

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE BOM DESPACHO

**CONSELHO UNIVERSITÁRIO, DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – CONSEPE
RESOLUÇÃO Nº 25-H, DE 05 DE NOVEMBRO DE 2021**

*Dispõe da aprovação do Plano de
Desenvolvimento Institucional - PDI da
Instituição*

O Presidente do Conselho Universitário, de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, reitor do Centro Universitário UNA de Bom Despacho, professor **Rafael Luiz Ciccarini Nunes**, no exercício de suas funções estatutárias e tendo em vista as deliberações constantes na ata da reunião do referido órgão colegiado realizada no dia **05 de novembro de 2021** e,

RESOLVE:

Art. 1º. Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, período 2020 - 2024, desta Instituição de Ensino Superior, anexo a esse documento.

Art. 2º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua aprovação, revogando-se as disposições em contrário.

Registre-se. Divulgue-se. Cumpra-se.



**RAFAEL LUIZ CICCARINI NUNES
PRESIDENTE DO CONSEPE E REITOR DO
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA DE BOM DESPACHO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
UNA DE BOM DESPACHO**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI)
2020-2024**

The logo for UNA (Universidade Nova de Lisboa) features a stylized white chevron symbol followed by the lowercase letters 'una' in a bold, sans-serif font.

SUMÁRIO

1 PERFIL INSTITUCIONAL	13
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	14
2.1 Inserção regional	14
2.2 Desenvolvimento institucional	15
2.2.1 Missão, visão e valores	15
2.3 Objetivos	19
2.4 Descrição e projeção das metas	20
2.4.1 Metas e prazos relativos à avaliação institucional	21
2.4.2 Metas e prazos relativos ao ensino	22
2.4.3 Metas e prazos relativos à pesquisa e à extensão	23
2.4.4 Metas e prazos relativos à assistência estudantil.....	24
2.4.5 Metas e prazos relativos à comunicação com as comunidades.....	24
2.4.6 Metas e prazos relativos ao corpo docente	25
2.4.7 Metas e prazos relativos ao corpo técnico-administrativo	26
2.4.8 Metas e prazos relativos à gestão acadêmico-administrativa	27
2.4.9 Metas e prazos relativos à biblioteca	29
2.4.10 Metas e prazos relativos à infraestrutura física	29
2.5 Áreas de atuação	30
2.5.1 Graduação.....	31
6.1.3 Programas especiais de formação pedagógica	32
2.5.2 Pós-graduação <i>lato sensu</i>	33
2.5.3 Cursos de educação continuada	33
2.6 Políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial	34
2.7 Políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento econômico e à responsabilidade social	38
2.7.1 Políticas institucionais voltadas à responsabilidade social	41
3 PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	45
3.1 Comissão Própria de Avaliação (CPA)	47
3.2 Projeto de autoavaliação institucional	48
3.3 Construção dos instrumentos de avaliação	50
3.4 Sensibilização e participação da comunidade acadêmica	53
3.4.1 Pesquisa de clima – GPTW.....	56

3.5 Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações	64
3.5.1 Articulação entre os resultados das avaliações externas e autoavaliação	65
3.5.2 Elaboração do relatório de autoavaliação	66
4 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI).....	67
4.1 Diretrizes de atuação acadêmica	68
4.1.1 Formação integral	70
4.1.2 Educação para a sustentabilidade	73
4.1.3 Qualificação para o século XXI	76
4.1.4 Internacionalização	79
4.1.5 Formação docente	81
4.2 Currículo E2A – Ecossistema de Aprendizagem.....	83
4.2.1. Competências e habilidades	85
4.2.2 Trabalho coletivo e aprendizagem significativa	88
4.2.3 Personalização do currículo	90
4.2.4 Interdisciplinaridade	100
4.2.5 Estrutura curricular modular	102
4.2.6 Sistema de avaliação discente	108
4.2.7 Atividades práticas complementares	109
4.2.8 Estágio supervisionado	112
4.3 Inovações pedagógicas.....	114
4.3.1 Metodologias ativas de aprendizagem	115
4.3.2 Tecnologias digitais na educação	117
5 POLÍTICAS ACADÊMICAS	120
5.1 Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para graduação .	120
5.1.1 Avaliação discente	122
5.2 Políticas institucionais e ações para a pesquisa ou iniciação científica ...	126
5.2.1 Programa de iniciação científica e tecnológica.....	126
5.3 Políticas institucionais e ações para a extensão	131
5.4 Políticas institucionais e ações para a pós-graduação	140
5.5 Integração entre graduação e pós-graduação.....	141
5.6 Políticas institucionais e ações de estímulo e difusão para a produção acadêmico-docente.....	142
5.7 Política institucional de acompanhamento dos egressos.....	145

5.8 Política institucional de mobilidade acadêmica e internacionalização	147
5.9 Política de comunicação da IES com a comunidade externa.....	150
5.10 Política de comunicação da IES com a comunidade interna	151
5.10.1 Comunicação com os colaboradores	153
5.11 Política de atendimento aos discentes.....	154
5.11.1 Formas de acesso	154
5.12 Políticas institucionais e ações de estímulo à produção discente e à participação em eventos.....	161
6 POLÍTICAS DE GESTÃO	163
6.1 GESTÃO INSTITUCIONAL E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	165
6.1.1 Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)....	166
6.1.2 Colegiado de Curso (Colec)	166
6.1.3 Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão	167
6.1.4 Núcleo Docente Estruturante (NDE)	170
6.1.5 Reitoria	171
6.1.6 Da diretoria de <i>campus</i>	171
6.2 CORPO DOCENTE.....	172
6.2.1 Titulação.....	172
6.2.2 Regime de trabalho	173
6.2.3 Expansão do corpo docente.....	174
6.2.4 Critérios de seleção e contratação	175
6.2.5 Incentivo à permanência	176
6.2.6 Procedimentos para substituição eventual	177
6.2.7 Políticas de capacitação docente e formação continuada.....	177
6.2.8 Plano de carreira docente	185
6.3 CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	187
6.3.1 Perfil do corpo técnico-administrativo.....	187
6.3.2 Plano de cargos e salários do corpo técnico-administrativo.....	188
6.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	195
6.4.1 Plano de investimento	196
6.4.2 Projeto orçamentário	197
6.4.3 Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna	198
7 INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS	199
7.1 Infraestrutura geral.....	199

7.2 Instalações administrativas.....	200
7.3 Salas de aula.....	200
7.4 Auditório	200
7.5 Salas de professores	201
7.5.1 Instalações para as coordenações de curso	201
7.6 Espaços para atendimento aos discentes	201
7.7 Espaços de convivência e de alimentação	201
7.8 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas	202
7.9 Infraestrutura física e tecnológica destinada à CPA.....	203
7.10 Biblioteca	203
7.10.1 Biblioteca: infraestrutura.....	203
7.10.2 Biblioteca: plano de atualização do acervo	207
7.10.3 Biblioteca: programas de treinamento e orientação para os usuários	207
7.11 Instalações sanitárias	207
7.12 Equipamentos.....	208
7.12.1 Plano de expansão e atualização de equipamentos	209
7.13 Recursos de tecnologias de informação e comunicação.....	210
7.14 Atendimento às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida .	214
7.14.1 Acessibilidade curricular e atitudinal	214
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	216
REFERÊNCIAS.....	217



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização de Bom Despacho em Minas Gerais	14
Figura 2 – Modelo de sistematização dos dados coletados	54
Figura 3 – Modelo <i>Great Place to Work</i>	59
Figura 4 – Formação integral dos educandos	71
Figura 5 – Matriz referencial por competências.....	94
Figura 6 – Esboço dos itinerários formativos da plataforma LAIV	98
Figura 7 – Trilhas do LAIV – mediando conhecimentos e articulando saberes	99
Figura 8 – Exemplo de arranjo da estrutura curricular E2A.....	106
Figura 9 – Ciclo de aprendizagem autorregulada.....	125
Figura 10 – Relacionamentos entre as ações de extensão.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Oferta de cursos	31
Quadro 2 – Programas especiais	32
Quadro 3 – Cursos de pós-graduação	33
Quadro 4 – Dimensões avaliadas no modelo	57
Quadro 5 – Questões afirmativas da pesquisa.....	60
Quadro 6 – Cronograma de expansão do corpo docente.....	174
Quadro 7 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo	194
Quadro 8 – Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo.....	195
Quadro 9 – Projeção orçamentária.....	197
Quadro 10 – Nível de informatização da biblioteca	205

APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Centro Universitário Una de Bom Despacho, instituição de ensino superior mantida pela FACEB Educação LTDA, mantenedora com sede e foro na cidade de Bom Despacho, no estado de MG, constitui-se em compromisso da instituição com o Ministério da Educação (MEC) para o quinquênio 2020-2024.

11

O plano inclui seu Projeto Pedagógico Institucional e estratégias de expansão de seus cursos, de desenvolvimento do seu corpo docente e técnico-administrativo e de melhoria da qualidade do ensino, da biblioteca, da informática, dos laboratórios e das instalações físicas, com vistas à consolidação do Centro Universitário Una de Bom Despacho como instituição educacional comprometida com elevados padrões de qualidade.

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

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

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

Cinthia Tamara
Diretora

1 PERFIL INSTITUCIONAL

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, com sede na BR-262, km 480, é um estabelecimento de ensino superior com limite de atuação territorial circunscrito ao município de Bom Despacho, no estado de Minas Gerais, mantido pela FACEB Educação LTDA, pessoa jurídica de direito privado - com fins lucrativos - sociedade civil, sob CNPJ n. 03.099.921/0001-41, com sede e foro na cidade de Bom Despacho/MG.

A mantida tem como diretora a senhora Cinthia Tamara.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

2.1 Inserção regional

Figura 1 – Localização de Bom Despacho em Minas Gerais



Fonte: Wikipedia.

O município de Bom Despacho possui 1.213,546 Km² e está localizado no Centro-Oeste de Minas Gerais, na região do Alto São Francisco. Seu território faz limites com Martinho Campos, Moema, Araújo, Perdígão, Leandro Ferreira e Santo Antônio do Monte. A cidade fica a 158 km da capital mineira e a 80 km de Divinópolis. A localização geográfica do município, em corredor que liga a BR-262 à BR-040, dá-lhe uma significativa vantagem estratégica. De um lado, seus produtos podem ser rapidamente colocados nos mercados consumidores. De outro lado, seu florescente comércio e sua importante estrutura de prestação de serviços é de fácil acesso aos demandantes de toda a região.

Segundo dados do IBGE, a população estimada para 2019 em Bom Despacho era de 50.605 pessoas. A cidade apresenta, de acordo com dados de 2018, 22 escolas de ensino fundamental e nove escolas de ensino médio. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) de Bom Despacho divulgado em 2010 alcançou nota de 0,750, o que situa esse município na faixa de desenvolvimento humano alto (IDH-M entre 0,700 e 0,799).

No campo da economia a produção leiteira do município se destaca. São 75 mil litros por dia. Bom Despacho está entre as trinta cidades brasileiras com maior produção leiteira do país. Além disso, a cidade faz parte do polo calçadista de Nova Serrana. A

dinâmica gerada por essa indústria no Centro-Oeste mineiro reflete diretamente em Bom Despacho, pois a distância entre essas duas cidades é de apenas 37 km. No entanto, o setor de maior robustez na cidade é o de serviços, uma vez que responde por 67,82% do Produto Interno Bruto (PIB) municipal. Em 2017, o PIB per capita era de 24.209,87 R\$. A renda per capita média de Bom Despacho cresceu 25,1% no intervalo entre o ano 2000 e 2010, ao passar de R\$647,07 para R\$809,90.

Quanto ao turismo, é notório na cidade a beleza arquitetônica de suas igrejas. Com destaque para a Igreja da Matriz, construída entre 1927 e 1948. Bom Despacho é uma cidade com muitas atrações durante todo o ano.

2.2 Desenvolvimento institucional

A FACEB Educação LTDA, mantenedora do Centro Universitário Una de Bom Despacho, pertence à Ânima Educação, responsável por instituições de ensino superior em diversas localidades do país, estados e cidades das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Nesse sentido, a experiência acumulada no segmento de educação superior e o desejo de promover a transformação do país por meio do acesso à educação orientaram a abertura de uma das instituições de ensino superior da *holding* em Bom Despacho, cidade cuja natureza empreendedora coaduna com o jeito de ser da instituição.

2.2.1 Missão, visão e valores

O Centro Universitário Una de Bom Despacho busca continuamente fortalecer seus vínculos com a comunidade por meio da oferta de um ensino superior de qualidade, tornando-se uma instituição inovadora, que propicie conhecimento de ponta em ambientes desafiadores e atraentes, além de gerar oportunidades ímpares de vivência e desenvolvimento para seus estudantes. Seu objetivo é manter-se uma instituição de ensino superior de excelência na formação profissional dos estudantes, que forme profissionais com competências técnicas e sociais, com forte senso humanista, capazes de ocupar diferentes espaços nas organizações e no mundo.

2.2.1.1 Missão

Transformar o país pela educação, com competência e paixão, inspirando nossos alunos, professores e colaboradores a concretizarem seus sonhos e potencialidades como indivíduos, profissionais e agentes de transformação da sociedade.

16

Para realizar sua missão, o Centro Universitário Una de Bom Despacho incentiva 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 leva em consideração a missão da instituição e a do grupo ao qual pertence, que chama para si o importante compromisso de contribuir para a transformação do país por meio da educação.

Assim, o Centro Universitário Una de Bom Despacho está sempre atento às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), focando nos aspectos currículo, flexibilização, formação e capacitação docente. A adoção de metodologias ativas contribui 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, a instituição reforça sua vocação regional, caracterizada por sua atuação constante junto à comunidade, ao poder público e aos empresários dos municípios que integram a região onde se encontra. Reforça, 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 a aprendizagem, uma vez que a instituição olha para os desafios dos cenários atuais e reconhece que tudo converge para sua missão de ter diferenciais acadêmicos que promovam a excelência em seu ensino. Isso significa assumir a vocação pela inovação, que se traduz na adoção de uma postura firme e

corajosa sempre que suas práticas educacionais e de gestão apontarem a necessidade de acompanhar e, até mesmo, se antecipar ao desenvolvimento científico e tecnológico.

2.2.1.2 Visão

Ser reconhecida como a Instituição de Ensino Superior de maior impacto educacional do país, valorizada pelo ensino de qualidade, desenvolvimento de profissionais e pela trabalhabilidade de seus alunos e egressos.

17

O Centro Universitário Una de Bom Despacho trabalha sempre para ser reconhecido 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 busca continuamente:

- 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 com a sociedade.

2.2.1.3 Valores

A Carta de Valores 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 – **Cooperação, Transparência, Respeito, Comprometimento, Inovação** – mostram a essência da instituição e passarão, assim, a nortear todas as decisões do Centro Universitário Una de Bom

Despacho. A carta expõe as reais intenções da instituição de se manter 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 de sua mantenedora, os cinco valores fundamentais do Centro Universitário Una de Bom Despacho serão:

Cooperação – Cooperar é trabalhar junto em uma saudável relação de interdependência, em prol de objetivos comuns e benefícios mútuos. A Cooperação fortalece o espírito de equipe, de solidariedade, além de instigar nossa capacidade de compartilhar informações, conhecimentos e vivências.

Transparência – É a prática responsável e de mão dupla da verdade e da integridade, que implica na coerência entre o que se pensa e o que se faz, considerando os pontos de vista dos outros.

Respeito – É ter consciência de nossos direitos e obrigações, assim como do outro, compreendendo e aceitando as diferenças individuais e fazendo valer as nossas considerações pelos valores humanos.

Comprometimento – É enxergar além dos interesses pessoais, os interesses dos outros e da instituição, assumindo o compromisso com a construção de um mundo melhor.

Inovação – É fazer diferente. É desenvolver a capacidade de imaginar o que não existe. É questionar a rotina e os hábitos. É aprender a conviver com o desconhecido, o diferente, o surpreendente e o novo. É transformar o sonho em realidade.

Com o estabelecimento desses valores, o Centro Universitário Una de Bom Despacho pretende que os colaboradores, sejam técnico-administrativos, sejam docentes, sintam-se valorizados e igualmente valorizem as ações das outras pessoas e do grupo por esforços e resultados que promovam a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento institucional e pessoal.

2.3 Objetivos

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 do Centro Universitário Una de Bom Despacho, principal direcionador para sua gestão atual, buscou traçar os caminhos que orientaram a administração superior e os demais gestores da instituição na persecução das metas definidas para o período, auxiliando a tomada de decisões, referenciando a avaliação e contribuindo para que as prioridades eleitas sejam contempladas, acompanhadas e efetivadas.

O objetivo estratégico do Centro Universitário Una de Bom Despacho é ser uma instituição de excelência na formação profissional dos estudantes, priorizando uma relação de ensino-aprendizagem na qual o respeito à diversidade, à autonomia e à alteridade sejam componentes centrais dessa formação. Para alcançar esses objetivos, busca, continuamente:

- conscientizar a comunidade interna e a externa sobre os direitos e os deveres da pessoa humana, da família, do cidadão, da sociedade e do estado;
- estimular o conhecimento dos problemas do mundo atual, em particular os nacionais e os regionais, e prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade;
- estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento e colaborar para sua formação contínua para que estejam aptos para a inserção em seus setores profissionais e para a participação na vida em sociedade;
- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, além da criação e da difusão da cultura para, desse modo, ampliar o entendimento do homem e da sua relação com o meio em que vive;

- promover a divulgação de conhecimentos científicos, técnicos e culturais que constituem o patrimônio acumulado pela humanidade, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, comunicados de diferentes maneiras, mas que permitam maior amplitude dessa difusão;
- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e os regionais, e prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade;
- promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e dos benefícios resultantes do ensino, da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição, bem como de suas práticas extensionistas;
- promover o espírito de solidariedade entre as pessoas, procurando soluções para a melhoria da qualidade de vida do ser humano na busca da integração com o meio ambiente, com o desenvolvimento sustentável e com a diversidade cultural, étnico-racial e de gênero;
- proporcionar a formação crítica e autônoma do cidadão e seu futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável, comprometida com a promoção dos direitos humanos, na perspectiva de construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

2.4 Descrição e projeção das metas

A definição de metas e a proposição de ações neste Plano de Desenvolvimento Institucional são fundamentais, uma vez que as metas estabelecem uma posição no futuro, que pode estar relacionada ao tempo ou ao valor a elas agregado. No âmbito educacional, se revestem de importância a partir do momento em que modelam as expectativas e os anseios da comunidade acadêmica e explicitam as reflexões que têm sido feitas diuturnamente e que movem a instituição em direção às ações que precisam ser iniciadas para garantir a perpetuação de seus valores, a motivação da equipe e a busca pelos resultados pretendidos.

Com base na análise dos indicadores institucionais e em consonância com os objetivos pretendidos, que visam à expansão e à melhoria nos âmbitos administrativo, social, pedagógico, financeiro e de infraestrutura, o Centro Universitário Una de Bom Despacho propõe, para o **período de 2020-2024**, o alcance das seguintes metas, agrupadas por afinidade em cinco eixos:

2.4.1 Metas e prazos relativos à avaliação institucional

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Melhorar os processos de comunicação da CPA	Ampliar divulgação de resultados e ações realizadas	X	X	X	X	X
	Potencializar a sensibilização	X	X	X	X	X
Aprimorar os processos da CPA	Reestruturar procedimentos de avaliação interna	X	X	X	X	X
	Reestruturar o sistema, informatizando devolutivas e planos de ação	X	X	X	X	X
	Melhorar a qualidade dos relatórios de avaliação	X	X	X	X	X

2.4.2 Metas e prazos relativos ao ensino

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Continuar o desenvolvimento de iniciativas que proporcionem a articulação entre os diversos saberes.	Aplicar permanentemente metodologias ativas de aprendizagem.	X	X	X	X	X
	Atender às expectativas do mercado de trabalho e os anseios da sociedade e garantir o desenvolvimento do setor.	X	X	X	X	X
Promover a inovação no ensino.	Intensificar e valorizar a utilização de metodologias ativas no ambiente de aulas.	X	X	X	X	X
Desenvolver profissionais capazes de diagnosticar e de implantar mudanças nas esferas públicas e privadas.	Implantar e buscar melhorias contínuas referentes aos Projetos Pedagógicos dos Cursos.	X	X	X	X	X
Desenvolver novos cursos de pós-graduação	Implantar cursos de pós-graduação	X	X	X	X	X

2.4.3 Metas e prazos relativos à pesquisa e à extensão

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Fomentar a política de iniciação científica.	Promover e desenvolver projetos de iniciação científica para docentes e discentes.	X	X	X	X	X
Fomentar a política de extensão.	Promover e desenvolver atividades de extensão para os corpos docente, discente e sociedade.	X	X	X	X	X
Fortalecer as áreas de pesquisa e extensão da IES	Promover a incorporação das atividades de pesquisa e extensão à cultura de toda a comunidade acadêmica.	X	X	X	X	X
Promover a difusão do conhecimento científico.	Apoiar a publicação e a participação de discentes e docentes em eventos científicos.	X	X	X	X	X
Estimular a criação de cursos de extensão.	Estimular cursos de extensão que possam atender às demandas da comunidade local.	X	X	X	X	X
Construir condições para incrementar o desenvolvimento dos projetos de pesquisa.	Captar convênios com instituições públicas e privadas, buscando parcerias para o desenvolvimento de atividades.	X	X	X	X	X

2.4.4 Metas e prazos relativos à assistência estudantil

24

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Desenvolver novos programas ou melhorar os já existentes para os alunos	Ampliar acompanhamento do desenvolvimento acadêmico dos alunos	X	X	X	X	X
	Ampliar número de bolsas e financiamentos e reduzir inadimplência	X	X	X	X	X
	Apoiar divulgação da produção científica discente	X	X	X	X	X
	Reformular e consolidar políticas de acompanhamento de egressos	X	X	X	X	X
	Estimular adaptação e permanência do corpo discente	X	X	X	X	X

2.4.5 Metas e prazos relativos à comunicação com as comunidades interna externa

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Aprimorar a comunicação com	Ampliar a divulgação dos diversos cursos, especialmente os de	X	X	X	X	X

a comunidade interna e externa	extensão, junto à comunidade					
	Criar parcerias com mídias locais	X	X	X	X	X
	Ampliar a publicidade dos resultados das avaliações interna e externa	X	X	X	X	X
	Promover a atualização de conteúdos do site da Instituição, bem como divulgar eventos de interesse acadêmico-administrativo	X	X	X	X	X
Implantar mecanismo de melhor atendimento ao aluno	Revisão da cadeia de serviços dos principais processos acadêmicos	X	X	X	X	X
	Criação do Comitê de Qualidade em atendimento				X	
	Os processos serão mapeados do início ao fim, ou seja, até a entrega dos serviços aos alunos					X

2.4.6 Metas e prazos relativos ao corpo docente

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Manter um corpo docente qualificado	Contratar professores titulados e em regime integral e parcial.	X	X	X	X	X
	Apoiar os docentes para alcançarem a	X	X	X	X	X

	qualificação acadêmica em programas <i>stricto sensu</i> regulamentados e reconhecidos.					
Promover a capacitação continuada	Capacitar interna e externamente os docentes.	X	X	X	X	X
	Prover condições institucionais para a participação em eventos científicos, técnicos, artísticos e culturais que ampliem a visão de mundo do docente.	X	X	X	X	X

2.4.7 Metas e prazos relativos ao corpo técnico-administrativo

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Manter o corpo técnico-administrativo qualificado para a realização das atividades institucionais.	Fomentar a política de qualificação do corpo técnico-administrativo.	X	X	X	X	X
Implementar políticas de melhoria das	Realizar avaliações periódicas com o	X	X	X	X	X

condições de trabalho dos técnico-administrativos	peçoal técnico-administrativo					
---	-------------------------------	--	--	--	--	--

2.4.8 Metas e prazos relativos à gestão acadêmico-administrativa

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Melhorar a qualidade da gestão acadêmica	Promover atividades de atualização e capacitação de coordenadores acadêmicos e líderes-administrativos	X	X	X	X	X
Desenvolver as ações necessárias para garantir os espaços para a prática profissional.	Promover e manter parcerias com empresas, instituições públicas e privadas, movimentos sociais e comunidades	X	X	X	X	X
Promover as condições adequadas de acesso e permanência dos alunos na IES.	Elaborar e divulgar o processo seletivo tendo em vista o calendário acadêmico	X	X	X	X	X
	Promover o nivelamento e o reforço aos discentes.	X	X	X	X	X
	Aprimorar as atividades	X	X	X	X	X

	desenvolvidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Apoio Psicopedagógico (NAAP).					
	Atuar para garantir o acesso dos alunos à política de concessão de bolsas de estudos e descontos diversos.	X	X	X	X	X
Fortalecer a qualidade da gestão acadêmica.	Fortalecer a autonomia, a representatividade e a participação dos órgãos colegiados nas instâncias de decisão.	X	X	X	X	X
	Aprimorar os mecanismos que garantam a sustentabilidade financeira.	X	X	X	X	X
	Utilizar os dados da Comissão Própria de Avaliação (CPA) para detectar as fragilidades e as potencialidades de maneira a oferecer insumos para a tomada de decisão gerencial.	X	X	X	X	X
	Zelar para que os documentos institucionais atendam	X	X	X	X	X

	aos requisitos legais e à permanente atualização e melhoria da gestão acadêmica.					
--	--	--	--	--	--	--

2.4.9 Metas e prazos relativos à biblioteca

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024
Ampliar e melhorar o atendimento, o acervo e os espaços da biblioteca	Ampliar e atualizar acervo de livros, periódicos, base de dados e multimídia	X	X	X	X	X
	Melhorar a infraestrutura com relação a espaço físico e mobiliário	X	X	X	X	X
	Promover melhoria dos equipamentos de informática, segurança e preservação	X	X	X	X	X
	Renovar e atualizar acervo de periódicos e base de dados	X	X	X	X	X

2.4.10 Metas e prazos relativos à infraestrutura física

Objetivo(s)	Meta(s)	Período				
		2020	2021	2022	2023	2024

Adequar e reformar os espaços da IES	Ampliar estrutura física atual	X	X	X	X	X
	Construir ambientes instigantes e adequados às necessidades	X	X	X	X	X
	Promover melhoria de condições de uso de espaços físicos	X	X	X	X	X
	Ampliar os laboratórios e atualizar os já existentes	X	X	X	X	X
	Ampliar e modernizar o acesso à rede wi-fi da unidade	X	X	X	X	X

2.5 Áreas de atuação

O Centro Universitário Una de Bom Despacho atua em diferentes níveis e modalidades de ensino, sob uma base de infraestrutura física, de recursos financeiros e de recursos humanos. As áreas de atuação acadêmica da instituição, especificamente nas atividades de ensino, estão apresentadas a seguir.

Cursos regulares presenciais:

- Graduação (bacharelado, licenciatura e cursos superiores de tecnologia);
- Pós-graduação *lato sensu* (especializações e MBA).

Cursos de educação continuada:

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

2.5.1 Graduação

A decisão de como se dá a oferta dos cursos de graduação tem relação direta com as diretrizes estabelecidas neste PDI e responde às diversas demandas sociais, mercadológicas e institucionais.

São realizados estudos sobre a adequação da infraestrutura existente, a disponibilidade de corpo docente qualificado, a viabilidade econômico-financeira, os interesses sociais e institucionais dessa oferta, a demanda existente, etc. A observância destas diretrizes precede a elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) e a organização dos conteúdos em uma matriz curricular.

Os PPCs, por sua vez, tomam por base o projeto educacional do Centro Universitário Una de Bom Despacho, conforme seu PDI, as Diretrizes Curriculares Nacionais, quando existentes, e as regulamentações legais pertinentes. Após o enquadramento referido, o PPC, proposto pela coordenação do curso e seu Núcleo Docente Estruturante (NDE), torna-se objeto de análise dos gestores diretamente envolvidos (coordenador de curso/diretor da IES/especialista de área) e posterior deliberação pelos respectivos órgãos colegiados.

2.5.1.1 Oferta de cursos de graduação

O Centro Universitário Una de Bom Despacho possui os seguintes cursos atualmente:

Quadro 1 – Oferta de cursos

CURSO	MODALIDADE	TURNO	VAGAS ANUAIS	INTEGRALIZAÇÃO (EM ANOS)
CURSO	Bacharelado	Diurno, Vespertino e Noturno	114	5
Administração	Bacharelado	Noturno	120	4
Administração	Bacharelado	Educação a distância	700	4
Agronomia	Bacharelado	Noturno	120	5
Arquitetura Urbanismo e	Bacharelado	Noturno	120	5

Biomedicina	Bacharelado	Noturno	240	4
Ciências Contábeis	Bacharelado	Noturno	120	4
Ciências Contábeis	Bacharelado	Educação a distância	630	4
Direito	Bacharelado	Noturno	180	5
Educação Física	Bacharelado	Noturno	120	4
Engenharia Civil	Bacharelado	Noturno	120	5
Engenharia Elétrica	Bacharelado	Noturno	120	5
Engenharia Mecânica	Bacharelado	Noturno	120	5
Enfermagem	Bacharelado	Noturno	120	5
Estética Cosmética ^e	Tecnológico	Diurno, Vespertino e Noturno	120	3
Farmácia	Bacharelado	Noturno	120	5
Fisioterapia	Bacharelado	Noturno	120	5
Medicina Veterinária	Bacharelado	Vespertino e Noturno	120	5
Nutrição	Bacharelado	Noturno	120	4
Odontologia	Bacharelado	Vespertino	114	5
Pedagogia	Bacharelado	Noturno	120	4
Pedagogia	Bacharelado	Educação a distância	742	4
Psicologia	Bacharelado	Noturno	240	5
Sistemas de Informação	Bacharelado	Noturno	120	4

2.5.2 Programas especiais de formação pedagógica

Quadro 2 – Programas especiais

Curso	Modalidade	Turno	Vagas anuais	Integralização (em anos)	Início / Previsão
-------	------------	-------	--------------	--------------------------	-------------------

Metodologias Ativas de Aprendizagem	Presencial	Noturno	120	NSA	02/2020
Sala Mais – Currículo Integrado	Presencial	Noturno	120	NSA	02/2020

2.5.3 Pós-graduação *lato sensu*

O Centro Universitário Una de Bom Despacho oferece ainda cursos de especialização, em nível de pós-graduação *lato sensu*, destinados aos portadores de diploma de graduação, que obedecem à legislação em vigor.

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

2.5.3.1 Cursos de pós-graduação (*lato sensu*)

Quadro 3 – Cursos de pós-graduação

Curso	Modalidade	Turno	Vagas anuais	Integralização (em horas)	Início / Previsão
MBA em Gestão Estratégica de Negócios	Presencial	Noturno	100	432	03/2020
MBA em Liderança Estratégica e Gestão de Pessoas	Presencial	Noturno	100	432	03/2020
MBA em Gestão Empreendedora de Cooperativas de Crédito	Presencial	Noturno	100	432	03/2020

2.5.4 Cursos de educação continuada

O Centro Universitário Una de Bom Despacho oferece, ainda, cursos de educação continuada, destinados aos públicos interno e externo, em consonância com o que está previsto na legislação em vigor. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional (LDBEN), Lei n. 9394/96, no capítulo IV, Da Educação Superior, artigo 43, estabelece que as IES têm como fim:

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

34

Nesse sentido, o Centro Universitário Una de Bom Despacho tem como uma de suas premissas de trabalho a aproximação com a comunidade do entorno e com a comunidade local, de modo a promover cursos de extensão e de educação continuada por meio de práticas extensionistas. Além disso, a oferta de cursos de pós-graduação e MBA direcionam a vocação da instituição de acompanhar a formação contínua dos egressos. Esses podem ser premiados ao fim da graduação, de acordo com critérios institucionais, entre eles, seu desempenho, com 50% de bolsa para cursar o programa de especialização *lato sensu* do Centro Universitário Una de Bom Despacho. A indicação do premiado é anunciada no ato da colação de grau, aumentando o mérito de uma conquista que é dividida com seus familiares.

2.6 Políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial

Nos domínios do Centro Universitário Una de Bom Despacho, do ponto de vista da acessibilidade atitudinal, a instituição investe 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 nos espaços de convivência da IES, mesmo antes de ser transformado em Lei, este programa se replica na unidade.

Em relação à acessibilidade espacial, essa responsabilidade se revela pelo cuidado demonstrado com os espaços, cuidando para que seus obstáculos sejam removidos ou interfiram minimamente na livre circulação das pessoas, ou com a criação de vagas

exclusivas no estacionamento, rampas de acesso, elevadores e bebedouros adaptados. As bibliotecas contam também com *softwares* de auxílio aos portadores de deficiência visual, e a equipe de apoio psicopedagógico contará com profissionais ledores e intérpretes de Libras.

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

O diálogo favorece parcerias a serem estabelecidas entre a 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 município, que podem dizer respeito à defesa do meio ambiente, à promoção dos direitos humanos, bem como à criação de mecanismos para a preservação da memória cultural e para a valorização do patrimônio artístico local.

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

Como parte dessa política de valorização, as atividades do Centro Universitário Una de Bom Despacho, ofertadas a partir de programas, projetos, cursos, eventos e prestações de serviços, são ações que auxiliam a promover esse respeito e o reconhecimento da diversidade cultural, da produção artística e do patrimônio cultural e histórico.

As atividades programadas têm o intuito de envolver, de modo transversal, os alunos de todos os cursos ofertados pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho,

colocando-os em contato direto com a comunidade, garantindo a transmissão dos resultados dessa reflexão e atuação. As mencionadas atividades de extensão ganham materialidade no currículo dos cursos por meio do Eixo de Prática e Carreira, organizado em um conjunto de disciplinas do Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI). 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 IES e contribui para uma formação integral, tanto profissional, quanto pessoal e cidadã.

É no Eixo de Prática e Carreira que os alunos têm 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 se dá de acordo com os projetos que os alunos escolherem desenvolver. Todos os discentes, em alguma medida, possuem 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 incentivam que esses projetos sejam realizados nas comunidades do entorno da IES, o que estimula nos estudantes o estabelecimento do status de pertencimento local, ao mesmo tempo em que fortalece uma atuação cidadã, em esfera global, com forte impacto das discussões acerca de equidade social e de sustentabilidade.

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

Orientados por essas bases conceituais, os projetos desenvolvidos nas disciplinas do LAI, por exemplo: 1) levam o aluno a pensar na subjetividade a partir da relação com o território e não apenas como algo intrinsecamente humano; 2) exploram 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, exploram a cidade para realizar um diagnóstico social nas ocupações urbanas discutindo, com esse público, aspectos sobre moradia e direitos fundamentais, contribuindo para o fortalecimento da acessibilidade aos serviços públicos; 4) aprendem 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 e 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 as questões pontuadas anteriormente e estabelecido vínculos com a comunidade local, já ao fim de sua trajetória formativa, nos estágios e no TCC, o aluno potencialmente irá se conectar com a cidade de uma forma diferenciada. A partir das escolhas que ele fez nessa trajetória, poderá trabalhar e implementar ações coerentes com uma formação nessa perspectiva integral recebida ao longo do curso.

Essa é uma política institucional estreitamente relacionada à ideia de uma formação humanística, reflexiva e crítica, na qual os profissionais formados apresentam uma atuação fundamentada na ética, na responsabilidade socioambiental, no respeito à diversidade cultural, étnico-racial e de gênero, atuando sempre a favor da defesa e da preservação dos direitos humanos. Todos os projetos propostos e realizados pelos discentes dos diversos cursos do Centro Universitário Una de Bom Despacho são avaliados a partir dessa perspectiva, considerando, por exemplo, se respondem às questões de sustentabilidade e de respeito ao meio ambiente, se levam em

consideração a valorização da diversidade, da memória, do patrimônio e da produção cultural e se propõem ações afirmativas de defesa e de promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial. Os projetos são avaliados não simplesmente observando-se se atendem às demandas do mercado de trabalho, mas sobretudo se são voltados a todas as questões de cidadania envolvidas, aspectos estes problematizados juntamente com os professores.

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

As manifestações artísticas e culturais se fazem presentes em atividades acadêmicas que privilegiam todos os espaços e tempos do Centro Universitário Una de Bom Despacho, podendo acontecer antes do início das aulas ou no horário do intervalo. São organizadas rodas de conversa, exibição e debate de filmes com palestrantes convidados para abordar temáticas de relevância social. São promovidas a difusão da cultura e a reflexão crítica sobre uma série de questões abordadas pelos filmes, como os direitos humanos e o meio ambiente, utilizando a linguagem cinematográfica associada a metodologias participativas, como a aplicação de dinâmicas de grupo e jogos. Essas intervenções artísticas e culturais podem acontecer, ainda, por meio das parcerias firmadas com escolas, centros culturais e diversas instituições com notório trabalho social e artístico na região, realizando-se, assim, reflexão e atuação crítica junto à própria comunidade sobre os temas escolhidos.

2.7 Políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento econômico e à responsabilidade social

A prática social é realizada por meio das diretrizes institucionais e de políticas de extensão universitária propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional do Centro Universitário Una de Bom Despacho. Essas diretrizes norteadoras, conforme descrito

no PDI, requerem estratégias educativas variadas e complementares no pensar e no fazer acadêmicos da IES, 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 colaborar para o desenvolvimento curricular perante as diretrizes, os desafios e os 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 dar *feedback* de um processo contínuo de aperfeiçoamento das atividades educacionais que concebe e realiza. O Projeto Pedagógico do Centro Universitário Una de Bom Despacho expressa a organização e o pensar de suas propostas pedagógicas, voltadas para a formação do cidadão e do profissional, validando a abertura de cursos correlacionados à demanda da região, à oferta de cursos pelas instituições existentes no entorno e ao perfil do corpo docente associado ao foco e ao campo de atuação dos cursos a serem ministrados.

Sob esse direcionamento, sublinha-se que o Projeto Pedagógico Institucional representa uma perspectiva de abordagem e reflexão sobre o atual processo de globalização e concorrência na educação, na dinâmica escolar e, logicamente, na

construção dos projetos pedagógicos dos cursos existentes e dos cursos a serem implantados, considerando sua realização e os sujeitos atuantes de forma que a essência de existência dos cursos respeite o projeto educacional demandado pelos jovens estudantes.

40

Assim, a construção do Projeto Pedagógico Institucional se apoia em um diagnóstico da realidade e se fundamenta em planos que possibilitem à IES 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 seu projeto de vida;
- propiciar experiência no ciclo profissional para a interligação entre a academia e o mercado de trabalho;
- promover a integração entre a IES e outras instituições, empresas e órgãos públicos e privados, por meio de um relacionamento participativo e produtivo;
- explorar as mais modernas ferramentas de comunicação, estimulando o seu uso nas atividades acadêmicas;
- promover a modernização contínua das instalações e dos recursos materiais e físicos do Centro Universitário Una de Bom Despacho;
- 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 pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho. A educação socioambiental, a educação em direitos humanos, a educação para as relações étnico-raciais, assim como as ações voltadas para o desenvolvimento da democracia e para a promoção da cidadania e de atenção aos setores sociais excluídos, são temas dos projetos desenvolvidos nas disciplinas de PI. Dessa forma, o ensino superior muda a maneira como se relaciona com a sociedade e se apresenta como uma iniciativa concreta e possível para promover o desenvolvimento sustentável, uma vez que tem clareza de seu papel na formação integral de indivíduos, cidadãos, profissionais e líderes preparados para lidar com as complexidades do presente e do futuro.

2.7.1 Políticas institucionais voltadas à responsabilidade social

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

Quando a organização é uma instituição de ensino, essa responsabilidade com a sociedade destaca-se ainda mais por sua natureza formativa, que se traduz em sua capacidade de transformar e fortalecer os indivíduos, de provocar mudanças na sociedade e de responder às suas necessidades. A educação é de importância vital

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

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

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

- acompanhamento da qualidade dos serviços prestados;
- ações afirmativas, como a contratação de portadores de necessidades especiais;
- defesa do meio ambiente;
- promoção da inclusão social, cultural e digital;
- preparação de futuros líderes para o desenvolvimento sustentável;

- promoção de valores éticos;
- preservação da memória e do patrimônio cultural;
- incentivo à produção artística;
- articulação do ensino, da pesquisa e da extensão.

A responsabilidade social do Centro Universitário Una de Bom Despacho é traduzida, sobretudo, na qualidade da formação integral dos educandos. Entende-se por formação integral aquela que, além de formar e preparar profissionais para o mercado de trabalho, possa potencializar as capacidades dos indivíduos e educá-los para o exercício da cidadania, conforme já mencionado.

A instituição também conduz iniciativas de cunho social, beneficiando a comunidade a partir da atuação de estudantes e professores. Entre essas iniciativas, faz-se necessário destacar os três programas de extensão que integram o portfólio, a saber: Cultura e Comunidade; Tecnologia; Educação e Conhecimento. As parcerias, sejam com a iniciativa privada, sejam com órgãos públicos, também são elos que a instituição estabelece com a população e têm o objetivo de viabilizar, em conjunto, projetos que, isoladamente, não sairiam do papel ou do campo da intenção.

Do ponto de vista das práticas de gestão, o Centro Universitário Una de Bom Despacho busca sempre avaliar a forma como age e se comunica com seu público interno (funcionários e professores), público externo (fornecedores e alunos) e também com outros públicos diretamente afetados pela sua atuação (órgãos governamentais, comunidade, sindicatos, pais de alunos, entre outros).

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

Em relação à gestão de pessoas, as práticas dão enfoque à criação de um ambiente saudável de trabalho e desenvolvimento profissional, ao incentivo à meritocracia e a uma filosofia de gestão que incentive a transparência nas relações humanas e a participação das pessoas nas decisões, tornando-as partes indissociáveis da missão

e da visão da instituição. O Centro Universitário Una de Bom Despacho tem plena consciência de que o bem-estar de seus colaboradores (docentes e técnico-administrativos) é tão importante quanto o dos discentes, pois são eles que mantêm um contato mais direto e mais frequente com os alunos.

44

No que diz respeito à gestão administrativo-financeira, são observadas não somente as questões da responsabilidade na gestão do caixa e dos investimentos, como também as práticas relacionadas à administração da infraestrutura, as relações com parceiros e fornecedores, a organização interna e a governança. Verificam-se aí impactos relacionados ao desempenho econômico da instituição, assim como ao ambiental e ao social.

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

Na perspectiva da gestão, a adoção de práticas de responsabilidade social no Centro Universitário Una de Bom Despacho reflete tudo o que é ensinado aos alunos, de forma a permitir que as experiências vividas na instituição contextualizem a sua atuação profissional e que as exigências do mundo do trabalho e dos negócios ajudem a contextualizar as experiências vividas na IES.

3 PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O Projeto de Avaliação Institucional do Centro Universitário Una de Bom Despacho deve ser entendido como uma iniciativa projetada para abranger a avaliação em todas as dimensões das atividades da instituição, que se abre às observações, às críticas e às sugestões da comunidade acadêmica, capazes de levar ao autoconhecimento da instituição para que consiga um desenvolvimento cada vez mais qualificado.

45

Os procedimentos e a sistematização do processo de avaliação institucional acontecem nos termos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), elaborado com base no Roteiro de Autoavaliação Institucional – Orientações Gerais (INEP). Coube à Comissão Própria de Avaliação do Centro Universitário Una de Bom Despacho elaborar, detalhadamente, como se dará a avaliação das dez dimensões do SINAES, apresentando a sistemática que vai desde a sensibilização até a divulgação dos resultados e dos planos de ações em decorrência de todo o processo.

A avaliação institucional, por sua concepção diagnóstica, é tida como um importante instrumento para a tomada de decisões no Centro Universitário Una de Bom Despacho. A partir dela, pode-se contextualizar todas as dez dimensões avaliadas pelo SINAES, em seus respectivos eixos, assinalando, histórica e socialmente, toda realidade institucional.

Para o Centro Universitário Una de Bom Despacho, a autoavaliação permite a compreensão dos fatos cotidianos que impactam o atingimento de seus objetivos, reforçando a necessidade de que a escuta seja realmente ativa, ou seja, que seus resultados gerem ações que possibilitem elevar o nível da qualidade da educação ofertada, dos serviços de suporte prestados e dos processos de gestão que são utilizados.

Nesse sentido, a avaliação institucional, por sua amplitude, exige o uso de múltiplas observações e instrumentos que abarquem critérios coerentes e relevantes sob o ponto de vista do que observam e buscam revelar. Essa avaliação auxilia no desenvolvimento do projeto do Centro Universitário Una de Bom Despacho, focando,

dessa forma, na necessária reflexão coletiva. Para tanto, a instituição adota os seguintes objetivos:

- estruturar o processo de autoavaliação institucional de forma a atender à Lei do SINAES n. 10.861, de 2004, organizando-o como um instrumento de política educacional, voltado para a construção e a consolidação da qualidade, da participação e da ética na educação superior, respeitando as diferentes identidades institucionais e regionais;
- promover a avaliação contínua das atividades desenvolvidas pela IES de modo a promover e estimular um processo avaliativo embasado na construção coletiva, que almeje a melhoria contínua e o aperfeiçoamento das ações;
- fortalecer a representatividade dos órgãos gestores e colegiados na vida acadêmica, utilizando os dados da Comissão Própria de Avaliação (CPA) para detectar nossas fragilidades e potencialidades de maneira a oferecer insumos para a tomada de decisão gerencial;
- organizar uma forma padrão de informações da IES, seja na fase de sensibilização dos respondentes, seja na divulgação de seus resultados, de maneira a levar os envolvidos à compreensão de que a aferição da realidade leva/permite, verdadeiramente, a revisão das políticas e das práticas pedagógicas e administrativas;
- criar estratégias de comunicação para divulgar os projetos institucionais e as informações úteis para as comunidades interna e externa, mobilizando os saberes para a busca de maior inovação, participação e engajamento, tornando mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade;
- transformar a autoavaliação institucional em uma meta-avaliação, ou seja, em uma avaliação da avaliação. Essa consciência da avaliação como um processo de análise contínua de informações permitirá a verificação do nível da qualidade da própria avaliação, dando-lhe maior consistência e suficiência.

Vale ressaltar que esse projeto de avaliação institucional do Centro Universitário Una de Bom Despacho não foi idealizado apenas para cumprir uma exigência legal em função do SINAES. Ao longo dos anos de prática avaliativa, a trajetória da autoavaliação na instituição deverá ser marcada por ações, processos e reflexões que conduzam ao autoconhecimento na busca de subsídios para o aperfeiçoamento da gestão universitária.

3.1 Comissão Própria de Avaliação (CPA)

O processo de autoavaliação representa uma importante ramificação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), que determinou que cada IES constituísse sua Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pelo diagnóstico, planejamento e implantação de melhorias em todas as dimensões institucionais. A necessidade de criação da CPA integra o mesmo momento de implantação do Centro Universitário Una de Bom Despacho, ajudando-a a nortear seu processo de construção.

A Comissão Própria de Avaliação é o órgão responsável por:

- planejar, desenvolver, coordenar e supervisionar a política de avaliação institucional definida na legislação pertinente;
- coordenar e articular o processo interno de autoavaliação institucional, mobilizando toda a comunidade acadêmica;
- sistematizar e divulgar as informações e os dados sobre a avaliação realizada;
- acompanhar e propor as ações a serem tomadas pela IES em um plano de melhorias institucionais, conforme os resultados obtidos nas avaliações.

A metodologia proposta para a CPA visa à democratização e à participação de diversos segmentos e setores da IES no processo de autoavaliação. Os integrantes da comissão serão escolhidos e nomeados pela diretoria, à exceção do representante discente.

Deverão compor a CPA:

- I. o presidente, integrante necessariamente do corpo docente da instituição.
- II. um representante do corpo docente.
- III. um representante do corpo técnico-administrativo.
- IV. um representante do corpo discente, regularmente matriculado, indicado pelo órgão de representação estudantil da IES, ou, na sua inexistência, pelos representantes de turmas.
- V. um representante da sociedade civil organizada, sem vínculo empregatício com a instituição.

No regulamento próprio da CPA, aprovado pelo Conselho Superior (CONSU), constam todas as atribuições e as atividades a serem desenvolvidas pela CPA, que goza de autonomia em relação aos órgãos colegiados existentes no Centro Universitário Una de Bom Despacho.

Com a avaliação institucional, a CPA espera ouvir e considerar a opinião da comunidade acadêmica por meio de sensibilização e envolvimento permanentemente para a construção e o desenvolvimento do processo. A comissão tem, ainda, como desafio, agilizar, diversificar e simplificar as abordagens avaliativas e a divulgação dos resultados.

3.2 Projeto de autoavaliação institucional

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

No âmbito educacional, o ensino corresponde a um processo que sofre a interferência de vários aspectos ou variáveis (BURLAMAQUI, 2008). Por isso, a construção do modelo de avaliação parte do entendimento de que a qualidade da educação superior

é um conceito multidimensional que inclui todas as funções e atividades: ensino, docente, alunos, currículo, estrutura física, equipamentos e ambiente acadêmico.

Segundo Gatti (1999), qualquer modelo de avaliação, para ser efetivo, deve ter como ponto de partida a realidade do fenômeno a que se refere, uma vez que o processo de avaliação interna só adquire possibilidade de impacto se considerado valioso para a comunidade de referência, devendo contar com uma participação efetiva dos atores envolvidos no processo.

O modelo de avaliação desenvolvido pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho, visa, portanto, ao fornecimento, pela comunidade acadêmica, de dados que possam ser utilizados na gestão, no contexto da instituição de ensino. A avaliação institucional do Centro Universitário Una de Bom Despacho ocorre em dois momentos e conta com diversificados instrumentos de avaliação com o objetivo de buscar, constantemente, a melhoria da instituição. No primeiro, a instituição reconstrói a imagem que tem de si, reunindo suas percepções e os dados que as baseiam. É um momento de elaboração do que vem sendo denominado de autoavaliação, seguido da construção de um plano de ação, isto é, a definição dos aspectos que podem ser melhorados para aumentar o grau de realização da sua missão, de seus objetivos e de suas diretrizes institucionais e/ou de sua eficiência organizacional.

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

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

- I. pesquisa dos universos discentes, docentes, coordenação e corpo técnico-administrativo;
- II. revisão dos formulários de avaliação;

- III. aplicação e leitura dos dados;
- IV. validação estatística dos instrumentos;
- V. apresentação e discussão dos resultados;
- VI. elaboração dos planos de ação.

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

3.3 Construção dos instrumentos de avaliação

Entrevistas abertas e semiestruturadas, grupos focais e análise documental são os instrumentos utilizados para avaliar as dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Os formulários de avaliação englobam os grupos descritos a seguir com suas respectivas dimensões:

Discente: avaliação do trabalho docente e disciplina; interdisciplinaridade; curso; coordenação; turma; comunicação; atendimento; processos; infraestrutura; banheiros; biblioteca; cantina; copiadora; informática.

Docente: autoavaliação; avaliação do discente e da turma, coordenação de curso; condições de trabalho; valores institucionais.

Coordenador: autoavaliação; avaliação docente; condições de trabalho; valores institucionais.

Técnico-administrativo: autoavaliação; condições de trabalho; valores institucionais.

Equipe de infraestrutura: condições de trabalho; valores institucionais.

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

- I. Serviço: a qualidade e a relevância dos conteúdos e das competências trabalhadas no curso; o número de colaboradores (monitores,

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

Na construção do instrumento de avaliação, serão considerados os seguintes aspectos: a quantidade de itens, a linguagem utilizada na sua formulação e o tempo

de aplicação do instrumento. Os alunos tendem a perder o interesse no processo de avaliação caso este se mostre demorado ou muito prolixo (SCRIVEN, 1995). Dessa forma, o questionário a ser planejado deverá ser curto, tanto em relação ao número de questões (máximo de 50), quanto em relação ao tempo de aplicação (20-30 minutos). Levando-se em conta os aspectos operacionais (rapidez de apuração, redução de erros de mensuração e taxa de resposta), o questionário a ser utilizado será preparado para ser lido de modo digital. A escolha da escala de mensuração pode ser considerada central na proposta do instrumento, isso porque a escala é o veículo para a mensuração, em termos quantitativos, das características qualitativas das dimensões. No caso do instrumento a ser desenvolvido, pretende-se utilizar uma escala do tipo Likert como formato de apreciação geral (péssimo, ruim, regular, bom e ótimo). A escala a ser utilizada deverá ter cinco pontos, sendo ancorada na faixa numérica de 1 a 5.

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, de alta confiabilidade, cujos resultados sejam confiáveis. Uma vez que os métodos estatísticos traduzem a possibilidade de obtenção de resultados tanto válidos quanto confiáveis, serão utilizados dois métodos estatísticos para a verificação da validade e da confiabilidade do instrumento.

Primeiramente, serão utilizados a estimativa do coeficiente *Kaiser-Meyer-Olkin* (teste KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, ambos usados para indicar se é válida a utilização da análise fatorial. Para o uso do teste de *Bartlett*, é necessário que a suposição de normalidade entre as variáveis analisadas seja satisfeita. Para que esses testes sejam validados, serão empregados os valores de referência propostos pela literatura específica da área. Como a validação da análise fatorial deve ser realizada também por meio de outros procedimentos, conforme sugere Mingoti (2005), a consistência interna do instrumento é avaliada por meio do teste do coeficiente de Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) a fim de verificar sua confiabilidade. De acordo com a literatura, valores considerados aceitáveis do Alfa de Cronbach são valores acima ou iguais a 0,7, e os valores obtidos pelo instrumento da instituição (já testados e validados pela mantenedora e por outras IES do Grupo Ânima) são de 0,965.

Por último, será utilizada a análise fatorial introduzida por Spearman (1904) para identificar se os agrupamentos criados a princípio são aqueles nos quais os sujeitos pesquisados realmente se enquadram. A utilização da análise fatorial torna possível, por meio do conjunto inicial de variáveis, encontrar um conjunto menor de novas variáveis não correlacionadas com as principais informações das variáveis iniciais. Essa metodologia permitirá a validação do instrumento e a organização dos resultados em novas dimensões. Os itens que não atingirem o índice de correlação mínimo necessário (no caso em análise, 0,60) serão excluídos do instrumento.

3.4 Sensibilização e participação da comunidade acadêmica

Os objetivos traçados para a avaliação institucional só são atingidos quando há uma participação efetiva da comunidade acadêmica. Por isso, é de fundamental importância a primeira fase do processo: a sensibilização. A sensibilização tem previsão para iniciar, aproximadamente, um mês antes da data definida no calendário escolar para aplicação dos instrumentos e envolverá, primeiramente, o diretor e os coordenadores de curso.

Como parte dessa mobilização interna, o Centro Universitário Una de Bom Despacho tem como estratégia a divulgação de uma cartilha de apresentação, endereçada aos coordenadores e professores, explicando o processo de autoavaliação, o órgão responsável (CPA), a metodologia utilizada e as finalidades. O conteúdo da comunicação ressaltará como esse processo faculta aos cursos e à instituição a oportunidade de se conhecerem melhor e refletirem sobre o que fazem, como se organizam e agem, ao mesmo tempo em que podem descobrir como são vistos pela comunidade acadêmica e pela sociedade. O comunicado ressalta, ainda, a importância de todos trabalharem juntos pela melhoria da educação, conseguindo identificar as fragilidades e, assim, ter a oportunidade de corrigir as ações de acordo com os objetivos traçados. Em seguida, a previsão é de que os docentes, os funcionários técnico-administrativos e, por fim, a comunidade discente sejam sensibilizados a participar com a ampla divulgação da versão dos modelos específicos.

Com o objetivo de gerar comprometimento com o processo de autoavaliação, serão utilizados meios formais de comunicação com todas as áreas avaliadas, por exemplo,

carta ao responsável do setor administrativo ou acadêmico, *e-mails*, cartazes informativos nos ambientes acadêmicos, postagem no *site* da instituição, nas redes sociais e no portal do aluno e do professor, chamadas projetadas nos aparelhos das salas de aula e na área de trabalho dos computadores administrativos e das salas dos professores. O convite feito por *e-mail* é enviado aos alunos, professores e coordenadores informando o período da avaliação institucional. Relatórios com os percentuais de participação serão gerados diariamente. O projeto de autoavaliação institucional prevê a sensibilização de todos os segmentos da comunidade acadêmica, não só para reafirmar a relevância do processo como um instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional, mas sobretudo para ressaltar a importância da apropriação dos resultados por parte de todos. Para tanto, no planejamento da CPA, consta a previsão de uma divulgação analítica dos resultados.

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

Figura 2 – Modelo de sistematização dos dados coletados



Fonte: autoria própria.

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

A ampla divulgação e a discussão dos resultados são importantes estratégias para garantir que a comunidade acadêmica e administrativa possa se comprometer e contribuir cada vez mais durante o processo de autoavaliação. Periodicamente, a instituição deverá, inclusive, promover a revisão dos instrumentos e o aprimoramento do modelo de avaliação a partir de sugestões e críticas formuladas pela comunidade universitária aos processos, princípios e resultados da avaliação.

Tabulados e analisados os resultados da avaliação institucional, serão geradas peças devolutivas por curso e professor, que devem ficar disponíveis para todos no ambiente virtual Ulife¹. Para a divulgação dos resultados da avaliação discente, serão também

¹ O Ulife é um portal em que alunos e professores têm acesso a informações referentes à vida acadêmica. Os alunos podem consultar sua situação financeira, ter acesso a serviços diversos, como

afixados cartazes com os dados gerais da instituição, em sala de aula e no *site*. Além disso, os coordenadores discutirão os resultados de cada curso nas reuniões com os líderes de turma. No processo de divulgação, a CPA considera procurar sempre abrir o canal de comunicação com a comunidade acadêmica a fim de apurar críticas e sugestões que levem ao aprimoramento do modelo de avaliação institucional e à incorporação de sugestões de melhorias coletadas durante o processo.

3.4.1 Pesquisa de clima – GPTW

Além da avaliação respondida pelo discente, o Centro Universitário Una de Bom Despacho também realiza a pesquisa de clima organizacional com seus colaboradores, seguindo o modelo *Great Place to Work* (GPTW)², com o objetivo de levantar um diagnóstico da visão do público interno sobre a IES e suas áreas. A pesquisa consulta os seguintes segmentos: diretores, coordenadores, professores, colaboradores técnico-administrativos, líderes, estagiários e jovens aprendizes.

O processo é marcado por uma reunião inicial, na qual é realizado o alinhamento de quais serão as estratégias e os objetivos da avaliação para o ano vigente. A pesquisa GPTW visa servir como um instrumento de gestão e de ação acadêmico-administrativa de melhoria institucional. Para isso, é estruturada de modo a propiciar resultados não só corporativos, mas também por área, possibilitando que cada líder tenha um *feedback* pessoal, bem como as médias gerais relacionadas à sua equipe.

A pesquisa de clima tem caráter não obrigatório e pode ser respondida de maneira anônima. É aplicada anualmente, em geral, no mês de abril. Estratégias são traçadas para sensibilizar os participantes e fomentar o engajamento, que se espera crescente,

ferramentas de estudo, biblioteca e créditos de impressão, realizar a rematrícula, emitir segunda via de boleto e acessar o Portal Ulife: vida e carreira.

² O Modelo *Great Place to Work* foi criado por Robert Levering e Amy Lyman, baseado em milhares de entrevistas com funcionários conduzidas por mais de uma década para o livro *The 100 Best Companies to Work for in America* (com Milton Moskowitz) e *A Great Place to Work*. A equipe originalmente criou uma lista de mais de 100 afirmativas, derivadas diretamente das transcrições das entrevistas realizadas por Robert e Milton, assim como as entrevistas adicionais feitas por Robert e Amy para o lançamento da segunda edição do livro. Essas afirmativas foram então reduzidas para as 58 afirmativas centrais, e divididas em subdimensões – que agora formam as cinco dimensões do modelo. Essas mesmas afirmativas também são utilizadas na pesquisa Trust Index.

por parte da comunidade acadêmica. É enviado *e-mail marketing*, além de cartazes serem afixados pelos espaços da IES. Os atores envolvidos nessa avaliação interna são mobilizados, em especial, com o apoio dos líderes de cada equipe. O GPTW é uma ferramenta de pesquisa de clima, logo, todas essas estratégias de sensibilização dos participantes destacam a importância do seu preenchimento para a própria melhoria dos setores e da empresa.

Os dados dessa autoavaliação institucional são coletados por meio de um questionário, respondido via sistema *on-line*. Pensando nas particularidades de cada segmento participante da pesquisa, a IES reserva um de seus laboratórios de informática, com um monitor, para apoiar e facilitar o preenchimento do formulário por parte daqueles que necessitem de assistência.

O questionário a ser respondido avalia cinco dimensões, sob o ponto de vista do colaborador da instituição. São elas: **credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem**. Esse modelo adotado pela pesquisa *Great Place To Work* deriva da definição do que seria um excelente ambiente de trabalho: um lugar em que colaboradores confiam nas pessoas para quem trabalham, sentem orgulho do que fazem e apreciam as pessoas com quem trabalham. Essa definição é sintetizada pela avaliação em três relacionamentos-chave, mapeados nas cinco dimensões do modelo, listadas anteriormente. A relação entre essas variáveis é apresentada no quadro a seguir.

Quadro 4 – Dimensões avaliadas no modelo

DEFINIÇÃO	RELACIONAMENTO	DIMENSÃO DO MODELO
“Confiam nas pessoas para quem trabalham”	Colaboradores e gestores	Credibilidade, respeito e imparcialidade
“Sentem orgulho do que fazem”	Colaboradores e seu trabalho/sua empresa	Orgulho
“Apreciam as pessoas com quem trabalham”	Colaboradores e seus colegas	Camaradagem

Fonte: GPTW®

No modelo da pesquisa GPTW, o colaborador está no centro de todos os relacionamentos, ao passo que valores como credibilidade, respeito e imparcialidade formam a base da confiança entre gestores e funcionários.

Figura 3 – Modelo *Great Place to Work*



Fonte: GPTW®

Trust Index é a ferramenta utilizada pelo modelo *Great Place to Work* para avaliar a experiência do colaborador. Os participantes respondem a 58 questões afirmativas, relacionadas a uma das dimensões e subdimensões contempladas pelo modelo:

- **Credibilidade** – avalia a quanto os colaboradores consideram seus gestores confiáveis, medindo, para isso, as percepções sobre as práticas de comunicação, competência e integridade, avaliando, ainda, se a comunicação entre esses atores é efetiva para encorajar um diálogo de duas vias.
- **Respeito** – considera em que medida os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores, monitorando os níveis de suporte, colaboração e atenção, vivenciados por meio das ações da liderança. Essa dimensão aborda, ainda, subdimensões, como apoio, que mede a oferta de oportunidades de treinamento, recursos e equipamentos, assim como o reconhecimento de conquistas profissionais.
- **Imparcialidade** – mensura como os colaboradores enxergam as práticas e as políticas de gestão, avaliando a equidade, a imparcialidade no reconhecimento e a justiça percebida no ambiente de trabalho.

- **Orgulho** – avalia os sentimentos dos colaboradores em relação a suas funções, trabalho em equipe e ambiente de trabalho.
- **Camaradagem** – mensura o sentimento de companheirismo no ambiente de trabalho, avaliando a qualidade da proximidade, da hospitalidade e da comunidade dentro da empresa.

Além das 58 questões afirmativas, os participantes da pesquisa também respondem a mais cinco itens adicionais. Tais aspectos são consultados por meio do *Trust Index* e também do relatório gráfico ou analítico, de acordo com o escopo definido pela IES. Além disso, fica disponível um caderno de comentários, que traz considerações, na íntegra, registradas pelos participantes.

Quadro 5 – Questões afirmativas da pesquisa

Credibilidade	1	Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na IES
	2	Os líderes deixam claras suas expectativas
	3	Posso fazer qualquer pergunta razoável aos líderes e obter respostas diretas
	4	É fácil se aproximar dos líderes e é também fácil falar com eles
	5	Os líderes são competentes para tocar o negócio
	6	Os líderes contratam pessoas que se enquadram bem aqui
	7	Os líderes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
	8	Os líderes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las
	9	Os líderes aqui dão autonomia às pessoas
	10	Os líderes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá
	11	Os líderes cumprem o que prometem
	12	Os líderes agem de acordo com o que falam
	13	Acredito que os líderes só promoveriam reduções de quadro como último recurso
	14	Os líderes são honestos e éticos na condução dos negócios
Respeito	15	A IES me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional
	16	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho
	17	Os líderes agradecem o bom trabalho e o esforço extra
	18	Os líderes reconhecem erros não intencionais como parte do negócio

Imparcialidade	19	Os líderes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera
	20	Os líderes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho
	21	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar
	22	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar
	23	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho
	24	Posso me ausentar do trabalho quando necessário
	25	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal
Imparcialidade	26	Os líderes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado
	27	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui
	28	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem
	29	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa
	30	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial
	31	Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na IES.
	32	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem
	33	Os líderes evitam o favoritismo
	34	As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados
	35	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade
	36	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero
	38	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual
39	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo	
Orgulho	40	Sinto que eu faço a diferença aqui
	41	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"
	42	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho
	43	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho
	44	Pretendo trabalhar na IES por muito tempo
	45	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho na IES.
	46	As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho
	47	Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade

Camaradagem	48	Posso ser eu mesmo por aqui
	49	Nós sempre comemoramos eventos especiais
	50	Aqui as pessoas se importam umas com as outras
	51	Este é um lugar amistoso para trabalhar
	52	Este é um lugar descontraído para trabalhar
	53	Quando se entra na IES , fazem você se sentir bem-vindo
	54	Quando as pessoas mudam de função ou de área, a IES faz com que se sintam rapidamente "em casa"
	55	Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui
	56	Sinto que estamos todos "no mesmo barco"
	57	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui
Gestalt	58	Levando-se tudo em conta, eu diria que a IES é um excelente lugar para trabalhar
Adicionais obrigatórias	59	Nossos diretores representam plenamente os valores e comportamentos da IES
	60	Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado
	61	Aqui, as pessoas se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da IES
	62	Com certeza, eu recomendaria a IES para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar
	63	Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelente

A pesquisa GPTW mede o índice de favorabilidade de cada afirmativa, assim como o da pesquisa como um todo. Como as sentenças são sempre afirmativas, o colaborador responde se considera aquela afirmação verdadeira ou não. É usada a escala Likert de respostas, variando entre:

- nunca é verdade;
- na maioria das vezes não é verdade;
- às vezes é verdade, às vezes não;
- na maioria das vezes é verdade;
- sempre é verdade.

Assim, por exemplo, quando obtido o resultado 80 para alguma afirmativa, significa que 80% dos respondentes afirmara que “na maioria das vezes é verdade”, ou “sempre é verdade”.

O percentual de participação na pesquisa varia de acordo com o número total de colaboradores. Com base nesse número, a IES calcula a amostragem adequada para trazer segurança estatística, garantindo que aquela amostragem representa o todo³. Assim como em outras pesquisas, caso do IBGE, trabalha-se com uma margem de erro de, no máximo, cinco pontos percentuais para mais ou para menos.

Após a finalização da pesquisa, a equipe de Gestão de Pessoas (GP) realiza o diagnóstico e traça os planos de ação cabíveis junto às lideranças e às equipes a fim de tornar o ambiente cada vez melhor para se trabalhar. Além do resultado da autoavaliação institucional mensurado pelas respostas ao questionário, é enviado também um documento, chamado *Culture Audit*, com o descritivo das boas práticas internas, que contribuem para o dia a dia de trabalho dos colaboradores, como: benefícios, políticas, campanhas, ações, atividades, etc. A equipe do Gestão de Pessoas do Centro Universitário Una de Bom Despacho alinha os resultados dessa autoavaliação institucional por área e, nas “Paradas Obrigatórias”, evento anual realizado internamente, esses resultados gerais são também apresentados aos colaboradores da instituição.

De maneira sistemática, a pesquisa contempla as seguintes etapas:

- 1) Reunião inicial do projeto;
- 2) Desenho da arquitetura da pesquisa (afirmativas, demografias e questões abertas);
- 3) Teste e aprovação no sistema;
- 4) Aplicação da pesquisa (geralmente 15 dias e no máximo 30 dias);
- 5) Tabulação e conferência dos resultados;
- 6) Entrega dos relatórios (*trust index*, visão de área e empresa e caderno de comentários);
- 7) Reunião para falar do *trust index*;
- 8) Apresentações dos resultados;
- 9) Plano de ação com as equipes.

³ O cálculo da amostragem adequada é realizado por meio da seguinte ferramenta *on-line*: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html>>.

A pesquisa e as perguntas são fechadas com a empresa *Great Place to Work*, que também presta consultoria para os planos de ação. Além de levantar as melhorias que são necessárias internamente, com um bom resultado na pesquisa GPTW, o Centro Universitário Una de Bom Despacho pode entrar no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

O resultado dos *rankings* costuma sair em junho e julho e, caso a IES entre, é realizada uma campanha de agradecimento aos colaboradores, responsáveis por contribuir diariamente para esse resultado positivo. Além disso, os cinco líderes avaliados com a melhor pontuação na pesquisa GPTW podem indicar um colaborador da área para representar a *holding* Ânima Educação na premiação.

3.5 Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações

A autoavaliação colabora para a reflexão de todas as atividades desenvolvidas no Centro Universitário Una de Bom Despacho, culminando no aperfeiçoamento e mudanças, nas diferentes esferas, possibilitando à sua comunidade a apreciação e a participação na gestão e na melhoria do desempenho acadêmico, particularmente na relação pedagógico-administrativa. Uma vez que a autoavaliação tenha conseguido mostrar a percepção que a instituição tem de si mesma, envolvendo todos os segmentos institucionais, e que tenham sido identificados os seus êxitos, o que pode ser melhorado e os aspectos que necessitam ser modificados substancialmente, deverá ser elaborado um plano de ação. Após a realização de seminários, serão definidos instrumentos de elaboração dos planos, incluindo ações, meios de acompanhamento (físico/financeiro), detalhamento do orçamento e cronograma de atualização e avaliação, tendo como resultado o plano de ação. Esse plano constitui-se no elemento-chave para a transformação positiva da realidade, permitindo uma visualização efetiva dos esforços necessários para se buscar a qualidade institucional. A partir do complexo processo de avaliação, o plano de ação poderá promover a articulação do que foi idealmente imaginado com a realidade. Isso significa que, à medida que se propõe a responder a perguntas básicas para transformar ideias em realidade, ele possibilita o estabelecimento de prazos, responsabilidades e recursos, criando medidas para o acompanhamento das soluções.

Como resultado prático de ações de avaliação implementadas no Centro Universitário Una de Bom Despacho, pretende-se então adotar as necessárias decisões sobre os cursos que deverão receber investimentos em infraestrutura e quais incentivos deverão ser dados à criação de projetos na área de ensino, pesquisa e extensão, que levem alunos e professores ao desenvolvimento integrado de novas metodologias de trabalho.

3.5.1 Articulação entre os resultados das avaliações externas e autoavaliação

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

A dinâmica desses dois momentos da avaliação, interno e externo, não pode ser condensada em um único modelo que retrata estatisticamente a instituição, mas em uma proposta que busca entender e explicar o que acontece e por que acontece, com o intuito de aprimorar a trajetória da IES para que realize a sua missão. Por isso é colocada, no centro do processo, a integração organizacional, ou seja, como seus diferentes elementos interagem para a obtenção dos fins desejados. É evidente que a instituição vive inserida em um contexto social concreto, no qual promove intervenções e busca elementos para seu crescimento e melhoria. Por essa razão, são consideradas estratégicas as relações com os processos periódicos de avaliações externas. Essa concepção dinâmica de avaliação institucional se assenta sobre uma matriz referencial de dimensões, cuja marca é a integração. Tal matriz relaciona as dimensões “imateriais” da instituição (ensino, pesquisa, extensão, gestão e clima) com as dimensões relativas aos elementos concretos que lhes dão vida e materialidade (corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo, processos, recursos materiais e recursos financeiros). Todas essas dimensões são focadas em uma

dimensão maior, que pode ser denominada de missão, vocação e objetivos da instituição.

3.5.2 Elaboração do relatório de autoavaliação

66

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, o Centro Universitário Una de Bom Despacho elabora seu relatório de autoavaliação e o insere no sistema e-MEC, nos termos da Portaria Normativa n. 40/2007 para avaliação dos órgãos oficiais.

4 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI)

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é um instrumento político, teórico e metodológico do Centro Universitário Una de Bom Despacho, que expressa a organização e o pensar de sua proposta pedagógica, voltada para a formação de sujeitos e profissionais críticos, reflexivos, capazes de dialogar com diferentes atores sociais e, sobretudo, preparados para tomar decisões em cenários complexos.

67

O PPI está fundamentado em uma reflexão acerca do processo de globalização, da atual concorrência no setor de serviços em educação, assim como no concorrido mercado de trabalho contemporâneo. Referência institucional, ampara a construção dos projetos pedagógicos dos cursos a serem ofertados pela IES, definindo o funcionamento e a dinâmica escolar, as políticas de acesso, permanência e conclusão, as políticas de inclusão, as políticas de pesquisa e de extensão e as políticas de gestão acadêmica.

O pensar sobre todas essas políticas de ensino está pautado 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.

O PPI norteia as ações do Centro Universitário Una de Bom Despacho em todas as suas instâncias internas, além de refletir as suas relações com o espaço externo. Apresenta estratégias educativas variadas e complementares no pensar e no fazer acadêmico da IES, que busca, constantemente:

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

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

A reflexão institucional é fundamental para a elaboração do PPI, fruto de uma construção coletiva da identidade da IES, que deve ser reconhecida pelo conjunto dos seus atores. O Centro Universitário Una de Bom Despacho entende que integrar todos os níveis institucionais é fundamental para estimular a formação de uma cultura de planejamento e de avaliação educacional, além de consolidar um processo de ensino-aprendizagem eficaz.

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

4.1 Diretrizes de atuação acadêmica

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)⁴ salientam que os cursos de graduação não podem mais atuar como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações, mas devem, sim, oferecer uma formação básica, que prepare o futuro graduado para os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de

⁴ 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 de março de 2003.

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, que são a base para a construção dos projetos pedagógicos, orientam ainda que os cursos:

- estimulem a prática de estudos independentes por parte dos alunos;
- fortaleçam a articulação entre teoria e prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão;
- 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.

As Diretrizes Curriculares Nacionais enfatizam 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 do Centro Universitário Una de Bom Despacho 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, orientando-se sempre pelas seguintes perguntas: que alunos e alunas pretende-se formar? Quais são as dificuldades que estes costumam encontrar em seu percurso formativo? Como auxiliá-los nos desafios encontrados ao longo de sua trajetória acadêmica?

70

4.1.1 Formação integral

As perguntas anteriores consideram não apenas a formação de profissionais qualificados, cooperativos, com visão sistêmica, iniciativa, proatividade, capacidade interdisciplinar, inteligência para adaptação a cenários de riscos, oportunidades e habilidades de liderança, de negociação, de trabalho em equipe e de inovação, mas consideram, também, a formação de indivíduos motivados e integrados, com autonomia e autoestima, capacitados para a tomada de decisões e para a ação local, além de estarem dotados de visão global.

Nesse contexto, deve-se considerar, ainda, a formação de cidadãos éticos, abertos ao pluralismo cultural, à diversidade e ao diálogo, aptos a participar ativa, criativa e construtivamente da sociedade. A figura a seguir retrata essa formação integral – do indivíduo, do profissional e do cidadão – pretendida para os alunos.

Figura 4 – Formação integral dos educandos



Fonte: autoria própria.

A formação do profissional relaciona-se, principalmente, ao conhecimento técnico, à qualificação profissional e à trabalhabilidade⁵, os quais norteiam o desenvolvimento de uma série de habilidades necessárias à atuação consciente em contextos de trabalho. Essas habilidades a serem desenvolvidas incluem a capacidade de trabalhar em equipe, de negociar, de liderar, de responder às mudanças, de encontrar soluções originais, criativas e inovadoras para os problemas; de aprender com os erros; de equilibrar soluções de curto e longo prazos; de entender a interdependência das ações; de entender o amplo cenário político, econômico, social e ambiental; de construir relações produtivas com *stakeholders*⁶.

⁵ 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.

⁶ 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.

A formação do indivíduo está centrada no desenvolvimento da habilidade de problematizar, da capacidade de aprender com autonomia, do estímulo a características como criatividade, proatividade, autocontrole, cooperação, motivação, habilidade interpessoal e atitude interdisciplinar. Contempla, ainda, o desenvolvimento de habilidades básicas, que permitam a familiarização do aluno com os processos de construção do conhecimento científico. Todo esse trabalho visa, principalmente, ao desenvolvimento das capacidades de cooperação e de autonomia dos discentes. Assim, educar para a autonomia é educar para o mundo e, para isso, é necessário entendê-lo.

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

O perfil do egresso dos estudantes do Centro Universitário Una de Bom Despacho 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. São demandas compartilhadas em diferentes colegiados e fóruns de trabalhos que existem no cotidiano da IES, assim como mapeadas em atenção às demandas da comunidade externa.

O Eixo de Formação dos cursos de graduação do Centro Universitário Una de Bom Despacho busca promover o desenvolvimento dos conhecimentos e das habilidades necessárias à atuação profissional dos alunos, levando-os também a refletir sobre o mundo, a entender as relações de produção, as relações de trabalho, as relações sociais e as relações de poder nele estabelecidas. Intenciona, em especial, possibilitar

aos futuros profissionais agir conscientemente de forma a contribuir para o seu desenvolvimento e para o desenvolvimento de sua autonomia enquanto aprendiz, ampliando o seu potencial de aprender a aprender.

O perfil do egresso trabalhado pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho pode ser sistematizado no termo trabalhabilidade, que, diferentemente de empregabilidade, não está relacionado meramente ao ato de formar profissionais para atender às demandas do mercado de trabalho. O que se almeja é a formação de um profissional ético, crítico e reflexivo, capaz, portanto, de perceber os problemas da realidade que o cerca e construir soluções pautadas em conhecimento técnico-científico coerente com os seus valores e os valores de uma sociedade justa e democrática. A formação proposta é integral, na medida em que reconhece os estudantes como indivíduos, cidadãos e profissionais, que buscam desenvolver competências e saberes não apenas factuais, procedimentais, ou teórico-conceituais, mas também saberes sobre si mesmo, sobre o outro e sobre suas implicações em determinados contextos.

Essa concepção alia-se à certeza de que o perfil desejado para o egresso, de certa maneira, subsidia as escolhas pedagógicas e confirma a importância da presença do Centro Universitário Una de Bom Despacho na região. É de profissionais conscientes, seguros e preparados que as empresas instaladas na cidade vêm demandando.

4.1.2 Educação para a sustentabilidade

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

O conceito de educação para a sustentabilidade, segundo critérios estabelecidos pela Unesco⁷, refere-se à:

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

Ao assumir o compromisso de orientar seus currículos em direção à sustentabilidade, na criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental e de um desenvolvimento sustentável que gere valor econômico, social e ambiental⁸, a IES define como políticas:

- a inclusão de disciplinas e/ou conteúdos voltados à educação para a sustentabilidade nos PPCs e nas atividades curriculares dos cursos;
- o estímulo ao desenvolvimento de ações transversais e interdisciplinares como modo de inserção da educação para a sustentabilidade nas atividades dos cursos e da IES;
- 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.

⁷ 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.

⁸ Os preceitos da Unesco para a Educação para a Sustentabilidade e os Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRIME) do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que norteiam atividades de formação, produção, circulação e aplicação de conhecimentos e tecnologias, são princípios que orientam as ações corporativas da IES, possibilitando-lhe cumprir as metas da Ânima Holding S.A. para o Pacto Global.

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

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

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

A sustentabilidade perpassa os eixos de formação dos cursos do Centro Universitário Una de Bom Despacho sob diferentes perspectivas, direcionando os alunos a compreender o tema de forma mais verticalizada e teoricamente fundamentada, sem associá-lo exclusivamente ao mapeamento de cenários e ao gerenciamento de riscos, à tomada estratégica de decisões, ao investimento de capital, ao desenvolvimento e posicionamento de marcas, ao plano de negócios e aos critérios de desempenho.

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

A sustentabilidade no âmbito do currículo do Centro Universitário Una de Bom Despacho é sinônimo de uma educação inclusiva, orientada à formação de cidadãos e profissionais autônomos, cooperativos e solidários, aptos a responder com ética e responsabilidade às necessidades do mundo corporativo, da sociedade e do ambiente, preparados a colaborar para que todas as formas de desenvolvimento sejam sustentáveis.

4.1.3 Qualificação para o século XXI

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

Em 2014, um terço das companhias globais registraram dificuldade de preencher vagas devido à escassez de profissionais com competências e habilidades essenciais para o desempenho das novas funções trazidas pela revolução tecnológica em curso⁹. Como analisa Pair (2005):

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 (PAIR, 2005).

⁹ 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.

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

Por outro lado, o fomento do Centro Universitário Una de Bom Despacho à presença cada vez mais constante das empresas no ambiente universitário contribui para consolidar o conceito de trabalhabilidade como dimensão formativa do currículo, na qual a metodologia de aprendizagem por projetos surge como uma das alavancas para desenvolver o empreendedorismo, a criatividade, o letramento científico e a habilidade de aprender a aprender, ou metacognição.

No decorrer da trajetória universitária, cada estudante é estimulado a construir um portfólio de projetos, estudos e experiências interdisciplinares conectadas às mencionadas competências profissionais exigidas pelo século XXI. Articulando as diferentes escolhas e visões de mundo e de carreira, a metodologia de projetos, como componente curricular, possibilita, entre os territórios de conhecimento mapeados, o desenvolvimento específico daquelas competências que melhor atendem aos anseios individuais de carreira profissional.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, assim, abre-se para incorporar, curricularmente, as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo, ao mesmo tempo em que estimula os desejos e a criatividade dos estudantes, auxiliando-os nas escolhas dos melhores caminhos em função dos objetivos de vida pessoal e profissional que buscam alcançar.

Atender ao projeto de carreira dos discentes implica abrir e ampliar a perspectiva de flexibilidade e de personalização de itinerários formativos com os olhares sempre voltados para dois itens:

- i. formação em perspectiva, isto é, antecipar, no que for possível, o cenário profissional com o qual os estudantes vão se deparar ao concluírem a formação inicial;
- ii. estreitamento da relação institucional com o mercado de trabalho, chamando as empresas e as organizações para o diálogo.

Para além da tarefa de elaborar projetos interdisciplinares apenas para fazer frente às exigências da matriz curricular, espera-se que o aluno realize o emprego dessa metodologia de ensino combinada à “ideação”. São estimuladas, assim, a criação e a inovação, o que requer a oferta de novos espaços em que o exercício da socialização, da experimentação e da prototipação tenham lugar. Espaços no Centro Universitário Una de Bom Despacho como o de *coworking*, espaço *maker*, salas de projetos e de metodologias ativas promovem a autonomia dos estudantes e possibilitam ao corpo docente o acesso a uma diversidade de metodologias de ensino, que operam rupturas com os modelos lineares tradicionais de absorção de conteúdo.

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

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

4.1.4 Internacionalização

Partindo do ponto de vista da sala de aula ampliada e da oferta de novos espaços de aprendizagem, é natural, por pressuposto, pensar na relação dos estudantes com o mundo, entendendo que o alcance de sua formação deve possibilitar-lhes ultrapassar também os limites de compreensão do contexto local no qual estão inseridos. Torná-los conscientes de que são cidadãos do mundo implica criar oportunidades para que confrontem desafios sociais, culturais, políticos, econômicos e ambientais de seu entorno, estabelecendo conexões significativas com a forma como esses mesmos desafios se apresentam globalmente.

No momento em que as leituras da realidade local fazem sentido no contexto das leituras da conjuntura global, é constituído um tipo específico de letramento, que tem sido denominado letramento transcultural, no qual entram em jogo capacidades específicas de leituras de contexto, que contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico.

Ciente de que a educação não pode limitar as experiências de aprendizagem dos discentes apenas às vivências de seu entorno, o Centro Universitário Una de Bom Despacho assume como propósito educativo a formação de sujeitos com consciência de cidadania planetária. Na perspectiva de se construir uma educação global, a IES cria condições para que isso aconteça incluindo o elemento internacionalização no currículo de seus cursos e consolidando uma política que contempla a possibilidade de os estudantes vivenciarem experiências internacionais de aprendizagem.

A internacionalização aparece a princípio como uma oportunidade para conhecer novos modelos de ensino, para visitar instituições-referência, para estabelecer contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento e para ampliar oportunidades de intercâmbio de alunos e docentes por meio do acesso a cursos e programas de língua estrangeira. Expandindo esse entendimento inicial, o Centro Universitário Una de Bom Despacho incentiva uma postura mais empreendedora e inovadora, buscando com a internacionalização dos currículos não só a oferta de disciplinas em outras línguas, notadamente o inglês e o espanhol, mas sobretudo o fortalecimento da mobilidade docente, a concretização de parcerias estratégicas voltadas para a

pesquisa e para a inovação e, ainda, para oportunidades de estágio em empresas estrangeiras sediadas no país.

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

Alguns caminhos para a consolidação dos propósitos da internacionalização no Centro Universitário Una de Bom Despacho são:

- 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 Laboratório de Aprendizagem Integrada;
- 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 constituição de um Comitê de Internacionalização almeja compor uma rede de relacionamento com outros países, tendo como objetivo, além do desenvolvimento dessas relações estratégicas, tornar o Centro Universitário Una de Bom Despacho parte de um 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 dos discentes.

4.1.5 Formação docente

A cultura docente manifesta-se como elemento primordial para se acolher a proposta curricular na extensão dos seus propósitos educativos de formação dos alunos como indivíduos, cidadãos e profissionais. Para que os docentes possam promover o desenvolvimento permanente do projeto acadêmico, inovar suas práticas pedagógicas e avaliativas, investigar metodologias inovadoras de aprendizagem e cumprir sua função de mentores facilitadores das aprendizagens dos alunos, eles necessitam passar por processos contínuos de capacitação orientados pela constituição de certa identidade profissional.

Recentes e incipientes propostas de formação continuada de docentes do ensino superior apresentam, sem exclusividade, pelo menos três barreiras, que aparecem como pano de fundo de aspectos mais amplos e de contornos multifacetados:

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

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

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, à interação com os alunos e ao conhecimento curricular e de outros conteúdos de cunho político, social, ético e estético¹⁰.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho considera que a atividade docente constitui processo que implica reflexão permanente sobre a natureza, os objetivos e as lógicas que presidem a concepção de educador na condição de sujeito que transforma e, ao mesmo tempo, é transformado pelas próprias contingências da profissão. Quaisquer propostas de formação de professores que tenham como fulcro a prática pedagógica, por mais elementares que sejam, devem perpassar a construção da identidade docente, respeitando as dimensões ético-políticas do processo de ensino-aprendizagem e os valores que regem a intencionalidade educativa (estético) no contexto de uma escola democrática.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho defende que a identidade docente somente se constituirá se houver oportunidades para os professores compreenderem, praticarem e refletirem sobre novas estratégias de ensino, integrando três dimensões:

- i. os referenciais que constituem a prática pedagógica mencionada;

¹⁰ MIZUKAMI, M. G. N. et al. **Escola e aprendizagem da docência**: processos de investigação e formação. São Carlos: EdUFSCar, 2002.

- ii. as ações de trocas de experiências e de pesquisas colaborativas entre seus pares;
- iii. a constante ação-reflexão-ação, que vai da teoria à prática e vice-versa.

É com base nesses princípios que o Centro Universitário Una de Bom Despacho organiza sua proposta de formação docente, buscando desenvolver as habilidades didático-pedagógicas dos professores para a realização de planejamento reverso e alinhamento construtivo entre objetivos de aprendizagem, metodologias ativas de ensino e processos coerentes de avaliação. Além dessa formação continuada, são também constituídas comunidades de prática, que visam promover o compartilhamento de estratégias didático-pedagógicas, assim como possibilitar a construção coletiva e colaborativa de experiências de aprendizagem que promovam maior integração curricular e sentido para os estudantes. Essas comunidades de prática e os demais fóruns de participação de docentes e coordenadores concretizam a “práxis educativa”, ou seja, o currículo em ação, que conta com a participação intelectual, criativa, crítica, dinâmica e integradora do corpo docente.

4.2 Currículo E2A – Ecossistema de Aprendizagem

No contexto do Centro Universitário Una de Bom Despacho, 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 dos agentes participantes do processo, quais sejam: alunos, professores, coordenadores e instituição de ensino.

O desenvolvimento curricular caminha, assim, para superar a concepção restrita de se propor transmitir conhecimento ao aluno por meio do ensino, definindo o que este precisa aprender de início para ser capaz de aplicar o aprendido ao fim do curso. Contrário a essa ideia de currículo formal, o que se propõe é promover um ecossistema de aprendizagem, interdisciplinar, referenciado por competências e calcado na articulação entre ensino-trabalho-comunidade. O currículo é, por isso, pensado como práxis, integrado e organizado em redes de experiências e competências, essencialmente pautado por leituras do contexto no qual se produz e estruturado de modo a contribuir para o desenvolvimento dos alunos em múltiplas perspectivas.

Essa concepção de currículo ancora-se teoricamente nas ideias de Dewey (1938), segundo as quais uma análise das experiências daqueles que passam boa parte de suas vidas nas instituições de ensino é essencial para uma melhor compreensão dos sentidos da educação; de Clandinin e Connelly (1988), que entendem currículo como um meio de se organizarem e comunicarem experiências que formam e transformam o próprio currículo; e de Sacristán (2000), que, por sua vez, entende que o “currículo define o que se considera o conhecimento válido, as formas pedagógicas, o que se pondera como a transmissão válida do conhecimento” (p. 16). A pedagogia da autonomia de Paulo Freire e os debates contemporâneos sobre competências propostos por Charles Fadel, Philippe Perrenou e Antoni Zaballa são referenciais teóricos que também balizam o projeto de currículo.

A proposta curricular adotada pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho, denominada E2A – Ecosistema de Aprendizagem, representa uma mudança de mentalidade sobre o jeito de ensinar, que é aqui focado em competências, e não meramente em conteúdos de forma isolada. O perfil do egresso anteriormente exposto norteia a construção da proposta e orienta o eixo de formação dos cursos e a articulação dos conteúdos e das contribuições das disciplinas na formação dos alunos. Busca-se, assim, a construção de competências que sejam propulsoras de uma educação integral centrada no estudante e direcionada ao objetivo de levá-lo a aprender a aprender. Isso significa que o estudante concluirá o curso não apenas com o conhecimento técnico de sua área, mas como um profissional completo, com visão mais ampla dos caminhos a seguir e com todas as habilidades necessárias para compreender e dominar os desafios, transitórios, do dia a dia de um mercado em constantemente transformação.

Superando a ideia dos currículos tradicionais, a proposta do currículo E2A é promover um ecossistema de aprendizagem referenciado por competências, que garanta a interdisciplinaridade em práticas inovadoras que priorizem a formação integral de profissionais com elevada capacidade de análise, interpretação e solução das diversas situações-problema, assim como cidadãos que atuam com ética, responsabilidade socioambiental, respeito à diversidade cultural, étnico-racial e de gênero, sempre a favor da defesa e da preservação dos direitos humanos.

Componentes curriculares propostos por esse ecossistema de aprendizagem mobilizam discentes, docentes, coordenadores e diretores em ações que potencializam o debate interdisciplinar para além das disciplinas, envolvendo os alunos em questões e problemas que ultrapassam os muros universitários. Diferentes eixos de formação convocam a problematizar a realidade, em lugar de tomá-la simplesmente como parâmetro de ensino ou de reproduzi-la acriticamente.

O processo de planejamento, desenvolvimento e atualização do currículo E2A tem como referência a metodologia da pesquisa-ação¹¹, que aparece tanto como forma de produzir conhecimento sobre o currículo, quanto de promover a participação de docentes, discentes e gestores acadêmicos em sua construção coletiva. Servindo como referencial, a metodologia auxilia na análise das estruturas e dos conteúdos curriculares dos cursos.

4.2.1. Competências e habilidades

Por que organizar uma trajetória formativa referenciada em competências e habilidades? Ao tratar dos propósitos de constituir um ecossistema de aprendizagem como princípio curricular, o Centro Universitário Una de Bom Despacho considera o fato de estarmos inseridos na sociedade do conhecimento, em que este 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

¹¹ A pesquisa-ação é uma metodologia de investigação social concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Ver: THOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

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), trata-se de

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. (MELLO, 2014, p. 8).

86

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) reafirmam que a base para o desenvolvimento de competências é a existência de estruturas cognoscitivas¹², 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:

- 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

¹² 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.

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 e 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 descritos¹³. 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. Abarcam, entre outras, ações como: apresentar, calcular, caracterizar, classificar, comparar, compilar, comunicar, conciliar, cooperar, definir, demonstrar, descrever, desenhar, diferenciar, discutir, documentar, dramatizar, escolher, estimar, experimentar, ilustrar, inferir, mediar, medir, memorizar, narrar, observar, reconhecer, relacionar, respeitar, etc.

Segundo Zabala e Arnau (2010), habilidades estão vinculadas a competências, uma vez que precisam ser inter-relacionadas por meio dos conhecimentos para que haja

¹³ 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.

uma atuação competente. As competências e as habilidades são, pois, os principais norteadores da aprendizagem de alunos, bem como de sua avaliação. Efetivamente, constituem-se em 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-metodológica adotada pelo professor em sala de aula.

Vale ressaltar que um currículo referenciado por competências não elimina nem secundariza os conteúdos. Sem conteúdo, 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 conteúdo. Eles são a substância do currículo e, para tanto, organizam-se em áreas do conhecimento ou disciplinas. É preciso, porém, construir um currículo que não se limite apenas às disciplinas, mas que inclua necessariamente as situações em que os conteúdos devam ser aprendidos, para que sejam constituintes de competências transversais da formação integral dos estudantes.

4.2.2 Trabalho coletivo e aprendizagem significativa

O projeto acadêmico do Centro Universitário Una de Bom Despacho, de formação integral do sujeito, origina e materializa-se, de fato, no trabalho coletivo de todos os docentes. Esses são atores essenciais na promoção de um processo de ensino-aprendizagem pautado pela construção conjunta e a apropriação crítica do conhecimento. É o corpo docente que auxilia na criação de novas oportunidades para os alunos se envolverem em um processo de formação que lhes garanta inserção não só no mundo do trabalho e dos negócios, mas também na vida em sociedade, posto que o ensino pode levar à transformação do que se aprende em comportamentos socialmente significativos.

Condição basilar para a construção do projeto acadêmico do Centro Universitário Una de Bom Despacho é que os professores, por meio da elaboração coletiva e da troca de experiências com os pares, planejem suas ações, avaliem suas consequências e planejem novamente as suas intervenções.

Além do trabalho colaborativo do corpo docente, outro ponto de sustentação do projeto acadêmico do Centro Universitário Una de Bom Despacho é o conceito de aprendizagem significativa, de autoria de Ausubel (1982), baseado em dois pilares: o da contextualização do conhecimento e o de atribuição de sentidos a ele. Embora originalmente associado à teoria cognitiva da aprendizagem¹⁴, os autores não desconsideraram os aspectos afetivos da aprendizagem, como a motivação.

No projeto acadêmico do Centro Universitário Una de Bom Despacho, a expressão aprendizagem significativa aparece com um significado adicional, em um contexto que leva em consideração também outros fatores de origem sociocultural, como a interação e a colaboração. Entende-se que a aprendizagem significativa possibilita aos alunos a construção do conhecimento de modo cooperativo, por meio da elaboração e da reestruturação da aprendizagem, seja para:

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

¹⁴ 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.

O currículo E2A busca promover a autonomia, o interesse e o investimento dos próprios discentes em sua formação¹⁵, mas os alunos não são capazes de construir todos os processos explicitados anteriormente de forma independente ou solitária, via aprendizagem apenas. Nesse cenário, destaca-se a orientação do professor e as suas práticas pedagógicas inovadoras e transformadoras, responsáveis por estimular a formação da autonomia dos discentes.

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

O currículo E2A não comporta a distribuição de disciplinas em “grades”, tornando o conhecimento “prisoneiro” de pontos de vista singulares, definitivos, estanques. No ecossistema de aprendizagem, passam a integrar o currículo todas as experiências que vivenciadas na IES e que se constituem como instrumentos viabilizadores da articulação do ensino, da pesquisa e da extensão. O conteúdo das disciplinas converte-se em ferramenta 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.

4.2.3 Personalização do currículo

A formação de pessoas autônomas, engajadas, produtivas e atuantes representa um desafio para as instituições educacionais em todo o mundo. Inúmeros debates, pesquisas e iniciativas de organizações governamentais e não governamentais têm problematizado a inoperância dos modelos de escola, da relação professor-aluno e

¹⁵ 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.

dos métodos de avaliação. Considerados anódinos e arraigados em concepções conservadoras do processo de ensino-aprendizagem, tais modelos não mais fazem frente às necessidades dos estudantes na contemporaneidade. Os processos educacionais decorrentes desse modelo, por sua vez, tendem a não valorizar características individuais, tampouco oferecer mecanismos que possibilitem aos alunos um processo de investigação e questionamento que resulte em melhores e mais bem pensadas escolhas acerca de suas vidas.

Partindo dessas constatações, o conceito de currículo proposto pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho busca ultrapassar certas obsolescências pedagógicas, tais quais permanecer circunscrito apenas às ementas das disciplinas que compõem a matriz curricular dos cursos, confinar a aprendizagem apenas ao espaço da sala de aula e aos muros da escola e deixar de relacionar aspectos de identidade, de cidadania e de trabalhabilidade ao perfil de egresso que se intenciona formar¹⁶.

No currículo do Centro Universitário Una de Bom Despacho, a valorização de aspectos individuais é o ponto de partida para o desenvolvimento das ações pedagógicas do **Projeto de Vida**, que contribuem para a formação de um sujeito autônomo, engajado, produtivo e atuante. Importa estimular os interesses e o potencial de cada indivíduo na forma de sua identidade social, dos traços e características de personalidade que são construídos na intersecção entre o “individual” e o “coletivo”. Se, por um lado, a identidade revela o “quem sou eu?”, por outro, a cidadania estabelece o *status* de pertencimento do indivíduo a uma comunidade politicamente organizada. O cidadão é o indivíduo com direitos e deveres, capaz não apenas de compreender seu entorno social, mas também de atuar nele, 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

¹⁶ Entenda-se “formar” como uma interação entre a instituição educacional, o educador e o próprio educando, este cada vez mais responsável pela sua formação.

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, como formas de ser, estar e atuar no mundo, são assimiladas como três domínios de formação a estruturar o 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).

No âmbito curricular, o Projeto de Vida se traduz em proposições conceituais acerca do processo educativo que se deseja mais amplo e que insere o Centro Universitário Una de Bom Despacho e todas as comunidades que as constituem, internas e externas, em uma rede de relações. Um conjunto de ações pedagógicas associadas ao Projeto de Vida abordam conteúdos essenciais para o desenvolvimento do protagonismo social no contexto do século XXI. Estabelecem um diálogo estreito com os desafios do mundo contemporâneo e com os propósitos de formação expressos, por decorrência, no projeto acadêmico e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos.

Em seu escopo conceitual, o Projeto de Vida, no domínio do currículo, pretende estimular a construção de componentes favorecedores de percursos formativos que não dependam tão somente das instituições e dos educadores para se constituir. 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. Espera que seja formada 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

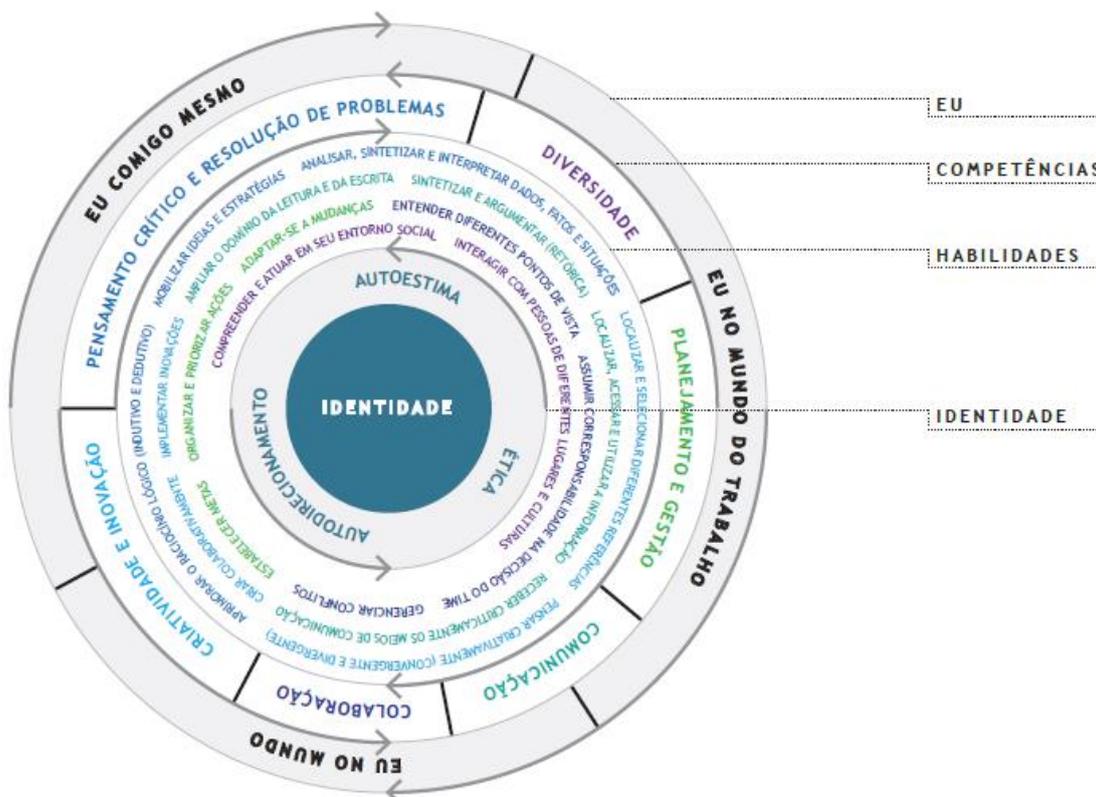
sugestões, um encadeamento de atividades formativas que o conduza a um processo de constante desenvolvimento pessoal, social e profissional.

4.2.3.1 Itinerários formativos

O currículo intenciona endereçar a formação integral dos estudantes a partir das ações pedagógicas do Projeto de Vida, na perspectiva de se constituírem itinerários formativos que abordem conteúdos essenciais para o desenvolvimento do protagonismo social no contexto do século XXI. Um complexo temático configurado por um conjunto de temas capta as dimensões significativas de determinados fenômenos extraídos da realidade e da prática social e profissional: Identidade, Diversidade, Comunicação, Colaboração; Criatividade e Inovação, Pensamento Crítico e Resolução de Problemas e Planejamento e Gestão.

Os temas Identidade e Diversidade são eixos estruturantes e pontos de convergência que estabelecem uma inter-relação transversal com os demais temas. Para se desenvolverem os itinerários formativos, cada um desses temas de formação desdobra-se em áreas de competências descritas por um conjunto de habilidades que mobilizam, operam e aplicam conhecimentos (conteúdos) em situações concretas. Constitui-se, assim, 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.

Figura 5 – Matriz referencial por competências



Fonte: autoria própria.

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 discentes 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.

4.2.3.2 Aprendizagem integrada

O Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI) é o componente curricular do Centro Universitário Una de Bom Despacho que, no âmbito da dimensão Projeto de Vida, define-se como a face prática e operacional das experiências de aprendizagem suportadas pelo apoio das novas tecnologias. É 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 o Centro Universitário Una de Bom Despacho 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 entretida 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 a atividades e podem se tornar gestores de suas aprendizagens, experimentando diferentes situações concretas e necessárias ao seu desenvolvimento, em percurso formativo flexível e adaptável.

96

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.

No LAI, o papel do professor passa a ser o de mediador-mentor, devendo, pois, contribuir para o desenvolvimento pessoal, profissional e cidadão do estudante. 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.

Como elemento integrante, estruturante e transversal (transversátil¹⁷) das matrizes curriculares dos cursos, o LAI materializa-se como disciplina do ciclo inicial de aprendizagem. 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 pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho, definiu-se que o aluno terá a oportunidade de vivenciar no primeiro ciclo de aprendizagem:

- LAI – identidade, criatividade e resolução de problemas
- LAI – comunicação, diversidade e pensamento crítico.

O LAI conta ainda com o suporte de uma plataforma virtual 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 *on-line*, ou Laboratório de Aprendizagem Integrada Virtual (LAIV), é gamificada e 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 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

¹⁷ 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: Vozes, 2011, p. 33.

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 presenciais 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.

O LAIV congrega as trilhas de desenvolvimento de competências previstas no escopo do Projeto de Vida. A competência “colaboração” possui também trilha específica. 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 figura a seguir ilustra os itinerários formativos da plataforma LAIV, pensada a partir de uma plataforma de metrô:

Figura 6 – 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 7 – Trilhas do LAIV – mediando conhecimentos e articulando saberes



Fonte: autoria própria.

Por meio da tecnologia da informação e comunicação, um conjunto de recursos tecnológicos utilizados de forma integrada potencializa 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 estenda 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 Ecosistema 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.

4.2.4 Interdisciplinaridade

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

Entende-se, pois, que a formação disciplinar e especializada é 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. Nesse sentido, “o fundamental no conhecimento não é sua condição de produto, mas seu processo” de entendimento e de discussão coletiva (SEVERINO, 2002, p. 40).

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

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

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

[...] só se torna realidade quando 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.

4.2.4.1 Aprendizagem por projetos

A inclusão da disciplina Projeto Interdisciplinar (PI) 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.

Como conteúdo curricular, o Projeto Interdisciplinar ajuda a abrir ainda mais as portas da sala da aula e a construir pontes para todos os ambientes/espacos a serem explorados durante a trajetória de aprendizagem dos alunos. Nesse contexto, além do PI, 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.

No Projeto Pedagógico dos Cursos, o PI figura 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, 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 componente Projeto Interdisciplinar promove, entre outras, o desenvolvimento das seguintes competências nos alunos:

102

- 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.

A inclusão da disciplina Projeto Interdisciplinar nas matrizes curriculares dos cursos de graduação do Centro Universitário Una de Bom Despacho apresenta-se como uma tentativa de tratamento da interdisciplinaridade como proposta de prática e construção elaborada coletivamente, para que possa desempenhar a função aglutinadora das dimensões da aprendizagem significativa.

4.2.5 Estrutura curricular modular

O Ecossistema de Aprendizagem manifesta-se por meio de uma estrutura curricular renovada, que contempla novas ambientações e formas pedagógicas. Diferencia-se do modelo tradicional de currículo, caracterizado por privilegiar uma formação rigidamente sequenciada em períodos. Na proposta do E2A, a noção de períodos é substituída pela de eixos de formação, ou ciclos modulares de aprendizagem. A concepção dialoga com uma visão interdisciplinar, transversal e transdisciplinar da educação e dos conteúdos necessários à formação acadêmica, dispostos a partir das capacidades e das habilidades exigidas pelo perfil de egresso pretendido.

A estrutura curricular dos cursos do Centro Universitário Una de Bom Despacho está organizada a partir de três ciclos, ou eixos de formação:

- I. Eixo de Fundamento de Área;
- II. Eixo de Prática e Carreira;
- III. Eixo Profissionalizante.

A organização da aprendizagem passa a ser compreendida como períodos de tempo maiores do que um semestre, constituindo um processo contínuo dentro de um mesmo ciclo e entre ciclos distintos. Esses ciclos modulares de aprendizagem são elementos básicos de articulação e de progressão do processo educativo. São compostos por módulos, que se configuram como unidades pedagógicas autônomas, permitindo, com isso, uma maior flexibilização da entrada de alunos, devido, principalmente, à inexistência de pré-requisitos entre os módulos de um mesmo ciclo de aprendizagem. Cada módulo, com duração de um semestre letivo, é formado por componentes curriculares que conferem a ele certa identidade/unidade. Para cada um desses módulos, os conteúdos são organizados de acordo com as competências que se espera desenvolver nesse aluno, naquele determinado momento de sua formação.

A estrutura curricular do currículo E2A está em consonância com a própria filosofia da IES de ofertar uma educação que transforma e que é inclusiva. Estabelece, para isso, um aprendizado escalonado, no qual o nível de complexidade dos conteúdos é ascendente e responde à própria diversidade e às reconhecidas dificuldades predominantes nos formandos oriundos do ensino médio.

Ao ingressar, o aluno tem o eixo Fundamentos de Área, cuja função na estrutura curricular é a de promover a reflexão e o desenvolvimento de conhecimentos teórico-conceituais das grandes áreas de conhecimento a qual o curso pertence. Esse eixo se subdivide em Fundamentos de Permanência e Fundamentos Básicos. Os módulos que compõem o ciclo Fundamentos de Permanência têm menor complexidade, pois intencionalmente visam aumentar a inclusão do aluno por meio do incremento da retenção dos conteúdos ofertados, que deverão desenvolver o entendimento, o raciocínio e a capacidade de interpretação. Contemplando os dois primeiros módulos do curso, esse eixo fecha um ciclo de aprendizagem considerado seminal para evitar a evasão e, conseqüentemente, contribuir para a diminuição do índice de abandono.

Os módulos do eixo de 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 módulos iniciais, que podem variar segundo a duração do curso, a aprendizagem utiliza metodologias com as quais os conteúdos possam ser disponibilizados por meio de recursos narrativos como o *storytelling* tradicional ou digital.

No eixo Fundamentos de Área, estão inseridas disciplinas que cumprem a importante função de desenvolver uma visão do conhecimento que gere 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 também por todos os ciclos do processo de aprendizagem.

Nos ciclos posteriores e até o término do curso, o estudante terá o eixo Profissionalizante, constituído pelas unidades curriculares que mobilizam diferentes saberes para o desenvolvimento das habilidades específicas de cada curso. 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 a 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 e processos. Deverá saber problematizar e desenvolver soluções para situações reais e simuladas, que lhes serão apresentadas ao longo de sua formação. Ao percorrer o eixo 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.

Já o eixo de Prática e Carreira permeia todos os ciclos de maneira transversal, atuando como a espinha dorsal dos currículos. É constituído por unidades curriculares

que buscam desenvolver habilidades socioemocionais e habilidades para investigação científica e atuação profissional, ao lado de competências técnicas próprias de cada curso. Tem como premissas o trabalho coletivo, a aprendizagem baseada em projetos, a articulação entre teoria e prática e a interdisciplinaridade. Materializa-se por meio dos projetos interdisciplinares, dos estágios supervisionados, dos trabalhos de conclusão de curso (TCC) e também por meio do Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI).

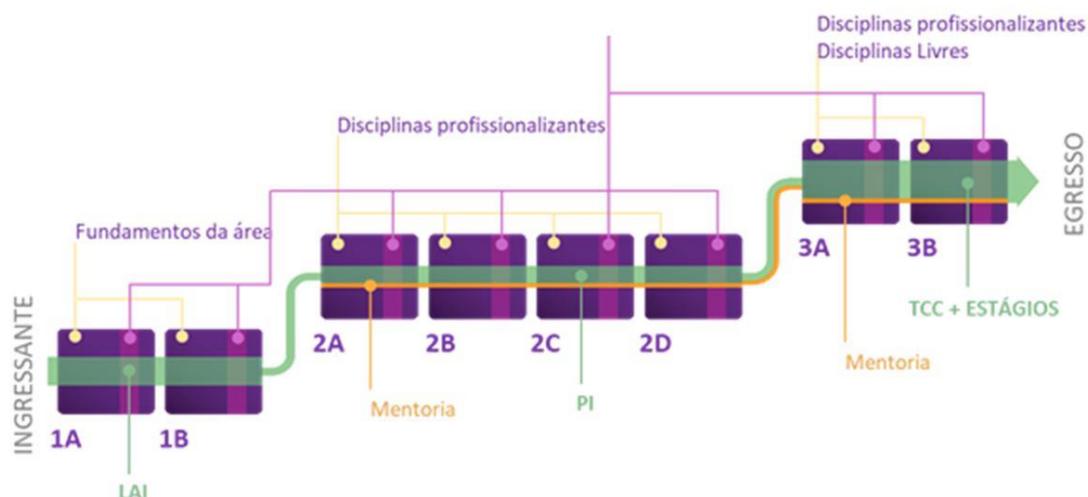
Os componentes curriculares do eixo de Prática e Carreira convidam o estudante a encontrar saídas possíveis para situações reais, que são problematizadas nos coletivos de forma colaborativa e mediadas pelos docentes. Propicia, com isso, a experimentação e a aplicação de fundamentos gerais e específicos da área para além do contexto da instituição, estimulando a atuação direta dos discentes no mundo do trabalho relacionado ao curso. Busca capacitar o estudante 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 eixo de Prática e Carreira leva o estudante ao desenvolvimento das competências do saber fazer, do saber ser e do saber conviver, favorecendo uma formação densa, referenciada conceitualmente, estritamente voltada para a prática profissional e qualificada por experiências acadêmicas nos respectivos campos do conhecimento.

Ao concluir cada um desses três ciclos modulares de aprendizagem, os alunos deverão ter desenvolvido um conjunto de capacidades que lhes permita 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 três eixos curriculares organizam as unidades curriculares ou disciplinas dos cursos buscando garantir flexibilidade, interdisciplinaridade e diferentes formas de acesso às tecnologias de informação e comunicação. As disciplinas desses eixos formam a matriz curricular do curso, juntamente com as atividades complementares de graduação, que são exigências legais para integralização da carga horária total de alguns cursos.

Matrizes curriculares modulares podem ser representadas imagetivamente por meio de diagramas denominados “árvores”. Como o currículo E2A permite a criação de diferentes matrizes, não existe um desenho único que represente todas as matrizes dos cursos de graduação. Os itinerários formativos encontram nas competências e nas habilidades a sua base estruturante, explicitando o grau de flexibilidade da trajetória formativa integral almejada, em convergência com os demais propósitos formativos estabelecidos nos Projetos Pedagógicos dos Cursos. A título de ilustração, a figura a seguir representa um possível arranjo da estrutura curricular modular do currículo E2A.

Figura 8 – Exemplo de arranjo da estrutura curricular E2A



Fonte: autoria própria.

Enquanto o *design* de currículos visa à sua qualidade acadêmica, a engenharia de currículos cuida do agrupamento e da distribuição de todos os componentes curriculares, agora na perspectiva da eficiência operacional. 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.

4.2.5.1 Disciplinas livres e flexibilidade curricular

As competências adicionais representam um importante mecanismo para garantir a flexibilidade curricular, considerada como princípio basilar nessa estrutura, aproximando a formação acadêmica de cada aluno às suas necessidades profissionais. Tal flexibilidade acontece pela escolha de disciplinas livres pelos

discentes, bem como pelas escolhas que fazem ao longo do eixo de Prática e Carreira: temas, produtos, enfim, os projetos que gostariam de desenvolver. As disciplinas livres ampliam, enriquecem e personalizam a trajetória acadêmica do aluno, assim como os projetos que escolhem desenvolver em cada etapa de sua formação.

Elementos primordiais para a personalização dos percursos formativos, as disciplinas livres cumprem a importante função de fazer gerar no estudante uma reflexão crítica sobre a formação que deseja ter para si ao término de sua jornada acadêmica. São percebidas como possibilidades reais de valorização da autonomia pedagógica do discente, uma vez que extrapolam a matriz curricular de seu curso e são eleitas por ele com o objetivo de construir uma trilha de experiência individualizada, tornando seu currículo sempre mais competitivo e propiciando-lhe as competências adicionais necessárias ao seu pleno desenvolvimento profissional e individual.

Com um ensino personalizado, o aluno se sente motivado e apto a desenvolver sua autonomia nos estudos (Schneider, 2015). No currículo E2A, 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, podendo obter conhecimento de diversas formas: individualmente, em grupo, por meio de tecnologias e, claro, com o auxílio do professor.

No Centro Universitário Una de Bom Despacho, as competências adicionais são disciplinas de escolha livre, totalmente gratuitas, sem custo adicional para o discente. Não integralizam a carga horária obrigatória, mas, ao optar por cursá-las, o discente tem essa carga horária inclusa em sua documentação de curso. Ao fim de cada unidade curricular escolhida como competência adicional, o aluno já recebe o certificado de conclusão, o que favorece a inserção dessa nova competência em seu currículo profissional. Essa dinâmica abraça 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, contribuindo, portanto, para torná-lo produtivo, crítico, empático e bem-sucedido na área que escolheu.

A partir da primeira matrícula, ou seja, já no segundo módulo do primeiro ciclo, o aluno pode fazer a escolha e a solicitação das disciplinas livres que deseja cursar. O fato de já ter vivenciado a disciplina de Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI)

contribuirá para que o discente tenha uma visão mais clara de seu projeto de vida e, portanto, seja capaz de fazer uma escolha que personalize uma formação mais direcionada aos seus interesses profissionais, ou como pesquisador.

Atividades que constituem funções privativas de determinada categoria profissional ou determinado campo do conhecimento não podem ser ofertadas a profissionais de outras áreas. As diretrizes regimentais, as resoluções e os regulamentos que normalizam a operacionalização da flexibilidade curricular serão divulgados e colocados à disposição da comunidade acadêmica para consulta.

4.2.6 Sistema de avaliação discente

A avaliação é um processo indissociável do ensino, que busca por evidências de aprendizagem tendo como finalidade principal apoiar e orientar os estudantes durante seu percurso formativo. O Centro Universitário Una de Bom Despacho avalia seus discentes de forma coerente com a organização curricular das matrizes E2A, articulando os objetivos de aprendizagem às avaliações propostas. A IES reforça a importância das devolutivas como um constante estímulo ao exercício de “pensar sobre o seu pensar”, ou seja, de fortalecer nos alunos uma atitude reflexiva e um aprender autônomo baseado na tomada de consciência de sua aprendizagem. A devolutiva é compreendida como a comunicação de informações que ajuda o discente na autorregulação desses processos (metacognição). Por esse motivo, o *feedback* passa a representar um instrumento essencial de apoio avaliativo, devendo ser proporcionado aos alunos, seja pelos docentes, seja pelos pares, de forma inteligente, com vistas a auxiliar o processo de ensino-aprendizagem.

A avaliação no currículo E2A é agrupada em duas categorias: as avaliações somativas e as avaliações formativas. As avaliações somativas representam 60 pontos na régua de avaliação; já as avaliações formativas representam 40 pontos. Para ser aprovado, o estudante precisa alcançar 70 pontos.

Nas unidades curriculares que compõem o eixo de Fundamentos de Área e o eixo Profissionalizante, há as avaliações de desempenho somativas, elaboradas individualmente pelo professor para sua respectiva turma. Já as avaliações formativas visam fornecer *feedbacks* sobre o processo de ensino-aprendizagem ao longo do semestre letivo. No primeiro ciclo de aprendizagem, há, ainda, uma avaliação

modular, constituída por itens de prova de múltipla escolha, elaborados por um conjunto de professores de cada módulo de aprendizagem do curso.

Nas disciplinas do eixo de Prática e Carreira, o processo de avaliação é realizado de forma coerente com a aprendizagem baseada em projetos. São avaliadas não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades socioemocionais. Nessas disciplinas, a autoavaliação e o *feedback* dos professores e dos pares, assim como todas as formas de avaliação formativa, ganham destaque.

As metas de aprendizagem estão estabelecidas nos planos de ensino de todas as disciplinas, assim como os critérios de avaliação, distribuição de pontos e referências bibliográficas. A revisão dos planos de ensino e das metas de aprendizagem, as indicações bibliográficas, as sugestões de melhorias no material didático *on-line* e outros aspectos do currículo serão pautas recorrentes nas reuniões do Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos cursos.

4.2.7 Atividades práticas complementares

Consideram-se como Atividades Complementares as práticas acadêmicas de múltiplos formatos não previstas no rol de disciplinas contidas no currículo pleno de cada curso, visando à flexibilização da sequência curricular de um curso de forma a possibilitar que o próprio discente trace a sua trajetória de forma autônoma e pessoal.

As Atividades Complementares têm como finalidade:

- a) complementar a formação do aluno, considerando o currículo pedagógico vigente, as diretrizes curriculares dos cursos de graduação e a Lei de Diretrizes e Bases;
- b) ampliar o conhecimento teórico-prático do corpo discente com atividades extraclasse;
- c) fomentar a prática de trabalho entre grupos e a interdisciplinaridade;
- d) estimular as atividades de caráter solidário;
- e) incentivar a tomada de iniciativa e o espírito empreendedor dos alunos.

Os alunos dos cursos de graduação, regularmente matriculados na IES, serão obrigados a cumprir horas de atividades complementares dentro do período destinado à integralização curricular. Os alunos que ingressarem no Centro Universitário Una de Bom Despacho por intermédio de transferência, obtenção de novo título, ou outras formas, ficarão sujeitos ao cumprimento das atividades complementares conforme previsto na estrutura curricular na qual forem matriculados, podendo solicitar o aproveitamento de horas já computadas pela instituição de origem.

O discente deverá cumprir a carga horária estabelecida para atividades complementares exigida em cada currículo, podendo realizá-las desde o primeiro semestre letivo de sua matrícula até o fim do período máximo de integralização curricular. Ao aluno fica, ainda, facultado o direito de cumprir com essas atividades a qualquer momento do calendário escolar, inclusive durante o período de férias ou recessos escolares.

As Atividades Complementares serão coordenadas, em cada curso, por um professor-coordenador, indicado pelo diretor. São classificadas, conforme sua natureza, em oito categorias, podendo ser:

I. Eventos acadêmicos: participação em palestras, seminários, congressos, conferências, ciclo de debates, oficinas, mesas-redondas, jornadas, fóruns, etc., promovidos pela própria instituição ou por outros órgãos e entidades externas; organização de eventos institucionais e acadêmicos na IES.

II. Pesquisa: participação em grupos de iniciação científica orientados por professor da IES; participação em programas/projetos de pesquisa internos ou externos; publicação individual ou coletiva de produção científica (artigos, ensaios, livros, capítulos de livros, etc.); apresentação de comunicações científicas em eventos desta natureza promovidos interna ou externamente; participação em grupos de pesquisa orientados por professor da IES; realização de pesquisa científica sob orientação de professor da IES; apresentação de trabalhos de pesquisa científica em painéis ou seção de pôsteres organizados pela coordenação do curso; participação em seções públicas de dissertação de mestrado e tese de doutorado, com apresentação de resumo.

III. Enriquecimento acadêmico-pedagógico: atividade de monitoria em disciplinas ofertadas pela IES, aprovadas pelo coordenador de curso; matrícula, em caráter de enriquecimento curricular, em disciplinas de outros cursos ofertados pela IES, com comprovação efetiva de aproveitamento de frequência e notas; aprovação em disciplinas isoladas de nível superior, na área do conhecimento, em outras instituições de ensino; obtenção de prêmios acadêmicos.

IV. Extensão: cursos de extensão promovidos pela instituição de origem ou outras IES; participação em programas ou projetos de extensão comunitária promovidos pela faculdade; prestação de serviços comunitários, como voluntário, em questões ligadas a temas como cidadania, educação, qualificação e formação profissional, saúde, etc.; participação em empresas juniores, como consultor ou membro da direção por período não inferior a um semestre.

V. Atividades culturais, esportivas e políticas: apresentação de certificados de cursos livres de idiomas, não inferiores ao nível intermediário ou equivalente; apresentação de certificados de cursos livres de informática; apresentação de certificados de cursos de atualização profissional na área de conhecimento do curso de graduação; leitura de livros clássicos ou técnicos não citados na referência bibliográfica básica das disciplinas do curso, sob orientação de professor do curso; visitas técnicas supervisionadas por professor do curso em órgãos, entidades ou empresas externas realizadas fora do horário regular das aulas; atuação como representante de turma ou representante acadêmico em órgãos colegiados, por período não inferior a um semestre; participação em atividades desportivas, artísticas ou culturais institucionalizadas; exercício de mandato completo em diretórios acadêmicos ou ligas estudantis.

VI. Estágios e experiências profissionais: estágios extracurriculares, aprovados pelo Núcleo de Carreira; estágios internacionais institucionalizados; experiências nacionais e internacionais ligadas à área do conhecimento.

VII. Nivelamento: participação integral no programa de nivelamento disponibilizado pela instituição, o Programa Adapti Ingressante, oferecido de forma automática para realização no semestre de ingresso do aluno na IES, ficando a critério dele a realização ou não dessa categoria de atividade complementar. 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.

Além disso, estão incluídas: apresentação de certificados de cursos livres de desenvolvimento do raciocínio lógico, produção de texto ou outros que atendam aos conteúdos e à carga horária do programa de nivelamento da IES; aprovação em disciplinas de nível superior, na área do conhecimento do nivelamento, em outras instituições de ensino que atendam aos conteúdos e à carga horária do programa de nivelamento da IES e que não tenham sido aproveitadas para dispensa de disciplina.

112

VIII. LAI-ACG: participação nas estações complementares do Laboratório de Aprendizagem Integrada (LAI) oferecido pela instituição por meio da plataforma de Laboratório de Aprendizagem Integrada Virtual (LAIV).

O aluno é obrigado a realizar atividades em, pelo menos, duas categorias distintas LAIV e ACG, de acordo com as DNCs do curso e em conformidade com o estabelecido no PPC. A validação de horas em atividades não inclusas nas categorias descritas dependerá de análise e aprovação do professor-coordenador. O número de horas a ser creditado ao aluno, para cada atividade interna ou externa, será determinado pelo professor-coordenador, independentemente do número de horas registrado na documentação apresentada pelo discente.

O coordenador de atividades complementares de cada curso estabelecerá, em concordância com o coordenador de curso, planilha discriminando o valor-limite em horas a serem computadas para cada uma das atividades descritas em cada categoria aqui apresentada e divulgada para os alunos do curso. O aluno que não cumprir as horas de Atividades Complementares previstas para seu curso não terá direito ao diploma de graduação, mesmo que tenha obtido aprovação em todas as disciplinas regulares de seu plano curricular.

4.2.8 Estágio supervisionado

O estágio supervisionado compreende as atividades supervisionadas na área de atuação profissional do aluno. O discente deverá elaborar um relatório final de estágio, que registre as atividades desenvolvidas por ele em empresa da área do curso. Para

fins da conclusão da disciplina, deverá seguir o Manual de Estágio Supervisionado publicado no início de cada semestre letivo.

O estágio supervisionado deve proporcionar ao aluno uma oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos no Centro Universitário Una de Bom Despacho, assim como adquirir alguma vivência profissional na respectiva área de atividade, tanto no aspecto técnico, como no aspecto de relacionamento humano. Representa, também, uma oportunidade para o discente avaliar suas próprias habilidades diante de situações da vida prática e melhor definir, dessa forma, suas preferências profissionais.

O estágio supervisionado integrará o processo de graduação, contribuindo para a formação profissional dos alunos por meio da aplicação e da consolidação dos conhecimentos acumulados ao longo do curso. A obrigatoriedade de cursar a disciplina estágio supervisionado, com carga horária mínima, estará especificada na matriz curricular de cada curso, com mais orientações metodológicas e técnicas para a obtenção do título de graduação.

A disciplina de estágio supervisionado envolve, além do discente regularmente matriculado (aluno estagiário), a participação do coordenador de curso, do professor da disciplina de estágio supervisionado (orientador metodológico) e do profissional responsável pela área de atuação do aluno estagiário na organização (empresa e/ou instituição pública ou privada), o orientador técnico.

Nenhum estágio não obrigatório poderá ser contabilizado para fins de avaliação do estágio obrigatório. Caso não haja comprovação de vínculo do aluno com organizações públicas ou privadas até a data determinada, alternativamente um contrato não remunerado de estágio de pesquisa entre o aluno e a IES, cumprindo uma carga horária total, de acordo com a matriz curricular do curso e durante o semestre de curso da disciplina, poderá ser estabelecido para o desenvolvimento dos Relatórios de Estágio Supervisionado (RES).

No caso de comprovação de vínculo com organizações públicas ou privadas, o vínculo de estágio deve ser firmado na ficha de inscrição, devendo a assinatura do responsável pela empresa (orientador técnico) estar acompanhada do carimbo da

instituição. Definida a estrutura de trabalho e a documentação necessária, o processo de inscrição é concluído com a definição de um tema de estudo relevante para as partes envolvidas: aluno e empresa, o qual deverá ser caracterizado com anuência do coordenador do curso. O vínculo de estágio deve ser caracterizado no desenvolvimento de funções relacionadas ao seu curso de formação, devendo o responsável da empresa estar ciente dessa condição. A associação das atividades do estágio com a área técnica do curso será estabelecida pela sua ligação com, pelo menos, uma disciplina técnica do ciclo profissionalizante do curso de formação.

Na descrição das atividades realizadas, o aluno deverá demonstrar a capacidade técnica desenvolvida durante o curso, considerando a elaboração de propostas e alternativas técnicas que venham a auxiliar a empresa em seu processo decisório ou na solução de um problema específico e identificado. As propostas de trabalho serão entregues pelo aluno em cópia física para o orientador metodológico, e uma cópia eletrônica para a coordenação do curso. Serão avaliadas pelo colegiado de curso, e o parecer final será enviado ao orientador metodológico e ao aluno (via *e-mail* cadastrado no Ulife), em até cinco dias úteis após o término do período de inscrição e entrega da documentação. Propostas reprovadas deverão ser reapresentadas, por meio de um novo preenchimento do formulário, e entregues ao professor da disciplina de estágio até três dias úteis após o envio do *e-mail* de notificação da reprovação. Não será concedida uma terceira oportunidade para apresentação de propostas de trabalho.

O produto final do estágio supervisionado é denominado Relatório de Estágio Supervisionado (RES), construído processualmente no decorrer do semestre. Deverá ser um documento escrito de acordo com as normas estabelecidas no Manual de Atividades Acadêmicas do Centro Universitário Una de Bom Despacho.

4.3 Inovações pedagógicas

O currículo do Centro Universitário Una de Bom Despacho possui em seu DNA um característico viés inovador calcado na oferta de um ensino superior de qualidade, dinâmico e atual, voltado às demandas de qualificação do século XXI e à trabalhabilidade dos egressos, organizado por competências para uma formação acadêmica e cidadã do aluno, com flexibilização e personalização do ensino garantido

por uma estrutura modular, pautado na interdisciplinaridade e respaldado pela avaliação constante de sua matriz de competências.

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

De maneira detalhada, as inovações pedagógicas caminham em direção à

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

4.3.1 Metodologias ativas de aprendizagem

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

de sua proliferação nos ambientes educacionais e o motivo central que levou o Centro Universitário Una de Bom Despacho à sua incorporação.

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

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

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

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

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

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

Para que a (re)significação do espaço da sala de aula aconteça de modo efetivo, o Centro Universitário Una de Bom Despacho não só emprega as metodologias ativas

no processos de ensino-aprendizagem, como também dispõe de um ambiente adequado e estruturado especialmente para que essas interações entre os alunos e entre eles e o professor aconteçam de maneira mais fluida. As salas de metodologias ativas de aprendizagem do Centro Universitário Una de Bom Despacho são amplas, de *design* concebido para estimular a criatividade, devidamente equipadas com recursos tecnológicos e dispendo de grandes mesas circulares para possibilitar e incentivar o trabalho em equipe e a proatividade dos alunos.

Estão no escopo de utilização do Centro Universitário Una de Bom Despacho diversas metodologias ativas, como a sala de aula invertida (*flipped classroom*), a instrução por pares (*peer instruction*), o PBL (*project based learning* e *problem based learning*), o *storytelling*, entre outras. Todas essas definições de utilização deverão ser descritas e detalhadas nos PPCs dos cursos e comunicadas aos discentes.

4.3.2 Tecnologias digitais na educação

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

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

Vive-se na era das conexões e, por essa razão, o uso da tecnologia no Centro Universitário Una de Bom Despacho e nas práticas de ensino-aprendizagem é um requisito inerente à dinâmica deste século. A IES não conseguirá responder às demandas dos estudantes sem o uso intensivo e eficiente da tecnologia. Para Horn e

Staker (2015), deve ser aplicado um modelo que seja híbrido, bem estruturado e que permita a interação constante entre as pessoas e a ampliação das possibilidades de construção e de aquisição de saberes.

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

A universidade, espaço socialmente institucionalizado como 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, no Centro Universitário Una de Bom Despacho, 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. Não se trata de tecnologia por tecnologia, mas aquela que, com objetivos pedagógicos claros, possa abrir um leque enorme de possibilidades de aprendizagem.

Essa prática educacional pode ser projetada a partir de uma concepção de dispositivo informacional, o que significa a apresentação não linear dos conteúdos e das

possibilidades de interligações e acesso entre eles. Esse planejamento contempla, também, o dispositivo comunicacional, que abre ou restringe “navegações” para que as pessoas envolvidas no processo de comunicação possam interagir entre si por meio das ferramentas educacionais, que são acessadas via ambiente multimidiático.

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

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

5 POLÍTICAS ACADÊMICAS

5.1 Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação

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

- as cargas horárias limites para as matrizes curriculares não podem ser inferiores ao estipulado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais;
- o nivelamento deve ser uma atividade complementar obrigatória;
- nos projetos de cada curso, deve estar prevista a carga horária adicional destinada a outras atividades complementares específicas do curso;
- no mínimo 17% (dezessete por cento) e no máximo 20% (vinte por cento) da carga horária total do curso deve ser destinada a estágio supervisionado e atividades complementares, exceto para os cursos com diretrizes específicas;
- para todos os cursos de bacharelado, licenciatura e graduação tecnológica, deve ser prevista a disciplina de Projeto Interdisciplinar;
- as cargas horárias e as normas destinadas à prática do estágio supervisionado (conforme Diretrizes Curriculares do Curso) e à elaboração do trabalho de conclusão do curso devem ser construídas respeitando-se as especificidades de cada curso e as Diretrizes Curriculares Nacionais para graduação;
- cumprimento das políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística

e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial:

- temática da história e da cultura afro-brasileira e indígena nas disciplinas e nas atividades curriculares do curso, atendendo às Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira, Africana e Indígena, nos termos da Lei n. 9.394/96, com a redação dada pelas leis 10.639/2003 e 11.645/2008, e da Resolução CNE/CP n. 1/2004, fundamentada no Parecer CNE/CP n. 3/2004.
- integração de educação em direitos humanos à matriz curricular de forma transversal, contínua e permanente, atendendo às Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos, conforme disposto no Parecer CNE/CP n. 8/2012, que originou a Resolução CNE/CP n. 1/2012.
- acessibilidade arquitetônica e atitudinal, atendendo ao requisito legal sobre condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, conforme disposto na CF/1988, art. 205, 206 e 208, na NBR 9050/2004, da ABNT, na Lei n. 10.098/2000, nos decretos n. 5.296/2004, 6.949/2009, 7.611/2011 e na Portaria n. 3.284/2003, e proteção dos direitos da pessoa com transtorno do espectro autista, conforme disposto na Lei n. 12.764/2012.
- inserção da disciplina Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) como optativa para cursos de tecnologia e bacharelado, e obrigatória para cursos de licenciatura, atendendo ao Decreto n. 5.626/2005.
- integração das políticas de educação ambiental às disciplinas do curso de modo transversal, contínuo e permanente, atendendo à Lei n. 9.795/1999 e ao Decreto n. 4.281/2002.

5.1.1 Avaliação discente

A avaliação inclui uma série de atividades elaboradas para analisar a aplicação geral de um programa, de componentes de aula ou dos objetivos. Além disso, a avaliação permite que o professor verifique até que ponto as metas e os objetivos do curso foram atingidos. Ela fornece ao educador informações necessárias para melhorar elementos deficientes em uma sala, ou encontro de equipes de aprendizagem interativa, e para ampliar práticas eficazes. A avaliação pode ajudar na comunicação de informações de impacto às pessoas interessadas nos resultados. No entanto, a avaliação é mais do que definir objetivos comportamentais, elaborar um teste ou analisar resultados.

A lista a seguir representa os padrões do Centro Universitário Una de Bom Despacho para avaliação do desempenho de um aluno. Esses padrões são incorporados a toda e qualquer avaliação feita pelo professor:

- todos os aspectos do desempenho de um aluno devem ser avaliados conforme especificado no módulo da disciplina;
- o professor deve, no mínimo, garantir que o método selecionado para atribuição de nota ou conceito seja claramente entendido pelo aluno. O método deve explicar como cada conceito é determinado e delinear o que o aluno deve fazer para alcançar um conceito;
- a crítica construtiva aos alunos deve ser oportuna e contínua;
- os alunos devem ser informados logo no início da disciplina sobre os critérios de desempenho;
- os conceitos devem basear-se em critérios imparciais que avaliem o desempenho no decorrer da disciplina.

Para além dessas premissas norteadoras, a IES adota um sistema de avaliação que priorize as competências desenvolvidas em processos de formação ou a partir da experiência profissional, tendo como foco a verificação de conhecimento, habilidades e atitudes desenvolvidas nesses processos ou no trabalho.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um currículo referenciado por competências faz todo sentido à região na qual o Centro Universitário Una de Bom Despacho está inserido, uma vez que, neste currículo, o estudante tem seu percurso formativo alicerçado no desenvolvimento pessoal, social e profissional. Para tanto, a estrutura curricular se configura em torno de eixos estruturantes, cujos saberes são traduzidos pelas seguintes indagações: o que é necessário saber? (conhecimento); o que se deve saber fazer? (habilidades); de que forma se deve ser? (atitudes); como aprender a apreender? (metacognição).

Essa constituição de competências no âmbito do ensino superior implica uma avaliação de caráter investigativo dos processos, das posturas e dos produtos, o que requer o uso de técnicas e instrumentos associados às experiências de aprendizagem oportunizadas aos estudantes e, por conseguinte, coerentes às dimensões do indivíduo, cidadão e profissional, enquanto premissas do projeto acadêmico. Nesse ínterim, a avaliação formativa a serviço da aprendizagem dos estudantes se apresenta como concepção mediante os seguintes princípios:

- I. diagnosticar o desenvolvimento do aluno no processo interativo em sala de aula;
- II. reorientar a ação do estudante a partir do *feedback* e da autorregulação.

Dessa maneira, ao pensar na avaliação em si, alguns preceitos devem estruturar esse conceito, sendo eles: a zona de desenvolvimento proximal, o erro na perspectiva construtiva, a dialogicidade e o *feedback*, a autonomia e a autorregulação. Tais conceitos, em um currículo referenciado por competências, exigem uma ruptura epistemológica com o modelo positivista que privilegia o resultado em detrimento do processo. O de *zona de desenvolvimento proximal* (VYGOTSKY, 1991) possibilita um novo território de ação ao considerar

o conhecimento como processo polifônico e plural, o desenvolvimento do indivíduo como um processo marcado pelas interações sociais e por discontinuidades evolutivas e, ambos na fundação de um novo equilíbrio entre o individual e o coletivo (ESTEBAN, 2002).

Isso posto, o desenvolvimento dos saberes do estudante à luz dessa mediação requer um novo olhar para o não saber. O erro comumente apontado para definir o fracasso,

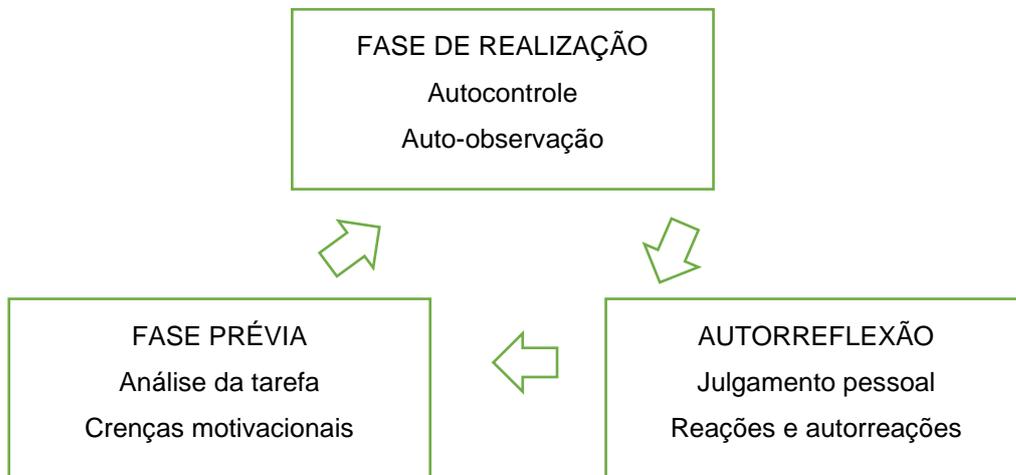
tão somente, daquele que aprende deverá superar a dicotomia *saber/não saber*, e o docente deve assumir a postura investigativa enquanto modelo de ação para seus estudantes. Na reflexão sobre o processo, as respostas assumem novos questionamentos, pois o mesmo erro pode ser fonte de múltiplas dificuldades que, ao serem devolvidas ao/no coletivo, incorporam novas compreensões e, por conseguinte, uma nova assimilação dos conceitos.

124

A dialogicidade e o *feedback* resgatam a práxis educativa enquanto lócus do ensinar e aprender, porquanto a atitude dialógica institui um clima favorável à produção dos sentidos ressignificada na horizontalidade dos discursos. Na perspectiva freiriana, a atitude dialógica carrega em si valores intrínsecos e impreteríveis ao processo do *feedback* assistido.

Em relação aos conceitos de autonomia e de autorregulação, entende-se que, se o aluno é o principal ator, cabe ao docente propiciar o desenvolvimento de competências que possibilitem o aprender autônomo, ou seja, “*ensiná-lo a pensar sobre o seu pensar*”, criando condições para que ele possa se autorregular. Isso implica tomada de consciência dos próprios processos mentais, que deve ser entendida em sua complexidade dinâmica. Requer planejamento, execução e avaliação constantes, conforme ciclo representado na figura a seguir:

Figura 9 – Ciclo de aprendizagem autorregulada



Fonte: Zimmerman, 2000.

Diante dos preceitos apresentados, o processo avaliativo é coerente na sua estruturação e, à vista disso, os dispositivos devem atender aos eixos estruturantes enquanto processos que não se esgotam em um dado momento, mas se constroem ao longo de um período.

Assim, o dispositivo enquanto “conjunto das modalidades previstas de levantamento e tratamento da informação” (HADJI, 1994) deverá ser estruturado a partir de um planejamento, preferencialmente reverso. Sua constituição deve estabelecer as condições quando “descreve e articula determinadas modalidades de recolha de informação; e prevê os níveis e os tipos de confrontação referente/referido a realizar”.

A partir dessa definição, a incorporação formal desses dispositivos contribui para a superação dos avanços necessários à cultura avaliativa nas escolas. Nessa acepção, a régua da proficiência da IES deverá ter a escala de 0 a 100 pontos, com média para aprovação de 70 pontos. O cômputo da nota deverá contemplar a seguinte distribuição:

- Medida institucional de 20 pontos aferida por meio das provas modular e global em itens objetivos (fechados);
- Medida de desenvolvimento das habilidades cognitivas de 40 pontos aferida por meio de provas constituídas pelo próprio professor;

- Medida de desenvolvimento dos saberes (conhecimento, habilidades, atitudes e metacognição) de 40 pontos aferida no acompanhamento processual por meio dos dispositivos indicados neste texto.

Há também como componente curricular os dispositivos avaliativos da prova modular e da prova global. A prova modular tem por objetivo avaliar as competências basilares ao fim de cada módulo de fundamentos. É organizada em torno dos descritores nas disciplinas e sua composição se dá por itens fechados incluindo conhecimentos gerais. A nota é aferida por média de desempenho. A prova global tem por objetivo avaliar as competências profissionais desenvolvidas ao longo de um ano dos estudos, portanto cumulativa, sendo organizada a partir da matriz de referência e sua composição se dará por itens fechados incluindo conhecimentos gerais. A nota será aferida pelo acréscimo do fator de correção à média de desempenho.

Para o acompanhamento processual, a definição de critérios e rubricas permite a adequação ao contexto do curso, bem como às especificidades do próprio componente curricular. Algumas indicações foram constituídas no interior dos diálogos junto aos professores nas diferentes IES do grupo e podem ser utilizadas pelos educadores.

Os professores devem detalhar no plano de ensino a forma de aplicação das avaliações, bem como os instrumentos a serem utilizados, as datas e os valores, para serem aprovados pelo coordenador de curso, respeitando-se as especificidades da disciplina/curso.

Todas as adequações e as padronizações referentes ao sistema de avaliação do rendimento escolar dos alunos e suas respectivas distribuições foram objeto de resoluções e serão disseminadas às comunidades docente e discente por meio de reuniões, documentos e pelo sistema *on-line* Ulife do aluno.

5.2 Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica

5.2.1 Programa de iniciação científica e tecnológica

O Programa de Iniciação Científica e Tecnológica do Centro Universitário Una de Bom Despacho tem por objetivo ser um programa de incentivo à pesquisa que contribua

para a inserção do aluno de graduação/graduação tecnológica na carreira acadêmica. Esse programa se pauta pelo estímulo à investigação científica e tecnológica na instituição por meio da avaliação de projetos de pesquisa e concessão de recursos.

Assim, no Centro Universitário Una de Bom Despacho, o programa é destinado aos alunos que demonstrem potencial e interesse em participar ativamente de atividades de pesquisa científica e tecnológica, sob a coordenação de professores qualificados, com a concessão de bolsas de financiamento e segundo a natureza já definida:

- Programa de Iniciação Tecnológica (PIT): entende-se a pesquisa focalizada e contextualizada na aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos e que se orienta para a geração, o desenvolvimento, a adaptação, o aperfeiçoamento, a avaliação ou a inovação de tecnologias e aplicativos. Essas mediações concernem processos, padrões, materiais, produtos e prestação de serviços e estão presentes em diversas atividades profissionais, tais como planejamento, gestão, produção, prevenção, controle, preservação, conservação, recuperação, avaliação, monitoramento e análise de resultados e impactos, sejam eles sociais, econômicos, culturais ou ambientais.
- Programa de Iniciação Científica (PIC): é um instrumento que permite introduzir os estudantes de graduação na pesquisa científica. O programa coloca o aluno desde cedo em contato direto com a atividade científica e permite engajá-lo na pesquisa. A iniciação científica define-se assim como um instrumento de formação de recursos humanos qualificados. Voltado para o aluno de graduação e servindo de incentivo à formação de novos pesquisadores, privilegia a participação ativa de alunos em projetos de pesquisa com qualidade acadêmica, mérito científico e orientação adequada, individual e continuada.

Com o objetivo de introduzir o aluno à pesquisa no âmbito acadêmico, potencializar novos talentos humanos, gerar conhecimentos e possibilitar o entendimento por parte de alunos de como o conhecimento é construído, o Programa de Iniciação Científica e Tecnológica do Centro Universitário Una de Bom Despacho busca instaurar sistematicamente a ambiência da pesquisa, em caráter amplo, fazendo interagir a

graduação e a pós-graduação, articulando ensino acadêmico, programas de extensão e linhas/projetos de pesquisa. São incentivados projetos de investigação de caráter inter e multidisciplinar, preferencialmente relacionados aos diversos interesses regionais e institucionais, que visem à melhoria da qualidade de vida da população, assim como ao desenvolvimento científico e tecnológico e à promoção da sustentabilidade.

Os projetos serão selecionados mediante inscrição, via edital a ser publicado anualmente. Serão considerados elegíveis projetos propostos por professores com vínculo empregatício com o Centro Universitário Una de Bom Despacho e que possuam a titulação mínima de mestre. São critérios específicos para o julgamento das propostas pela comissão de avaliação:

- afinidade com grupos/linhas de pesquisa da instituição;
- indicadores de sustentabilidade contemplados pela proposta;
- interdisciplinaridade da proposta;
- articulação com o ensino e a extensão;
- benefícios potenciais para a área em estudo;
- viabilidade de execução do plano de trabalho;
- relevância para o desenvolvimento científico e/ou tecnológico;
- resultados esperados e benefícios potenciais para a sociedade.

Os alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação tecnológica e bacharelado do Centro Universitário Una de Bom Despacho, quando selecionados por professores com pesquisas aprovadas, podem participar como bolsistas ou como voluntários. Para a participação como bolsista, alguns critérios de seleção são indicados:

- estar regularmente matriculado em um dos cursos de graduação/graduação tecnológica do Centro Universitário Una de Bom

Despacho, ter e manter um rendimento acadêmico igual ou superior a 80% (oitenta por cento);

- estar cursando, no mínimo, o segundo período (para bacharelado) ou segundo período (para graduação tecnológica) e, no máximo, o penúltimo período do curso;
- ter disponibilidade de 20 horas semanais, em horário diferente daquele em que está matriculado, para dedicar-se ao programa, e não possuir vínculo empregatício de qualquer natureza, contrato de estágio ou monitoria da instituição ou de outra entidade, ou bolsa de iniciação científica/tecnológica de outra agência de fomento à pesquisa;
- não ser, no período de vigência da bolsa de iniciação científica, reprovado em qualquer disciplina em curso na IES, nem reduzir o percentual de rendimento abaixo do previsto (80%).

Cabe ressaltar que os projetos de iniciação científica e tecnológica aprovados via edital próprio serão desenvolvidos no período de um ano, ou seja, terão 12 meses de duração. Além de fomentar o próprio Programa de Iniciação Científica e Tecnológica, o Centro Universitário Una de Bom Despacho conta também com a viabilidade de bolsas de Iniciação Científica (IC) e de Iniciação Tecnológica (IT) em projetos com auxílio financeiro externo, a partir de órgãos de fomento público do estado e bolsas decorrentes de convênios.

O Programa de Iniciação Científica e Tecnológica do Centro Universitário Una de Bom Despacho tem como objetivos:

- estimular a produção científica e tecnológica da IES, fortalecendo o tripé ensino – pesquisa – extensão;
- fortalecer o ensino, oferecendo ao aluno a oportunidade de descobrir como o conhecimento é produzido (formulação de perguntas, utilização de procedimentos metodológicos de investigação, integração de conhecimentos, interpretação e divulgação de resultados, articulação de teoria e prática);

- fortalecer a extensão a partir de sua vinculação (desejada) com o Programa de Apoio Institucional a Projetos de Extensão;
- despertar a vocação científica e incentivar talentos potenciais entre estudantes de graduação e graduação tecnológica;
- estimular o desenvolvimento do pensar cientificamente e da criatividade por meio do embate direto com perguntas de pesquisa;
- preparar e qualificar alunos para os programas de pós-graduação;
- estimular o corpo docente da IES a elaborar, conduzir e orientar projetos de pesquisa científica/tecnológica;
- permitir o intercâmbio científico e tecnológico entre docentes e discentes da instituição e com outras instituições de ensino e pesquisa;
- estimular a divulgação da produção científica/tecnológica da IES;
- valorizar o papel da instituição perante a sociedade.

O Programa de Iniciação Científica (PIC) do Centro Universitário Una de Bom Despacho tem como objetivos específicos:

- despertar vocações para a ciência e incentivar talentos potenciais na graduação;
- proporcionar a iniciação no método científico e nas técnicas próprias de cada área, além do desenvolvimento da criatividade na ciência, mediante orientação de pesquisador qualificado.

O Programa de Iniciação Tecnológica (PIT) do Centro Universitário Una de Bom Despacho tem como objetivos específicos:

- estimular o interesse pela pesquisa e pelo desenvolvimento tecnológico mediante participação em projetos orientados por professores pesquisadores qualificados;

- proporcionar ao aluno visão e entendimento do mundo sob a ótica da ciência, do desenvolvimento tecnológico e da inovação.

Para além da oferta de programas de iniciação científica e tecnológica, a pesquisa é parte integrante do currículo, visto que constitui a disciplina Projeto Interdisciplinar (PI) presente em diversos módulos de todos os cursos de graduação da IES. É política da instituição valorizar a produção docente e discente, bem como fomentar a participação em congressos e em outros tipos de eventos acadêmicos.

5.3 Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a extensão

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

A Constituição Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional determinam a tríade ensino, pesquisa e extensão, destacando que a educação deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. A mesma lei indica várias finalidades, que apontam para o trabalho extensionista como o estímulo aos conhecimentos dos problemas do mundo, em particular os nacionais e regionais, com serviços à comunidade e o estabelecimento de uma relação de reciprocidade.

Segundo a Política Nacional de Extensão Universitária e o Plano Nacional de Extensão, “a extensão universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma articulada e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade”¹⁸. São diretrizes para a extensão universitária: a

¹⁸ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior; Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX). **Política Nacional de Extensão**

interação dialógica; a interdisciplinaridade e a interprofissionalidade; a articulação entre ensino, pesquisa e extensão; o impacto na formação do estudante; o impacto e a transformação social.

A extensão universitária fundamenta-se, também, nos quatro pilares da educação da Unesco (aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser), de modo a contribuir para a formação integral do indivíduo. A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação, documento editado em 1998 pela Unesco, enfatiza, entre outros pontos, a missão da educação superior de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade, destacando, no artigo 1º:

- a) educar e formar pessoas altamente qualificadas, cidadãos e cidadãs responsáveis, capazes de atender às necessidades de todos os aspectos da atividade humana, oferecendo-lhes qualificações relevantes, incluindo capacitações profissionais nas quais sejam combinados conhecimentos teóricos e práticos de alto nível, mediante cursos e programas que se adaptem constantemente às necessidades presentes e futuras da sociedade;
- b) prover um espaço aberto de oportunidades para o ensino superior e para a aprendizagem permanente, oferecendo uma ampla gama de opções e a possibilidade de alguns pontos flexíveis de ingresso e conclusão dentro do sistema, assim como oportunidades de realização individual e mobilidade social, de modo a educar para a cidadania e a participação plena na sociedade com abertura para o mundo, visando construir capacidades endógenas e consolidar os direitos humanos, o desenvolvimento sustentável, a democracia e a paz em um contexto de justiça;
- c) promover, gerar e difundir conhecimentos por meio da pesquisa e, como parte de sua atividade de extensão à comunidade, oferecer assessorias relevantes para ajudar as sociedades em seu desenvolvimento cultural, social e econômico, promovendo e desenvolvendo a pesquisa científica e tecnológica, assim como os estudos acadêmicos nas ciências sociais e humanas, e a atividade criativa nas artes. (UNESCO, 1998).

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, no propósito de reexame constante de sua política educacional, buscará orientar a educação oferecida aos seus alunos focada na aquisição de conhecimentos, competências, perspectivas e valores relacionados à sustentabilidade. Assume, pois, a responsabilidade de produzir conhecimentos e de fazê-los circular na sociedade como parte integrante e necessária à formação de profissionais atentos à realidade social, em uma prática pedagógica crítica e renovada. Para tal, buscará promover ações capazes de imprimir um novo rumo ao segmento da educação superior e de contribuir qualitativamente para a

mudança social.

Como política acadêmica, as atividades de extensão ocupam lugar privilegiado no processo de formação e de desenvolvimento profissional de alunos, professores e funcionários técnico-administrativos ao contribuir com conhecimentos, saberes, práticas e experiências de diferentes origens e natureza.

Como estratégia de inserção social e regional, as atividades de extensão permitem que a instituição aprofunde seus compromissos educacionais, culturais e científicos ao responder a necessidades da sociedade com solidariedade e responsabilidade social.

Como modelo de construção de identidade institucional, a extensão possibilita que a instituição se consolide e se veja em sintonia com a realidade atual, a criatividade, a formação do comportamento ético e cidadão, a democratização da ciência, da cultura e da tecnologia.

Na instituição, firmar-se-á, dessa forma, a extensão universitária como processo acadêmico definido e efetivado em função das exigências da realidade, indispensável à formação do aluno, à qualificação do professor e ao intercâmbio com a sociedade, o que implica relações multi, inter e transdisciplinares e interprofissionais.

Para tanto, o Centro Universitário Una de Bom Despacho se pauta em premissas fundamentais: o caráter solidário e de reciprocidade do trabalho de extensão; o compromisso com o desenvolvimento local integrado e sustentável e a melhoria das condições de vida da população; a articulação entre ensino, pesquisa e extensão; o incentivo a projetos com pertinência e relevância social, econômica, cultural e científica; a participação, o respeito e o diálogo; a necessidade de garantir a continuidade das ações; a promoção da interdisciplinaridade; a eficiência na alocação e no aproveitamento dos recursos disponíveis; a busca de parcerias e complementaridades referenciadas na qualidade social.

A direção é responsável pelo desenvolvimento da política institucional de extensão universitária mediante a interação com a comunidade universitária e com a sociedade, visando à operacionalização do atendimento das demandas internas e externas. É também responsável pela coordenação geral de todas as atividades, com a

responsabilidade de fomentar, articular, acompanhar, avaliar e divulgar os programas, projetos e atividades de extensão.

Na materialização de sua Política Extensionista, o Centro Universitário Una de Bom Despacho se orienta pela visão do Plano Nacional de Extensão Universitária sobre a abrangência desta atividade, nela incluindo, com exceção dos estágios curriculares, as atividades realizadas dentro ou fora do seu espaço institucional, que se identificam como:

134

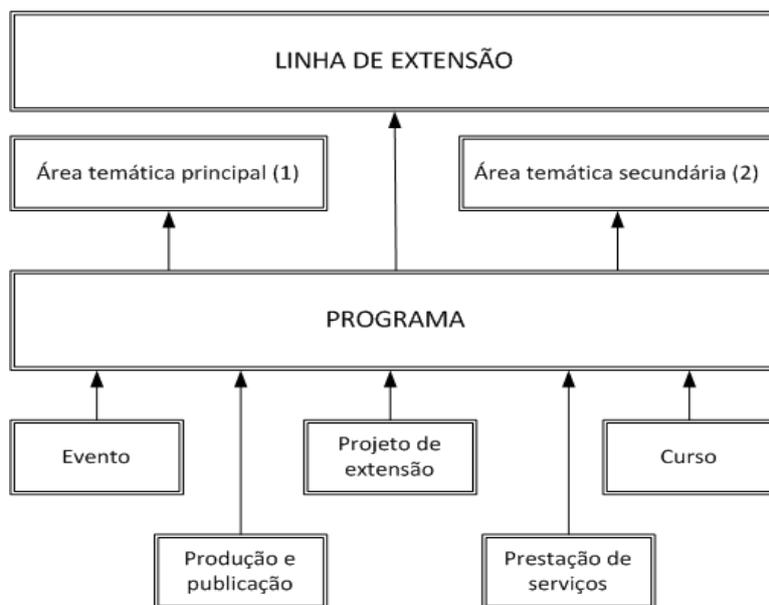
- I. **Programa:** “conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão (cursos, eventos, prestação de serviços), preferencialmente integrando as ações de extensão, pesquisa e ensino. Tem caráter orgânico-institucional, clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum, sendo executado a médio e longo prazo”.
- II. **Projeto:** “ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado. O projeto pode ser: vinculado a um programa (forma preferencial – o projeto faz parte de uma nucleação de ações); não vinculado a um programa (projeto isolado)”.
- III. **Curso:** “ação pedagógica, de caráter teórico e/ou prático, presencial ou a distância, planejada e organizada de modo sistemático, com carga horária mínima de oito horas e critérios de avaliação definidos”.
- IV. **Evento:** “ação que implica a apresentação e/ou exibição pública, livre ou com clientela específica, do conhecimento ou produto cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela universidade”.
- V. **Prestação de serviço:** “realização de trabalho oferecido pela instituição de educação superior ou contratado por terceiros (comunidade, empresa, órgão público etc.). A prestação de serviços se caracteriza por intangibilidade, inseparabilidade processo/produto e não resulta na posse de um bem”.

- VI. Publicações e outros produtos acadêmicos: “caracterizam-se como a produção de publicações e produtos acadêmicos decorrentes das ações de extensão para difusão e divulgação cultural, científica ou tecnológica”.

O ordenamento e a nucleação das ações extensionistas desenvolvidas se pautam pelas diretrizes estabelecidas no Plano Nacional de Extensão¹⁹, a partir de áreas e linhas predeterminadas. Essa nucleação tem por finalidade dar caráter orgânico-institucional às ações e à sistematização, de maneira a favorecer os estudos e os relatórios sobre a produção da extensão universitária, bem como a articulação de indivíduos ou grupos que atuam na mesma área temática. Nessa nucleação, as ações de extensão são classificadas segundo a área temática principal (1) e, opcionalmente, a área temática secundária (2). Serão áreas temáticas das ações de extensão universitária: comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção e trabalho. Já as linhas de extensão não são, necessariamente, ligadas a uma área temática em especial. Tudo depende do tema em questão. As linhas têm especial importância para a nucleação das ações de extensão, ou seja, para a construção de programas. Os programas estruturados proporcionam outras ações de extensão relacionadas à linha de extensão que atende ao programa, como cursos, eventos, prestação de serviços, elaboração e publicação/difusão de produtos acadêmicos, como demonstra a figura a seguir.

Figura 10 – Relacionamentos entre as ações de extensão

¹⁹ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior; Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Áreas e Linhas de Extensão. IN: *Extensão Universitária: Organização e Sistematização*. Belo Horizonte: COOPMED Editora, 2007. Disponível em: <http://www.proec.ufpr.br/downloads/extensao/2011/legislacao_normas_documentos/extensao%20universitaria%20forproex%20organizacao%20e%20sistematizacao.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2016.



Fonte: Política Nacional de Extensão. Relacionamentos entre as ações de extensão.

As principais ações institucionais de extensão do Centro Universitário Una de Bom Despacho encontram-se estruturadas segundo a lógica que se detalhará a seguir:

- I. Articulação da extensão com o ensino;
- II. Articulação da extensão com a pesquisa;
- III. Cursos de extensão;
- IV. Prestação de serviços;
- V. Programas e projetos;
 - a) Programas e projetos institucionais;
 - b) Programas e projetos desenvolvidos pela IES e pelos cursos;
 - c) Programa de Apoio Institucional a Projetos de Extensão;
 - d) Projetos extensionistas de inclusão social e desenvolvimento local

I. Articulação da extensão com o ensino: uma perspectiva que se abriu para a IES foi a de incentivar a participação da extensão na composição de currículos e projetos político-pedagógicos de cursos, a renovação e a ampliação do conceito de sala de aula, a presença nas atividades denominadas “complementares”, desde que, efetivamente, contribuam para a formação do aluno.

A efetivação da extensão como processo acadêmico se faz, ainda, mediante sua inserção em matrizes curriculares de cursos de bacharelado, tecnólogos e pós-graduação da instituição. Ao apostar nesse horizonte, a IES pretende: alcançar uma melhor e mais precisa definição de sua identidade e ampliar a inserção local e regional dos seus cursos de graduação e pós-graduação; viabilizar o conceito de currículo como espaço de formação plural, dinâmico e multicultural; dotar seus alunos de um perfil profissional caracterizado pela formação humanista, crítica e reflexiva. Além disso, sabe-se, ainda, que a extensão pode contribuir para uma flexibilização curricular enriquecedora das experiências singulares e para maior autonomia intelectual dos estudantes.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, sustentado nos critérios e nos princípios das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de graduação, elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação, planeja incluir o Projeto de Extensão à Comunidade em todos os cursos de bacharelado e tecnólogos. Assim procedendo, compartilhará da concepção e das possibilidades abertas pelo Parecer CNE/CES 67/2003 e consolidadas no Plano Nacional de Educação 2014-2024 (meta 12.7)²⁰ de fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a participação em atividades de extensão e integrando-as como parte da carga horária dos cursos.

II. Articulação da extensão com a pesquisa: em relação à promoção de um maior aprofundamento da articulação entre pesquisa e extensão, propõe-se que algumas linhas de extensão sejam utilizadas como indicativas para a apresentação dos projetos de iniciação científica/tecnológica. Serão incentivados também projetos integrados de pesquisa e extensão.

III. Cursos de extensão: proporcionam aos alunos e à comunidade em geral a possibilidade de receberem informações técnicas e se prepararem para a prática do mercado, permitindo-lhes interagir com profissionais experientes em suas respectivas áreas. A proposta é de atividades de atualização de conhecimentos técnicos visando

²⁰ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>.

à elevação cultural em busca do aprimoramento profissional, complementando os conceitos trabalhados em sala de aula.

IV. Prestação de serviços: pode acontecer na forma de consultorias, assessorias, assistências ou auxílios técnicos, pesquisas encomendadas, atendimento em saúde humana, exames, perícias e laudos técnicos, atendimentos jurídicos e judiciais, atendimentos em espaços culturais e em espaços de ciência e de tecnologia da instituição, em articulação com políticas públicas, movimentos sociais ou setores produtivos. Essas atividades serão desenvolvidas por professores ou grupos de professores, bem como pelos laboratórios, núcleos e agências experimentais com a participação de alunos e/ou colaboradores técnico-administrativos.

V. Programas e projetos: projeto de extensão é um conjunto de ações processuais e contínuas de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo bem definido e prazo determinado, que tenha articulação com o ensino e a pesquisa, envolvendo discentes e docentes em atuação conjunta com a comunidade. O Programa de Extensão constitui a reunião de diversas modalidades de ação extensionista em torno de temáticas mais amplas.

Programas e projetos institucionais

Englobam o planejamento de ações extensionistas desenvolvidas (prestação de serviços, desenvolvimento de projetos e pesquisas), coordenadas e fomentadas com recursos do Centro Universitário Una de Bom Despacho e/ou de parcerias. Essas ações se caracterizam por itens como: abrangência inter e intrainstitucional, consonância com o PPI e com os PPCs, alcance e relevância dos resultados, articulação com o ensino e a pesquisa, interdisciplinaridade e caráter de maior continuidade.

Ações bem-sucedidas, de comprovada relevância e impacto social e acadêmico e com caráter de maior continuidade, oriundas dos cursos, bem como do Programa de Apoio Institucional a Projetos de Extensão, podem, eventualmente, ser institucionalizadas e desenvolvidas com recursos da IES.

Programas e projetos desenvolvidos pela IES e cursos

Referem-se ao planejamento de ações extensionistas pelos cursos por meio de suas coordenações de cursos, levando em conta suas características específicas, como particularidades e demandas dos cursos de graduação/graduação tecnológica, calendário acadêmico e possibilidades de parcerias. Essas ações são desenvolvidas sob a coordenação e com recursos próprios das coordenações dos cursos, sendo acompanhados pela direção e integrados por ela a outros programas e projetos das IES que compõem a mantenedora.

Programa de Apoio Institucional a Projetos de Extensão

O Programa de Apoio Institucional a Projetos de Extensão incentiva propostas de projetos de extensão para obtenção de fomento. Tem por objetivos:

- consolidar a extensão universitária como processo acadêmico indispensável à formação do discente, à qualificação do docente e ao intercâmbio com a sociedade;
- fortalecer a ação transformadora em se tratando de problemas e questões sociais, além de estabelecer uma relação dialógica entre a instituição e a sociedade;
- incentivar a prática acadêmica que contribua para o desenvolvimento da cidadania.

Projetos extensionistas de inclusão social e desenvolvimento local

As ações voltadas para o desenvolvimento local, para a consolidação da democracia e da cidadania e para a inclusão social são desenvolvidas principalmente por meio das atividades de extensão. Os projetos de extensão buscam a integração da formação universitária, orientando o foco da instituição para a sociedade, desenvolvendo ou reforçando valores éticos para o profissional, preparando-o para o convívio com a realidade social. Também são orientados para a observância da solidariedade humana, do respeito, da ética, da justiça e do meio ambiente; para a comunicação transparente e dialógica; para a construção e consolidação de parcerias/articulações com políticas públicas, movimentos sociais ou setores produtivos; para a inclusão social e a promoção da melhoria da vida da comunidade.

5.4 Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pós-graduação

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* evoluem de maneira integrada com as áreas correlatas aos cursos de graduação e levam em consideração, ainda, a delimitação regional da IES, cujo programa será ofertado por meio da criação de respostas adequadas às demandas identificadas junto à sociedade e ao mercado, buscando o bom aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos e a diversidade de conhecimentos.

O objetivo da pós-graduação *lato sensu* é a formação profissional dos seus alunos, promovendo a continuidade de estudos de forma a atender às expectativas do mercado profissional, bem como a consolidação da formação técnico-científica. Sendo assim, sua manutenção está relacionada à consolidação de conhecimentos advindos do mercado de trabalho e da pesquisa científica.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho tem como constante preocupação a renovação e a criação de novos cursos de pós-graduação que levem a uma diversidade de conhecimentos, à integração das diversas disciplinas e cursos e à melhoria da pesquisa básica e aplicada, de forma a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Assim, o conhecimento passa a ser utilizado para a transformação da sociedade e para a criação de oportunidades pela interação social, troca de experiências técnicas e sociais.

A busca por uma formação flexível implica o desenvolvimento de habilidades cognitivas e instrumentais como mecanismo de inserção e permanência no mercado de trabalho, respondendo às novas demandas estruturais e sociais advindas dele.

Os desafios propostos para a formação flexível são muitos. Busca-se, então, construir programas de MBA que possibilitem a flexibilização e a expansão dos espaços formativos, concomitante ao trabalho, lugar privilegiado de formação. Esse formato visa, ainda, oferecer condições especiais para o processo de ensino-aprendizagem e encontra na tecnologia educacional²¹ e nos métodos flexíveis de gestão a adaptação

²¹ A tecnologia educacional pode ser definida como a aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos à solução de problemas educacionais, ou, ainda, pode ser definida como a

dos percursos formativos dos indivíduos, as condições de expansão e o aumento da qualidade do ensino, elemento fundamental para esse programa de pós-graduação.

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

5.5 Integração entre graduação e pós-graduação

A concepção do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Una de Bom Despacho é promover a integração entre os conhecimentos da graduação, da pós-graduação e da extensão e os advindos do mercado, articulando os conhecimentos gerados pelo próprio programa *lato sensu* para a graduação por meio da inserção e do apoio de docentes da pós-graduação no ensino, na pesquisa e na extensão.

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

Assim, a instituição busca:

- ser reconhecida pelos cursos, atividades e pesquisas interdisciplinares, pesquisa básica e aplicada, bem como pela liderança e parceria com os setores de produção e serviço, governo e comunidade, no desenvolvimento e na disseminação de novas tecnologias;

organização teórica sobre o desenvolvimento e o emprego de novas tecnologias da informação e comunicação aplicadas à educação e à atividade pedagógica, o que abrange tanto o corpo de conhecimentos, que resultam da aplicação da tecnologia ao ensino-aprendizagem, como a construção de metodologias de ensino para essa aplicação.

- manter uma política de rever seus currículos para adequá-los aos desafios da nova realidade;
- oferecer um ambiente estimulante de aprendizagem que atraia e retenha docentes, colaboradores administrativos e alunos de qualidade e de áreas diversificadas;
- promover interações com os ex-alunos (egressos) e a sociedade.

5.6 Políticas institucionais e ações de estímulo e difusão para a produção acadêmico-docente

O Programa de Desenvolvimento de Docentes inclui a oferta de cursos de atualização, de métodos e técnicas de ensino e incentivar a participação em congressos, simpósios, seminários, oficinas de capacitação, academia de professores e cursos diversos.

Ao estimular essa participação e o engajamento, o Centro Universitário Una de Bom Despacho acredita que a produção científica ocorrerá de maneira automática e natural. Para tanto, sua política inclui ajuda de custo para professores da IES para apresentação de trabalhos em congressos, conferências e simpósios e demais eventos acadêmicos, cuja dotação orçamentária já estará prevista no orçamento anual. O número de concessões depende do número de propostas e de solicitações apresentadas, mas haverá a preocupação para que a verba seja diluída entre os cursos de forma equitativa, somente sendo remanejada de um para outro caso algum não apresente demanda. O objetivo é ter representatividade em todas as áreas do conhecimento e, preferencialmente, em eventos cuja marca esteja associada à área na qual o professor atua.

Para fazer jus ao reembolso, o docente deverá apresentar os seguintes documentos: aceite da apresentação do trabalho; resumo; resumo expandido ou artigo completo. Serão reembolsados os valores referentes à inscrição no evento, passagem aérea e hospedagem até o valor de R\$ 500 para eventos nacionais e de R\$ 1.500 para eventos internacionais.

Em seu retorno, o docente deverá apresentar cópia impressa do trabalho apresentado e do seu certificado de participação, documentos imprescindíveis em sua pasta profissional e que serão apresentados aos órgãos reguladores quando em visitas na instituição.

O apoio financeiro e logístico para a participação docente em eventos é compreendido como um estímulo direcionado não só à divulgação, mas em especial à própria produção acadêmica dos professores. A garantia de um apoio real à ida a encontros nacionais e internacionais e a possibilidade concreta de divulgação científica atuam como um estímulo que desperta a vontade de ampliar a produção do conhecimento de modo a dar visibilidade a determinados projetos e pesquisas. Acredita-se que a divulgação valoriza e catalisa a produção, ou seja, uma etapa do processo retroalimenta a outra.

Outra importante fonte para o incentivo à produção docente e também à divulgação será o Prêmio Padre Magela, uma iniciativa que envolve todas as IES do grupo e da qual a IES passará a fazer parte. A premiação tem como principal objetivo encontrar e disseminar boas práticas de inovação em educação, principalmente aquelas que conjugam a inovação tecnológica e metodológica. A submissão de trabalhos, projetos, produtos e práticas aumenta a cada ano, o que corrobora o importante papel dessa iniciativa como uma ação que estimula a produção acadêmica do docente. Um dos objetivos do prêmio é justamente servir como um incentivo à participação de professores como sujeitos ativos na efetivação do Projeto Pedagógico Institucional. A participação é voluntária, mas o Centro Universitário Una de Bom Despacho desempenhará papel ativo em estimular a adesão do seu corpo docente com o intuito de que esse estímulo à participação se reflita em um crescente índice de produção acadêmica. Outro aspecto incentivador reside no fato de que a inscrição para concorrer ao prêmio é gratuita, não havendo cobrança de qualquer espécie, ou necessidade de desembolso por parte dos proponentes.

A iniciativa 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 o Reconhecimento Honorífico, por meio do recebimento de Medalha de Mérito Docente, e, por fim, com o

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 realizadas individualmente ou coletivamente.

A premiação acontece em solenidade especial, intitulada Prêmio Padre Magela²², cujo principal objetivo é incentivar métodos diferenciados e que 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 ser resultado de pesquisas do 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*, *Project Based Learning (PBL)*, *Team-Based Learning (TBL)* e *Think-Pair-Share (TPS, Design Thinking, etc.)*.
- **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, formando uma agenda de discussão importante para a vitalidade acadêmica.
- **Práticas Inovadoras em Projetos Interdisciplinares:** premia práticas consideradas inovadoras, incrementais ou disruptivas nos PIs.

²² Padre Magela foi professor, padre e reitor do Centro Universitário Una Belo Horizonte, uma das IES do Grupo Ânima, e era uma figura extremamente comprometida com a educação e com o desenvolvimento humano e social. Também foi reitor da PUC/Minas.

Para a pós-graduação, uma categoria:

- Metodologias Ativas de Aprendizagem: premia a aplicação de metodologias ativas de aprendizagem, tais como grupos operativos, *Peer Instruction*, *Project Based Learning* (PBL), *Team-Based Learning* (TBL) e *Think-Pair-Share* (TPS, *Design Thinking*, etc.).

A premiação já financiou a viagem dos professores premiados a Portugal (2016) e ao México (2017), sempre em missões acadêmico-culturais. A Diretoria de Inovação coordena a avaliação e os critérios de atribuição de notas, garantindo a lisura da escolha.

5.7 Política institucional de acompanhamento dos egressos

As IES passam hoje por um momento crucial de reposicionamento diante da nova organização do mundo do trabalho. O excesso de oferta educacional, a escassez e diluição da demanda e a nova postura dos candidatos ao ensino superior alteraram as posições estabelecidas ao longo de anos e preocupam as instituições em relação à sua permanência nesse cenário.

O pacote de serviços educacionais não se restringe mais a uma boa aula. Os futuros alunos têm hoje uma percepção mais detalhada dos serviços prestados e avaliam a qualidade, os preços, a infraestrutura, o corpo docente, a tecnologia, a matriz curricular, a reputação e a relação custo-benefício.

A marca é outro diferencial procurado e passa a ser uma questão de sobrevivência do Centro Universitário Una de Bom Despacho. Uma marca forte e reconhecida traduz confiança, representa a atração natural de bons profissionais e de uma consequente oferta de qualidade para o mercado. Passa a ser critério de escolha decisivo na mente dos candidatos ao vestibular.

Todos esses fatores, aliados às exigências do Ministério da Educação (MEC), levam as instituições de ensino a buscar formas mais criativas de se apresentar e se relacionar com seus diversos públicos.

Esse relacionamento deve passar, essencialmente, pela continuidade dos contatos após a conclusão do curso. A relação com os alunos não deve ser interrompida logo após a solenidade de formatura. Dessa forma, o egresso passa a ter acesso a um novo rol de práticas educacionais pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho. Essa nova fase do relacionamento passa a ser valorizada pelo mercado, pois demonstra que a instituição está preocupada não só com a formação técnica do profissional, mas também com sua carreira.

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

Constitui propósito da Política Institucional de Acompanhamento do Egresso da IES:

- identificar o perfil do egresso e criar mecanismos para a avaliação de seu desempenho no mercado de trabalho;
- acompanhar a inserção dos egressos no mercado de trabalho;
- construir, a partir dos questionários aplicados, um banco de dados com informações que possibilitem manter um relacionamento com o egresso, garantindo um vínculo institucional permanente;
- garantir a aproximação com os egressos, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais atinentes à implementação de novos cursos e programas no âmbito da educação superior;
- estimular e criar condições para a educação continuada de egressos;
- construir indicadores que subsidiem a adequação curricular às necessidades do desenvolvimento de competências e habilidades em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais;
- facilitar a formação de uma rede de comunicação entre os egressos, possibilitando a troca de informações profissionais e acadêmicas.

As informações relacionadas aos estudantes e aos egressos serão obtidas a partir da aplicação sistemática de questionário, contendo perguntas que abarcam informações relacionadas ao aluno, ao seu curso, seus professores e sua relação com a IES.

A pesquisa com egressos de todos os cursos da instituição será realizada anualmente com os ex-alunos, no ano posterior à sua formatura. Já a pesquisa com os estudantes será realizada semestralmente com alunos de todos os cursos. O questionário, instrumento da pesquisa, será encaminhado por meio de um *link* para o endereço eletrônico cadastrado. Os resultados serão disponibilizados para toda comunidade acadêmica, subsidiando os planos de ação de melhorias. Cabe à direção garantir que a Política de Acompanhamento de Egressos seja aplicada, analisada e contribua para o processo de melhoria contínua do Centro Universitário Una de Bom Despacho.

5.8 Política institucional de mobilidade acadêmica e internacionalização

Partindo-se do ponto de vista da sala de aula ampliada, torna-se natural, por pressuposto, tratar da relação dos estudantes com o mundo, entendendo que o alcance de sua formação deve possibilitar que eles ultrapassem os limites de compreensão da realidade de seu entorno. Trata-se de assumir, como propósito educativo, a formação de sujeitos que percebam seu papel como cidadãos no contexto social em que estão inseridos, com direitos e deveres, mas que, ao mesmo tempo, se reconheçam e atuem como cidadãos do planeta.

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 de *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 Ecosistema de Aprendizagem, a presença dos elementos *mobilidade acadêmica* e *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.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, portanto, contempla, neste PDI, a mobilidade acadêmica como forma de liberação dos alunos para intercâmbio em instituições nacionais e estrangeiras, mediante a análise da matriz curricular, pelo coordenador, com vistas ao aproveitamento dos créditos em sua formação. Para isso, os alunos deverão ter cumprido, com aprovação, entre 20 e 90% de sua carga horária.

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

Com a introdução do Ecosistema 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 a inovação e, ainda, 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 formação pretendida para os estudantes, com o emprego de metodologias ativas e voltada para o desenvolvimento de competências e para a trabalhabilidade, potencializa-se pela internacionalização. Esta nasce da visão de que a educação superior deve responsabilizar-se por uma formação que assegure o conhecimento profundo dos problemas comuns à maioria das nações.

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

Nesse sentido, uma iniciativa do Centro Universitário Una de Bom Despacho é a constituição de um Comitê de Internacionalização, que almeja constituir uma rede de relacionamento com outros países, e que tem como objetivo, além do desenvolvimento dessas relações estratégicas, elevar o Centro Universitário Una de Bom Despacho, tornando-o 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.

Para tanto, o Centro Universitário Una de Bom Despacho possui o suporte da Diretoria de Internacionalização do Grupo Ânima, o *International Office*. A ideia é que a

estrutura de internacionalização seja pensada para atravessar os limites da diretoria, alcançando toda a universidade e o mundo. Como premissa institucional, é fundamental que exista a interação de diversos atores e tenha o suporte técnico tanto do setor jurídico (posicionamento oficial no que tange aos regulamentos, editais de mobilidade e *hosting*, cartas-convite, convênios, etc.), quanto do departamento de marketing (*site*, *e-mail*, padronização do material produzido, cartilhas etc.). As propostas de ações para o quinquênio 2020-2024 serão iniciadas tão logo se tenha a aprovação deste credenciamento.

5.9 Política de comunicação da IES com a comunidade externa

A Diretoria do Centro Universitário Una de Bom Despacho conta com o apoio de uma área chamada Marketing, Comunicação e Relações Corporativas – Marcorp, vinculada à Mantenedora e que presta serviços aos setores da IES. A Marcorp trabalhará buscando sinergia e visando à excelência dos serviços de comunicação, fortalecimento, assim, a imagem institucional. Ainda contará com parceiros externos, como agência de publicidade e comunicação, assessoria de imprensa, empresas de *clipping* para monitoramento das notícias veiculadas sobre a instituição, empresa de monitoramento de mídias sociais, *call center* ativo e parceiro para envio de SMS e *e-mail*. Entre as estratégias de comunicação externa, vale descrever que o Centro Universitário Una de Bom Despacho trabalha atualmente com:

- ações e campanhas institucionais que tem como objetivo apresentar a instituição para a sociedade;
- ações educativas com colégios e cursinhos;
- ações e campanhas de relacionamento com as empresas e entidades de classe;
- ações educativas com a comunidade no entorno;
- ações e campanhas de relacionamento com a imprensa para promover as atividades e projetos realizados pelos professores e alunos;

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

A diretoria do Centro Universitário Una de Bom Despacho estabelece as estratégias de comunicação junto à comunidade externa e garantir a interface com a Marcorp.

5.10 Política de comunicação da IES com a comunidade interna

Com o intuito de manter a comunidade acadêmica bem informada sobre tudo o que acontece na instituição, o Centro Universitário Una de Bom Despacho mantém diversos veículos e canais de comunicação. A comunicação na instituição tem como objetivo não apenas a disseminação de informações, como também o fortalecimento de vínculos para o trabalho coletivo entre os mais diversos setores e destes com toda a comunidade acadêmica.

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

Ulife serviços on-line: funciona como um 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 às informações exclusivas que são disponibilizadas somente nessa área.

Facebook: uma oportunidade para ampliar a rede de amigos na IES, participar de promoções exclusivas, obter informação sobre cursos, eventos acadêmicos e muito mais. Os alunos podem tirar suas dúvidas e também ficarão atualizados com dicas de carreira e oportunidades de estágios e empregos.

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

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

Portal de Vagas: um espaço feito para o 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: para acesso às informações imediatas, há quadros de avisos nas salas de aula e em locais de maior circulação nas unidades, que são atualizados de acordo com a demanda da IES.

E-mail: ao ingressarem no Centro Universitário Una de Bom Despacho, os alunos informam um endereço eletrônico que será usado também para fins acadêmicos. Por meio desse contato, são repassados os principais comunicados da instituição.

SMS: pelo número do seu celular, os alunos recebem mensagens via SMS com os lembretes mais relevantes para a sua vida acadêmica.

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

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

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

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

Além desses canais, o Centro Universitário Una de Bom Despacho trabalha com as lideranças de turma e os representantes discentes nos órgãos colegiados para que a informação circule entre os alunos.

5.10.1 Comunicação com os colaboradores

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

Skype: ferramenta de mensagens instantâneas que permite a comunicação rápida entre os departamentos;

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

Reuniões 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: a diretoria do Centro Universitário Una de Bom Despacho deve estabelecer as estratégias de comunicação junto à comunidade interna e garantir a interface com a Marcorp.

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

Canal de Conduta: destinado ao público interno e externo à IES, pelo qual as pessoas poderão se manifestar, de forma anônima, em relação a situações em que estão em desacordo, ou ressaltar os bons exemplos que mereçam ser valorizados. Há um Comitê de Ética que apura os protocolos abertos e dá os devidos encaminhamentos, e uma equipe de auditoria que apura as denúncias, dando suporte a esse comitê nas

validações das informações. O comitê, dependendo do caso, repassa para o Gestão de Pessoas do Centro Universitário Una de Bom Despacho os encaminhamentos a serem cumpridos. O Canal de Conduta surgiu para ajudar os colaboradores a construir um ambiente cada vez mais ético. Nele, podem relatar situações que não condizem com os valores e com o Código de Conduta e Ética. É possível também destacar e valorizar as boas atitudes que presenciaram. O Canal de Conduta é gerido por meio de uma empresa independente a fim de garantir a confidencialidade de quem busca fazer a comunicação, que pode ser realizada por um canal telefônico 0800 ou por um *link* no *site* da instituição.

5.11 Política de atendimento aos discentes

5.11.1 Formas de acesso

Para ingressar no Centro Universitário Una de Bom Despacho, o aluno deverá submeter-se ao processo seletivo (obedecendo a critérios, prazos e regras descritos no edital), ou apresentar diploma de curso superior em outra graduação, ou mesmo por meio de transferência proveniente de cursos autorizados ou reconhecidos, mantidos por instituições de ensino superior nacionais ou estrangeiras, com as necessárias adaptações curriculares, em cada caso.

O Plano Nacional da Educação (2014-2024) registra em seu texto que, no conjunto da América Latina, o Brasil apresenta um dos índices mais baixos de acesso à educação superior, mesmo quando se leva em consideração o setor privado. Incorporando o entendimento de que o acesso ao ensino de qualidade é condição essencial para a superação das desigualdades sociais, o Centro Universitário Una de Bom Despacho busca criar políticas que facilitem o acesso à educação superior, criando condições institucionais de atendimento ao discente, incentivando e apoiando iniciativas próprias e da mantenedora, com um extenso e variado programa de bolsas (bolsa mérito, bolsa monitoria, bolsa de iniciação científica), além da adesão aos programas de financiamento do governo, como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Financiamento Estudantil (FIES), e, ainda, um programa de financiamento próprio, em parceria com bancos privados, o Crédito PRAVALER.

Assim, o Centro Universitário Una de Bom Despacho, visando ao apoio financeiro aos seus alunos, disponibiliza os seguintes programas de bolsas de estudo e formas de financiamento:

Programa Universidade para Todos (Prouni)

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

Financiamento Estudantil (FIES)

O Programa de Financiamento Estudantil (FIES) foi criado pelo Governo Federal em 1999 para oferecer aos alunos mais uma opção de financiamento dos estudos, dando prioridade àqueles que têm situação econômica menos privilegiada.

Crédito PRAVALER

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

5.11.1.1 Estímulos à permanência

O Centro Universitário Una de Bom Despacho assume uma responsabilidade ampliada na promoção da inclusão social, entendendo como compromisso assegurar não apenas o acesso, mas a permanência e a possibilidade de conclusão dos estudos no período regimental. Assim, promoverá ações junto aos seus alunos, descritas a seguir.

5.11.1.1.1 Nivelamento

Como parte da política de apoio ao discente, o Centro Universitário Una de Bom Despacho adota ações constantes de acolhimento, permanência e nivelamento,

sendo este último um dos grandes desafios no processo de ensino-aprendizagem, em especial quando se considera a diversidade que forma o ambiente acadêmico em suas características e particularidades regionais, sociais, culturais e econômicas. Considerando esses fatores, a instituição 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 representa 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 no aprimoramento desses conhecimentos leva em consideração alguns critérios de relevância e necessidades identificados.

Língua Portuguesa e Matemática são disciplinas cujos conteúdos servem, em grande parte, de base para o aprendizado de assuntos mais específicos para cada curso ou área de atuação. De acordo com o Indicador de Alfabetismo Funcional²³, em 2018, cerca de três em cada dez brasileiros adultos apresentavam dificuldades no que diz respeito às habilidades e às práticas de leitura, escrita e operações matemáticas aplicadas a situações da vida cotidiana. Quanto aos que ingressaram ou concluíram o ensino superior, 96% podiam ser considerados 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 *deficit* da população no que diz respeito ao domínio pleno destas habilidades, em especial de leitura e escrita, o Programa

²³ Pesquisa idealizada em parceria entre o Instituto Paulo Montenegro e a ONG Ação Educativa e realizada com o apoio do IBOPE Inteligência com o objetivo de mensurar o nível de alfabetismo da população brasileira entre 15 e 64 anos. Disponível em: <<https://bit.ly/2M5UFVs>>.

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, a revisão ou a atualização desses conhecimentos indispensáveis para um bom aproveitamento acadêmico, o Centro Universitário Una de Bom Despacho orienta 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 está instrumentalizado sob o conceito de Trilhas do Conhecimento, que poderiam ser descritas como trilhas de conteúdo. Ao entrar no ambiente virtual, o aluno é redirecionado ao Programa Adapti Ingressante do seu curso de graduação. Lá, ele encontra o conteúdo estruturado em duas trilhas: Língua Portuguesa e Matemática. Cada uma dessas trilhas 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 possa avaliar e orientar na solução do problema.

O método e a disponibilização *on-line* do conteúdo visam favorecer e tornar o processo de aprendizado mais proveitoso e eficaz, uma vez que todos os materiais estarão acessíveis para livre consulta quando, onde e como o aluno desejar. Esse é um aspecto importante para o discente ingressante, já que pode realizar as atividades de nivelamento de modo gradativo, estudando um pouco a cada dia, sem sobrecarga da rotina acadêmica e com tempo hábil para concluir o 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 é oferecido a todos os alunos que ingressarem em um curso de graduação acadêmica no Centro Universitário Una de Bom Despacho. Tem

caráter não obrigatório, cabendo ao aluno a decisão de cursá-lo ou não, mas 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 adotadas pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho, seguindo uma orientação didática que considera o aluno como protagonista de sua própria aprendizagem, algo que aparece refletido na escolha de conteúdos, atividades e metodologia adotada. Educação e tecnologia são alinhadas para identificar e trabalhar as necessidades de cada discente no que se refere ao domínio de conhecimentos básicos.

O Programa Adapti Ingressante traduz uma constante busca 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 permanecer e avançar no ensino superior com menos dificuldades individuais.

5.11.1.1.2 Núcleo de Acessibilidade e Apoio Psicopedagógico (NAAP)

O Núcleo de Acessibilidade e Apoio Psicopedagógico (NAAP) proporcionará apoio aos alunos que apresentem necessidades especiais, dificuldades de aprendizagem ou demanda por orientação profissional. Seu objetivo é oferecer um suporte psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e pedagógicos do acadêmico do Centro Universitário Una de Bom Despacho, atuando sobre os múltiplos fatores que possam interferir em seu desenvolvimento integral e em questões ligadas à aprendizagem, assim como

oferecer subsídios para os docentes em seu trabalho em sala de aula, contribuindo para a formação humana, política, social e profissional da comunidade acadêmica.

5.11.1.1.3 Monitoria

Entende-se por monitoria uma modalidade de ensino-aprendizagem vinculada às necessidades de formação acadêmica do aluno e oferecida em uma ou mais disciplinas afins dos cursos de graduação. A monitoria tem como objetivos:

159

- ampliar e enriquecer a participação do aluno na vida acadêmica;
- incentivar a melhoria do processo de ensino-aprendizagem em determinada disciplina, fortalecendo a relação professor-aluno;
- favorecer o desenvolvimento de atividades de reforço escolar, visando ao aprimoramento do estudante e à superação de problemas de reprovação, evasão e falta de motivação;
- gerar condições de aperfeiçoamento do processo de formação do futuro profissional;
- possibilitar o aprofundamento teórico-prático e o desenvolvimento de competências e habilidades pertinentes à atividade do magistério;
- incentivar o interesse pela dedicação à docência e pelos programas de pós-graduação da instituição;
- permitir vivência pedagógica, contribuindo para a formação do aluno-monitor, visando à docência no ensino superior;
- promover a qualidade de ensino de maneira geral e, especificamente, em relação à área de conhecimento da(s) disciplina(s).

O programa de monitoria está sob a supervisão geral da direção, cabendo aos coordenadores de curso a organização, o desenvolvimento, o controle e a avaliação. Eles devem, ainda, apresentar os monitores a todos os professores das disciplinas

equivalentes e aos alunos das respectivas disciplinas, informando horários e locais de atendimento.

5.11.1.1.4 Organização estudantil

A representação estudantil no Centro Universitário Una de Bom Despacho ocorre por meio da participação de alunos, eleitos por seus pares para um mandato de dois anos, nos seguintes órgãos colegiados:

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

5.11.1.1.5 Diretórios acadêmicos

É assegurado aos estudantes do Centro Universitário Una de Bom Despacho o direito à organização de seu Centro Acadêmico ou Diretório Acadêmico, conforme prevê o regimento da IES.

5.11.1.1.6 Relações e parcerias com a comunidade

O Centro Universitário Una de Bom Despacho busca estabelecer relações e parcerias com diversos agentes e organizações na sociedade. Essas relações e parcerias estimulam a integração entre teoria e prática, necessárias para a formação dos acadêmicos. Assim, a integração com os setores produtivos permite o desenvolvimento dos alunos como técnicos qualificados, éticos e capazes de contribuir para o crescimento e a perenidade das organizações produtivas.

A integração com a sociedade permite a formação de cidadãos capazes de intervenção e construção de uma sociedade com instituições sadias e cada vez mais aperfeiçoadas. O Centro Universitário Una de Bom Despacho busca interagir com o ambiente acadêmico, científico, produtivo e cultural, visando à socialização do saber

produzido e à interação com o desenvolvimento científico e tecnológico detido por outras instituições.

De acordo com o seu regimento, o Centro Universitário Una de Bom Despacho pode firmar convênios com instituições educacionais, científicas, culturais, entidades de classe e empresas nacionais e estrangeiras. Tais convênios devem ser aprovados pelos colegiados de cursos.

5.12 Políticas institucionais e ações de estímulo à produção discente e à participação em eventos

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, em sua missão de ser uma instituição inovadora e com grande interlocução com a comunidade, busca incentivar a produção discente investindo em ações que oportunizem a divulgação referente a tudo o que for produzido pelos alunos. Os Trabalhos de Conclusão de Curso, invariavelmente, geram produtos de alta qualidade e que poderiam produzir intervenções na realidade local. Os problemas levados a estudo em seus Projetos Interdisciplinares sempre partem de uma situação real, sendo objeto de pesquisa e análise, para, depois, propor mudanças e novas tomadas de decisão.

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

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



interessarem pelo fluxo de comunicações e eventos acadêmicos, internos ou externos.

6 POLÍTICAS DE GESTÃO

As atividades práticas de administração requerem ações embasadas e fundamentadas em uma gestão democrática, que se desenvolva no interior da Instituição, buscando uma educação de qualidade para todos e possibilitando que a instituição cumpra sua função social e seu papel político, ao mesmo tempo em que valoriza a potencialidade e a capacidade participativa do ser humano.

163

Os eixos centrais da gestão estabelecem a implantação de um modelo de organização que, integrado com todas as áreas e baseado na informação, na informatização e no domínio das tecnologias de comunicação, conduza à realização da missão institucional, em todos os planos. Visa-se implementar, assim, um planejamento acadêmico capaz de conviver com mudanças e estimular a inovação. Subjacente à proposta de uma gestão participativa e uma coordenação comunicativa das ações, está a certeza de que podem ser obtidos níveis de interação cada vez mais participativos. Tal modelo permite ampliar a transparência, a rapidez das respostas e a comunicação entre os segmentos que compõem a dinâmica institucional, tendo como objetivos:

- Buscar maior integração e cooperação entre os diversos órgãos e instâncias administrativas para concentração de meios, recursos e apoio logístico às atividades, respondendo às solicitações internas e externas de modo a facilitar a elaboração e/ou construção de trabalhos;
- Favorecer o diálogo, a fim de permitir que as ideias sejam sempre apresentadas e discutidas, proporcionando um melhor e maior conhecimento de toda a Instituição, de sua estrutura, de sua dinâmica, de suas relações, e um trabalho favorável à maior aproximação de todos;
- Interagir com a sociedade no exercício da sua responsabilidade social, através da integração com ações locais voltadas para as questões educacionais, sociais e ambientais.

Sendo assim, estabelecem-se como políticas de gestão:

- A atualização constante dos mecanismos de melhoria da qualificação e de produtividade dos docentes e do pessoal técnico-administrativo;
- A instrumentalização e capacitação de dirigentes, objetivando uma gestão mais eficaz e eficiente;
- A consolidação dos mecanismos internos e permanentes de avaliação como eixo que estrutura o processo de mudança e qualificação institucional, valorizando a seleção e o desenvolvimento de talentos.

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

Neste contexto, o Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão – (CONSEPE) e o Núcleo Docente Estruturante (NDE) são incentivados a reverem, periodicamente, o perfil do egresso, a matriz curricular, os planos de ensino e as metodologias de ensino, com o objetivo de identificar a necessidade de ajustes diante da dinâmica do mercado.

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

À exceção do NDE, órgão composto apenas por professores, todos os órgãos colegiados garantem a representatividade dos corpos docente, discente e técnico-administrativo, da sociedade civil organizada (CPA) e de representantes da mantenedora, no caso dos conselhos superiores.

Além dos órgãos regimentais de gestão institucional, a IES conta com procedimentos via Instruções de Trabalhos (ITs) para padronização de processos e Sistema de

Gestão da Informação. Além desses recursos, a equipe de gestão institucional conta com procedimentos de modelos de gestão inovadores tais como reuniões semanais de acompanhamento, além de reuniões periódicas com coordenação e lideranças administrativas.

6.1 GESTÃO INSTITUCIONAL E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

De acordo com o Regimento, a administração do Centro Universitário Una de Bom Despacho é exercida pelos seguintes órgãos:

I. Dos órgãos colegiados:

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

II. Da Reitoria:

- a) Reitor;
- b) Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão
- c) Diretor de *Campus*
- d) Coordenadores de Curso;
- e) Coordenador do Núcleo de Educação a Distância – NEAD;
- f) Coordenador Regional de Área;
- g) Gerente de pós-graduação.

III. Dos Órgão Suplementares:

- a) Secretaria Acadêmica;
- b) Biblioteca;

IV. Órgãos Internos Específicos e/ou Assessorias:

- a) Núcleo de Acessibilidade e Apoio Psicopedagógico (NAAP);
- b) Ouvidoria;
- c) Comissão Disciplinar Processante.

A seguir, apresentam-se as descrições das principais instâncias de participação acadêmica da IES. As demais informações sobre os outros setores, bem como detalhes a respeito dos órgãos descritos acima se encontram no Regimento e no Estatuto próprios do Centro Universitário Una de Bom Despacho, disponíveis na Intranet da instituição para consulta por toda comunidade acadêmica.

6.1.1 Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)

O Conselho Universitário de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) é o órgão máximo de natureza normativa, consultiva, deliberativa e disciplinar do Centro Universitário Una de Bom Despacho, no que se refere ao ensino, à pesquisa e à extensão, e é constituído de acordo com o que prevê o Regimento da IES.

O CONSEPE se reúne ordinariamente e extraordinariamente, conforme regras e prazos estabelecidos no Regimento próprio da IES. As reuniões do CONSEPE funcionam com a presença da maioria absoluta dos seus membros e as decisões são tomadas pela maioria simples dos votos.

As atribuições e competências do Consepe constam em maiores detalhes no regimento próprio da instituição.

6.1.2 Colegiado de Curso (Colec)

O Centro Universitário Una possui um Colegiado de Curso para cada um dos cursos de bacharelado, de licenciatura e de graduação tecnológica em funcionamento. O Colegiado de Curso, órgão de natureza deliberativa, normativa e consultiva da gestão acadêmica do curso é composto pelos seguintes membros efetivos:

- I. O coordenador do Curso, seu Presidente, que tem voto de qualidade e comum;
- II. 4 (quatro) representantes do corpo docente do curso;
- III. 1 (um) representante do corpo discente, regularmente matriculado no curso.

Os representantes do corpo docente e seus respectivos suplentes são eleitos pelos seus pares, permitidas reconduções; o representante do corpo discente é indicado pelo Diretório Acadêmico do Curso ou, na sua inexistência, pelos representantes de turma do curso, admitida a renovação da indicação, desde que regularmente

matriculado no respectivo curso. Em caso de ausência ou impedimento, o Presidente do Colegiado será substituído por um dos representantes docentes, por ordem de antiguidade na Instituição.

O Colegiado de Curso reúne-se ordinariamente e em caráter extraordinário..

As deliberações do Colegiado serão formalizadas em ata, que será assinada pelos membros do órgão, e encaminhadas à instância competente.

As convocações do Colegiado serão feitas por correspondência eletrônica e pessoal, com antecedência, mencionando-se o assunto a ser tratado, salvo se for considerado reservado, a juízo do Coordenador, podendo haver dispensa do prazo previsto em regimento para as reuniões consideradas de urgência.

As atribuições e competências do Colec, bem como os prazos referentes aos seus procedimentos, constam em detalhes no regimento próprio da instituição.

6.1.3 Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão

Uma boa gestão e o relacionamento com a comunidade acadêmica são fundamentais no trabalho da coordenação de cursos, além da participação em órgãos colegiados e dos planos de ação devidamente documentados. Entretanto, as inúmeras atividades do dia a dia, necessárias para se garantir a operação dos cursos, podem comprometer o processo de inovação e reinvenção, algo imprescindível em um cenário cada vez mais desafiador para a educação. Ademais, o regime de trabalho do coordenador de curso nem sempre se prova compatível com suas inúmeras atribuições diárias.

Diante disso, foi proposta uma nova estrutura na coordenação acadêmica dos cursos do Centro Universitário Una. Essa estrutura prevê coordenadores de curso que atuam nas unidades, junto aos diretores de *campus*, sempre em regime de trabalho integral. Suas atribuições concentram-se em ações de cunho administrativo e operacional, voltadas ao cenário prático das escolas, com ênfase no bom relacionamento com os corpos docente e discente e no atendimento às demandas cotidianas. Atuando como suporte à equipe locada no *campus*, a estrutura prevê a Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão, vinculada à diretoria, de caráter estratégico, consultivo e propositivo. Essa coordenação é composta por coordenadores regionais de área, que atuam de acordo

com suas áreas de formação e atendem aos cursos do Centro Universitário Una buscando promover integração crescente entre todos e a melhoria contínua do projeto pedagógico.

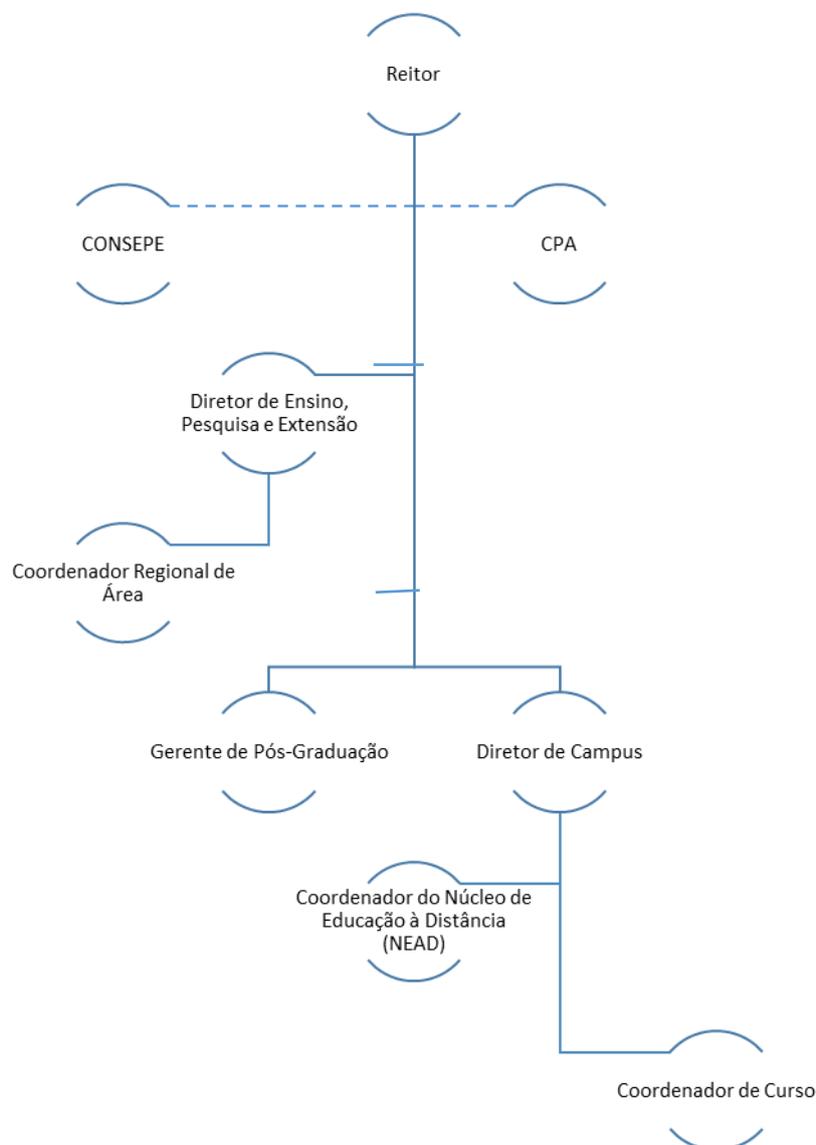
Essa estrutura organizacional resulta do permanente investimento da IES em pesquisas práticas inovadoras aplicadas em países que são referência em educação superior. Nesse caso, tem-se como referência a experiência canadense do *Higher Education Quality Council of Ontario* (HEQCO), Conselho de Qualidade da Educação Superior de Ontário. Esse órgão é responsável por pensar a qualidade das políticas públicas e dar suporte ao *Ministry of Training, Colleges and Universities* (MTCU), Ministério de Treinamentos, Faculdades e Universidades, da província de Ontário. Embora o HEQCO seja uma agência de esfera pública provincial, seu objetivo é pensar a educação superior no tocante à qualidade, por meio de uma equipe especializada, para dar suporte ao MTCU, que se dedica majoritariamente à implantação e ao acompanhamento de ações desenhadas pelo HEQCO. Ao se analisar os resultados específicos da HEQCO, foi possível identificar as seguintes características:

- Há espaço para reflexão: a HEQCO se tornou um espaço de debate no sistema educacional;
- É um conselho que lida essencialmente com questões que surgem e às quais o governo não consegue dedicar o tempo necessário;
- Assessora os maiores desafios do ministério;
- Fornece transparência aos principais atores do sistema por meio dos resultados de suas ações.

Tendo como referência essas características, a equipe de Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão tem como principal objetivo melhorar os resultados quantitativos e qualitativos da educação superior oferecida pelo Centro Universitário Una, uma vez que se configura como espaço adicional para reflexão em todas as demandas do sistema, inclusive aquelas que ficam suprimidas devido às inúmeras atribuições cotidianas.

O **coordenador regional de área** atua em permanente colaboração com o **coordenador de curso**.

Organograma



Cada curso, portanto, conta com dois educadores responsáveis pela coordenação, que buscam atender às demandas de gestão existentes. Ao coordenador de curso, competem ações locais junto a cada unidade, focadas no bom relacionamento com docentes, discentes, comunidade local e o entorno do *campus*, bem como executar ações operacionais e administrativas. Ao coordenador regional de área, competem ações de cunho estratégico, como elaboração de plano de ação para melhoria contínua, acompanhamento dos indicadores de qualidade e desempenho, orientação

acadêmica ao corpo docente e discente, relacionamento com órgãos públicos, ONGs e conselhos regionais, entre outras expostas anteriormente.

Esses dois profissionais trabalham em diálogo contínuo, pois muitas ações exigem esforço conjunto e colaborativo. Ambos possuem representatividade nos órgãos superiores e atuam junto aos NDEs dos respectivos cursos, sendo o primeiro como presidente e o segundo como conselheiro. Os diretores de *campus*, por sua vez, mantêm estreito contato com a Coordenação de Ensino, Pesquisa e Extensão, atuando conjuntamente no planejamento de ações e na implementação de projetos acadêmicos que garantam a qualidade, a inovação e a permanente atualização dos currículos dos cursos.

O detalhamento e a distinção entre as competências dos coordenadores constam no regimento próprio do Centro Universitário Una de Bom Despacho.

6.1.4 Núcleo Docente Estruturante (NDE)

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) constitui-se de um grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuantes no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso. O NDE é constituído pelos seguintes membros, resguardado o que dispõem os instrumentos de avaliação de curso e normas do Ministério da Educação para cursos específicos, se for o caso.

- I. O Coordenador do Curso, seu Presidente, que tem voto de qualidade e comum;
- II. No mínimo quatro professores pertencentes ao corpo docente do curso, designados pela direção.

Os integrantes do NDE serão nomeados pelo Diretor. Decorrido o prazo estabelecido em regimento para a participação dos docentes no NDE, o Centro Universitário Una de Bom Despacho deverá propor estratégia de renovação parcial dos integrantes do NDE, de modo a assegurar a continuidade do processo de acompanhamento do curso. O NDE deverá ter pelo menos 60% (sessenta por cento) de seus membros com titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*. O NDE deverá ter todos os membros em regime de trabalho em tempo parcial ou integral, sendo pelo menos 20% (vinte por cento) em tempo integral.

O Núcleo Docente Estruturante se reúne em caráter ordinário e extraordinário, dentro dos prazos e regras registrados no regimento da IES. O NDE funciona com a presença de no mínimo 60% (sessenta por cento) de seus membros, e suas decisões, ressalvados os casos expressos no Regimento da IES, serão tomadas por, no mínimo, 50% mais um dos votos dos presentes.

O Coordenador do curso registrará as deliberações do NDE, a cada reunião, em livro próprio, apresentando-o, quando solicitado, à Direção do Centro Universitário Una e, obrigatoriamente, às comissões de avaliação *in loco* do MEC.

As atribuições do NDE estão registradas no regimento do Centro Universitário Una de Bom Despacho.

6.1.5 Reitoria

A Reitoria, órgão superior executivo do Centro Universitário Una, é composta pelo Reitor, órgãos de apoio e assessorias criados pelo reitor. O reitor é designado e empossado pela entidade Mantenedora. Na execução de seus trabalhos, a reitoria poderá criar órgãos internos específicos e/ou assessorias, conforme indicação de seus titulares e homologação do reitor.

As competências e atribuições do reitor estão registradas no regimento do Centro Universitário Una de Bom Despacho.

O Diretor do Campus obriga-se ao cumprimento integral das atribuições do Reitor, quando no exercício do cargo e outras que lhe forem delegadas pelo Reitor.

6.1.6 Da diretoria de *campus*

A direção de *Campus* é exercida por um diretor, designado e empossado pelo reitor; com mandato de dois anos, podendo ser reconduzido. Em seus impedimentos eventuais, o diretor pode ser substituído por seus pares ou por um professor, conforme designação do reitor.

As atribuições da diretoria estão descritas em detalhes no regimento próprio da IES.

6.2 CORPO DOCENTE

6.2.1 Titulação

A capacitação docente, medida pela titulação formal, tem sido usada como um dos indicadores de avaliação das instituições de ensino superior brasileiras. Esse indicador fundamenta-se na ideia de que a titulação formal melhora a qualidade do docente e, conseqüentemente, a qualidade do ensino ministrado pela instituição. Os docentes capacitados possuem maior possibilidade de ministrar boas aulas (seja no plano formal, seja no de conteúdo) e de produzir conhecimento científico e tecnológico de qualidade.

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

O corpo docente do Centro Universitário Una de Bom Despacho é composto por professores com formação acadêmica e qualificação profissional de qualidade.

Tabela 1 – Regime de trabalho e titulação do corpo docente

TITULAÇÃO	REGIME DE TRABALHO					
	Integral		Parcial		Horista	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Doutor	2	11,1%	5	27,7%	11	61,1%
Mestre	4	5,8%	32	47,05%	32	47,05%
Especialistas	2	3,07%	39	60%	24	36,9%
TOTAL	8	5,29%	76	50,33%	67	44,37%

O Centro Universitário Una de Bom Despacho continuará enfatizando sua política de capacitação e titulação docente.

6.2.2 Regime de trabalho

O regime de trabalho adotado pelo Centro Universitário Una de Bom Despacho é o celetista, regido pelo Direito do Trabalho, disciplinado pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Tabela 2 – Docentes: Regime de Trabalho do corpo docente

Regime de trabalho	N. de professores
Tempo parcial	76
Tempo integral	8
Tempo horista	67
TOTAL DE PROFESSORES	151

174

6.2.3 Expansão do corpo docente

É importante salientar que a contratação de docentes para o quinquênio 2020-2024 dependerá da quantidade de cursos novos, vagas e turnos, mediante estudo de viabilidade, conforme mencionado anteriormente. Ressalte-se que a expansão de professores manterá os indicadores necessários ao funcionamento de um centro universitário, conforme dispõe o Decreto n. 5.786/2006.

Quadro 6 – Cronograma de expansão do corpo docente

TITULAÇÃO	REGIME DE TRABALHO	ANO				
		2020	2021	2022	2023	2024
Doutor	Integral	2	2	2	2	2
	Parcial	5	5	5	5	5
	Horista	11	11	11	11	11
Mestre	Integral	4	4	4	4	4
	Parcial	32	32	32	32	32
	Horista	32	32	32	32	32
Especialista	Integral	2	2	2	2	2
	Parcial	39	39	2	2	2
	Horista	24	24	24	24	24

6.2.4 Critérios de seleção e contratação

A política de seleção do Centro Universitário Una de Bom Despacho 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 FACEB Educação 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 IES, 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. O Centro Universitário Una 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, com o apoio do Centro Universitário Una, enviar a relação da documentação admissional para o candidato selecionado.

6.2.5 Incentivo à permanência

Entre as políticas de permanência e profissionalização do Centro Universitário Una de Bom Despacho, 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 à satisfação do colaborador e à 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 objetivam disseminar as práticas saudáveis e contribuir para a construção de um ambiente de trabalho agradável e acolhedor.

6.2.6 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 anos, permitida a renovação por igual período.

6.2.7 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.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho 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.

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 do Centro Universitário Una de Bom Despacho. 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.

178

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 do Centro Universitário Una. Serão reembolsados os valores referentes à inscrição no evento, passagem aérea, hospedagem até o valor máximo de R\$ 500,00 (quinhentos reais) para eventos nacionais e de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) 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 no Centro Universitário Una de Bom Despacho. Além deste treinamento, todo professor (novato e veterano) é convidado a participar do Simpósio dos Professores, que ocorre no início dos semestres letivos.

6.2.7.1 Programa SALA MAIS

Uma das iniciativas a ser incorporada ao calendário de capacitação docente na IES 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. Nesse 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 conteúdos 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 do Centro Universitário Una de Bom Despacho 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.

6.2.7.2 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.

PROGRAMA STEM

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.

184

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.

6.2.7.3 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 dois anos letivos;
- ter a carta de aceitação em programa de Instituição de nível de excelência, em área de formação de interesse do Centro Universitário Una;
- 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.

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.

6.2.8 Plano de carreira docente

O Plano de Careira Docente do Centro Universitário Una foi protocolado na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de Minas Gerais em 30/04/2014, sob o nº 46211.002734/2014-52 (NUDPRO/DRT-MG). O corpo docente do Centro Universitário é constituído de: professores titulares; professores adjuntos; professores assistentes; professores auxiliares; professores visitantes.

O provimento na classe de professor é feito por portador de, no mínimo, diploma de especialização, observando-se os títulos e provas e/ou avaliações de didática e

conhecimento, conforme enquadramento do Plano de Carreira docente, aprovado pelo CONSEPE. Professores de reconhecida competência poderão ser contratados como professores visitantes, por proposição dos Institutos, e aprovação pelo Reitor.

Os Critérios de Admissão e de Progressão da Carreira Docente são:

186

Carreiras	Requisitos	Processo	Acesso
Professor Auxiliar	Certificado de Especialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Julgamento de títulos, incluindo experiência profissional. • Experiência em Administração Acadêmica: - Membro de Conselhos, Chefe de Departamento, Coordenador de Curso, ou posições acadêmicas de Direção. • Provas de didática e conhecimento. • Entrevista com Banca Examinadora e/ou Diretoria. 	Progressão Horizontal: Participação Acadêmica
Professor Titular	Grau de doutor ou notório saber	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista técnica. •Perfil profissional. •Conclusão do processo com a Diretoria. 	
----------------------------	--------------------------	--	--

Fonte: Setor interno de Gestão de Pessoas.

A IES desenvolve a capacidade e a qualificação de seus professores por meio de: a) incentivo à titulação e auxílio financeiro para demais despesas necessárias para o bom aproveitamento dos cursos de mestrado/doutorado; b) promoção de cursos de atualização de conhecimentos, metodologias e incentivo (incluindo cobertura de despesas com inscrições e passagens e para participação em congressos, seminários e eventos).

A indicação para a capacitação deverá ser feita pelas diretorias dos institutos que deverão justificá-la segundo as necessidades em termos da disciplina e áreas de concentração relacionados aos cursos de graduação e pós-graduação desenvolvidos na IES.

6.3 CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

6.3.1 Perfil do corpo técnico-administrativo

O Corpo Técnico-Administrativo do Centro Universitário Una 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.

O Centro Universitário Una 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 para o exercício do cargo, comprovada em inspeção médica competente;
- Atender às exigências especificadas para o cargo pleiteado;
- Demonstrar por meio de entrevista e testes psicológicos, condições para a função pleiteada.

Para ocupação das vagas em aberto, será política do Centro Universitário Una 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.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho 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 no próprio Centro Universitário Una. Outra observação relevante é que o pessoal técnico-administrativo será contratado em regime CLT.

É importante salientar que a contratação de pessoal técnico-administrativo para o quinquênio 2020-2024, dependerá da quantidade de cursos novos, vagas e turnos, criação de campus ou setores necessários ao funcionamento da Instituição.

6.3.2 Plano de cargos e salários do corpo técnico-administrativo

O Plano de Carreira do Corpo Técnico-Administrativo, protocolado na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de Minas Gerais em 30 de abril de 2014, sob o n. 46211.002.733/2014-16 (NUDPRO/DRT - MG), tem como objetivo básico a determinação das carreiras e da remuneração fixa (Salário Base) de cada colaborador. Os critérios nele estabelecidos estão dentro das premissas específicas da Política de Remuneração, respeitadas as particularidades de cada grupo.

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.

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:

- Verificar viabilidade orçamentária.
- Solicitar a contratação de pessoal ou movimentação de pessoal conforme orientação desta política.
- As normas do SURC antes de solicitar ou movimentar.
- Enviar o formulário para o Gestão de Pessoas para análise da solicitação.

6.3.2.1 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.

6.3.2.2 Recrutamento

O recrutamento será fundamentado de acordo com os valores da instituição, perfil comportamental e dimensão funcional do cargo em consonância com o SURC. O

início do recrutamento dar-se-á a partir do momento em que a solicitação for autorizada pelo Comitê de Cargos ou pelo Gestão de Pessoas e Diretoria, nos casos 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, de acordo com o SURC. 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 no Centro Universitário Una.
- Atender a todos os requisitos/perfil para o cargo, de acordo com o SURC.
- Não receber o salário superior à faixa salarial definida para o cargo pretendido (este processo está aberto para casos em que o colaborador deseja a movimentação e solicita a redução de carga horária).
- Não ter recebido sanção disciplinar nos últimos seis meses.
- Não ter tido 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.

6.3.2.2.1 Seleção

As etapas que constituem a seleção do Centro Universitário Una de Bom Despacho são:

191

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.

6.3.2.3 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.

6.3.2.4 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.

192

O Centro Universitário Una de Bom Despacho 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 Carreira²⁴.

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.

²⁴ O SURC encontra-se disponível para consulta na biblioteca.

O Centro Universitário Una 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.

6.3.2.5 Políticas de treinamento e desenvolvimento continuado

193

O Centro Universitário Una 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 7 – Treinamento e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo

Treinamento	Público	Periodicidade	Ano
Boas-vindas	Administrativo/ Liderança	Mensal	2020 a 2024
CRM	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Datasul – Contratos	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Datasul – Recebimento Físico	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Datasul – Solicitações de compra e estoque	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Digitalização Sistema Kofax e Ábaris	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Entendendo o FIES	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Excel – Avançado	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Excel – Básico	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Excel – Intermediário	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Feedback Assistido	Liderança	Semestral	2020 a 2024
FilaH	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Hospitalidade	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Líderes Inspiradores	Liderança	Anual	2020 a 2024
Orçamento Web	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Orquestra de Talentos	Liderança	Bimestral	2020 a 2024
Parada Obrigatória	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
PDGA	Coordenadores de Cursos	Anual	2020 a 2024
Programa de Desenvolvimento de Equipes GP	Gestão de Pessoas	Anual	2020 a 2024
Protocolos	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Redação Empresarial	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
SIAF Acadêmico	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
SIAF Financeiro	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Ulife	Administrativo	Semestral	2020 a 2024
Vestib Web/ Desktop	Administrativo	Semestral	2020 a 2024

6.3.2.6 Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo

Para atender ao desenvolvimento institucional, o Centro Universitário Una de Bom Despacho pretende expandir seu corpo técnico-administrativo para o quinquênio 2020-2024, conforme se segue:

Quadro 8 – Cronograma de expansão do corpo técnico-administrativo

FUNÇÃO	2020	2021	2022	2023	2024
Bibliotecário	1	1	1	1	1
Secretaria geral	1	1	1	1	1
Auxiliar de coordenação	2	2	2	2	2
Auxiliar de secretaria	4	4	4	4	4
Auxiliar de tesouraria	5	5	5	5	5
Auxiliar de biblioteca	4	4	4	4	4
Coordenador administrativo	1	1	1	1	1
Técnico de informática	1	1	1	1	1
Técnico de laboratório	1	1	1	1	1
Auxiliar de serviços gerais	12	12	12	12	12
Recepcionista	1	1	1	1	1
Ponto dos professores	1	1	1	1	1
Auxiliar de informática	7	7	7	7	7
Pedagogo (NAAP)	1	1	1	1	1
Líder de Núcleo de Serviços e Manutenção	1	1	1	1	1
TOTAL	43	43	43	43	43

6.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

O Centro Universitário Una de Bom Despacho 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.

196

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, o Centro Universitário Una de Bom Despacho 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.

6.4.1 Plano de investimento

O plano de investimento irá variar 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, projetados para os próximos cinco anos, encontram-se no tópico a seguir.

6.4.2 Projeto orçamentário

Quadro 9 – Projeção orçamentária

PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA					
	2020	2021	2022	2023	2024
RECEITAS	-	1.953.215	2.132.910	2.329.138	2.543.419
Anuidades/Mensalidades (+)	-	3.196.751	3.490.852	3.812.010	4.162.715
Bolsas e Devoluções (-)	-	-1.093.289	-1.193.871	-1.303.707	-1.423.649
Impostos (-)	-	-67.132	-73.308	-80.052	-87.417
Diversos (+)	-	12.787	13.963	15.248	16.651
Financiamentos (+)	-	0	0	0	0
Inadimplência (-)	-	-63.935	-69.817	-76.240	-83.254
Serviços (+)	-	0	0	0	0
Taxas (+)	-	-31.968	-34.909	-38.120	-41.627
DESPESAS	-583.916	-1.307.324	-1.427.598	-1.558.937	-1.702.359
<i>Acervo Bibliográfico (-)</i>	-18.659	-2.036	-2.224	-2.428	-2.652
Aluguel (-)	-58.500	-189.379	-206.802	-225.827	-246.603
Despesas Administrativas (-)	-1.258	-148.652	-162.328	-177.262	-193.570
Encargos (-)	-11.603	-215.851	-235.709	-257.395	-281.075
<i>Equipamentos (-)</i>	-410.057	-36.654	-40.026	-43.709	-47.730
Eventos(-)	-	0	0	0	0
<i>Investimento (compra de imóvel) (-)</i>	-	0	0	0	0
Manutenção(-)	-	-24.436	-26.684	-29.139	-31.820
<i>Mobiliário(-)</i>	-45.798	-6.109	-6.671	-7.285	-7.955
Pagamento Pessoal Administrativo (-)	-5.936	-191.415	-209.025	-228.256	-249.255
Pagamento Professores (-)	-30.807	-462.247	-504.774	-551.213	-601.924
Pesquisa e Extensão(-)	-	-20.363	-22.237	-24.283	-26.516
Treinamento(-)	-1.298	-10.182	-11.118	-12.141	-13.258
TOTALIZAÇÃO	Receitas	Despesas	Total Geral		
	8.958.682	-6.580.133	2.378.549		
	-583.916	645.891	705.313	770.201	841.060
		33,07%	33,07%	33,07%	33,07%

6.4.3 Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna

Uma instituição de ensino superior tem papel de grande destaque para o desenvolvimento das sociedades, por isso, deve garantir uma base financeira estável, gerenciada de maneira justa e eficiente, com um sistema de captação bem planejado. Para manter a coerência com a visão e missão, a sustentabilidade financeira é a garantia da continuidade do alcance dos objetivos da IES e deve ser vista com a seriedade que merece. Afinal, 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 desse processo, quer seja quando trabalha ativamente na captação quando se desdobra em manter e/ou ampliar a qualidade dos cursos e serviços (principalmente os de atendimento às demandas do aluno), a fim de evitar ou minimizar a evasão. Bons cursos, bons professores, boa reputação e o valor da marca são atrativos de mercado que precisam ser mantidos. Assim, os coordenadores 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 manutenção 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 Avaliação Interna, disponibilizado pela CPA, tem sido de grande importância na tomada de decisão de onde investir e o que precisa ser colocado em perspectiva de maior ou menor prazo. Cada visita *in loco* fornece também elementos importantes quanto ao investimento necessário para espaços, equipamentos e laboratórios. Por isso, a equipe do Regulatório, ao trazer esses elementos, amplia a visão e sustenta a tomada de decisão. A centralidade do papel da comunidade interna em relação à sustentabilidade financeira pode ser ainda destacada quando é ressaltada a contribuição do Comitê de Ética: cada vez que uma denúncia é recebida, impede-se ou mitiga-se quaisquer ações de corrupção, fraudes ou quebra da integridade da vida acadêmica.

7 INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS

7.1 Infraestrutura geral

O Centro Universitário Una de Bom Despacho, situado à BR-262, Km 480, Zona Rural, Bom Despacho/MG, possui localização estratégica, com facilidade de transporte público e acesso diversificado.

199

Os espaços físicos da IES possuem infraestrutura adequada e atenderão às necessidades exigidas pelas normas institucionais, pelas diretrizes dos cursos e pelos órgãos oficiais de fiscalização pública. A edificação contará com sistema de ventilação natural e artificial (ar-condicionado) em sua totalidade e acabamentos civis com o objetivo de facilitar a manutenção e a higienização.

As instalações serão totalmente acessíveis e atenderão à legislação vigente: NBR 9.050/2004, da Associação Brasileira de Normas Técnicas; Constituição Federal de 1988, em seus artigos 205, 206 e 208; decretos 5.296/2004, 6.949/2009 e 7.611/2011; Portaria n. 3.284/2003. A instituição inseriu no sistema e-MEC o plano de garantia de acessibilidade e o plano de rota de fuga, conforme prevê o Decreto n. 9.235/2017.

A unidade terá em todos os seus ambientes de aprendizagem um adequado sistema acústico, eliminando qualquer possibilidade de prejuízo ao ensino, bem como sistema de iluminação, respeitando as normas vigentes e com limite mínimo de 10w de iluminação fluorescente/m² nos ambientes de educação – biblioteca, salas de aula, ambientes administrativos e laboratórios.

Todo o campus contará com sistema de prevenção e combate a incêndio adequado e aprovado junto à corporação do município, tendo em todos os seus ambientes um sistema de iluminação de emergência eficaz e seguro, bem como todos os recursos necessários para uma correta proteção aos usuários do local.

A unidade estará coberta por rede Wireless, além de rede de TI física e pontual quando necessário, contando com uma sala para o Centro de Processamento de Dados, onde serão alocados *links*, servidores e demais ativos de informática para um eficaz atendimento às demandas do Centro Universitário.

Contará com uma equipe exclusiva de limpeza, e os ambientes serão limpos duas vezes ou mais por dia, dependendo da necessidade. A infraestrutura é composta pelos espaços descritos nos tópicos a seguir. O detalhamento de cada um desses espaços, em específico no que se refere, por exemplo, à capacidade, metragem, mobiliário, será apresentado *in loco*.

200

7.2 Instalações administrativas

As instalações administrativas serão adequadas aos usuários e às atividades exercidas. Todas as salas terão boa acústica; iluminação e ventilação artificial e natural. Todos os mobiliários serão adequados às atividades. Em função da previsão de expansão, ainda na vigência deste PDI, do quadro docente e técnico-administrativo, as instalações administrativas deverão ser redimensionadas a partir da demanda e de um planejamento prévio. As salas serão limpas três vezes ao dia e terão lixeiras em seu interior e nos corredores.

7.3 Salas de aula

As salas de aula possuem estrutura física adequada para os usuários e para as atividades exercidas. Todas terão boa acústica, possuirão iluminação e ventilação artificial e natural. Os mobiliários serão adequados às atividades. A definição das salas para os cursos se dará em função do número de matriculados, estabelecendo uma relação entre a adequação do espaço à prática pedagógica, bem como os recursos tecnológicos que serão utilizados. Elas poderão ser, ainda, reavaliadas sempre que for preciso atender à questão da acessibilidade, preservando-se sempre o que for melhor para o corpo discente. As salas serão limpas a cada término de período e terão lixeiras em seu interior e nos corredores.

7.4 Auditório

O *campus* contará com auditório climatizado, com cadeiras móveis, estofadas e confortáveis, projetor multimídia, sonorização e demais recursos audiovisuais necessários. Os espaços também contarão com sanitários. A acústica do ambiente será perfeita, com revestimento eficiente para evitar reverberação, bem como dissipação de som pelo *campus*. A limpeza do ambiente será feita diariamente e conforme necessidades de uso. Todo o ambiente será coberto por rede Wireless e

alguns pontos de rede física de TI. A iluminação fluorescente será condizente com o ambiente. A acessibilidade a PCD será contemplada em sua integridade.

7.5 Salas de professores

A sala dos professores do Centro Universitário Una de Bom Despacho possui espaço suficiente, tanto para a convivência e interação, quanto para a realização de trabalhos coletivos entre os docentes, além de telefone e computadores conectados à internet. Haverá também espaço apropriado para os professores em regime de tempo integral, privilegiando a interlocução com seus pares e a necessária tranquilidade para as atividades de estudo e pesquisa. Outro componente importante para o conforto dos professores será a área para o café, local em que serão oferecidos o café, o chá e o biscoito.

201

7.5.1 Instalações para as coordenações de curso

As instalações que se destinam às coordenações de cursos serão construídas para facilitar a interação entre os coordenadores e a direção e o desenvolvimento de ações compartilhadas na IES. Os espaços físicos serão adequados para as atividades exercidas. Possuirão mobiliário e equipamentos adequados para as atividades acadêmico-administrativos.

7.6 Espaços para atendimento aos discentes

Está prevista também sala para atendimento individual aos alunos, um espaço privativo, que garanta a privacidade do aluno quando estiver em atendimento, seja com os professores, seja com a coordenação de curso. Este espaço será especialmente projetado para garantir uma atmosfera de acolhimento e disponibilidade.

7.7 Espaços de convivência e de alimentação

Centro Universitário Una de Bom Despacho disponibiliza espaços para convivência e infraestrutura para o desenvolvimento de atividades culturais e de recreação para alunos, professores e funcionários técnico-administrativos. Serão estabelecidas parcerias com fornecedores locais que possam ofertar serviço de alimentação,

garantindo o atendimento apropriado dessa demanda. Além disso, há várias lanchonetes e restaurantes nas vizinhanças da IES.

7.8 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas

202

Centro Universitário Una de Bom Despacho conta com laboratórios de ensino compartilhados e também laboratórios específicos, devidamente equipados para as atividades práticas que atendem às demandas didático-pedagógicas dos cursos a serem ofertados pela IES.

Os laboratórios são acessíveis aos alunos com necessidades especiais e permitem a realização de atividades pedagógicas práticas que se somam à parte teórica trabalhada em sala de aula. São disponibilizados recursos didáticos, em sintonia com o conteúdo programático teórico. A atualização dos equipamentos e a disponibilidade de insumos para a realização de atividades práticas e a consolidação do processo de aprendizagem estão previstas em orçamento anual, o que garante a possibilidade de permanente adequação do laboratório às necessidades do curso. Existirão normas de funcionamento e acesso aos laboratórios, normas de segurança, roteiros de aulas práticas e instruções de trabalho para os equipamentos envolvidos nas atividades práticas.

Destaca-se que tanto o planejamento da atividade prática, como a análise sistemática dos resultados obtidos são trabalhados com os alunos em concordância com a teoria abordada em sala de aula, objetivando a integralização dos conteúdos do curso e a consolidação dos conceitos trabalhados em efetivo processo de aprendizagem teórico-prático.

O *campus* possui também laboratórios de informática com capacidade média de 30 computadores ligados à internet e que ficarão diariamente à disposição dos alunos. Os laboratórios são utilizados por professores e alunos, para a realização de trabalhos acadêmicos; pela administração, para a realização de trabalhos técnicos; para a promoção de cursos de informática (treinamentos); para ações de extensão social. Além disso, juntamente com os recursos tecnológicos existentes em outros ambientes, os laboratórios 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 passam por processo de *upgrade* em determinados períodos, atualizando *softwares* e *hardwares*. Para a manutenção dos equipamentos dos laboratórios, são utilizados os termos de garantia, no período em que estiver em vigor, sendo feito, em seguida, contrato de manutenção com empresa especializada. Será mantido, na unidade, um responsável técnico de suporte para solucionar problemas do dia a dia.

Outra ambiência decisiva para a validação do projeto pedagógico será a existência de salas especialmente planejadas para a prática de metodologias ativas de aprendizagem. Com mobiliário próprio, esse espaço caracteriza-se pela mobilidade, pela criação de um ambiente interativo, que facilita o diálogo, a troca e os trabalhos em grupos. Os projetos utilizarão a cor como forma de conexão e mesas circulares, facilitando a interação e intensificando o convívio.

7.9 Infraestrutura física e tecnológica destinada à CPA

A Comissão Própria de Avaliação terá um espaço próprio, adequado às necessidades de trabalho de seus membros e concernente ao importante trabalho que será ali desenvolvido. Será 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 condições estruturais para que possam desenvolver os melhores meios e práticas para obtenção das respostas que ajudarão a estabelecer os rumos para a instituição.

7.10 Biblioteca

A biblioteca do Centro Universitário Una de Bom Despacho possui a 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”.

7.10.1 Biblioteca: infraestrutura

A biblioteca oferece serviços à comunidade acadêmica e à comunidade em geral por meio da disponibilização de seu acervo e do oferecimento de serviços de informação que atendam à demanda de seus usuários potenciais. A biblioteca possui salão

reservado para acervo, onde está situado o balcão de atendimento, terminais de consultas à base de dados de periódicos científicos internacionais, terminais de empréstimo, computadores para acesso à internet, salas de estudo em grupo e espaços individuais.

Para atender às diferentes demandas da comunidade acadêmica, a biblioteca oferece livre acesso às estantes e empréstimo domiciliar de materiais impressos, audiovisuais e eletrônicos. Oferece também amplo salão de estudos com mesas para trabalho, separado do espaço destinado para o acervo. Haverá baias individuais destinadas ao estudo e à consulta, além de acesso à internet e ao acervo.

O sistema que a biblioteca do Centro Universitário Una de Bom Despacho utiliza é o *Pergamum*, em que consta o acervo não só com 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 Centro Universitário Una de Bom Despacho mantém, conforme já acontece na mantenedora, assinatura da EBSCO e da RT *On-Line*. A *Ebsco* abrange as bases *Academic Search Premier*, *Engineering Source*, *Fonte Acadêmica*, *Regional Business News*, *SPORTDiscus*, *World Politics Review*, *Business Source Premier*, *Medline Complete* e *Dentistry & Oral Sciences Source*. A *RT on-line* é composta pelos conteúdos editoriais jurídicos da Editora Revista dos Tribunais (RT), constituídos de legislação com teia remissiva dos Códigos e da Série de Legislação RT publicados pela *Thomson Reuters*, bem como dos artigos doutrinários e da jurisprudência publicados nas revistas RT.

O Centro Universitário Una de Bom Despacho disponibiliza também duas plataformas de bibliotecas virtuais, a Biblioteca Digital *Pearson* e a Minha Biblioteca, para contribuir com o aprimoramento e aprendizado do aluno. Com diversos recursos interativos e dinâmicos, permitem o acesso à informação de forma prática e eficaz, contando atualmente com cerca de **18 mil** títulos. As plataformas estão disponíveis gratuitamente com acesso ilimitado para todos alunos e professores. O acesso é disponibilizado pelo sistema Ulife.

As bibliotecas virtuais têm como missão disponibilizar ao aluno mais uma opção de acesso aos conteúdos necessários para uma formação acadêmica de excelência a partir de um meio eficiente, acompanhando as novas tendências tecnológicas. Centro Universitário Una de Bom Despacho, dessa forma, está comprometido com a formação e o desenvolvimento de um cidadão mais crítico e consciente.

Quadro 10 – Nível de informatização da biblioteca

TIPOS	NENHUM	PARCIAL	TOTAL
ACERVO DE LIVROS			X
SERVIÇO DE EMPRÉSTIMO			X
ESTATÍSTICA			X
INTERNET			X
BANCO DE TESES	X		
BANCO DE CASOS	X		
MIDIA TECA			X
BASES DE DADOS			X
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL		X	

O espaço físico da biblioteca é um ambiente adequado 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 aos demais interessados comodidade para seus estudos.

Para segurança e escoamento dos usuários, o local possui saída de emergência e extintores de incêndio, de tal modo que haja completa proteção no ambiente. Existe adequado acesso aos portadores de necessidades especiais. O espaço físico projetado está preparado para atender às necessidades dos usuários como permanência para estudo, reflexão, pesquisa, estudos em grupo, entre outras atividades de leitura e atualização. O ambiente é desenvolvido com materiais e acabamentos dentro dos padrões utilizados para grande fluxo de pessoas, apresentando uma arquitetura moderna.

Funcionamento e serviços que serão oferecidos:

- 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, pelo telefone ou pelo *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 dos materiais oferecidos, permitindo livre acesso às estantes e aos mobiliários de armazenamento dos materiais especiais. Serão distribuídas aos novos alunos as normas de utilização da biblioteca, bem como outras informações básicas e úteis contidas no manual do aluno e no manual do professor;
- disponibilização de jornais diários 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.

A biblioteca conta com profissional formado em biblioteconomia e registro no conselho regional (CRB).

7.10.2 Biblioteca: plano de atualização do acervo

A aquisição ocorrerá durante todo o ano, consoante indicações contidas no Projeto Pedagógico dos Cursos (PPCs) e de acordo com a política de desenvolvimento de acervo. No decorrer do semestre, também poderão ser adquiridas obras relevantes para os cursos ou aquelas de caráter de interesse geral, cuja existência no acervo seja importante. Os pedidos feitos envolvem livros, vídeos e outros materiais.

O planejamento econômico-financeiro da instituição contempla os recursos necessários à ampliação do acervo bibliográfico, ao aumento e à capacitação dos recursos humanos, à informatização e à ampliação das instalações físicas da biblioteca. O plano de expansão e melhoria da biblioteca volta-se para os aspectos de espaço físico e de acervo (bibliográfico e audiovisual), tendo por objetivo facilitar o acesso às fontes informacionais.

Quanto ao sistema de classificação dos materiais informacionais que compõem o acervo, a biblioteca adota um sistema de classificação decimal para organização física. A conservação e a preservação do acervo bibliográfico estão baseadas em uma política segura em relação aos recursos adequados e às técnicas apropriadas para prolongar a vida útil dos suportes de informação, garantindo a integridade física desse patrimônio e visando à sua preservação.

7.10.3 Biblioteca: programas de treinamento e orientação para os usuários

A cada início de ano, a biblioteca participará 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 poderão ser utilizados por todos, além de orientação para o empréstimo, renovação e devolução desses itens.

7.11 Instalações sanitárias

As instalações sanitárias são compostas por banheiro masculino, banheiro feminino e banheiro para pessoas com deficiência. Todas elas seguirão as definições de qualidade já estabelecidas, com bancadas em granito, torneiras Pressmatic e cubas

de embutir brancas. Os revestimentos das paredes molhadas são de cerâmica retificada com acabamento em mosaico de pastilhas e/ou fórmica. As paredes secas possuem rodapés em granito e pintura texturizada. As louças são brancas e as divisórias em fórmica branca ou em granito. O piso é de porcelanato.

O banheiro para pessoas com deficiência possuem os mesmos acabamentos de parede e piso, mas o vaso sanitário, a torneira e a pia serão de modelos próprios para atender aos portadores de necessidades especiais. Há também barras de apoio ao lado e atrás do vaso sanitário.

7.12 Equipamentos

Acesso a equipamentos de informática pelos docentes: aos docentes, é oferecido acesso aos equipamentos de informática por meio de reserva, que pode ser feita pelo sistema *on-line* Ulife. Centro Universitário Una de Bom Despacho possui número suficiente de máquinas, que atenda satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os docentes têm acesso aos equipamentos na sala de professores, na biblioteca e nos laboratórios de informática e podem contar com o apoio dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Acesso a equipamentos de informática pelos alunos: aos discentes, é oferecido livre acesso aos equipamentos de informática. O Centro Universitário Una de Bom Despacho dispõe de um número suficiente de equipamentos para atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários para as devidas atividades. Os usuários contam com a ajuda dos colaboradores do Núcleo de Suporte à Informática (NSI).

Recursos audiovisuais e multimídia: O Centro Universitário Una de Bom Despacho possui recursos audiovisuais e de multimídia em quantidade adequada, atendendo às demandas dos corpos docente e discente e do pessoal técnico-administrativo, mediante agendamento antecipado e reserva pelo Ulife. Conta com *notebooks*, televisores, caixas de som etc. Ressalta-se que há *datashow* disponíveis em todas as salas.

Internet: O Centro Universitário Una de Bom Despacho conta com rede de comunicação (internet e intranet) disponível aos docentes, discentes e funcionários

em todo o *campus*, nos laboratórios e nos terminais disponibilizados na biblioteca e sala dos professores. Além disso, todo o campus está equipado com rede de comunicação sem fio, que permite acesso gratuito em todas as dependências da IES.

Ferramenta de apoio ao ensino presencial: alunos e professores têm acesso ao ambiente virtual de apoio ao ensino presencial. A ferramenta possibilita a inclusão de vasto material didático, exercícios, fóruns, bem como a troca de informações entre discentes e docentes.

7.12.1 Plano de expansão e atualização de equipamentos

A mantenedora da IES, objetivando a sustentação estrutural e orçamentária das atividades educacionais por ela mantidas, em longo prazo, estabelece e segue uma política que orienta a alocação de seus recursos e investimentos. Procura otimizar seus resultados, atender às legislações vigentes e às determinações legais e, ainda, cumprir com o preconizado no Plano de Desenvolvimento Institucional da IES e dentro dos limites impostos pelo orçamento da instituição.

Para atender aos objetivos descritos, a mantenedora definiu uma política para a aplicação de investimentos que estabelece que, ao se aproximar o fim do ano letivo, usualmente a partir de outubro, é iniciado o processo da construção do orçamento para o próximo ano, estabelecendo as metas de desempenho e de geração de caixa para investimento baseado no número de alunos previstos. Define-se, assim, a necessidade de adequação de salas e laboratórios e/ou a construção de novos.

O diretor e os gestores da instituição trazem essas metas para dentro de suas unidades e desdobram-nas até o nível de centros de custo. Nesse desdobramento de receitas e despesas, as necessidades específicas de cada atividade são levantadas. Por intermédio dos coordenadores de curso, verificam-se também as necessidades de investimentos baseados nos projetos pedagógicos (livros, laboratórios, equipamentos etc.) ou específicos da extensão e pesquisa. O conjunto de informações é então agrupado, condensado e rerepresentado à mantenedora.

Feito isso, tendo como base a geração de caixa prevista para o ano, descontados os compromissos já assumidos em anos anteriores, a diretoria define a seguinte sequência de priorização:

- investimento no que é exigência do projeto e provisão de infraestrutura suficiente para o número de alunos previstos;
- definição dos melhores projetos de ensino, pesquisa e extensão que deverão receber investimentos durante o ano, atrelados às metas que garantam sua sustentação.

210

Caso os objetivos iniciais não estejam contemplados, o trabalho é refeito e/ou as metas iniciais são revistas, sendo solicitados novos planos de investimentos. Ao se encerrar o ano, será feita uma avaliação pela mantenedora do atendimento do orçamento do ano findo, verificando a capacidade efetiva de geração de caixa, o volume de recursos financeiros aportados e o volume de investimentos realizados, comparando com a previsão realizada.

Caso se perceba necessário um novo ajuste do orçamento do ano entrante, é feita a solicitação aos gestores. Após a auditoria externa do balanço e dos resultados, a proposta de orçamento é apresentada ao Conselho de Administração da mantenedora para aprovação. Uma vez aprovado o plano geral de investimentos e o orçamento, cabe à instituição ensejar todos os esforços para cumpri-lo. A verificação do atendimento ao planejado é realizada mensalmente por meio dos relatórios de demonstrativo de resultados, de fluxo de caixa e de investimentos realizados pelos gestores.

7.13 Recursos de tecnologias de informação e comunicação

O Centro Universitário Una de Bom Despacho conta com a plataforma Ulife, com funcionamento integral via *web*, que garante ao aluno flexibilidade de acesso, considerando-se a esfera temporal (a qualquer dia e horário) e a esfera espacial/geográfica (de qualquer local), além de contribuir para melhor organização dos estudos. O Ulife é uma solução de gestão acadêmica baseada na nuvem. Suas ferramentas conectam alunos, professores e todo o ecossistema acadêmico ao longo do processo de construção do conhecimento. O Ulife, recurso de tecnologia

educacional, possui foco em experiência de uso e de processos ágeis de desenvolvimento de *software*.

O Ulife será o sistema que permitirá ao aluno o acesso a diversos protocolos de secretaria relacionados à sua vida acadêmica. Estará conectado com o sistema acadêmico e financeiro utilizado pela instituição, o Sistema Integrado Acadêmico-Financeiro (SIAF), por meio do qual a IES 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 o usuário;
- diário de classe: configuração de vínculo de professores, coordenadores, disciplinas, alunos nas turmas; abertura e fechamento de diários antigos para professores ou coordenadores efetuarem correções;
- dados de histórico escolar dos alunos: equivalências por aluno, disciplina e estrutura curricular;
- protocolos: atendimento, configuração do processo/fluxo e registro de contato com o aluno;
- outros menus para alimentação do sistema, para que sejam usadas as informações em alguma tela operacional.

Como ferramenta de apoio aos processos de ensino-aprendizagem, o Ulife permitirá que o professor cadastre seu plano de aula, as datas de avaliação e os materiais didáticos. O professor também terá acesso, por meio do sistema, ao diário de classe *on-line*, com possibilidade, inclusive, de assinatura digital das atas de resultado final.

Permitirá que seja feita a reserva de recursos audiovisuais disponíveis na IES para uso em sala de aula.

Pelo sistema, o professor poderá gerar relatórios para acompanhamento das turmas no que se refere à frequência e à avaliação. Por meio do Ulife, o educador visualizará seu relatório de avaliação institucional, acessará a base de dados da biblioteca para renovação e reserva de livros, bem como poderá acessar as bibliotecas virtuais e portais de periódicos *on-line* e compartilhar com os alunos livros, revistas e jornais ou indicações bibliográficas. O professor também terá acesso ao “Portal Intranet”, que permite os conhecimentos relativos aos setores do Centro Universitário Una de Bom Despacho, informações e serviços.

212

O Ulife faculta ao aluno acompanhar com mais autonomia, da IES ou de qualquer outro ambiente em que esteja, as informações que o professor disponibilizar no sistema. Por meio desse recurso tecnológico, é possível que professores e alunos, bem como a coordenação do curso e a direção da instituição, comuniquem-se por *e-mail* e estabeleçam um diálogo mais efetivo para resolução de eventuais questões acadêmicas.

Além disso, o Ulife é um importante instrumento de gestão para o coordenador do curso, uma vez que permite o acompanhamento da execução do trabalho docente por meio de relatórios de pendência sobre lançamento de planos de ensino, notas e frequências. Essa forma de monitoramento contribui, ainda, para o processo de autoavaliação institucional, pois oferece ferramentas para subsidiar esse processo, como relatórios e avisos de pendências.

Os protocolos disponíveis no Ulife permitirão a melhoria do atendimento ao aluno, a efetividade e a agilidade nas respostas, além disso, otimizarão processos e evitarão a perda de tempo para atendimento. O sistema *on-line* pode ser acessado em qualquer computador com conexão à internet, não necessariamente a partir da IES. Pode ser acessado também por dispositivos móveis, pela versão do sistema adequada a essas mídias, denominada Ulife MOBILE.

Entre os diversos processos que poderão ser solicitados pelo Ulife, destacam-se os seguintes: Assistência pedagógica domiciliar; Atestado de conclusão de curso com histórica escolar; Colação de grau especial; Declaração de frequência, etc.

Por meio do sistema, o aluno poderá também realizar sua matrícula, contando com tecnologia exclusiva para a efetivação do processo. Cabe ressaltar, todavia, que a virtualização dos protocolos não excluirá o atendimento presencial, quando este se fizer necessário. Dessa forma, os alunos terão à sua disposição, a qualquer tempo e espaço, o acesso a informações acerca de sua vida acadêmica, o que permitirá maior autonomia para organização e planejamento de sua rotina diária de estudos.

O Ulife é o recurso tecnológico que subsidia a interação dos alunos com o Centro Universitário Una de Bom Despacho. 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 terá 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 no Centro Universitário Una de Bom Despacho para acesso pelo Ulife, a Biblioteca Digital Pearson e a Minha Biblioteca, contribuem para o aprimoramento e o aprendizado do aluno com diversos recursos interativos e dinâmicos, o acesso à informação de forma prática e eficaz, bem como com a diversidade de títulos.

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 o Centro Universitário Una de Bom Despacho não prescinde de exemplares impressos, que estão 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 possibilidade de comunicação e estudo pelos recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e nas bibliotecas virtuais – possibilitará ao aluno desenvolvimento da autonomia e aprimoramento no uso desses recursos ao longo de

sua formação, de forma ética e visando sempre à construção do conhecimento em uma perspectiva interdisciplinar.

7.14 Atendimento às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida

214

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, O Centro Universitário Una de Bom Despacho assume seu compromisso com a inclusão social, efetuando mudanças fundamentais não apenas na adequação do espaço físico, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes de sua comunidade, por entender que são as ações concretas e formativas que efetivamente contribuem para a construção de um novo tipo de sociedade.

Nesse sentido, a IES tem 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 às necessidades de locomoção e conforto das pessoas com deficiência, disponibilizando, por exemplo, rampas de acesso, banheiros com barras de apoio, pia e espelho adequadamente instalados e elevadores.

7.14.1 Acessibilidade curricular e atitudinal

Na perspectiva de se ter a diversidade humana como um valor, é preciso considerar e defender o direito das pessoas com deficiência ao acesso à educação, o que significa engajar estudantes, professores e funcionários do Centro Universitário 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 IES, 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 Acessibilidade e Apoio Psicopedagógico (NAAP), setor apresentado anteriormente neste documento, destaca-se também por um atendimento individualizado, identificando e direcionando melhor acomodação aos diferentes estilos, formas, interesses e ritmos de aprendizagem. Trabalhando junto aos docentes a flexibilização ou a adaptação do conteúdo, do tempo e da sequenciação de assuntos, além da abordagem didático-metodológica para os alunos com necessidades especiais e da adaptação dos procedimentos de avaliação, o trabalho é pautado não apenas pelas limitações funcionais que o aluno apresenta, mas, principalmente, pela sondagem das suas potencialidades intelectuais e socioafetivas.

Assim, no Centro Universitário Una de Bom Despacho, os alunos com deficiência receberão o apoio extra que precisarem a fim de que lhes seja assegurada uma aprendizagem efetiva. Reconhecer e responder às diversas necessidades de alunos e alunas com deficiência é da maior importância para que desfrutem da igualdade de oportunidades de apropriação do saber, do saber fazer e do saber ser e conviver.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Resolução do Consepe, instituiu-se o Plano de Digitalização do Acervo Acadêmico no âmbito do Centro Universitário Una de Bom Despacho. A manutenção e a guarda do acervo acadêmico do Centro Universitário Una de Bom Despacho obedecem ao disposto na Portaria n. 1.224, de 18 de dezembro de 2013. Todo acervo é organizado seguindo as regras de arquivamento e descarte conforme previsto nessa norma. A documentação acadêmica segue critérios de indexação e padronização para que as informações sejam seguras e de fácil acesso aos usuários.

É importante ressaltar que as propostas de políticas, programas e expansão passaram pelos devidos órgãos colegiados quando do Credenciamento e Reconhecimento da IES e autorizações dos cursos. Já as projeções relativas ao corpo técnico-administrativo, docentes com respectivas titulações e regimes de trabalho, infraestrutura etc., vem sendo implantadas com a consolidação dos cursos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, E. M. H.; ÁVILA, B.; ZEDNIK, H.; TAROUÇO, L. Laboratório virtual de aprendizagem: uma proposta taxonômica. **RENOTE – Revista Novas Tecnologias na Educação**. Porto Alegre, v. 9, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/24821/14771>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

ÂNIMA EDUCAÇÃO. **Projeto Acadêmico Ânima**. 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: Moraes, 1982.

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. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996, Seção 1, p. 27-833.

_____. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 2004, Seção 1, p. 3-4.

_____. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 mai. 2006, Seção 1, p. 6-10.

_____. Decreto n. 6.303, de 12 de dezembro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 dez. 2007, Seção 1, p. 4-5.

_____. Portaria normativa n. 40, de 12 de dezembro de 2007: **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 2010, seção 1, p. 23-31. (Republicada em 2010).

_____. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jun. 2014, Seção 1, p. 1.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior; Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX). *Política*

Nacional de Extensão Universitária. Manaus, maio de 2012. Disponível em:
<<http://www.dche.ufscar.br/extensao/20120713PoliticaNacionaldeExtensao.pdf>>.

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, B. (Org.). **Ensinar: tarefa para profissionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

CLANDININ, J.; CONNELLY, M. **Teachers as curriculum planners: narratives of experience**. Toronto: OISE Press; New York: Teachers College Press, 1988.

CONNELLY, F. M.; CLANDININ, D. J. **Teachers as curriculum planners: narratives of experience**. New York: Car-negie Cooperation, 1988.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297-334, 1951.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DEWEY, J. **Education and experience**. New York: Collier Books, 1938.

DIESEL, A.; BALDEZ, A. L. S.; MARTINS, S. N. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. In: **Revista Themis**, Lajeado, v. 14, n. 1, p. 268-288, 2017.

ESTEBAN, M. T. **O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FIGUEIREDO, K. L.; JUSTI, R. 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, n. 1, p.169-190, 2011.

GATTI, B. A. Ensino superior e avaliação institucional: um modelo em implantação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 80, n. 194, p. 148-155, jan./abr. 1999.

HADJI, C. **A avaliação, regras do jogo: das intenções aos instrumentos**. Porto: Porto Editora, 1994.

HORN, M. B.; STAKER, H. **Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação**. Porto Alegre: Penso, 2015.

HOSTT, A. C. G. S., et al. Programa híbrido de formação de professores "Sala Mais". **Pleiade**, v. 12, n. 25, p. 187-197, dez. 2018.

LEMOS, A. F. M. Cibercultura e mobilidade. A era da conexão. In: LEÃO, L. (Org.). **Derivas**. Cartografias do Ciberespaço. São Paulo: Annablume; Senac, 2004.

MEDINA, A.; DOMINGUES, C. **La formación del profesorado en una sociedad tecnológica**. Madrid: Cincel, 1989.

MELLO, G. N. **Currículo da educação básica no Brasil: concepções e políticas**. Disponível em: <http://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2015/09/guiomar_pesquisa.pdf>. 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. Secretaria de Educação Superior. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Política Nacional de Extensão. In: *Extensão Universitária: Organização e Sistematização*. Belo Horizonte: COOPMED Editora, 2007. Disponível em: <<http://www.proec.ufpr.br/downloads/extensao/>>. Acesso em: 6 abr. 2016.

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

MORIN, E. Afirmção 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 de setembro de 1998.

PAIR, C. A formação profissional, ontem, hoje e amanhã. In: DELLORS, J. (Org.). **Educação para o século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SACRISTÁN, G. 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: 1º abr. 2008.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA - SETEC. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia**. Brasília, DF, SERES, 2016.

SPEARMAN, C. General intelligence objectively determined and measured. **American Journal of Psychology**, 15, p. 201-293, 1904.

TORO, J. B. **Códigos da modernidade**. Porto Alegre: Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, 1997.

UNITED NATIONS. 1st Global Forum for Responsible Management Education. PRME Global Fora and Summits, Nova Iorque, 2008. Disponível em: <<http://www.unprme.org/resources/display-resources-sub.php?scid=21>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZIMMERMAN, B. J. Attaining self-regulation: a social cognitive perspective. In: BOEKAERTS, M.; PINTRICH, P. R.; ZEIDNER, M. (Orgs.). **Handbook of self-regulation**. San Diego, CA: Academic Press, 2000. p. 13-39.