internacionais, bem como incentivo à participação nos eventos internos organizados pelo próprio curso ou por todos os cursos da Universidade São Judas Tadeu. Serão reembolsados os valores referentes à inscrição no evento, passagem aérea, hospedagem até um valor máximo estabelecido para eventos internacionais realizados em outros países, dependendo da inserção de dotação no planejamento orçamentário.

Além disso, todo professor recém-admitido deverá participar de um treinamento de integração denominado “Boas Vindas e Sistemas”, nos primeiros 15 dias após admissão na Universidade São Judas Tadeu. Além deste treinamento, todo professor (novato e veterano) é convidado a participar do Simpósio dos Professores, que ocorre no início dos semestres letivos.

5.1.1.8.1 Programa Sala Mais

Uma das iniciativas incorporada ao calendário de capacitação docente na USJT é o **Programa Sala Mais**, um projeto de formação contínua que oferta três módulos com duração de 12 horas cada: Planejamento Reverso, Avaliação e Metodologias Ativas. A concretização de todos os módulos garante aos participantes o Certificado e, para além disso, representa uma formação em práticas acadêmicas bastante relevantes e atuais, aumentando as chances de uma sala de aula absolutamente transformadora.

O Programa Sala Mais tem como proposta engajar os docentes em um programa contínuo e permanente de formação e capacitação, que seja inspirador e que faça sentido para os professores, empoderando-os para que se tornem, cada vez mais, agentes de mudança tanto na Educação em geral, quanto na sala de aula em particular. O programa proporciona a criação de uma cultura de estudos sobre planejamento, avaliação e práticas pedagógicas que tenham o estudante como centro do processo de ensino-aprendizagem. Parte-se da ideia de planejamento reverso, pautado na concepção de alinhamento construtivo, na qual o professor possui um importante papel de criar um ambiente de aprendizagem adequado para a realização das atividades que levam aos objetivos de aprendizagem (BIGGS, 2003).

Os princípios norteadores do Programa são: a coerência com as propostas curriculares adotadas pelas IES do Grupo; a articulação entre teoria e prática, a profissionalização docente, o protagonismo do estudante e a inovação para equidade e qualidade acadêmica.

Dentre os objetivos, destacam-se:

- envolver toda a comunidade da IES (gestores, colaboradores, professores e estudantes) em reflexões sobre os cursos de graduação, discutindo propostas, tendências, interfaces e especificidades;
- formar e capacitar professores para a transformação da sala de aula em um espaço de interações, experiências significativas e protagonismo dos estudantes;
- investigar temas relevantes para o trabalho docente, de modo a fortalecer o Ecossistema de Aprendizagem e a permitir que chegue efetivamente à sala de aula;
- enriquecer o repertório metodológico, artístico e cultural dos professores;
- tratar não apenas de aspectos gerais de formação e capacitação docente, mas também de aspectos específicos de cada área do conhecimento, por meio, sobretudo, do compartilhamento de experiências;
- promover a socialização de práticas pedagógicas inovadoras.

O Programa Sala Mais intenciona formar professores para atuarem como multiplicadores dos conhecimentos adquiridos e das práticas vivenciadas durante seu processo formativo. Esses professores são os que, após o processo de capacitação com a equipe de formadores, realizam, posteriormente, a formação e a capacitação dos demais docentes, diretores e coordenadores da IES. Como multiplicadores, eles são preparados para atuarem de forma diferenciada no compartilhamento do conhecimento e no desenvolvimento de habilidades e das competências esperadas. Estes docentes são encorajados a conhecer, a aprender e a aplicar metodologias

ativas de aprendizagem na condução de seus trabalhos, para despertar uma melhor assimilação dos conteúdos.

O processo formativo promovido pelo Programa Sala Mais tem como premissas a utilização de tecnologias educacionais, o feedback assistido e a mentoria, assim como a formação contínua. A metodologia escolhida para a qualificação dos professores multiplicadores é o ensino híbrido, caracterizado pelo seu aspecto inovador e alternativo às metodologias tradicionais. Dinâmico, este modelo de ensino reflete a condição atual da sociedade contemporânea, na qual vivenciamos a emergência das mais variadas formas, algumas mediadas pela tecnologia, de ensinar e aprender uma gama de conhecimentos de diferentes áreas. Neste cenário, o ensino híbrido surge como um caminho que possibilita oferecer o melhor de dois universos distintos: o da educação online, e aquele atrelado à todas as possibilidades da sala de aula. É um modelo cujo principal facilitador seria permitir respeitar os ritmos individuais de aprendizagem (HORN e STAKER, 2015).

O Programa Sala Mais trabalha, então, com a formação docente nestes dois âmbitos: presencial e online. Na parte online do processo formativo, os professores têm acesso a conteúdo diversificados, tais como textos, artigos, livros, selecionados a partir dos objetivos de aprendizagem pretendidos. Este primeiro momento da formação híbrida segue o modelo de sala de aula invertida, conferindo autonomia aos docentes na condução do seu processo de estudo e preparo para os encontros presenciais. Após as leituras e estudos direcionados terem sido realizados fora da sala de aula, em um segundo momento da formação, os docentes podem então realizar a troca e o aprofundamento dos conteúdos.

Essa troca acontece por meio de metodologias ativas, aplicadas em encontros presenciais, que acontecem sempre com o auxílio e a supervisão de um facilitador. O terceiro momento da formação, também presencial, é quando os professores recebem mentoria e feedback das equipes de formadores.

A formação trabalha na capacitação dos professores para avaliarem os estudantes de forma coerente com a organização curricular das matrizes E2A, bem como a utilizarem

diferentes metodologias, levando em consideração os objetivos de aprendizagem e a prática avaliativa de uma sequência didática.

De maneira esquemática, o docente que participada da formação oferecida pelo Programa Sala Mais, é capacitado nos seguintes tópicos:

- Competências para o percurso formativo;
    - Desenvolvimento profissional dos professores;
    - Cuidados metodológicos;
    - Comunicação, mediação de conflitos e atitudes mentoras;
- Saberes pedagógicos, disciplinares e didáticos;
    - Concepção de currículo;
    - Planejamento reverso, avaliação e metodologias;
- Gestão da formação;
    - Planificação e roteirização;
    - Acompanhamento do itinerário individualizado;
    - Roteirização da intervenção na mentoria;

São três níveis de formação docente. Os professores multiplicadores perpassam 24 horas de formação docente, sendo 8 horas online e 16 horas presenciais. Os encontros presenciais são conectados aos encontros online, pois compartilham os mesmos objetivos de aprendizagem. A partir do material online, o professor conhece os conceitos centrais de formação docente, ao passo que nos encontros presenciais ele aplica os conceitos e reflete sobre suas práticas docentes.

Os professores da Universidade São Judas Tadeu serão capacitados no Programa Sala Mais no início de cada semestre letivo, seguindo essa formação híbrida que compreende módulos introdutórios de preparação em Plataforma Digital e encontros presenciais para a formação de multiplicadores. Além dos módulos que são ofertados na semana inicial de cada semestre, o programa prevê um curso de Planejamento, Ensino e Avaliação, na modalidade Pós-graduação *Lato Sensu*, com carga horária de

360 horas; e Programas de Certificação Docente, em parceria com as Universidades de Standford e com Universidades Finlandesas.

O Sala Mais é um programa de formação direcionado aos desafios vividos cotidianamente pelos professores em sala de aula, sendo avaliado positivamente por aqueles docentes que já participaram do processo formativo (HOSTT et al., 2018), o que legitima a proposta de uma formação continuada pautada em um modelo híbrido. Além da profissionalização docente, o Sala Mais busca a inovação para a equidade, a qualidade acadêmica e o protagonismo dos alunos, apostando na premissa de que, tão importante quanto a verticalização do conhecimento acadêmico e científico é o desenvolvimento da percepção estética e da capacidade crítica e imaginativa dos professores, que ampliam as possibilidades de uma maior integração entre design, conhecimento técnico, conhecimento pedagógico, humanidades e projetos inovadores na educação.

5.1.1.8.2 Práticas inovadoras para capacitação docente

A busca pela inovação e qualidade tem sido um objetivo para todas as IES do Grupo Anima e, por extensão, essa filosofia se impregna no DNA de todas as Escolas do Grupo, que vão assimilando e adotando as boas práticas que, ao longo dos anos, foram validadas.

No que concerne à capacitação dos docentes, por exemplo, muito *benchmarking* pelas melhores escolas do mundo foi realizado e muitas parcerias trouxeram ganho de qualidade imensurável à prática de ensino em sala de aula. Nesse sentido, duas práticas serão apresentadas a seguir, porque existe a possibilidade real de que as mesmas sejam replicadas e, dessa maneira, a Universidade São Judas Tadeu abarcará esses projetos.

PROGRAMA STHEM

O sucesso dos estudantes em educação superior nas áreas de Ciência, Tecnologia, Humanidades, Engenharia e Matemática (STHEM - Science*, Technology, Humanity, Engineering and Mathematics*) é uma preocupação quase universal. No contexto

brasileiro, o desafio fundamental é o papel da educação superior e a importância da inovação em relação à qualidade da educação. Universidades podem responder a esses desafios por meio da melhoria do ensino e da qualidade de aprendizagem, assim como explorar possíveis ligações com professores do Ensino Médio e Técnico/Profissional para melhor preparar estudantes para a educação superior.

Com esse objetivo, estabelecemos o convênio com a Laspau, organização ligada à Universidade de Harvard, que visa capacitar os professores quanto ao uso das metodologias ativas de aprendizagem, além da possibilidade de desenvolver pesquisa acadêmica e produções.

PROGRAMA FINLÂNDIA

Fundamentado no Acordo de Cooperação Internacional, assinado em 2017 pelo Grupo Ânima Educação e a Universidade da Finlândia, foi iniciado um Programa Internacional de Certificação docente, que contou com o lançamento de um edital público que contemplou a adesão de professores de todas as IES do Grupo.

A Universidade da Finlândia é um consórcio que reúne os serviços educacionais oferecidos por três eminentes universidades finlandesas de pesquisa: a Universidade do Leste da Finlândia, a Universidade de Tampere e a Universidade de Turku. Este Programa de Certificação é o primeiro projeto que a Universidade da Finlândia realiza no Brasil. É um programa pedagógico introdutório, promovido pela equipe do Centro de Pedagogia da Universidade de Tampere e voltado a desenvolver competências essenciais para o trabalho docente no ensino superior, relacionadas aos aspectos teórico-práticos de suporte às aprendizagens e de organização do ensino inovador, em ambientes virtuais versáteis e colaborativos.

A proposta é capacitar o participante para o pleno exercício da docência no ensino superior, por meio de desenvolvimento de competências pedagógicas que resultem em excelência curricular, processos de aprendizagem com alta qualidade e em ambientes inovadores. Espera-se que, após concluir o Programa, o participante seja capaz de:

- Conceber, conduzir e avaliar atividades de aprendizagem flexíveis/adaptativas, em ambientes de aprendizagem versáteis e inovadores;
- Dominar questões teóricas centrais relativas ao ensino e aprendizagem na educação superior;
- Identificar e superar desafios pessoais e institucionais relacionados ao desenvolvimento de competências pedagógicas teóricas e práticas;
- Atuar como multiplicadores para os demais docentes da Instituição.

O Programa *Teaching and Learning in Higher Education - Introduction to University Pedagogy* é composto por quatro módulos integrados e inter-relacionados, abordando os seguintes temas e conteúdos:

Módulo 1 – Aprendizagem e engajamento dos alunos. Abordagem de ensino centrada no aluno. Estudantes de hoje e de amanhã.

Módulo 2 – Criando processos e ambientes de aprendizagem. Alinhamento construtivo: objetivos de aprendizagem, métodos de ensino e avaliação. Modelos curriculares alternativos de apoio à aprendizagem. Atmosfera e o papel do grupo na aprendizagem. Ambientes flexíveis de aprendizagem e aprendizagem on-line

Módulo 3 – Tópicos especiais do ensino na universidade. Integração entre pesquisa e ensino. Processos de supervisão acadêmica. Especialização em ensino acadêmico

Módulo 4 – Construindo conhecimentos pela prática e pela troca de experiências. Prática pedagógica aplicada ao ensino. Seminário de apresentação final – troca de experiências.

O programa tem duração de 20 semanas, perfazendo carga horária total de 270 horas efetivas de estudo, correspondentes a 10 ECTS (*European Credit Transfer System*): 1 ECT = 27 horas.

Além de uma formação internacional, espera-se ainda promover a valorização docente e continuar o seu projeto primordial, que é transformar o país pela educação.

5.1.1.8.3 Critérios de concessão de licença ou bolsa de capacitação

Os critérios para a seleção do candidato-docente para programas *stricto sensu* são:

- ter prestado serviços à Instituição, por, pelo menos 2 (dois) anos letivos;
- ter a carta de aceitação em programa de Instituição de nível de excelência, em área de formação de interesse da Universidade São Judas Tadeu;
- ter demonstrado competência profissional e responsabilidade didática, pedagógica e administrativa;
- ter interesse manifesto de se fidelizar à instituição;
- estar em franca produção intelectual na sua área de atuação acadêmica.

5.1.1.8.4 Etapas e instâncias

O processo de concessão de bolsas segue as seguintes etapas:

1. Apresentação de solicitação, por parte do candidato, mostrando obediência aos critérios de concessão de licença ou bolsa de capacitação;
2. Indicação do candidato, pelo respectivo Diretor, observados os critérios de concessão de licença ou bolsa de capacitação, os aspectos de qualidade, conveniência e exequibilidades acadêmica e temporal do programa e custos envolvidos;
3. Verificação e análise da conveniência do pedido, tendo por base os aspectos citados em 1 e 2, anteriormente, por comissão especialmente designada, envolvendo o Diretor, Núcleo Acadêmico, e Gestão de Pessoas.

5.1.2 Corpo técnico-administrativo

A USJT possui um Departamento de Gestão de Pessoas, órgão responsável pela contratação de novos colaboradores e pelo aproveitamento interno. Em 2013, a

Instituição protocolou o Plano de Cargo e Carreira do pessoal técnico-administrativo no SRTE/SP - Ministério do Trabalho e Emprego.

A política de incentivo à qualificação dos funcionários promovida pela Universidade deverá redundar em melhoria do nível de escolaridade, principalmente em relação aos níveis médio e superior.

Quanto ao plano de carreira, este contempla uma estrutura que disciplina cargos e salários pela valorização profissional enquadrados por níveis.

5.1.2.1 Perfil do corpo técnico-administrativo

O Corpo Técnico-Administrativo da Universidade São Judas Tadeu será constituído por profissionais qualificados, selecionados com base em seus currículos e suas referências profissionais. Será política da instituição priorizar a formação acadêmica e a experiência profissional comprovada em suas contratações.

A USJT adotará como critérios básicos para seleção/contratação do Pessoal técnico-administrativo:

- Estar em dia com as obrigações militares e eleitorais;
- Ter escolaridade mínima exigida para o cargo;
- Possuir a habilitação legal para exercício de profissão regulamentada, inclusive com registro no respectivo Conselho de Classe, na data da contratação, se for o caso;
- Saúde compatível paro o exercício do cargo, comprovada em inspeção médico 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, será política da Universidade São Judas Tadeu dar prioridade ao recrutamento interno de funcionários que demonstrarem capacidade técnica, compromisso com a instituição, espírito empreendedor, liderança etc., compatíveis com as atividades específicas da função.

A USJT promoverá a qualificação de seu corpo técnico-administrativo por meio de treinamentos promovidos pela mantenedora. Cabe salientar que a expansão do corpo técnico-administrativo seguirá a implantação dos cursos autorizados, podendo variar de acordo com a demanda ou por necessidade identificada na própria Universidade São Judas Tadeu. Outra observação relevante é que o pessoal técnico-administrativo é contratado em regime CLT.

5.1.2.2 Plano de cargos e salários do corpo técnico-administrativo

Para todos os cargos, sempre que ocorrer uma contratação por aumento de quadro ou alteração de função, as competências serão criteriosamente analisadas e comprovadas conforme requisitos de competências definidos para novo Cargo/Função no SURC e validado pelo Comitê de Cargos.

Comitê de Cargos: este Comitê será composto pelos Diretores e/ou Líderes Executivos.

Serão encaminhadas ao Comitê de Cargos apenas contratações para aumento de quadro (solicitações), promoções e as progressões (movimentações). As substituições de pessoal e movimentações por transferência não serão levadas ao Comitê, cabendo apenas à Diretoria e ao Gestão de Pessoas a sua correspondente aprovação.

Todas as solicitações e movimentações deverão estar de acordo com o SURC. Para que seja realizada a contratação de pessoal ou a movimentação de pessoal deverão ser observados, pelo Líder solicitante, os seguintes critérios:

I. Verificar viabilidade orçamentária.

II. Solicitar a contratação de pessoal ou movimentação de pessoal conforme orientação desta política.

III. As normas do SURC antes de solicitar ou movimentar.

IV. Enviar o formulário para o Gestão de Pessoas para análise da solicitação.

5.1.2.2.1 Solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal

Os formulários de solicitação de pessoal ou movimentação de pessoal são documentos que deverão ser emitidos pelo Gestor da área observando os critérios acima citados. Caberá ao Gestor da área encaminhar o formulário de solicitação ou movimentação ao Gestão de Pessoas. Este analisará em conjunto ao Comitê de Cargos ou diretamente com a Diretoria, para validação e aprovação. Caso a solicitação ou movimentação não seja aprovada, o Gestão de Pessoas avisará ao líder solicitante.

5.1.2.2.2 Recrutamento

O recrutamento é fundamentado de acordo com os valores da Instituição, perfil comportamental e dimensão funcional do cargo. 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 acima citados.

O recrutamento será feito, inicialmente, interno, para que colaboradores, estagiários e jovens aprendizes (maiores de 18 anos) tenham a oportunidade de participar das vagas em aberto na instituição, independentemente do perfil da vaga a ser preenchida, enviando e-mail ao Gestão de Pessoas, com cópia para seu líder imediato. Não haverá indicação do líder.

O Gestão de Pessoas fará a divulgação do perfil do cargo e das competências básicas consideradas indispensáveis para o preenchimento da vaga por meio de anúncio interno. Todos os colaboradores/estagiários/jovens aprendizes serão submetidos à análise de potencial de forma a atender os requisitos exigidos.

Para participar do recrutamento interno, o colaborador deverá ter os seguintes requisitos:

- Trabalhar, no mínimo, há seis meses na Universidade São Judas Tadeu.
- Atender a todos os requisitos/perfil para o cargo.
- 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 nenhuma movimentação de salário e função nos últimos seis meses.

Esgotadas as possibilidades de aproveitamento no processo de Recrutamento Interno e com base nos dados contidos na Solicitação de Pessoal, será iniciado o processo de Recrutamento Externo.

No Recrutamento Externo, poderão participar familiares de qualquer colaborador, desde que o cargo não seja de subordinação ou liderança do colaborador, ou seja, o parente não poderá exercer função de liderança ou de liderado no mesmo setor que o colaborador trabalhar, salvo em níveis hierárquicos iguais.

5.1.2.2.3 Seleção

As etapas que constituem a seleção da Universidade São Judas Tadeu são:

Primeira etapa: Assim que receber a solicitação de contratação ou a movimentação de pessoal, caso necessário, o Gestão de Pessoas entrará em contato com o líder para alinhar os detalhes que serão trabalhados. Caberá ao Gestão de Pessoas utilizar os instrumentos necessários para avaliação psicológica de todos os candidatos, tais como: Entrevista de Triagem, Teste Psicológico, Entrevista Psicológica e/ou Dinâmica de Grupo.

Segunda etapa: São provas ou testes de conhecimento específico elaborados pela área de domínio (aplicados quando necessário).

Terceira etapa: Caberá ao líder da vaga, de posse de todos os resultados, realizar Entrevista Final. Após a entrevista com o líder, o Gestão de Pessoas será responsável pela análise dos dados, sintetizando as informações em um parecer e discutindo com o líder da vaga os aspectos facilitadores e dificultadores.

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

5.1.2.2.4 Contratação

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

5.1.2.2.5 Política para aplicação do plano de cargos e salários/carreira

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

A São Judas 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**[23].

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 bem-estar social dos colaboradores e de seus familiares, contribuindo para a melhoria contínua do clima organizacional.

Dentro do salário indireto, são oferecidos diversos benefícios como vale alimentação e refeição, vale-transporte, plano de saúde, plano odontológico, descontos em escolas de inglês, programa de qualidade de vida e o principal dentre eles, a **concessão de bolsas de estudo para curso superior e Pós-graduação (Graduação: até 90%; Pós-Graduação: 50%; Cursos de extensão: 50%)**, que é maior do que o exigido pela convenção sindical e o que é dado pela maioria das Instituições de Ensino Superior, de maneira a prezar pela valorização das nossas pessoas.

A Universidade São Judas Tadeu promoverá a capacitação e o desenvolvimento de seus colaboradores, alinhando-os aos desafios e 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.

[23] O SURC encontra-se disponível para consulta na biblioteca.

5.1.2.2.6 Políticas de treinamento e desenvolvimento continuado

A Universidade São Judas Tadeu atuará 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 8 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo

Treinamento	Público	Periodicidade	Ano
Boas-Vindas	Administrativo/ Liderança	Mensal	2019 a 2023
CRM	Administrativo	Semestral	2019 a 2023
Datasul - Contratos	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Datasul - Recebimento Físico	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Datasul - Solicitações de compra e estoque	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Digitalização Sistema Kofax e Ábaris	Administrativo	Semestral	2019 a 2021
Entendendo o FIES	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Excel - Avançado	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Excel - Básico	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Excel - Intermediário	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Feedback Assistido	Liderança	Semestral	2019 e 2021
FilaH	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Hospitalidade	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Líderes Inspiradores	Liderança	Anual	2019 a 2023
Orçamento Web	Administrativo	Semestral	2019 a 2023
Orquestra de Talentos	Liderança	Bimestral	2019 a 2023
Parada Obrigatória	Administrativo	Semestral	2019 a 2023
PDGA	Coordenadores de Cursos	Anual	2019 e 2021
Programa de Desenvolvimento de Equipes GP	Gestão de Pessoas	Anual	2019 a 2021
Protocolos	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Redação Empresarial	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
SIAF Acadêmico	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
SIAF Financeiro	Administrativo	Semestral	2019 e 2020
Ulife	Administrativo	Semestral	2019 e 2021
Vestib Web/ Desktop	Administrativo	Semestral	2019 e 2021

Fonte: Autoria própria.

5.1.2.2.7 Expansão do corpo técnico-administrativo

Para o quinquênio 2019-2023, a Universidade São Judas Tadeu prevê a readequação do atual quadro técnico-administrativo pela ampliação das atividades de treinamento e remanejamento de pessoas. Assim, a Universidade deverá apresentar, ao final do quinquênio, número de funcionários relativamente similar ao atual. A utilização de novas tecnologias e ferramentas de gestão permitirá a ampliação das atividades da USJT com ganhos de eficiência.

5.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

5.2.1 Estrutura organizacional e estâncias de decisão

5.2.1.1 Administração superior

A administração da Universidade é exercida pelos seguintes órgãos:

I. Da Administração Superior:
- Conselho Universitário - CONSU;
- Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE;
- Comissão Própria de Avaliação (CPA);
- Chancelaria;
- Reitoria

II. Administração Acadêmica:
- Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- Diretorias de Campus e/ou Unidade
- Coordenadoria de Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão
- Conselhos de Campus e/ou Unidade
- Coordenadores de Cursos
- Colegiados de Cursos – COLEC
- Núcleos Docentes estruturantes - NDE

III. Dos Órgãos Suplementares:
- Secretaria Acadêmica;

- Biblioteca.

IV. Órgãos Internos Específicos e/ou Assessorias:
  - Ouvidoria;
  - Comissão Disciplinar Processante;

Na execução de seus trabalhos, a administração da Universidade poderá contar com assessorias específicas, conforme indicação de seu titular e homologação do Reitora.

5.2.1.1.1 Conselho Universitário – CONSU

O Conselho Universitário, órgão consultivo e deliberativo da Universidade, é responsável pela preservação da natureza, características e objetivos da Instituição.

Ao Conselho Universitário compete:

I. Definir as linhas gerais do desenvolvimento da Universidade;
II. Dar formulação final à política da Universidade nos planos de ação universitária e de seus instrumentos e recursos;
III. Propor alterações ou emendas a este Estatuto e ao Regimento Geral;
IV. Aprovar, por maioria absoluta, o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, bem como suas emendas ou alterações;
V. Aprovar o Regimento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Estatuto do Diretório Central dos Estudantes – DCE;
VI. Aprovar a criação, desmembramento, incorporação, fusão ou extinção de Unidades Universitárias, obedecida a legislação vigente;
VII. Aprovar a ampliação do espaço de atuação da USJT com a criação de outras unidades na Capital e outros *campi* no Estado de São Paulo, obedecida a legislação vigente;
VIII. Deliberar sobre matéria de interesse geral da Universidade, ressalvada a competência atribuída a outros órgãos;
IX. Outorgar títulos honoríficos;
X. Criar e atribuir prêmios destinados a distinguir atividades científicas e culturais

XI. Aprovar a celebração de convênios;
XII. Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Instituição;
XIII. Criar mecanismos para a realização da Avaliação Institucional;
XIV. Exercer outras competências que lhe forem atribuídas por lei, por este Estatuto ou pelo Regimento Geral;
XV. Elaborar e aprovar o seu próprio regimento.

5.2.1.1.2 Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEPE

Órgão de natureza deliberativa, normativa e consultiva da Universidade, é responsável por formular a política geral de funcionamento da Instituição nos planos acadêmicos, administrativos, financeiros, patrimonial e disciplinar.

São atribuições e competências do CEPE:

I. Zelar pela concretização da missão e dos objetivos institucionais;
II. Exercer função fiscalizadora da IES;
III. Criar, incorporar, modificar e extinguir órgãos obedecendo às normas internas, às normas emanadas do poder público e da Entidade Mantenedora;
IV. Fixar e aprovar normas complementares às do Regimento Geral da Universidade;
V. Aprovar proposta de alteração do Plano de Carreira Docente da IES e submetê-lo à Entidade Mantenedora;
VI. Aprovar o Projeto Pedagógico Institucional - PPI da Universidade, bem como suas alterações;
VII. Resolver, em grau de recurso e como instância superior e final da IES, todas as questões administrativas ou disciplinares que lhe forem encaminhadas;
VIII. Constituir comissões no âmbito de sua competência;
IX. Solucionar, nos limites de sua competência, os casos omissos e as dúvidas que surgirem na aplicação do Estatuto da Instituição e neste Regimento;

X. Fiscalizar a execução do regime didático, cumprimento de programas de ensino e pesquisa e atividades de extensão;
XI. Criar, incorporar, modificar e extinguir cursos e programas de educação superior, presenciais semipresenciais ou a distância, previstos em lei, obedecendo às normas internas e às normas emanadas do poder público;
XII. Estabelecer o número de vagas iniciais dos cursos novos e alterar vagas dos já existentes;
XIII. Aprovar Resoluções, normas complementares e ordens de serviço dentro de sua esfera de atuação;
XIV. Aprovar manuais e guias da Universidade;
XV. Aprovar editais dos processos seletivos, suas normas e providências;
XVI. Aprovar normas sobre estágio supervisionado, monografia e trabalho de conclusão de curso;
XVII. Aprovar os Projetos Pedagógicos dos Cursos ofertados pela Instituição;
XVIII. Aprovar o Calendário Acadêmico elaborado pela Secretaria Acadêmica;
XIX. Deliberar sobre questões relativas ao rendimento escolar;
XX. Aprovar projetos e programas de pesquisa e de extensão;
XXI. Constituir comissões para atuar no âmbito de sua competência;
XXII. Responder às consultas que forem encaminhadas pela Reitoria;
XXIII. Solucionar, nos limites de sua competência, os casos omissos e as dúvidas que surgirem na aplicação do Estatuto e deste Regimento Geral.

5.2.1.1.3 Comissão Própria de Avaliação (CPA)

Órgão responsável por planejar, desenvolver, coordenar e supervisionar a Política de Avaliação Institucional definida na legislação pertinente, bem como coordenar e articular o processo interno de autoavaliação institucional, sistematizando e disponibilizando informações e dados sobre a avaliação realizada ao Ministério da Educação - MEC e definindo ações a serem tomadas pela IES, conforme os resultados obtidos nas avaliações.

5.2.1.1.4 Chancelaria

É a instância de representação da Universidade junto à Mantenedora. São competências e atribuições do Chanceler:

I. Zelar pelo cumprimento da missão, visão e valores da Universidade;
II. Atuar para que o relacionamento entre Mantenedora e Universidade se processe em clima de mútuo entendimento e cooperação;
III. Assinar, em conjunto com o Reitor, os títulos honoríficos outorgados pela Universidade.

5.2.1.1.5 Reitoria

Órgão executivo superior da Universidade, é composta pelo Reitor, pelo(s) Diretor(es) de Campus e/ou Unidade, pelo Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação, pelos Coordenadores de Curso e pelos órgãos de apoio e assessoria criados pelo Reitor.

São competências e atribuições do Reitor:

I. Cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas pelo Estatuto, por este Regimento, assim como as deliberações do CEPE;
II. Representar a Universidade interna e externamente, perante pessoas e instituições públicas ou privadas, em juízo ou fora dele, no âmbito de sua competência ou por delegação da Mantenedora;
III. Superintender o serviço administrativo da IES;
IV. Prover a manutenção da ordem e disciplina;
V. Conferir grau e assinar diplomas expedidos pela Instituição;
VI. Presidir as reuniões do CEPE e do CONSU;
VII. Baixar resoluções, portarias e instruções normativas;
VIII. Indicar e empossar o Secretário Acadêmico, o Bibliotecário e demais líderes dos órgãos internos;
IX. Definir atribuições e competências de pessoal designado ainda não definidas nos ordenamentos institucionais;

X. Prestar as informações solicitadas pela Entidade Mantenedora e dar cumprimento às suas determinações no campo específico de sua competência;
XI. Entender-se com a Entidade Mantenedora, na forma do Estatuto e deste Regimento;
XII. Designar e nomear os representantes da CPA;
XIII. Designar e empossar os Diretores de *Campus e/ou Unidade* e os Coordenadores de Curso;
XIV. Autorizar a publicação de editais de processo seletivo, elaborados por comissão técnica, nos termos da lei;
XV. Constituir e designar comissões de estudo e assessores para os órgãos da Reitoria e dos colegiados superiores;
XVI. Propor modificações ou adaptações no Estatuto e neste Regimento;
XVII. Vetar, se necessário, decisões dos órgãos colegiados superiores, nos termos legais;
XVIII. Executar a peça orçamentária semestral ou anual e indicar prioridades;
XIX. Firmar contratos, convênios e parcerias de caráter científicos ou culturais;
XX. Decidir em grau de recurso, atos de autoridades acadêmicas, nos termos deste Regimento ou do Estatuto da Instituição;
XXI. Orientar, coordenar e supervisionar as atividades dos Diretores de *Campus e/ou Unidade*;
XXII. Outorgar, em conjunto com a Chanceleria, títulos honoríficos, de benemerência e dignidades acadêmicas, aprovados pelos órgãos competentes;
XXIII. Praticar os atos necessários à administração de pessoal docente e administrativo para a preservação da ordem e da disciplina da Instituição.

5.2.1.2 Administração acadêmica

5.2.1.2.1 Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, órgão integrante da Reitoria, superintende, coordena, fomenta e fiscaliza todas as atividades acadêmicas de Pesquisa e Extensão da Instituição, objetivando o bom desempenho e qualidade de seus cursos e programas.

Compete à Diretoria de Pesquisa Pós-Graduação:

I. Superintender, coordenar, fomentar e fiscalizar a vida acadêmica e as atividades pedagógicas e científicas da Instituição na área de pesquisa, iniciação científica e pós-graduação;
II. Zelar para que, na sua área de atuação, a Instituição não fique privada ou desprovida de recurso de qualquer natureza, necessário ao desenvolvimento de suas atividades em nível de qualidade e excelência;
III. Acompanhar a distribuição do pessoal docente nas respectivas atividades de pesquisa e pós-graduação;
IV. Promover a interligação e integração da sua área com a da Reitoria;
V. Propor à Reitoria a constituição de comissões e assessorias para resolver questões de interesse acadêmico de sua área;
VI. Propor normas ou regulamentos à Reitoria;
VII. Desempenhar outras funções e atividades, no âmbito de sua competência ou que, por sua natureza, lhe sejam atribuídas pelo Reitor;
VIII. Desempenhar outras funções que lhe forem delegadas pelo Reitor.

5.2.1.2.2 Diretorias de Campus e/ou Unidades

A Diretoria de Campus e/ou Unidade é o órgão responsável pela integração das atividades de Ensino e Extensão e a promoção de Pesquisa, em suas especialidades culturais, técnicas, administrativas e científicas.

São atribuições dos Diretores de *Campus e/ou Unidade*:

I. Fazer a Gestão Interna Global: acadêmico, marketing, administrativo-financeiro e pessoas da Unidade, com qualidade acadêmica e eficiência operacional;
II. Cuidar para que as políticas e as metas acadêmicas e institucionais, propostas no PDI e no PPI, sejam atingidas;
III. Representar a Unidade junto à Reitoria, bem como em atos públicos e nas relações com outras Instituições de Ensino;
IV. Organizar e participar de reuniões com os Coordenadores de Curso e com os Representantes de Turmas;

V. Participar dos *follow ups* e demais reuniões da Reitoria;

VI. Orientar, coordenar e fiscalizar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito de seu *Campus e/ou Unidade*;

VII. Estimular, no âmbito de seu *Campus e/ou Unidade*, a publicação de trabalhos didáticos, técnicos e científicos;

VIII. Acompanhar a implantação e atuação efetiva dos Núcleos Docentes Estruturantes - NDEs, nos cursos de graduação;

IX. Acompanhar a efetiva atuação da CPA, visando à melhoria da qualidade acadêmica dos cursos de sua responsabilidade;

X. Acompanhar a elaboração e o desenvolvimento dos planos de melhorias elaborados a partir dos resultados da Avaliação Institucional, em consonância com a CPA;

XI. Atuar no processo de autoavaliação institucional e acompanhar a elaboração do Relatório Anual de Autoavaliação, em consonância com as ações da CPA;

XII. Acompanhar os resultados das avaliações externas;

XIII. Conhecer e aplicar as políticas institucionais de ensino, de extensão e de pesquisa;

XIV. Acompanhar a gestão dos cursos e a efetiva atuação dos Colegiados do *Campus e/ou Unidade*;

XV. Acompanhar as políticas institucionais voltadas para a formação continuada, promovendo a integração entre os cursos de graduação e de pós-graduação, incentivando a produção científica alinhada à atuação profissional do egresso;

XVI. Elaborar e desenvolver projetos estimulando as inovações curriculares e metodológicas;

XVII. Ministrar, se possível, uma disciplina em um dos cursos ofertados na Unidade;

XVIII. Acompanhar as ações relativas aos programas de Nivelamento;

XIX. Pronunciar-se sobre questões suscitadas pelos Corpos Docente e Discente do *Campus e/ou Unidade*, encaminhando à Reitoria informações e pareceres relativos a assuntos cuja solução transcenda sua competência;

XX. Supervisionar o desempenho dos indicadores da Unidade;

XXI. Orientar, coordenar e supervisionar as atividades dos Coordenadores de Curso;

XXII. Orientar e acompanhar a elaboração dos projetos que compõem os currículos dos cursos;

XXIII. Acompanhar atividades relativas ao ENADE, desenvolvidas pelos Coordenadores de Cursos;

XXIV. Desenvolver atividades relativas aos processos de credenciamento e de renovação de credenciamento de IES, bem como as de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, responsabilizando-se pelo recebimento e acompanhamento dos trabalhos das Comissões de Avaliação *in loco* do Ministério da Educação - MEC, juntamente com a Comissão Própria de Avaliação - CPA;

XXV. Colaborar, no que couber, com o processo de elaboração dos documentos acadêmicos institucionais - PDI, PPI, Estatuto e Regimento, bem como dos Projetos Pedagógicos dos Cursos;

XXVI. Sugerir à Reitoria e ao CEPE a abertura de novos cursos de graduação e de pós-graduação no *Campus e/ou Unidade* sob sua responsabilidade;

XXVII. Presidir as cerimônias de Colação de Grau relativas à Unidade;

XXVIII. Fazer cumprir o regime disciplinar estabelecido no Regimento da Instituição, aplicando, se necessário, as penalidades previstas;

XXIX. Organizar e supervisionar a execução dos serviços administrativos do *Campus e/ou Unidade*;

XXX. Responsabilizar-se pelas áreas de apoio administrativo do *Campus e/ou Unidade*;

XXXI. Analisar a assiduidade do pessoal docente, dos coordenadores, do pessoal de apoio administrativo do *Campus e/ou Unidade*;

XXXII. Elaborar e apresentar à Reitoria, nas datas acordadas, os anteprojetos de planos orçamentários necessários ao bom funcionamento do *Campus e/ou Unidade*, dos seus cursos e programas;

XXXIII. Supervisionar e fazer cumprir a dotação orçamentária do *Campus e/ou Unidade*;

XXXIV. Supervisionar a gestão de infraestrutura do *Campus e/ou Unidade*;

XXXV. Acompanhar e desenvolver ações para a consecução das metas de captação e de evasão de alunos;

XXXVI. Substituir, em casos de impedimentos temporários, seus pares em outros campi, quando designados;

XXXVII. Decidir, em conjunto com o Gestão de Pessoas, sobre a admissão e demissão do pessoal de apoio administrativo do *Campus e/ou Unidade*;

XXXVIII. Organizar, sistematizar e controlar informações sobre as estruturas curriculares, a oferta de turmas, o controle de vagas, o ensalamento e a gestão do corpo docente (indicação, horário, ponto e informações para a folha de pagamento), em conjunto com os coordenadores de curso;

XXXIX. Acompanhar, permanentemente, informações sobre laboratórios e bibliografias necessários ao desenvolvimento dos cursos;

XL. Cuidar para que haja comunicação interna efetiva sobre assuntos acadêmicos e administrativos de interesse da Instituição;

XLI. Exercer outras atribuições que lhe forem determinadas pela Reitoria

5.2.1.2.3 Coordenadoria de Pós-Graduação *Lato Sensu* e Extensão

A Coordenadoria de Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão superintende, coordena, fomenta e fiscaliza todas as atividades acadêmicas de Pós-Graduação Lato Sensu e de Extensão da Instituição, objetivando o bom desempenho e qualidade de seus cursos e programas.

Constituem atribuições do Coordenador de Pós-Graduação Lato Sensu e Extensão:

I. Superintender, coordenar, fomentar e fiscalizar a vida acadêmica e as atividades pedagógicas e científicas da Instituição na área da pós-graduação lato sensu e da extensão;

II. Desempenhar outras funções e atividades, no âmbito de sua competência ou que, por sua natureza, lhe sejam atribuídas pelo Reitor

5.2.1.2.4 Conselhos de Campus e/ou Unidade

Os Conselhos de *Campus* e/ou Unidade, com funções deliberativas e consultivas, são compostos pelo Diretor de *Campus* e/ou Unidade por coordenadores, por docentes e por um representante discente.

São atribuições do Conselho de Campus e/ou Unidade:

I. funcionar como órgão deliberativo e consultivo no respectivo campus e/ou unidade, em todos os assuntos de sua competência;
II. planejar as atividades comuns do campus e/ou unidade e promover a articulação e a integração dos cursos;
III. sugerir a criação de novos cursos e de órgãos de apoio;
IV. constituir comissões para assuntos específicos no âmbito de sua competência.

5.2.1.2.5 Coordenação de curso

Órgão executivo que superintende, coordena, fomenta e fiscaliza todas as atividades acadêmicas e administrativas do curso, no âmbito de sua competência.

São atribuições do Coordenador de Curso:

I. Cumprir e fazer cumprir as normas do Estatuto, deste Regimento e as decisões do CEPE, do Colegiado de Curso e do NDE do curso;
II. Participar, quando designado, com direito a voz e voto, das reuniões do CEPE;
III. Convocar e presidir as reuniões do Colegiado e do NDE do curso;
IV. Organizar e controlar a execução de todo o serviço administrativo da Coordenação;
V. Executar e fazer executar as decisões da Diretoria do *Campus e/ou Unidade*, aplicáveis à Coordenação;
VI. Propor ao NDE reformulações no Projeto Pedagógico do Curso e/ou na estrutura curricular vigente;
VII. Zelar pelo cumprimento do Projeto Pedagógico do Curso, regime acadêmico e dos horários;
VIII. Coordenar os trabalhos e as atividades dos docentes do curso;
IX. Conhecer e registrar parecer dos recursos de alunos, quando solicitado, encaminhando-os aos órgãos competentes;
X. Acompanhar e estimular atividades complementares atinentes ao curso;

XI. Analisar, validar e registrar semestralmente as atividades complementares realizadas pelos alunos, para que as horas correspondentes sejam incluídas no histórico escolar do aluno;

XII. Acompanhar, junto à Secretaria Acadêmica, os registros e controles acadêmicos;

XIII. Organizar, e manter arquivados os programas de disciplina e planos de ensino, assim como encaminhá-los ao NDE para atualização e/ou aprovação;

XIV. Cooperar com as demais Coordenações do *Campus e/ou Unidade*, na organização, orientação e fiscalização das atividades de ensino, pesquisa e extensão de interesse comum;

XV. Estimular, no âmbito da Coordenação, a publicação de trabalhos didáticos, técnicos e científicos;

XVI. Pronunciar-se sobre questões suscitadas pelos Corpos Docente e Discente, na Coordenação, encaminhando ao Diretor do *Campus e/ou Unidade* as informações e pareceres relativos aos assuntos atinentes e cuja solução transcenda sua competência;

XVII. Promover projetos e trabalhos de ensino, pesquisa e extensão de forma a harmonizar os interesses do curso com as preocupações científico-culturais do *Campus e/ou Unidade*;

XVIII. Garantir a execução das atividades de ensino conforme programas e planos de ensino aprovados;

XIX. Manifestar-se acerca de assuntos sobre os quais tenha sido consultado pelos órgãos colegiados, pela Diretoria ou pela Administração Superior;

XX. Propor plano orçamentário, discutir com o Colegiado de Curso e encaminhá-lo, no prazo acordado, ao diretor de sua unidade;

XXI. Participar do processo de seleção de professores candidatos ao exercício do magistério;

XXII. Fazer semestralmente a indicação dos professores para as disciplinas a serem ofertadas no curso, evitando a redução de carga horária docente;

XXIII. Propor a admissão de estagiário e de monitor, observadas as normas institucionais e a legislação pertinente em vigor;

XXIV. Participar do processo de avaliação institucional;

XXV. Proceder ao exame de processos de transferência interna e externa, obtenção de novo título e aproveitamento de estudos que lhe forem encaminhados, podendo, se desejar, ouvir o Colegiado de Curso ou obter parecer técnico específico de professor da disciplina;

XXVI. Solicitar ao órgão competente o registro de equivalência de disciplinas e de pré-requisitos, consultando, se desejar, o Colegiado de Curso;

XXVII. Orientar alunos transferidos em regime de adaptação;

XXVIII. Acompanhar as atividades de estágio supervisionado e/ou trabalho de conclusão de curso;

XXIX. Organizar e supervisionar as aulas práticas e sua interação com as aulas teóricas;

XXX. Propor programas de capacitação docente à Diretoria do *Campus e/ou Unidade*;

XXXI. Coordenar processo de seleção de docentes;

XXXII. Acompanhar a avaliação de desempenho dos professores integrantes do programa de avaliação institucional;

XXXIII. Opinar sobre a dispensa e licenças do corpo docente, consultando, se desejar, o Colegiado de Curso;

XXXIV. Elaborar, juntamente com o setor responsável, o horário de aulas;

XXXV. Atuar como mediador nos conflitos entre professor e aluno;

XXXVI. Receber e orientar pedidos que inserem a Instituição no contexto internacional por meio de cooperação com outras Instituições, transferência de conhecimento, mobilidade acadêmica (estudantes e professores) e de alunos estrangeiros matriculados na IES, bem como deliberar sobre solicitações de estímulo a publicação e participação em eventos internacionais, entre outros;

XXXVII. Exercer outras atribuições designadas pela direção da unidade ou administração superior.

5.2.1.2.6 Colegiado de curso

A Universidade terá um Colegiado de Curso - COLEC para cada um dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, este último quando for o caso, em funcionamento.

São atribuições do Colegiado de Curso:

I. Orientar e fiscalizar o funcionamento didático-pedagógico do curso, respeitando as decisões do Núcleo Docente Estruturante - NDE e dos órgãos colegiados superiores;
II. Responsabilizar-se pela supervisão e pela orientação técnico-científica e pedagógica do trabalho de seus professores, no ensino, na pesquisa e na extensão, observando as recomendações dos demais órgãos envolvidos;
III. Manifestar-se, quando solicitado, sobre a distribuição dos encargos didáticos aos docentes do curso, observando as normas institucionais e a legislação em vigor;
IV. Manifestar-se, quando solicitado, sobre admissão, dispensa e licenciamento de seu pessoal docente ou administrativo, quando for o caso;
V. Propor ao Diretor do *Campus e/ou Unidade* a modificação de regime de trabalho dos docentes;
VI. Discutir permanentemente com o NDE o perfil do egresso e suas competências e habilidades;
VII. Decidir, em grau de recurso, as questões que lhes são atinentes, conforme previsto neste Regimento;
VIII. Aprovar, acompanhar e supervisionar a participação do curso nos projetos de pesquisa, de extensão ou de responsabilidade social;
IX. Aprovar, acompanhar e supervisionar a participação do curso no programa de pesquisa científica;
X. Promover periodicamente a avaliação do curso, isolada ou em conjunto com os programas de avaliação institucional, traçando planos de ação com base nos resultados da avaliação;
XI. Apreciar, quando solicitado pelo coordenador ou órgão colegiado superior, os requerimentos de natureza didático-pedagógica, dos alunos;
XII. Aprovar a proposta orçamentária elaborada pelo coordenador;
XIII. Incentivar a participação dos docentes em programas de capacitação internos ou externos;

XIV. Designar comissões examinadoras de concursos destinados ao provimento de vagas do corpo docente;

XV. Manifestar-se previamente sobre acordos, parcerias e convênios, projetos de prestação de serviços a serem executados por professores envolvendo a Instituição, bem como sobre a realização de eventos de caráter cultural e científico próprios da Educação Superior.

5.2.1.2.7 Núcleo Docente Estruturante (NDE)

O Núcleo Docente Estruturante - NDE constitui-se de um grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuante no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do Projeto Pedagógico do Curso - PPC.

São atribuições do NDE:

I. Contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso;

II. Zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais, dos Referenciais Curriculares Nacionais para os cursos de bacharelado e licenciatura, do Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia, além de outras recomendações preconizadas pela legislação vigente;

III. Zelar pela criação, implantação, acompanhamento e atualização do Projeto Pedagógico do Curso;

IV. Discutir e estabelecer, caso previsto no Projeto Pedagógico do Curso, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade;

V. Elaborar, orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades interdisciplinares do curso;

VI. Indicar formas de incentivos, convênios, parcerias ou outras atividades necessárias para o desenvolvimento e consolidação do curso;

VII. Indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas das necessidades da graduação, das exigências do mercado de trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso;

VIII. Planejar, orientar e acompanhar as atividades de iniciação científica e de iniciação tecnológica;

IX. Encaminhar os planos de ensino das disciplinas a outros órgãos da IES, quando solicitado;
X. Elaborar propostas de regulamentação de estágios supervisionados e dos trabalhos de conclusão de curso, apresentando-as ao Colegiado de Curso;
XI. Propor ações de melhoria no curso com base nos relatórios de autoavaliação da IES;
XII. Coordenar o uso de laboratórios ou outros ambientes de aprendizagem requeridos pelo curso;
XIII. Orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades do Nivelamento;
XIV. Definir linhas de pesquisa que nortearão os Trabalhos de Conclusão de Curso, se houver;
XV. Orientar e acompanhar a elaboração e aplicação de provas colegiadas;
XVI. Planejar, orientar e acompanhar as atividades relativas ao Enade;
XVII. Elaborar, implementar e acompanhar a política de egressos do curso.

5.2.1.3 Órgãos suplementares

Biblioteca: A Biblioteca da Instituição é organizada de modo a atender aos seus objetivos e à missão e aos objetivos da instituição, e obedece a regulamento próprio. A Biblioteca funciona, diariamente, durante o expediente escolar, no mínimo, e no decorrer das férias e recessos escolares, nos horários estabelecidos em seu Regulamento. Cada Campus poderá manter uma Biblioteca específica para atendimento das áreas de conhecimento abrangidas pelos cursos nele locados.

Secretaria Acadêmica: Secretaria Acadêmica é o órgão central de desempenho das atividades administrativas da IES e obedece a regulamento e resoluções aprovados pelo CEPE.

Núcleo de Apoio Psicopedagógico ao Aluno: O respectivo Núcleo é um órgão que tem como objetivo oferecer um suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos do estudante da Instituição, atuando sobre os múltiplos fatores que possam estar interferindo em seu desenvolvimento integral e nas questões ligadas a aprendizagem, assim como

oferecer subsídios para os docentes em seu trabalho em sala de aula, contribuindo para a formação humana, política, social e profissional da comunidade acadêmica.

5.2.1.4 Órgãos específicos e de assessoria

Ouvidoria: órgão responsável por receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos professores, funcionários, alunos e demais usuários dos serviços prestados pela IES, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado pelo setor competente ou qualquer um de seus pontos de atendimento.

Comissão Disciplinar Processante: é o órgão responsável por apurar os fatos relativos aos atos de indisciplina praticados por alunos funcionários ou professores, colhendo provas e atuando no exercício do contraditório, com a participação do acusado, caso queira, prestigiando, na prática, os princípios norteadores do direito, visando a responsabilização de quem é atribuída à sua autoria.

5.2.1.5 Órgãos e instalações de apoio às atividades acadêmicas

- **Ambulatório Médico**: Atendimento médico emergencial e realização de consultas periódicas.
- **Arquivo Histórico**: Arquivamento de todos os documentos acadêmicos, bem como dos prontuários de alunos inativos.
- **Auditórios**: Destinados ao uso em semanas de Cursos, simpósios, palestras, congressos. Contam com recursos audiovisuais fixos.
- **Balcão de Informações**: Destinado aos visitantes, oferece orientações presenciais quanto aos eventos e localização dos departamentos.

➢ **Atendimento Especializado e Autoatendimento**: Central de Atendimento Financeiro (CAF) para serviços financeiros e financiamentos; atendimento acadêmico com autonomia e visão sistêmica sobre a situação do aluno; autoatendimento por meio de *totens*.

➢ **Central de Carreiras**: Elo entre os coordenadores e os alunos, bem como atendimento ao público.

- **Central de Outras Captações**: Suporte aos coordenadores e assistentes nos processos de conferência de todos os processos de análise criados. Atendimento.
- **Departamento de Cursos de Extensão**: O DCEx oferece cursos de extensão e palestras em todas as áreas, com o objetivo de aperfeiçoar e de aprimorar conhecimentos acadêmicos e profissionais.
- **Departamento de Integração Universidade-Empresa**: Setor destinado ao atendimento aos alunos e ex-alunos da Universidade; captação e divulgação de oportunidades de estágio / trabalho; auxílio na elaboração de currículos; orientação sobre processos seletivos, marketing pessoal e postura em entrevistas; realização de palestras e feiras de recrutamento; apoio na busca de parceiros e palestrantes para as Semanas de Curso; organização de eventos de recrutamento e seleção.
- **Departamento de Recursos Audiovisuais**: Setor de gerenciamento, manutenção e oferecimento de recursos audiovisuais fixos e volantes.
- **Engenharia de Segurança**: Responsável pelo planejamento e monitoramento das normas de segurança
- **Espaços de Convivência**: Áreas destinadas à integração dos membros da comunidade.
- **Sala da Segurança**: Central de segurança responsável pelo zelo ao patrimônio e proteção à comunidade.
- **Sala da Segurança**: Central de segurança responsável pelo zelo ao patrimônio e proteção à comunidade.
- **Sala dos Professores**: Área de convivência, de interação, de apoio e de prestação de serviços aos professores. Ponto de contato entre docentes e o controle burocrático da atividade docente.
- **Salas das Coordenadorias**: Os coordenadores de Curso e os assistentes de Curso atendem alunos e docentes nesse setor. Os Coordenadores estão distribuídos em salas individuais.
- **Secretaria do PROUNI**: Controle da atividade de cessão, de manutenção e de encerramento de bolsas vinculadas ao PROUNI.

- **Secretaria Geral**: Responsável por todos os registros da vida acadêmica dos alunos da graduação e da pós-graduação.

5.2.2 Autonomia da IES em relação à mantenedora

A Universidade São Judas Tadeu, doravante denominada USJT, legalmente reconhecida pela Portaria Ministerial da Educação n.º 264, de 4 de maio de 1989 e recredenciada pela Portaria Ministerial da Educação n.º 1.213, de 26 de outubro de 2016, com sede na Capital do Estado de São Paulo, na Rua Taquari, nº 546, Bairro Mooca, CEP 03166-000, é um estabelecimento de Ensino Superior mantido pela AMC Serviços Educacionais Ltda., CNPJ nº 43.045.772/0001-52, NIRE nº 35.218.650.310, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de São Paulo/SP, estabelecida no endereço supra, com Estatuto Social registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo - Jucesp sob o protocolo nº 0.759.861/16-0, certificada pelo registro n.º 344.342/16-5, de 1º/08/2016.

O Estatuto atualmente em vigor menciona que a Universidade São Judas Tadeu explicita sua estrutura organizacional administrativa em que estão identificados órgãos colegiados com competência deliberativa. Os dispositivos que apontam as composições desses órgãos colegiados indicam que seus integrantes exercerão mandato, tudo apontando para uma gestão democrática. Fica preservada a autonomia da vontade acadêmica nesses colegiados, porquanto compostos na maioria por docentes. Assim, as relações da mantenedora com a mantida estão delineadas Estatuto permitem notar que a ingerência da primeira na segunda resume-se à vertente econômica, preservando-se inteiramente a autonomia da segunda em relação à primeira em matéria acadêmica.

5.2.3 Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas

Há várias relações da USJT com a sociedade civil organizada, a partir da interação com os setores público, privado e o mercado de trabalho. Entre elas, destacam-se:

- **Convênios com empresas para estágios.**

A USJT estabelece convênios com o setor público, privado e ONGs, para encaminhamento de estagiários oriundos dos cursos mantidos pela USJT, segundo os termos da legislação em vigor. A USJT, também mantém o Departamento de Integração Universidade - Empresa – DIUE -, que tem como objetivo a informação, a aproximação, o apoio e a integração entre área acadêmica e mercado de trabalho, captando e divulgando vagas aos alunos e ex-alunos, encaminhando-os à colocação profissional. Adicionalmente, o CIEE, renomado agente de integração para estágios, mantém um posto avançado na unidade Mooca da UJST.

- **Convênios com empresas para a prestação de serviços**

  O Laboratório-Empresa (LABEMP) é o principal agente para essa prática e tem como objetivo proporcionar aos alunos da USJT um canal adequado para a prática profissional nas diversas modalidades organizacionais e tendências tecnológicas. O LABEMP oferece às empresas e ONGs do entorno serviços de consultoria e assessoria, sem ônus. Dessa forma, o Laboratório-Empresa proporciona a integração da USJT, com as empresas da região, a partir das suas demandas pontuais, proporcionando aos alunos condições para a aplicação prática dos conceitos teóricos à realidade das corporações. Além disso, os alunos têm a oportunidade de exercitar as habilidades e competências adquiridas em sala de aula e alimentar o ambiente acadêmico com atualizações e inovações do mercado. O desenvolvimento das atividades do LABEMP ocorre pela prestação de serviços de forma integrada entre os cursos, observando, porém, as especificidades profissionais. Vários professores em regime de Tempo Integral, estagiários e monitores formam o quadro funcional do Laboratório.

- **Convênios com propósito de interação com a sociedade civil organizada**

  (i) convênio com o Poder Judiciário - Juizado Especial Cível; (ii) convênio com o Poder Judiciário – Secretaria de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça; (iii) convênio com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP; (iv) convênio entre a Defensoria Pública e o Centro de Defesa dos

Direitos Humanos Pe. Ezequiel Ramin; (v) casa de mediação; (vi) convênio com a Secretaria Municipal de Abastecimento da PMSP: Projeto Educação Sanitária e (vii) parceria com a Secretaria Municipal de Esportes da PMSP: Projeto AME - Amigo do Esporte e Projeto Clube Escola.

5.3 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

5.3.1 Aspectos financeiros e orçamentários

A Universidade São Judas Tadeu é mantida pela AMC - Serviços Educacionais Ltda., pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos. Consoante com o Estatuto da USJT, os recursos financeiros da Universidade são provenientes de:

- dotações financeiras da Mantenedora;
- mensalidades, anuidades, taxas, contribuições e emolumentos cobrados dos alunos;
- renda por atividade de prestação de serviços;
- subvenções e auxílios, contribuições e doações, verba a ela atribuída por entidades públicas ou privadas, por pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras;
- renda de aplicação de bens e valores patrimoniais;
- financiamentos e contribuições oriundas de acordos ou convênios; e
- receitas eventuais de qualquer natureza.

A Universidade São Judas Tadeu elaborará seu orçamento anual, considerando:

- Projeção das receitas: mensalidades ou anuidades dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão ou projetos em parcerias;
- Projeção dos custos com pessoal (Docentes e profissionais técnico-administrativos);

- Projeção dos custos com serviços de terceiros;
- Projeção dos custos diretos e indiretos;
- Previsão de evasão de alunos;
- Previsão de inadimplência.

A peça orçamentária será elaborada a partir do levantamento dos cursos ofertados, tendo como base o número de alunos por turma, cargas horárias dos docentes, índices de reajustes inflacionários, salários e as demais informações obtidas pelos relatórios contábeis produzidos até o início dos trabalhos.

Elaborados os levantamentos das receitas e custos, e a identificação dos resultados, serão projetados os investimentos. O orçamento será aprovado em conjunto com a Diretoria Financeira e a Mantenedora. Após aprovado, sua execução seguirá o planejamento central estratégico no enfoque econômico-financeiro.

O balanço anual será auditado por Auditoria Independente, cujos exames são conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e compreendem:

- 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 divulgados;
- 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 este planejamento, a Universidade São Judas Tadeu visa a 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.

Pelo histórico de crescimento e sustentabilidade da instituição, a mantenedora tem cumprido o seu papel quanto à boa administração financeira e patrimonial da USJT, uma vez que há equilíbrio entre receitas e despesas, realizadas ou previstas. É importante ressaltar que a principal origem das receitas são as mensalidades escolares.

5.3.2 Plano de investimento

O plano de investimento variará conforme as receitas da Instituição e os índices da economia. Os investimentos necessários à instituição visam consolidar e expandir a oferta de cursos e 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 de recursos substancial que deverá ser suficiente para cobrir as necessidades de custeio, pessoal e investimentos.

As ações de investimento para a instituição terão como princípio as diretrizes do PDI, desenvolvido no âmbito da instituição, tendo como fator principal o enquadramento das metas e planejamento do espaço físico em concordância com as necessidades didático-pedagógicas.

Os demonstrativos de capacidade e sustentabilidade financeiras, com os indicadores financeiros globais e os componentes de custos, relativos ao quinquênio 2019-2023, são apresentados no quadro a seguir:

PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU					
	2019	2020	2021	2022	2023
RECEITAS	**320.674.780,56**	**359.079.457,33**	**430.454.426,50**	**488.976.884,85**	**561.906.756,37**
Anuidades/Mensalidades (+)	651.412.422,77	732.724.012,82	881.031.453,90	1.003.810.987,87	1.156.061.851,51
Bolsas e Devoluções (-)	- 315.204.140,50	- 355.401.543,95	- 427.803.142,28	- 488.181.126,04	- 562.848.590,40
Impostos (-)	- 6.940.482,72	- 7.937.230,06	- 9.693.688,92	- 11.208.374,34	- 13.045.358,70
Diversos (+)	4.054.067,24	4.321.054,09	4.962.838,88	5.554.485,87	6.290.230,72
Financiamentos (+)	-	-	-	-	-
Inadimplência (-)	- 12.647.086,22	- 14.626.835,57	- 18.043.035,08	- 20.999.088,50	- 24.551.376,76
Serviços (+)	-	-	-	-	-
Taxas (+)	-	-	-	-	-
DESPESAS	**- 244.504.567,49**	**- 283.265.376,78**	**- 325.854.116,53**	**- 352.360.765,66**	**- 385.147.336,25**
Acervos Bibliográficos(-)	-	-	-	-	-
Aluguel (-)	- 31.362.404,21	- 42.927.521,60	- 51.030.046,71	- 58.754.446,29	- 64.337.896,84
Despesas Administrativas (-)	- 47.878.384,97	- 59.359.916,50	- 69.480.117,04	- 70.226.247,15	- 72.192.914,66
Encargos (-)	-	-	-	-	-
Equipamentos (-)	-	-	-	-	-
Eventos (-)	-	-	-	-	-
Investimento (compra de imóvel) (-)	-	-	-	-	-
Manutenção (-)	-	-	-	-	-
Mobiliário (-)	-	-	-	-	-
Pagamento Pessoal Administrativo (-)	- 57.343.705,10	- 67.744.671,58	- 75.313.630,51	- 82.140.115,19	- 92.633.529,12
Pagamento Professores (-)	- 107.920.073,21	- 113.233.267,10	- 130.030.322,28	- 141.239.957,03	- 155.982.995,63
Pesquisa e Extensão (-)	-	-	-	-	-
Treinamentos (-)	-	-	-	-	-
RESULTADO	**76.170.213,07**	**75.814.080,55**	**104.600.309,96**	**136.616.119,19**	**176.759.420,12**

5.3.3 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 nossa visão e missão, afirmamos sempre que ajudamos nossos alunos a realizarem seus sonhos e, portanto, a sustentabilidade financeira é a garantia da continuidade do alcance deste objetivo e deve ser vista com a seriedade que merece. Afinal, esta sustentabilidade é fruto de uma gestão ética e responsável e vem atrelada mais a indicadores sociais que, tão-somente, a financeiros.

Desse modo, a comunidade interna é partícipe deste processo, quer seja quando trabalha ativamente na captação quando se desdobra em manter e/ou ampliar a qualidade dos nossos cursos e serviços (principalmente os de atendimento ás demandas do aluno), a fim de evitar ou minimizar a evasão. Bons cursos, bons professores, boa reputação e o valor de nossa marca são atrativos de mercado que precisam ser mantidos.

Assim, os coordenadores de cursos são convidados a elaborar o orçamento anual de seu curso, visando dar-lhes a medida exata de que esse gerenciamento é que possibilita o desenvolvimento financeiro-administrativo, a mantença da qualidade e a eficiência operacional. E, assim, a expectativa de crescimento, via expansão, poderá ser mantida.

Essa corresponsabilidade também se estende aos líderes de área e aos diretores. Todos se envolvem e buscam trazer elementos de nossas avaliações internas e externas em suas considerações e solicitações. O resultado da Avalição 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 nos fornece também elementos importantes quanto ao investimento necessário para nossos espaços, equipamentos e laboratórios. Por isso, a equipe do Regulatório, ao trazer esses elementos, amplia nossa visão e sustenta a tomada de decisão.

A centralidade do papel de nossa comunidade interna em relação à sustentabilidade financeira pode ser ainda destacada quando ressaltamos a contribuição do Comitê de Ética: cada vez que recebemos uma denúncia, impedimos ou mitigamos quaisquer ações de

corrupção, fraudes ou quebra da integridade da vida acadêmica. A sustentabilidade financeira da instituição, resultado de uma política consistente e responsável que permite um adequado equacionamento entre receitas e despesas, revela-se também através da política institucional de bolsas e descontos (incluindo o PROUNI, no qual a USJT tem importante participação desde o início do Programa, em 2004, oferecendo milhares de bolsas adicionais).

6 INFRAESTRUTURA

6.1 INFRAESTRUTURA GERAL

Os espaços físicos da Universidade São Judas Tadeu possuem infraestrutura adequada e atendem às necessidades exigidas pelas normas institucionais, diretrizes dos cursos e órgãos oficiais de fiscalização pública. As edificações contam com sistema de ventilação natural e artificial (ar-condicionado) e acabamentos civis, visando facilidades de manutenção e higienização.

As instalações são acessíveis e atendem à legislação vigente - NBR 9050/2004 da ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas (Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos); Constituição Federal de 1988, Artigos 205, 206 e 208; Decretos nº 5296/2004, nº 6949/2009 e nº 7611/2011; Portaria 3284/2003. 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.

As Unidades têm um adequado sistema acústico em todos os seus ambientes de aprendizagem, eliminando qualquer possibilidade de prejuízo ao ensino. Possui também 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.

Todos os *campi* contam com sistema de PCI (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.

Os *campi* da Universidade São Judas Tadeu estão cobertos por rede Wireless, além de rede de TI física e pontual quando necessário, contando com uma sala para o CPD (Centro de Processamento de Dados), onde são alocados os links, servidores e demais ativos de informática para um eficaz atendimento às demandas da Universidade.

A USJT conta com uma equipe exclusiva de limpeza, onde os ambientes são limpos duas vezes ou mais por dia, dependendo da necessidade.

Tendo em vista a expansão prevista para o quinquênio 2019-2023, a Universidade São Judas Tadeu deverá ampliar sua infraestrutura, em todas as suas unidades, seja pela readequação dos espaços atuais, seja por novas edificações, conforme segue:

- 80 novas salas de aula;
- 20 novos laboratórios didáticos específicos ou multidisciplinares;
- Clínica de Atendimento e Hospital Veterinário para o curso de Medicina Veterinária;
- Clínica de Atendimento para o curso de Odontologia;
- Clínica de Atendimento para o curso de Psicologia;
- Ambulatório e Laboratório de Habilidades para o curso de Medicina;
- Laboratório Práticas Jurídicas;
- Demais instalações de apoio administrativo e acadêmico, incluindo biblioteca, para as novas unidades e novos campi fora de sede.

6.1.1 Infraestrutura das unidades

Tendo por base o ano de 2018, a USJT, **Unidade Mooca**, possuía uma área construída de 69.143 m² quadrados. Além das instalações referentes à sede administrativa, são cerca de 235 salas de aula, 160 laboratórios didáticos e espaços de apoio pedagógico, uma biblioteca e mais de 30 órgãos e instalações de apoio e atendimento às comunidades interna e externa. O campus conta com piscina semiolímpica, pista de atletismo, academia de ginástica, praça de alimentação, estacionamento para alunos e para funcionários, uma capela e um ambulatório médico.

Descrição	Área m²
Auditórios	400
Biblioteca	1921
Central Atendimento Aluno	150
Central de Carreiras	100
Comissão Própria de Avaliação	10
Coordenação	100

Enfermaria	50
Instalações Sanitárias	600
Instalações Sanitárias - PNE	40
Banheiro Familiar	20
Laboratórios	14.852,9
Ouvidoria	10
Núcleo de Apoio Psicopedagógico	20
Núcleo Suporte de Informática	20
Refeitório	50
Refeitório dos Estudante	20
Salas de Aula	19.409,6
Sala de Professores	150
Sala de Professores de Tempo Integral	200
Salas de Atendimento Individual	30
Central de Atendimento Candidato	100
Hall	500
Banco	50
Coordenação de Pós-Graduação	70
Medicina do Trabalho	50
Sala de Reunião	210
Sala de Vídeo Conferência	200
Gestão de Pessoas	70
Cantinas	240
Capela São Judas	300
Ambulatório de Nutrição	40,0
Consultório de Fisioterapia	251,2
Clínica de Odontologia	763,0
Clínica de Neurologia	58,0
Clínica de Neurologia Infantil	73,8
Consultórios	156,4
Clínica de Psicologia	602,0
Brinquedoteca	40,0
Espaços de Apoio	5,770,70
Arquivos	265,0
Serviços Gerais	30,0
Reitoria	900,0
Secretaria	252,0
Espaço Funcionários	157,1

A **Unidade Butantã** tem uma área construída de 13.884,82 m², 62 salas de aula, 15 laboratórios didáticos e espaços de apoio pedagógico, entre eles Laboratório de Mecânica Laboratório de Engenharia, Laboratório de TV, Laboratório de Rádio, Laboratório de Desenho, Laboratório Civil, uma biblioteca e 19 órgãos e instalações de apoio e atendimento às comunidades interna e externa.

Descrição	Área m²
Auditório	348
Central de Atendimento Candidato	96,67
Central de Atendimento Aluno	91,62
Sala dos professores	135
Núcleo Docente Estruturante	45
Coordenação	101
Biblioteca	397
Salas de aula	4700
Sala de Atendimento Individual	12
Laboratórios	700
Comissão Própria de Avaliação	49,31
Enfermagem	31,4
Depósito	33
Salas de Atendimento	22
Salas de Docentes	100
Sala de Docentes de Tempo Integral	50

As novas unidades de Jabaquara, Paulista e Santo Amaro foram inauguradas em 2018. A **Unidade Jabaquara** conta com 11.183,53 m² de área construída, divididos em oito pavimentos, dois níveis de estacionamento, um nível térreo, o campus conta com 60 espaços acadêmicos de aproximadamente 65 m², biblioteca, sala de professores, coordenadores, apoio administrativo, convívio e demais áreas necessárias para o bom funcionamento da escola. Dispõe de Laboratórios de Informática, Laboratório de Química, Laboratório de Desenho. Possui uma área de serviços de apoio ao aluno com lanchonete, copiadora e estacionamento. O novo campus tem a sua circulação vertical atendida por elevadores e escadas, facilitando assim o dia a dia de alunos e professores.

Descrição	Área m2
Laboratórios	339,71
Auditório	175,0
Central Atendimento Aluno	56,0
Central de Atendimento Candidato	68,0
Núcleo de Suporte Informática	14,3
Lanchonete	22,0
Sala dos Professores	126,61
Sala de Atendimento	8,0
Coordenação	36,94
Coordenação	21,0
Banheiros Masculino	86,2
Banheiros Feminino	86,2
Biblioteca	286,0
Banheiros PNE	6,0
Sala de Aula	1026,33
Laboratórios de Informática	134,0

A **Unidade Paulista,** inaugurada em 2018, possui 10.758,47 m² de área construída, divididos em 17 pavimentos, dois níveis de estacionamento, um nível térreo. O campus conta com aproximadamente 60 espaços acadêmicos com média de 64 m², laboratórios, biblioteca, sala de professores, coordenadores, apoio administrativo, convívio e demais áreas necessárias para o bom funcionamento da escola. Possui uma área de serviços de apoio ao aluno com lanchonete, copiadora e estacionamento.

Descrição	Área m²
Laboratórios	250
Central de Atendimento Candidato	47
Central de Atendimento Aluno	30
Lanchonete	11
Banheiros Masculino	62
Banheiros Feminino	40
Banheiros PNE	22
Biblioteca	190
Sala dos Professores	117
Núcleo Suporte Informática	11
Salas de Aula	930
Sala de Atendimento	10

Sala de Núcleo Docente Estruturante	10
Sala de Comissão Própria de Avaliação	10
Hall	100
Laboratório de Informática	45

A **Unidade Santo Amaro** possui 4.887,737 m² de área construída, divididos em 2 pavimentos, um nível de estacionamento, um nível térreo. O campus conta com aproximadamente 23 espaços acadêmicos com média de 75 m², laboratórios e espaço Maker, biblioteca, sala de professores, coordenadores, apoio administrativo, convívio e demais áreas necessárias para o bom funcionamento da escola. Possui uma área de serviços de apoio ao aluno com lanchonete, copiadora e estacionamento.

Descrição	Área m²
Salas de Aula	1412,0
Central de Atendimento Candidato	65,0
Central de Atendimento Aluno	39,0
Biblioteca	280,0
Núcleo de Suporte Informática	19,0
Coordenação	43,0
Sala dos Professores	76,0
Banheiros Masculino	45,0
Banheiros Feminino	45,0
Banheiros PNE	20,0
Laboratório de Informática	135,0
Laboratórios	445,0
Refeitório	15, 0
Saúde do Trabalho	20, 0
Sala de Atendimento	8,0
Sala de NDE	10,0
Sala de CPA	10,0

Em 2019, duas novas Unidades foram inauguradas: Santana e Vila Leopoldina. A Unidade **Santana** está localizada Rua Voluntários da Pátria, nº 2624, no bairro Santana. O respectivo imóvel tem cerca de 8.000 m². O campus conta com aproximadamente14 espaços administrativos (Coordenação, Espaço para o NDE, Espaço para a CPA, Espaço

para o NAP, Coordenação, Sala de professores, Núcleo de Suporte a Informática, Central de Atendimento ao Aluno/Candidato, Sala de professores de TI, Enfermaria, Copa) estando alocados em uma área de 290m². Possuí salas de aula, laboratórios e biblioteca e banheiros (masculino, feminino, PNE)

Descrição	Área m²
Coordenação	43,51
Núcleo Docente Estruturante	13,48
Comissão própria de Avaliação	13,39
Núcleo de Apoio Psicopedagógico	10,62
Recepção coordenação /sala de professores	17,43
Salas de atendimento 1	12,0
Sala do professor	44,27
Núcleo Suporte Informática	23,36
Recepção	87,32
CAC	35,94
Sala de prova	17,01
Sala de Professor Tempo Integral	21,62
CPD	21,9
Laboratórios	150,0
Área Externa	507,0
Laboratório de informática	74,13
Salas de aula	302,0
Enfermaria	10,2
Copa	10,2
DML	4,55
Banheiros	26,03
Hall	242,5
Biblioteca acervo	150,0
Banheiros	34,07

A **Unidade Vila Leopoldina** está localizada na Avenida Imperatriz Leopoldina, nº 184, bairro Vila Leopoldina, e possui uma área de cerca de 7.000 m². O campus possui laboratórios específicos, laboratório de informática, biblioteca, salas de aula, espaço para coordenação, espaço para professores de tempo integral, sala para CPA, copa, banheiros, etc.

Descrição	Área m²
Laboratórios	355,0
Biblioteca	171,5
Salas de aula	360,0
Laboratório de informática	72,86
Núcleo de Suporte a Informática	18,8
Recepção da Coordenação	19,68
Espaço Cuidar	11,17
Núcleo Docente Estruturante	12,72
Professor Tempo Integral	12,61
Sala de Professores	49,21
CPA	12,72
Coordenação	40,54
CAC	38,88
Copa	26,24
Banheiros	54,04
Hall	276,64
Salas de Atendimento	20,0

A infraestrutura de todas essas Unidades é composta pelos espaços descritos nos tópicos a seguir. O detalhamento de cada um destes espaços em específico, no que concerne, por exemplo, à capacidade, metragem, mobiliário, será apresentado *in loco* durante a visita.

6.1.1.1 Salas de aula

As salas de aula possuem estrutura física adequada para os usuários e para as atividades exercidas. Todas elas têm boa acústica, iluminação e ventilação artificial e natural. São equipadas com mobiliários adequados às atividades didáticas. A definição das salas para o curso se dá 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. As mesmas 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 são limpas a cada término de período e têm lixeiras em seu interior e nos corredores.

6.1.1.2 Espaços de convivência e de alimentação

A USJT disponibiliza espaços para convivência e infraestrutura para o desenvolvimento de atividades de recreação e culturais para alunos, professores e funcionários técnico-administrativos. São estabelecidas parcerias com fornecedores locais que possam ofertar serviço de alimentação, garantindo o atendimento apropriado desta demanda.

6.1.1.3 Espaços para atendimento aos discentes

6.1.1.3.1 Sala de atendimento aos alunos

A sala para atendimento individual aos alunos é um espaço privativo que garante a privacidade do aluno quando estiver em atendimento, seja com os professores ou com a coordenação de curso. Este espaço é especialmente projetado para garantir uma atmosfera de acolhimento e disponibilidade.

6.1.1.3.2 Atendimento especializado e autoatendimento

Os alunos da IES contam com o Atendimento Especializado, dividido entre a Central de Atendimento Financeiro (CAF), para serviços financeiros e assuntos referentes a financiamentos, e a Coordenação de Curso, para o atendimento acadêmico. Há também autoatendimento com *totens*, que tornará a parte de documentação mais ágil, além de resolver questões acadêmicas e financeiras.

6.1.1.3.3 Call center

Setor responsável pelo contato via telefone com aluno e comunidade, são verificadas as dúvidas em geral e, após a triagem, são encaminhados para os setores específicos para solução e encaminhamentos.

6.1.1.3.4 Central de carreiras

Preocupada com o crescimento profissional dos nossos alunos e ex-alunos, a Central de Carreiras da USJT tem a finalidade de orientá-los sobre as vagas de estágio disponíveis (CLT e trainee), promovendo, assim, maior aproximação com o mercado de trabalho, o

desenvolvimento de atividades específicas em sua área de atuação e o aprimoramento de sua formação educacional. Presta ainda assessoria aos coordenadores de estágio, servindo de elo entre eles e os alunos, além de acompanhar e verificar todas as informações referentes aos contratos e convênios de estágio supervisionado (obrigatório ou não), atendendo à legislação de estágio vigente.

6.1.1.4 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas

A Universidade São Judas Tadeu conta com laboratórios de ensino compartilhados e específicos, destinados a atender às demandas didático-pedagógicas dos cursos, devidamente equipado para receber as atividades práticas a serem ministradas no mesmo. 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. Serão 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 estarão 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 serão 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.

A política de utilização de laboratórios na USJT prevê a possibilidade de uso compartilhado do espaço físico com estrutura multilaboratorial, podendo abrigar mais de um laboratório temático por espaço físico. Essa política é viabilizada pela existência de salas de preparação e de apoio, contíguas aos espaços, para prover os equipamentos e materiais necessários a cada tipo de uso.

Atualmente, os espaços são suficientes, adequados e conservados, para que as atividades didático-pedagógicas sejam realizadas adequadamente além de possibilitar que portadores de dificuldades de locomoção possam acessar os diferentes locais do campus sem dificuldades.

6.1.1.4.1 Centro de Psicologia Aplicada (CENPA)

Trata-se da clínica escola que propicia a formação, teórico-prática, dos alunos-estagiários do curso de Psicologia, oferecendo serviços gratuitos à comunidade na forma de diagnóstico, avaliação e intervenções clínicas, organizacionais, escolares e/ou institucionais.

6.1.1.4.2 Cartório experimental e escritório de assistência judiciária

O Cartório Experimental NUPRAJUR conta com espaço adequado para a realização de suas atividades principais, a saber: análise e assinatura de contratos de estágio na área jurídica; análise e lançamento de atividades complementares; administração de trâmites relacionados a TCC; administração de atividades do Centro de Estágio Profissional de Advocacia (CEPA), conveniado com a OAB/SP; realização de audiências simuladas e demais atividades práticas exigidas pelo MEC no âmbito dos Cursos de Direito.

Já o Escritório de Assistência Jurídica – EAJ é um departamento da USJT que dispõe de infraestrutura para prestar assistência jurídica às pessoas carentes do município de São Paulo.

6.1.1.4.3 Estúdio de rádio e TV

Os estúdios de Rádio e TV são os laboratórios onde o aluno coloca em prática o conteúdo das disciplinas de rádio, aprendido em sala de aula; também é gravado todo o conteúdo da rádio web são judas. São realizadas gravação de programas de rádio diversos, como rádio jornais, documentários, entrevistas, reportagens, programas ao vivo, gravações de spot, vinhetas e jingles publicitários.

6.1.1.4.4 Brinquedoteca

Neste espaço, os futuros licenciados poderão ampliar seus conhecimentos teórico-práticos a respeito do desenvolvimento infantil, reconhecendo a diversidade de jogos (simbólicos e de regras), suas características e contribuições para o desenvolvimento psicomotor, cognitivo e socioafetivo da criança. Em contato com crianças de diversas faixas etárias, recebidas neste espaço de ludicidade, poderão apurar suas técnicas de observação do brincar, do diálogo, da intervenção e interação com o universo infantil de uma forma mais intencional. Também os professores dos cursos, no trabalho de supervisão das atividades desenvolvidas pelos alunos da graduação, poderão encontrar na Brinquedoteca uma possibilidade de aprimoramento de seu fazer cotidiano e de sua formação como docentes-pesquisadores, na medida em que se torna viável, por meio do trabalho ali desenvolvido, pensar práticas investigativas que favoreçam a produção de conhecimento no âmbito da ciência da Pedagogia, o que promove a necessária articulação entre ensino, pesquisa e extensão. O espaço possui 36 m^2 e tem a capacidade para atender 15 crianças simultaneamente.

6.1.1.4.5 HSM

O HSM Lab foi projetado para atender e a área de Gestão e Negócios da Universidade São Judas e região, integrando nossa escola de gestão com conteúdos e ações de nossa parceira HSM e atendendo tanto a nossos cursos quanto a eventos externos. O layout foge do "padrão" de uma sala de aula comum. As mesas para grupos de 6 são dispostas ao longo de um amplo salão. As paredes são revestidas com lousas, que permitem uma integração maior entre os alunos, e uma expansão do conteúdo e dinâmicas de aprendizagem. O ambiente é climatizado, e possui recursos de multimídia. O principal curso atendido é a “Graduação 3.0” em Comércio Exterior, um curso híbrido com amplo conteúdo EaD e dois encontros semanais que aproveitam a disposição da sala para empregar metodologias ativas de aprendizagem.

6.1.1.5 Laboratórios de informática

As unidades da USJT possuem também laboratórios de informática com capacidade média de 30 computadores ligados à internet e que ficarão à disposição dos alunos, diariamente.

Os laboratórios serão 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 apoiarão o objetivo permanente de incluir o uso dos recursos de tecnologia de informação na rotina de trabalho de professores e alunos.

Todos os equipamentos passarão por processo de upgrade em determinados períodos, atualizando softwares e hardwares. Para a manutenção dos equipamentos dos laboratórios, serão utilizados os termos de garantia, no período em que estiver em vigor, sendo feito, em seguida, contrato de manutenção com empresa especializada. Será mantido, na unidade, um responsável técnico de suporte, para solucionar problemas do dia a dia.

Outra ambiência decisiva para a validação de nosso projeto pedagógico são as salas especialmente planejadas para a prática de metodologias ativas de aprendizagem. Com mobiliário próprio, estes espaços caracterizam-se pela mobilidade e pela criação de um ambiente interativo que facilita o diálogo, a troca e os trabalhos em grupos. Nossos projetos utilizam a cor como forma de conexão e mesas circulares, facilitando a interação e intensificando o convívio.

6.1.1.6 Auditório

A USJT conta com auditórios climatizados, preparados para receber eventos, reuniões, palestras e seminários, com cadeiras móveis, estofadas e confortáveis, projetor multimídia, sonorização e demais recursos áudio visuais necessários. Os espaços também possuem sanitários. A acústica dos ambientes 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 está coberto por rede wireless e alguns pontos de rede física de TI. A iluminação fluorescente é condizente com o ambiente. A acessibilidade a PCD também é contemplada em sua integridade.

6.1.1.7 Ambulatório médico

O Ambulatório Médico da USJT é um departamento integrante do SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), que atua de acordo com a política de saúde, higiene e segurança do trabalho, através de estratégias direcionada à promoção da saúde dos colaboradores, prevenção de doença profissional, condições de trabalho e dos acidentes de trabalho.

Presta serviços à comunidade acadêmica de acordo com o protocolo de normas e rotinas existentes, realizando atendimentos de urgência e primeiros socorros. Sobretudo observando e cumprindo as atribuições e exigências legais, e, em situações mais especificas, realiza ações de encaminhamento do acadêmico ao atendimento médico hospitalar de acordo com a necessidade de cada um, através de indicação de um pronto socorro mais próximo da comunidade.

6.1.1.8 Salas de coordenação acadêmica

A sala de coordenação acadêmica é um espaço é climatizado e conta com estações individuais de trabalho, conexão wireless, máquina de impressão e cópia de grande porte. As instalações que se destinam às coordenações de cursos são pensadas de modo a facilitar a interação entre os coordenadores e a direção e o desenvolvimento de ações compartilhadas na Universidade. Os espaços físicos são adequados para as atividades exercidas. Possuem mobiliário e equipamentos adequados para as atividades acadêmico-administrativas.

Os coordenadores contam com o suporte de assistentes de coordenação, que prestam suporte em assuntos relacionados a processos acadêmicos e de secretaria. O espaço conta também com recepção própria que presta suporte geral no atendimento a alunos, ligações, agendamentos, agendamento de reuniões, contato com representantes de turma.

Além de espaços reservados aos coordenadores dos cursos de graduação, a Universidade São Judas Tadeu dispõe também de ambientes adequados para a Coordenadoria de Extensão, o setor responsável por todas as ações de extensão Universitária da USJT, com o acompanhamento e suporte às ações de Extensão dos diversos cursos; proposição,

implementação e acompanhamento de ações de extensão; monitoramento das atividades de estagiários e monitores em ações de extensão; projetos comunitários e com o poder público; cursos de curta duração.

Também a Coordenadoria de pós-graduação *latu-sensu*, a pós-graduação *stricto-sensu* e Centro de Pesquisa possuem espaço dedicado para o apoio acadêmico administrativo ao desenvolvimento de todas as tarefas relacionadas.

6.1.1.9 Sala dos professores

Espaço destinado aos docentes para trocarem informações, alinharem conceitos, prepararem aulas, atividades, bem como guarda de material didático. Também neste espaço ocorre o controle de ponto de presença dos docentes. O espaço é amplo, climatizado e conta com mobiliário adequado para realização de trabalhos e/ou reuniões. Conta ainda com sanitários e copa de uso exclusivo dos docentes, além de uma máquina de bebidas quentes, sem custos aos usuários. Além disso, são disponibilizados aos professores microcomputadores e conexão wireless livre com capacidade para atender a todos os docentes.

6.1.1.9.1 Espaço de trabalho para docentes em tempo integral de docentes e tutores híbrido e presencial

A sala é destinada aos professores que têm carga horária integral, são realizadas reuniões também neste espaço, dispõe de computadores conectados à internet e rede wireless.

É destinado também às atividades de tutoria da Educação à Distância, tanto para docentes quanto alunos. Conta com computadores à disposição para realização das atividades pelos alunos, professores e atendimento.

6.1.1.10 Instalações administrativas

As instalações administrativas são adequadas aos usuários e às atividades exercidas; todas as salas possuem boa acústica; iluminação e ventilação artificial e natural. Todos os mobiliários são adequados às atividades. Em função da previsão de expansão, ainda na

vigência desse PDI, do quadro docente e técnico-administrativo, as instalações administrativas podem ser redimensionadas, a partir da demanda e de um planejamento prévio. As salas são limpas três vezes ao dia e possuem lixeiras em seu interior e nos corredores.

Na Unidade **Mooca**, as instalações dispõem de espaço adequado para setores como a Gerência Administrativa, Secretaria Acadêmica, Relacionamento com Empresas e Eventos.

A Gerência Administrativa e Infraestrutura (Segurança, Limpeza, DTI, Almoxarifado e Patrimônio) da USJT realiza a gestão da utilização dos espaços da Instituição e dos Contratos de Prestadores de Serviços, de terceirizados e de locatários (lanchonetes e serviços em geral). Está a cargo também da Gestão dos contratos e realização de parcerias com diversas empresas, com foco nos benefícios à Instituição e à comunidade acadêmica. Realiza a administração e negociação dos contratos de locação das dependências da Universidade para a realização de concursos públicos e eventos em geral, além de fornecer o atendimento a empresas e prestadores de serviços. A Gerência administrativa realiza cotações e negociações administrativas em geral, bem como a organização, distribuição e alocação nas salas de aula de todas as turmas anuais e semestrais.

A Secretaria Acadêmica é o setor responsável por todo o registro acadêmico dos alunos, desde a entrada até a colação de grau. É composto por 4 áreas; Arquivo, Secretaria de Graduação, Secretaria de pós-graduação e colação de grau.

O Relacionamento com Empresas é o setor responsável pelos Convênios e Parcerias com empresas. As principais atividades são o fechamento de parceria com empresas, captações de alunos, parcerias e patrocínios diversos, ações em feiras e eventos de captação.

Já o setor de eventos é responsável por todos eventos institucionais e acadêmicos da Instituição. Internos e externos. Planejamento, organização e execução de eventos, parcerias com empresas externas, interface com setores e coordenação de cursos.

6.1.1.11 Copa dos funcionários

A Copa e a Área de Descanso dos Funcionários, são espaços que foram integrados aos demais espaços da USJT com o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, são espaços onde os funcionários podem realizar suas refeições e lanches diários e, após, desfrutarem do de seus intervalos de almoço e descanso.

6.1.1.12 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 os mesmos acabamentos de parede e piso, mas o vaso sanitário, a torneira e a pia são de modelos próprios para atender aos portadores de necessidades especiais. Neles, há também barras de apoio ao lado e atrás do vaso sanitário.

6.1.1.13 Infraestrutura física e tecnológica destinada à CPA

A Comissão Própria de Avaliação tem um espaço próprio, adequado às necessidades de trabalho de seus membros e concernente ao importante trabalho que será ali desenvolvido. É disponibilizada uma sala com mesa de reuniões, computador conectado à internet e com *softwares* e *hardwares* que possam auxiliar na elaboração de seus processos internos. Os membros da CPA terão todas as condições estruturais para que possam desenvolver os melhores meios e práticas para obtenção das respostas que nos ajudarão a estabelecer os rumos para a instituição.

6.2 EQUIPAMENTOS

Acesso a equipamentos de informática pelos docentes: A USJT oferece, aos docentes, acesso aos equipamentos de informática por meio de reserva que pode ser feita pelo sistema on-line Ulife, possuindo número suficiente de máquinas, que atende satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os docentes têm acesso aos equipamentos na sala de professores, bibliotecas 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: A USJT oferece aos discentes, livre acesso aos equipamentos de informática, dispondo de um número suficiente de equipamentos, que atende satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os usuários contam com a ajuda dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Recursos audiovisuais e multimídia: A Universidade São Judas Tadeu possui recursos audiovisuais e de multimídia em quantidade adequada, atendendo aos corpos docentes e discentes e pessoal técnico-administrativo, mediante agendamento antecipado e reserva pelo Ulife. Conta com notebooks, televisores, caixas de som etc. Ressalta-se que há *datashows* disponíveis em todas as salas.

Internet: A USJT conta com rede de comunicação (internet e intranet) disponível a todos os docentes, discentes e funcionários em todo o campus, nos laboratórios e 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 Universidade.

Ferramenta de apoio ao ensino presencial: A USJT oferece a seus alunos e professores ambiente virtual de apoio ao ensino presencial. A ferramenta possibilita a inclusão de vasto material didático, exercícios, fóruns, bem como a troca de informações entre discentes e docentes.

6.3 BIBLIOTECA

6.3.1 Biblioteca: infraestrutura e acervo

O Sistema de Bibliotecas da Universidade São Judas Tadeu possui uma Biblioteca Central na Unidade Mooca, que ocupa atualmente uma área de 1.921,81 m², sendo que desta, 891,81 m² (46,40%) destinada à leitura e pesquisa, 280 m² (14,57%) para circulação e processo; e 750 m² (39,03%) ao acervo geral. Uma Biblioteca na Unidade Butantã, com

407,12 m², destes, 191,07 m² (46,93%) da sua área destinada à leitura, 57,61 m² (14,15%) para circulação e processos; e 158,44 m² (38,92%) ao acervo geral. As unidades Paulista, Jabaquara, Santo Amaro, Vila Leopoldina e Santana também fazem parte deste Sistema e possuem espaços destinados ao acervo físico e digital, espaços para estudos individuais e em grupo, e estrutura para atendimento a pessoas com deficiência.

As Bibliotecas da USJT são ambientes adequados às atividades propostas, com dimensão, iluminação, ventilação, acústica, tonalidade, comunicação visual, disposição do mobiliário, equipamentos e acessibilidade atendendo aos padrões exigidos, proporcionando aos alunos e demais interessados comodidade para seus estudos. Para segurança e escoamento dos usuários, as Bibliotecas possuem saída de emergência, iluminação própria independente específica para este fim, extintores de incêndio e hidrantes devidamente sinalizados e providos de sensores de alarme instalados em pontos estratégicos, de tal modo que haja completa proteção no ambiente.

As Bibliotecas apresentam acesso adequado aos portadores de necessidades especiais, estando preparadas para atender às necessidades dos usuários, como permanência para estudo, reflexão, pesquisa, estudos em grupo, dentre outras atividades de leitura e atualização. Salienta-se que as bibliotecas possuem um único nível, de fácil acesso interno e externo, com rampas de acesso externo e/ou elevador facilitando a frequência e o convívio das pessoas com deficiência.

A distribuição dos espaços físicos para leitura e pesquisa em cada uma das Unidades compreende:

- Instalações para estudos individuais: com acesso à internet (por conexão com a rede USJT) e base de dados locais;
- Instalações para estudos em grupo: com acesso à internet (por conexão com a rede USJT) e base de dados locais;
- Estrutura para Portadores de Necessidades Especiais: Balcão de atendimento e terminal de consulta adaptados para cadeirante; computador com software de leitura

de tela Jaws para utilização de portadores de deficiência visual e Scanner BookReader V200 da Plustek.

As Bibliotecas da USJT contam com profissional formado em Biblioteconomia e registro no Conselho Regional (CRB). As unidades realizam atendimento e oferecem seus serviços, tanto à comunidade acadêmica quanto à comunidade em geral. Para atender às diferentes demandas de seus usuários potenciais, disponibiliza livre acesso às estantes e empréstimo domiciliar de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos facultado a alunos, professores e colaboradores administrativos.

O *software* de gerenciamento utilizado é o *Pergamum* – programa desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. O sistema conta com arquitetura cliente/servidor, interface gráfica, programação em Delphi e banco de dados relacional Oracle. Utiliza o formato MARC (*Machine Readable Cataloging*) padrão internacional de catalogação. O *Pergamum*, disponível na web, permite a importação e 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 acervo de todas as Bibliotecas está totalmente inserido no sistema, constando não só livros da bibliografia básica das disciplinas ofertadas, como também da bibliografia complementar, além de livros para consulta interna, dicionários, enciclopédias, periódicos, jornais, mapas e materiais audiovisuais especializados nas áreas de atuação das unidades. O sistema traz a possibilidade de acesso à base de dados local e remoto (pelos polos), para consulta (autor, título, assunto e booleana), reserva e renovação on-line.

A consulta ao acervo pode, então, ser realizada nos computadores próprios, assim como fora do ambiente da Universidade, através do site[24] da Instituição. Esse atendimento presencial e remoto facilita a consulta, pelos usuários, ao amplo acervo bibliográfico disponível. Todos os ambientes das Bibliotecas são cobertos por internet sem fio (wireless), proporcionando assim o uso de computadores particulares, além dos já oferecidos pela instituição.

24 Http://www.usjt.br/biblioteca/

As Bibliotecas contam com softwares para auxiliar portadores de necessidades auditivas e visuais na utilização de computadores. Em todos os cursos da Universidade São Judas Tadeu, a disciplina de LIBRAS é oferecida como componente curricular optativo, além disso o site institucional da USJT é acessível por um software de LIBRAS.

A fim de obter 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 acesso a diversas bases de dados eletrônicas. A USJT mantém a assinatura da base de dados Academic *One File*, da *Cengage*, e possui acesso direcionado em seu site para várias outras de acesso gratuito, tais como Scientific Eletronic Library Online (SCIELO), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBCT).

Nas Unidades Mooca e Butantã, estão também disponíveis:

- **COMUT Eletrônico** – Serviços de Comutação Bibliográfica com Periódicos e obtenção de cópias de documentos e artigos por meio de correio, fax ou por sistema on-line em bibliotecas nacionais e internacionais;

- **EBSCO** – Disponibiliza bases de dados com referências de artigos e documentos científico-técnico em saúde. As bases apresentadas são MEDLINE with Full Text e SPORTDiscus with Full Text;

- **O PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES/MEC** – Possui acervo de mais de 38 mil títulos com texto completo, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual;

- **SCIENCE DIRECT** – Possui 2.700 títulos em várias áreas do conhecimento, nela os textos estão disponíveis na íntegra sendo seu acesso somente nos computadores dentro da Universidade, não é necessário o uso de senha. Essa base faz parte do Portal CAPES de base de dados;

- **SCOPUS** – É uma base de dados referencial (abstracts) com mais de 23.000 títulos em diversas áreas do conhecimento. O acesso nos computadores dentro da Universidade é direto e não é necessário o uso de senha. Essa base faz parte do Portal CAPES de base de dados

- **EDITORA REVISTA DOS TRIBUNAIS (RT**) – Constituídos de legislação com teia remissiva dos Códigos e da Série de Legislação RT publicados pela THOMSON 196 REUTERS, bem como dos artigos doutrinários e da jurisprudência publicados nas revistas RT.

De maneira esquemática, a seguir estão os principais serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade São Judas Tadeu:

- Empréstimo domiciliar facultado a alunos, professores e colaboradores administrativos;

- Acesso e consulta *in loco* ao acervo abertos ao público interno e externo da unidade;

- Pesquisa bibliográfica on-line pelos micros de consulta;

- Serviço de referência, atendimento pessoal ou pelo telefone e/ou e-mail, com esclarecimento e orientações sobre as fontes de pesquisas existentes;

- Orientação, via elaboração de referências bibliográficas, em trabalhos acadêmicos monografias e teses, em complementação aos dados fornecidos pelos professores de Metodologia Científica em sala de aula, em consonância com as normas ABNT;

- Orientação, quanto ao uso da biblioteca, para otimização do uso dos recursos e materiais oferecidos, permitindo o livre acesso às estantes e mobiliários de armazenamento dos materiais especiais. São distribuídas aos novos alunos, as normas de utilização da Biblioteca, bem como outras informações básicas e úteis contidas no Manual do Aluno e Manual do Professor;

- Disponibilização de jornais diários, mantendo para uso local;
- Materiais audiovisuais que acompanham os livros;
- Disponibilização de micros e/ou dispositivos eletrônicos para pesquisa na Internet, além de vários terminais de acesso existentes nos Laboratórios de Informática;
- Empréstimo informatizado: Sistema *Pergamum* integrado ao Sistema de Controle Acadêmico, com cadastro automático do corpo discente.

No quadriênio 2019-2023, o sistema de Bibliotecas da Universidade São Judas Tadeu seguirá atuando na sua missão de "criar condições para o estudo independente e a autoaprendizagem, que vão garantir o desenvolvimento dos membros da comunidade acadêmica, como profissional e como pessoa". A informatização do acervo a disponibilização de informações digitais e a universalização do acesso às Bibliotecas da USJT amplia as possibilidades de pesquisa à comunidade acadêmica e a faz extensiva à toda a sociedade.

6.3.2 Biblioteca digital

A Universidade São Judas Tadeu oferece também a toda a sua comunidade acadêmica a Biblioteca Digital (BD), um sistema informatizado que disponibiliza, em meio digital, títulos universitários. Implantada desde agosto de 2015, tem como intuito auxiliar nas pesquisas e suprir as demandas informacionais dos alunos da Instituição.

As duas plataformas disponíveis – Biblioteca Digital *Pearson* e Minha Biblioteca – contribuem para o aprimoramento e aprendizado do aluno. Com diversos recursos interativos e dinâmicos, a BD permite o acesso à informação de forma prática e eficaz, contando atualmente com cerca de 10.000 títulos. A plataforma estará disponível gratuitamente com acesso ilimitado para todos os alunos, professores, funcionários. Seu acesso é disponibilizado pelo sistema Ulife.

A Biblioteca Digital tem como missão disponibilizar ao aluno mais uma opção de acesso aos conteúdos necessários para uma formação acadêmica de excelência, através de

um meio eficiente, acompanhando as novas tendências tecnológicas. A Universidade São Judas Tadeu, desta forma, está comprometida com a formação e o desenvolvimento de um cidadão mais crítico e consciente.

6.3.3 Serviços e orientação para usuários

A cada início de ano, a biblioteca participa da “Semana de Boas-Vindas” e de orientação para os novos alunos, que focaliza sua missão, informações sobre horário e procedimentos para a utilização dos espaços, organização básica do sistema, serviços presenciais, organização geral do acervo, tipos de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos que podem ser utilizados por todos, orientação para o empréstimo, renovação e devolução, orientação de como fazer referência bibliográfica para os trabalhos de textos.

A biblioteca de cada unidade atende alunos, professores, colaboradores e egressos nos seguintes horários:

Quadro 9 – Horário de funcionamento das bibliotecas

UNIDADE	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO
Mooca	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Butantã	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Paulista	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Jabaquara	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Santo Amaro	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Santana	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Vila Leopoldina	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h
Cubatão	2ª a 6ª feira, das 7h30min às 22h e, aos sábados, das 8h às 15h

6.3.4 Plano de aquisição, expansão e atualização do acervo

A aquisição de acervo ocorre durante todo o ano, consoante indicações contidas nos Projetos Pedagógicos do Cursos (PPCs) da Universidade São Judas Tadeu e de acordo com a política de desenvolvimento do 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 seja importante. Os pedidos feitos envolvem livros, vídeos e outros materiais.

Ressalta-se que o planejamento econômico-financeiro da instituição contempla os recursos necessários à ampliação do acervo bibliográfico, ao aumento e capacitação dos recursos humanos, informatização e ampliação das instalações físicas da biblioteca.

O plano de expansão e melhoria da biblioteca está voltado aos aspectos de espaço físico e acervo (bibliográfico e audiovisual), tendo por objetivo facilitar o acesso às fontes informacionais.

Quanto ao sistema de classificação dos materiais informacionais que compõem o acervo, a biblioteca adota a Classificação Decimal Universal – CDU para a organização física. A conservação e preservação do acervo bibliográfico estão baseadas em uma política segura em relação aos recursos adequados e as técnicas apropriadas para prolongar a vida útil dos suportes de informação, garantindo a integridade física desse patrimônio e visando sua preservação.

6.4 RECURSOS AUDIOVISUAIS

A Universidade São Judas Tadeu tem o Departamento de Recursos Audiovisuais que possui acervo fixo, localizado nos diversos auditórios existentes e um acervo volante destinado a atender às solicitações dos docentes. O Departamento conta com uma equipe de colaboradores que disponibiliza os equipamentos e transporta-os até os locais solicitados. Também é oferecido suporte técnico para o uso dos equipamentos.

6.5 RECURSOS DE TECNOLOGIAS E COMUNICAÇÃO

A Universidade São Judas Tadeu conta com a plataforma Ulife, com funcionamento integral via *web*, que garante ao aluno flexibilidade de acesso, considerando-se a esfera temporal (a qualquer dia e horário) e a esfera espacial/geográfica (de qualquer local), além de contribuir para melhor organização dos estudos. O Ulife é, ao mesmo tempo, um Ambiente Virtual de Aprendizagem e 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. Com foco em experiência de uso

e de processos ágeis de desenvolvimento de *software*, o Ulife oferece uma suíte de produtos que representam o estado-da-arte em tecnologia educacional.

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 Universidade, o Sistema Integrado Acadêmico-Financeiro (SIAF), por meio do qual a Instituição acompanhará 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 ao 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, registro de contato com o aluno.

- Outros menus para alimentação do sistema, para que sejam usadas as informações em alguma tela operacional.

Como ferramenta de apoio aos processos de ensino-aprendizagem, o Ulife permite que o professor cadastre seu plano de aula, datas de avaliação, 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 Universidade para uso em sala de aula. Pelo sistema, o professor pode gerar relatórios para acompanhamento das turmas, no que se refere à frequência e avaliação. Por meio do Ulife, o professor 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 livros, revistas e jornais ou indicações bibliográficas com os alunos. O professor também tem acesso ao "Portal Intranet", que permite ao usuário os conhecimentos relativos aos setores da Universidade São Judas Tadeu, informações e serviços.

O Ulife faculta ao aluno acompanhar com mais autonomia, da USJT 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, 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, na medida em que permite o acompanhamento da execução do trabalho docente, por meio de relatórios de pendência sobre lançamento de planos de ensino, notas e frequências. Esta forma de monitoramento contribui ainda para o processo de autoavaliação institucional, pois oferece ferramentas para subsidiar este processo como relatórios e avisos de pendências.

Os protocolos disponíveis no Ulife permitem a melhoria do atendimento ao aluno, a efetividade e agilidade nas respostas. Otimizam processos e evitam 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 USJT. Pode ser acessado também por dispositivos móveis, pela versão do sistema adequada a estas mídias, denominada Ulife MOBILE.

Dentre os diversos processos que poderão ser solicitados pelo Ulife, destacamos os seguintes: APD – Assistência Pedagógica Domiciliar; Atestado de conclusão de curso com histórica Escolar; Colação de grau especial; Declaração de Frequência, dentre outros.

Por meio do sistema, o aluno pode também realizar sua matrícula, 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. Dessa forma, os alunos terão à sua disposição, a qualquer tempo e espaço, o acesso a informações acerca de sua vida acadêmica, o que permite maior autonomia para organização e planejamento de sua rotina diária de estudos.

O Ulife é o recurso tecnológico que subsidia a interação dos alunos com a Universidade São Judas Tadeu. É tanto um instrumento de comunicação e interação entre coordenação, professores e alunos da Instituição, como também uma ferramenta de apoio ao processo de ensino-aprendizagem. Por meio do Ulife, o aluno tem acesso às Bibliotecas Virtuais, que reúnem uma série de títulos universitários disponíveis para acesso *on-line*, e permite, assim, a relação de um livro por aluno, sem necessidade de empréstimos ou reservas.

As duas plataformas disponíveis na Universidade São Judas Tadeu para acesso pelo Ulife, a Biblioteca Digital Pearson e a Minha Biblioteca, contribuirão para o aprimoramento e 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.

Como ressaltado anteriormente, um dos grandes diferenciais das bibliotecas virtuais é a garantia de acesso de um livro por aluno, o que permite os estudos de maneira mais independente ou de forma interativa pelas marcações e indicações dos professores, sem os inconvenientes relacionados ao transporte de livros grandes e pesados em seu cotidiano Escolar. Cabe destacar, todavia, que a Universidade São Judas Tadeu não prescindirá de exemplares impressos, que estarão à disposição dos alunos também na biblioteca da instituição.

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 possiblidade de comunicação e estudo pelos recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e nas Bibliotecas Virtuais possibilitarão aos alunos o desenvolvimento da autonomia e o aprimoramento no uso destes recursos ao longo de sua formação, de forma ética e visando sempre a construção do conhecimento numa perspectiva interdisciplinar.

REFERÊNCIAS

AMARAL, E.M.H.; ÁVILA, B.; ZEDNJK, H.; TAROUCO, 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.

ĂNIMA EDUCAÇÃO. Projeto Acadêmico Ănima. Belo Horizonte, Diretoria Acadêmica, 2013.

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.

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 Themas. 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.

LEMOS, André F.M. **Cibercultura e Mobilidade. A Era da Conexão**. In: LEÃO, Lúcia (org). *Derivas***.** Cartografias do Ciberespaço, São Paulo: Annablume; Senac, 2004.

LENOIR, Yves. Didática e interdisciplinaridade: uma complementaridade necessária e incontornável. In: FAZENDA, Ivani (Org.). Didática e interdisciplinaridade. Campinas: Papirus, 2002.

MEDINA, A.; DOMINGUES, C. **La formación del profesorado en una sociedad tecnológica**. Madrid: Cincel, 1989.

MELLO, Guiomar Namo de. **Currículo da Educação Básica no Brasil: concepções e políticas**. Disponível em: <http://movimentopelabase.org.br/>. Acesso em: 25.abr.2015.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora: UFMG, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, republicada em 29 de dezembro de 2010: Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,* nº 249, Brasília, DF, 29 dez. 2010, seção 1, p. 39 a 43.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. *SINAES* – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 4. ed. ampl. Brasília: INEP, 2007.

MIZUKAMI, M. G. N. et al. **Escola e aprendizagem da docência: processos de investigação e formação**. São Carlos: EDUUFSCar, 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, Gimeno J. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

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.

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.

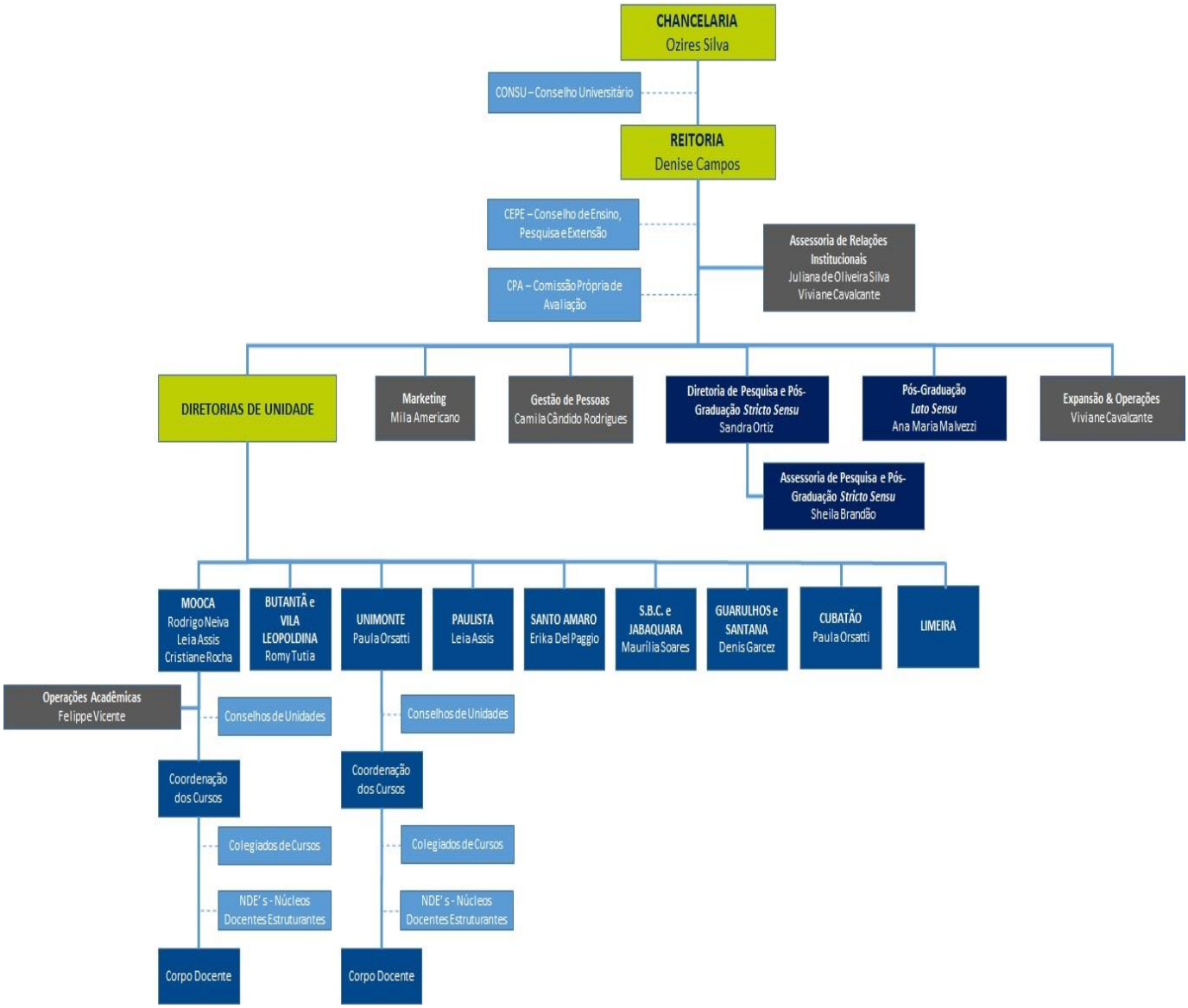
SILVA, Antonio Luiz de Paula – Notas marginais sobre educação como resistência critica em adorno. Atos de pesquisa em educação, vol 6, n 2, 2011.

UNESCO. *Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014*: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: Unesco, Orealc, 2005.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: ArtMed, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA



ANEXO B – OFERTA DE CURSOS

NOME DO CURSO	GRAU	ÁREA OCDE	OCDE ÁREA DETALHADA	OCDE ÁREA ESPECÍFICA	OCDE ÁREA GERAL	MODALIDADE	SITUACAO DO CURSO	VAGAS AUTORIZADAS	CAMPUS	MUNICIPIO	UF
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	900	Butantã	São Paulo	SP
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	150	Santana	São Paulo	SP
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	360	Paulista	São Paulo	SP
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	360	Santo Amaro	São Paulo	SP
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	114	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	1530	Mooca	São Paulo	SP
ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Administração	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	360	Jabaquara	São Paulo	SP
ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Tecnológico	Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	100	Butantã	São Paulo	SP

ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Tecnológico	Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Tecnológico	Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Tecnológico	Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Tecnológico	Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	Tecnológico	Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Tecnólogo)	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	150	Santana	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	720	Mooca	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	150	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e urbanismo	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP

BANCO DE DADOS	Tecnológico	Banco de dados	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	90	Mooca	São Paulo	SP
BIOMEDICINA	Bacharelado	Biomedicina	Biologia e bioquímica	Ciências	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	100	Butantã	São Paulo	SP
BIOMEDICINA	Bacharelado	Biomedicina	Biologia e bioquímica	Ciências	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
BIOMEDICINA	Bacharelado	Biomedicina	Biologia e bioquímica	Ciências	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	90	Mooca	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	270	Butantã	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	Bacharelado	Sistemas de informação	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
CIÊNCIA ECONÔMICA	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	Licenciatura	Formação de professor de biologia	Formação de professor de matérias específicas	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP

CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	Bacharelado	Ciências biológicas	Biologia e bioquímica	Ciências	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	450	Butantã	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Ciências contábeis	Contabilidade e tributação	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	630	Mooca	São Paulo	SP
CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Ciência da computação	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP

CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	150	Butantã	São Paulo	SP
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Economia	Economia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
CINEMA E AUDIOVISUAL	Bacharelado	Som e imagem	Técnicas audiovisuais e produção de mídia	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
CINEMA E AUDIOVISUAL	Bacharelado	Som e imagem	Técnicas audiovisuais e produção de mídia	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
COMUNICAÇÃO SOCIAL - RADIALISMO (RÁDIO E TV)	Bacharelado	Radialismo	Jornalismo e reportagem	Jornalismo e informação	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
COMUNICAÇÃO SOCIAL - RADIALISMO (RÁDIO E TV)	Bacharelado	Radialismo	Jornalismo e reportagem	Jornalismo e informação	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP

DESIGN	Bacharelado	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
DESIGN	Bacharelado	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
DESIGN	Bacharelado	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
DESIGN	Bacharelado	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
DESIGN	Bacharelado	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
DESIGN	Bacharelado	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
DESIGN DE INTERIORES	Tecnológico	Design de interiores	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
DESIGN DE INTERIORES	Tecnológico	Design de interiores	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
DESIGN DE INTERIORES	Tecnológico	Design de interiores	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
DESIGN DE INTERIORES	Tecnológico	Design de interiores	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
DESIGN GRÁFICO	Tecnológico	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	120	Mooca	São Paulo	SP
DESIGN GRÁFICO	Tecnológico	Design	Design e estilismo	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
DIREITO	Bacharelado	Direito	Direito	Direito	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	480	Butantã	São Paulo	SP
DIREITO	Bacharelado	Direito	Direito	Direito	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	1944	Mooca	São Paulo	SP
DIREITO	Bacharelado	Direito	Direito	Direito	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	160	Paulista	São Paulo	SP
DIREITO	Bacharelado	Direito	Direito	Direito	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Santo Amaro	São Paulo	SP

EDUCAÇÃO FÍSICA	Bacharelado	Educação física	Saúde (cursos gerais)	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
EDUCAÇÃO FÍSICA	Licenciatura	Formação de professor de educação física	Formação de professor de disciplinas profissionais	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
EDUCAÇÃO FÍSICA	Bacharelado	Educação física	Saúde (cursos gerais)	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	150	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
EDUCAÇÃO FÍSICA	Bacharelado	Educação física	Saúde (cursos gerais)	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
EDUCAÇÃO FÍSICA	Licenciatura	Formação de professor de educação física	Formação de professor de disciplinas profissionais	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
ENFERMAGEM	Bacharelado	Enfermagem	Enfermagem e atenção primária (assistência básica)	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	150	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	150	Santana	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	450	Butantã	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	1170	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Engenharia civil	Engenharia civil e de construção	Arquitetura e construção	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de computação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP

ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de computação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de computação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de computação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de computação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de computação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de controle e automação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de controle e automação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de controle e automação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO	Bacharelado	Engenharia de controle e automação	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	450	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	360	Butantã	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Engenharia de produção	Engenharia e profissões de engenharia (cursos gerais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Engenharia elétrica	Eletricidade e energia	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Engenharia elétrica	Eletricidade e energia	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Engenharia elétrica	Eletricidade e energia	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Engenharia elétrica	Eletricidade e energia	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	540	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Engenharia elétrica	Eletricidade e energia	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Engenharia elétrica	Eletricidade e energia	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELETRÔNICA	Bacharelado	Engenharia eletrônica	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELETRÔNICA	Bacharelado	Engenharia eletrônica	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELETRÔNICA	Bacharelado	Engenharia eletrônica	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA ELETRÔNICA	Bacharelado	Engenharia eletrônica	Eletrônica e automação	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP

ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	150	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	150	Santana	São Paulo	SP
ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	360	Butantã	São Paulo	SP
ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	630	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Engenharia mecânica	Engenharia mecânica e metalurgia (trabalhos com metais)	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Engenharia química	Química e engenharia de processos	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Engenharia química	Química e engenharia de processos	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Engenharia química	Química e engenharia de processos	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Engenharia química	Química e engenharia de processos	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Santana	São Paulo	SP
ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Engenharia química	Química e engenharia de processos	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Engenharia química	Química e engenharia de processos	Engenharia e profissões correlatas	Engenharia, produção e construção	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
FARMÁCIA	Bacharelado	Farmácia	Farmácia	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP

FARMÁCIA	Bacharelado	Farmácia	Farmácia	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
FARMÁCIA	Bacharelado	Farmácia	Farmácia	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
FARMÁCIA	Bacharelado	Farmácia	Farmácia	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	100	Butantã	São Paulo	SP
FILOSOFIA	Licenciatura	Formação de professor de filosofia	Formação de professor de matérias específicas	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
FILOSOFIA	Bacharelado	Filosofia	Filosofia e ética	Humanidades e letras	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
FISIOTERAPIA	Bacharelado	Fisioterapia	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
FISIOTERAPIA	Bacharelado	Fisioterapia	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	100	Butantã	São Paulo	SP
FISIOTERAPIA	Bacharelado	Fisioterapia	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
FISIOTERAPIA	Bacharelado	Fisioterapia	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
FOTOGRAFIA	Tecnológico	Fotografia	Técnicas audiovisuais e produção de mídia	Artes	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
GESTÃO COMERCIAL	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
GESTÃO COMERCIAL	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
GESTÃO COMERCIAL	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
GESTÃO COMERCIAL	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
GESTÃO COMERCIAL	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP

GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Tecnológico	Gestão da informação	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Gestão de pessoal / recursos humanos	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Gestão de pessoal / recursos humanos	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Gestão de pessoal / recursos humanos	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Gestão de pessoal / recursos humanos	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológico	Gestão de pessoal / recursos humanos	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
GESTÃO FINANCEIRA	Tecnológico	Gestão financeira	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
GESTÃO FINANCEIRA	Tecnológico	Gestão financeira	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
GESTÃO FINANCEIRA	Tecnológico	Gestão financeira	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
GESTÃO FINANCEIRA	Tecnológico	Gestão financeira	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP

GESTÃO FINANCEIRA	Tecnológico	Gestão financeira	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
JORNALISMO	Bacharelado	Jornalismo	Jornalismo e reportagem	Jornalismo e informação	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
JORNALISMO	Bacharelado	Jornalismo	Jornalismo e reportagem	Jornalismo e informação	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
JORNALISMO	Bacharelado	Jornalismo	Jornalismo e reportagem	Jornalismo e informação	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
JORNALISMO	Bacharelado	Jornalismo	Jornalismo e reportagem	Jornalismo e informação	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Butantã	São Paulo	SP
LETRAS - PORTUGUÊS E INGLÊS	Licenciatura	Formação de professor de língua/literatura vernácula e língua estrangeira moderna	Formação de professor de matérias específicas	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
LETRAS - PORTUGUÊS E INGLÊS	Bacharelado	Língua/literatura vernácula e línguas/literaturas estrangeiras modernas	Humanidades e letras (cursos gerais)	Humanidades e letras	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
LETRAS - TRADUTOR E INTÉRPRETE	Bacharelado	Língua/literatura vernácula e línguas/literaturas estrangeiras modernas	Humanidades e letras (cursos gerais)	Humanidades e letras	Humanidades e artes	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
LOGÍSTICA	Tecnológico	Gestão logística	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP

LOGÍSTICA	Tecnológico	Gestão logística	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
MARKETING	Tecnológico	Marketing e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
MARKETING	Tecnológico	Marketing e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
MARKETING	Tecnológico	Marketing e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
MARKETING	Tecnológico	Marketing e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
MEDICINA	Bacharelado	Medicina	Medicina	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	50	Cubatão	Cubatão	SP
MEDICINA VETERINÁRIA	Bacharelado	Medicina veterinária	Veterinária	Veterinária	Agricultura e veterinária	Educação Presencial	Em atividade	150	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
MEDICINA VETERINÁRIA	Bacharelado	Medicina veterinária	Veterinária	Veterinária	Agricultura e veterinária	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
MEDICINA VETERINÁRIA	Bacharelado	Medicina veterinária	Veterinária	Veterinária	Agricultura e veterinária	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
MEDICINA VETERINÁRIA	Bacharelado	Medicina veterinária	Veterinária	Veterinária	Agricultura e veterinária	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
NUTRIÇÃO	Bacharelado	Nutrição	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	80	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
NUTRIÇÃO	Bacharelado	Nutrição	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	100	Butantã	São Paulo	SP
NUTRIÇÃO	Bacharelado	Nutrição	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
NUTRIÇÃO	Bacharelado	Nutrição	Terapia e reabilitação	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
ODONTOLOGIA	Bacharelado	Odontologia	Odontologia	Saúde	Saúde e bem-estar social	Educação Presencial	Em atividade	200	Mooca	São Paulo	SP

PEDAGOGIA	Licenciatura	Pedagogia	Ciências da educação	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
PEDAGOGIA	Licenciatura	Pedagogia	Ciências da educação	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	150	Vila Leopoldina	São Paulo	SP
PROCESSOS GERENCIAIS	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
PROCESSOS GERENCIAIS	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
PROCESSOS GERENCIAIS	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
PROCESSOS GERENCIAIS	Tecnológico	Empreendedorismo	Gerenciamento e administração	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação a Distância	Em atividade	500	Mooca	São Paulo	SP
PSICOLOGIA	Bacharelado	Psicologia	Psicologia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
PSICOLOGIA	Bacharelado	Psicologia	Psicologia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	80	Paulista	São Paulo	SP
PSICOLOGIA	Bacharelado	Psicologia	Psicologia	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	120	Butantã	São Paulo	SP
PSICOLOGIA	Licenciatura	Formação de professor de psicologia	Formação de professor de matérias específicas	Formação de professor e ciências da educação	Educação	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Bacharelado	Publicidade e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP

PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Bacharelado	Publicidade e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Bacharelado	Publicidade e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Bacharelado	Publicidade e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	270	Mooca	São Paulo	SP
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Bacharelado	Publicidade e propaganda	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
RADIOLOGIA	Tecnológico	Tecnologia de radiologia	Tecnologias de diagnóstico e tratamento médico	Saúde	Saúde e bem estar social	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
REDES DE COMPUTADORES	Tecnológico	Administração de redes	Ciência da computação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	90	Mooca	São Paulo	SP
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Bacharelado	Relações internacionais	Ciência política e educação cívica	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Bacharelado	Relações internacionais	Ciência política e educação cívica	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Bacharelado	Relações internacionais	Ciência política e educação cívica	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Bacharelado	Relações internacionais	Ciência política e educação cívica	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Bacharelado	Relações internacionais	Ciência política e educação cívica	Ciências sociais e comportamentais	Ciências sociais,	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP

					negócios e direito						
RELAÇÕES PÚBLICAS	Bacharelado	Relações públicas	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
RELAÇÕES PÚBLICAS	Bacharelado	Relações públicas	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Butantã	São Paulo	SP
RELAÇÕES PÚBLICAS	Bacharelado	Relações públicas	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP
RELAÇÕES PÚBLICAS	Bacharelado	Relações públicas	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
RELAÇÕES PÚBLICAS	Bacharelado	Relações públicas	Marketing e publicidade	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
SECRETARIADO EXECUTIVO	Bacharelado	Secretariado executivo	Secretariado e trabalhos de escritório	Comércio e administração	Ciências sociais, negócios e direito	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Bacharelado	Sistemas de informação	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Santo Amaro	São Paulo	SP
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Bacharelado	Sistemas de informação	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Paulista	São Paulo	SP
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Bacharelado	Sistemas de informação	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	270	Butantã	São Paulo	SP
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Bacharelado	Sistemas de informação	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	360	Mooca	São Paulo	SP
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Bacharelado	Sistemas de informação	Processamento da informação	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	180	Jabaquara	São Paulo	SP

SISTEMAS PARA INTERNET	Tecnológico	Uso da internet	Uso do computador	Computação	Ciências, matemática e computação	Educação Presencial	Em atividade	90	Mooca	São Paulo	SP
TURISMO	Bacharelado	Turismo	Viagens, turismo e lazer	Serviços pessoais	Serviços	Educação Presencial	Em atividade	180	Mooca	São Paulo	SP

Fonte: Sistema e-MEC.