

PROJETO  
POLÍTICO-PEDAGÓGICO  
INSTITUCIONAL

2017



## SUMÁRIO

1.	DA APRESENTAÇÃO.....	9
1.1.	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>9</b>
1.2.	<b>DECISÃO COLETIVA</b> .....	<b>9</b>
1.3.	<b>ABRANGÊNCIA</b> .....	<b>10</b>
1.4.	<b>OBJETIVOS DO PROJETO</b> .....	<b>11</b>
1.4.1.	Geral .....	11
1.4.2.	Específicos.....	12
2.	DA IDENTIFICAÇÃO.....	13
2.1.	<b>DA MANTENEDORA</b> .....	<b>13</b>
2.1.1.	Dirigente Principal da Mantenedora .....	13
2.1.2.	Finalidade.....	14
2.2.	<b>DA MANTIDA</b> .....	<b>14</b>
2.2.1.	Da Sede .....	14
2.2.2.	Dirigentes Principais da Mantida.....	14
2.2.3.	Histórico da Mantida.....	16
3.	DO MARCO SITUACIONAL .....	19
3.1.	<b>CONTEXTO CULTURAL, SOCIAL E ECONÔMICO</b> .....	<b>19</b>
3.2.	<b>CARACTERIZAÇÃO E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA</b> .....	<b>23</b>
4.	DO MARCO DOUTRINÁRIO-FILOSÓFICO .....	25
4.1.	<b>REFERENCIAIS ÉTICO-POLÍTICOS</b> .....	<b>25</b>
4.2.	<b>REFERENCIAIS EPISTEMOLÓGICOS, EDUCACIONAIS E TÉCNICOS</b> .....	<b>26</b>
4.2.1.	Ensino.....	26
4.2.2.	Pesquisa.....	26
4.2.3.	Extensão .....	29
4.2.4.	Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão .....	29
4.3.	<b>VISÃO DE FUTURO</b> .....	<b>30</b>
4.3.1.	Enunciado da Visão de Futuro.....	31
4.4.	<b>MISSÃO</b> .....	<b>33</b>
4.5.	<b>PRINCÍPIOS</b> .....	<b>33</b>
4.6.	<b>VALORES INSTITUCIONAIS</b> .....	<b>34</b>
4.7.	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>36</b>
4.7.1.	Geral .....	36
4.7.2.	Específicos.....	36
4.8.	<b>PROPOSTA PEDAGÓGICA</b> .....	<b>37</b>
5.	DO MARCO OPERACIONAL .....	39
5.1.	<b>ÁREAS ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>39</b>
5.2.	<b>POLÍTICAS</b> .....	<b>40</b>
5.3.	<b>POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: GRADUAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
5.3.1.	Bacharelado e Licenciatura.....	42

5.3.2. Curso Superior de Tecnologia .....	43
5.3.3. Política para as Atividades Articuladas ao Ensino .....	43
5.3.3.1. Estágio .....	43
5.3.3.2. Prática profissional .....	45
5.3.3.3. Iniciação Científica.....	46
5.3.3.4. Atividades Complementares .....	47
<b>5.4. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA .....</b>	<b>48</b>
5.4.1. Pós-graduação .....	48
5.4.1.1. Pesquisa .....	50
<b>5.5. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: EXTENSÃO E EDUCAÇÃO CONTINUADA .....</b>	<b>52</b>
5.5.1. Educação Continuada .....	52
5.5.2. Curso Seqüencial .....	53
5.5.3. Extensão .....	54
<b>5.6. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....</b>	<b>56</b>
<b>5.7. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: AÇÃO COMUNITÁRIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....</b>	<b>59</b>
<b>5.8. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: RECURSOS HUMANOS E CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>61</b>
5.8.1. Corpo Docente .....	62
5.8.1.1. Capacitação.....	63
5.8.1.2. Carreira .....	63
5.8.2. Corpo Técnico-administrativo .....	64
5.8.2.1. Capacitação.....	64
5.8.2.2. Carreira .....	66
5.8.3. Clima e Cultura Organizacional .....	67
<b>5.9. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: GESTÃO DA INSTITUIÇÃO E RESULTADOS GLOBAIS .....</b>	<b>69</b>
5.9.1. Gestão .....	69
5.9.2. Infra-estrutura de apoio.....	72
5.9.2.1. Instalações físicas .....	72
5.9.2.2. Biblioteca .....	73
5.9.2.3. Laboratórios .....	74
5.9.3. Relações Institucionais .....	75
5.9.4. Política para as Interfaces Sociais.....	77
5.9.5. Política de Inovação .....	78
5.9.6. Política de Qualidade e Competitividade .....	80
5.9.7. Política de Empreendedorismo .....	82
5.9.8. Política para a Avaliação Institucional.....	82
5.9.9. Política financeira e orçamentária.....	83
<b>5.10. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>86</b>
5.10.1. Política de Marketing Educacional .....	86
5.10.2. Política de Informática e Tecnologia.....	88

<b>5.11.GRANDE ÁREA ESTRATÉGICA: CORPO DISCENTE .....</b>	<b>89</b>
5.11.1. Perfil do Aluno Ibirapuera.....	89
5.11.2. Educação Inclusiva.....	91
5.11.3. Acesso, seleção e permanência .....	95
5.11.4. Nivelamento.....	96
5.11.5. Bolsa .....	97
5.11.6. Apoio pedagógico e psicopedagógico ao aluno.....	98
5.11.7. Acompanhamento ao Egresso .....	99

**R** ealizar planos e planejamentos educacionais [...] significa exercer uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político e ideológico e isento de neutralidade. **Planejar**, em sentido amplo, é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.”

(Padilha, 2001:63).

## *PREFÁCIO*

O Projeto Político-pedagógico Institucional representa o nosso compromisso junto à Universidade Ibirapuera, que possui características próprias de ser e de participar na sociedade, contribuindo de modo significativo para a formação profissional e humana do seu alunado.

Com o objetivo de envolver todos os que construíram e os que estão construindo a nossa história, fizemos desta oportunidade um processo contínuo de trabalho em equipe de perfeita integração da comunidade Ibirapuera.

Por apresentar característica sistêmica, esse processo estará em contínua avaliação, reflexão e reelaboração.

*“A lei suprema do universo, que permitiu que todos nós chegássemos até aqui, é a da cooperação de todos para com todos. É a da solidariedade cósmica, porque tudo tem a ver com tudo, em todos os pontos, em todos os momentos, em todas as circunstâncias, numa rede de inter-retro-dependências de todos com todos, não permitindo que ninguém seja excluído. Cada um sendo cúmplice e responsável pela vida do outro.”*

(Leonardo Boff. *Tempo de Transcendência*. 2000.)



## 1. DA APRESENTAÇÃO

---

### 1.1. JUSTIFICATIVA

O Projeto Político-pedagógico Institucional da Universidade Ibirapuera deve ser compreendido numa perspectiva dinâmica, constituindo-se em um marco referencial. Em seu contexto abraça a manifestação dos sujeitos envolvidos com a construção do conhecimento, com o compromisso de formação do profissional cidadão para a sociedade do trabalho, sintonizados com os avanços das ciências e da tecnologia e que, por isso, ousam inovar as relações pedagógicas, definindo ações educativas.

Gadotti (*apud* Veiga, 1996, p.12)<sup>1</sup>, enfatiza que:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas atitudes. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

### 1.2. DECISÃO COLETIVA

A construção deste Projeto Político-pedagógico reflete um esforço conjunto dos envolvidos no processo educativo, com base na realidade da instituição e seu entorno. É uma ação intencional, com objetivos definidos, que contempla o compromisso coletivo e a consolidação da identidade institucional, a partir da reflexão do cotidiano, da diversidade dos valores que emerge das práticas experiências vivenciadas na Universidade.

---

<sup>1</sup> VEIGA, I.P.A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 2 ed. Campinas: Papyrus, 1996.

Para Veiga (2001)<sup>2</sup>: “(...) o *Projeto Político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, busca alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, que não é descritiva ou constatativa, mas é constitutiva*”.

### 1.3. ABRANGÊNCIA

O Projeto Político-pedagógico tem intenções políticas, filosóficas, científicas e pedagógicas que visam contribuir concretamente para a melhoria da qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão desenvolvidas no âmbito da Universidade.

Configura-se em um documento amplo e aberto que serve de parâmetro para as decisões referentes ao ato educativo, pois orienta todas as ações relacionadas ao processo de formação de um profissional. Sua proposta envolve definições de diretrizes no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.

O Projeto Político-pedagógico Institucional, parte integrante do conjunto de marcos filosóficos, doutrinários e de gestão da Universidade Ibirapuera, imbuí-se também das definições e posicionamentos configurados no Planejamento Estratégico, uma vez que sua institucionalização demonstra o caminho a ser seguido que consagra a intenção, a vontade e o comprometimento de sua mantenedora, de seu corpo de gestores e líderes dos diversos setores pedagógicos e técnico-administrativos.

Do Planejamento Estratégico atribui-se os seguintes vetores norteadores, que foram considerados para a composição das diretrizes estratégicas:

- **Crescimento:** expansão na área em que atua e a penetração e desenvolvimento de novos mercados, diversificando seu negócio, buscando áreas atrativas e novas oportunidades;
- **Qualidade e Produtividade:** estabelecimento de diferencial pela qualidade, prevendo-se implementação de processos de atualização dos programas educacionais, da inovação em metodologias e tecnologias, da integração dos programas de graduação, pós-graduação, extensão e das linhas de pesquisa e da incorporação de ações solidárias, incorporação de programas de EAD, investimentos em pesquisas científicas;
- **Inovação:** desenvolvimento e implementação de programas de Educação a Distância – EAD, tendo em vista a implementação de 20% da carga

---

<sup>2</sup> Idem p.13.

horária em EAD para os programas regulares presenciais e, introdução de novos programas de EAD para diferentes nichos do mercado;

- **Resultado Econômico-financeiro:** a condição de equilíbrio econômico-financeiro será atingida quando as receitas forem suficientes para cobrir as despesas e remunerar o capital investido.

A estrutura do Projeto Político-pedagógico Institucional está embasada nos seguintes marcos de orientação:

### **1. Marco situacional**

O marco situacional registra a realidade mais ampla na qual a instituição está inserida, incluindo a caracterização da localização geográfica da mesma e sua área de influência. As referências nele contidas relacionam-se com os desafios do mundo atual, no qual irá atuar o profissional egresso da universidade.

### **2. Marco doutrinário-filosófico**

Apresenta o horizonte maior, o ideal geral da instituição, a proposta de sociedade, pessoa e educação que o grupo assume, consignando sua missão, princípios e valores, objetivos e sua proposta pedagógica, visão de futuro e compromissos. Demonstra o papel da Universidade Ibirapuera em seu espaço e tempo. Estão implícitos também, os pressupostos epistemológicos e educacionais assumidos pela Universidade Ibirapuera, a concepção de educação, ensino-aprendizagem, indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

### **3. Marco operacional**

Expressa os critérios de ação para os seus diversos aspectos relevantes, tendo em vista aquilo que a Universidade quer ser. Fixa as políticas, diretrizes e ações gerais, abrangendo todas as funções universitárias a serem operacionalizadas, de acordo com os instrumentos adotados: Planejamento Estratégico, Programas de Qualidade e outros.

## **1.4. OBJETIVOS DO PROJETO**

### **1.4.1. Geral**

Dotar a Universidade Ibirapuera das políticas pedagógicas institucionais, visando o aperfeiçoamento do processo de convivência acadêmica para o

cumprimento de seus objetivos e, também, internalizar o seu papel como universidade frente à Política Nacional de Educação.

#### 1.4.2. Específicos

- ser considerado um documento que reflete uma decisão coletiva dos direcionamentos, das estratégias e ações, que legitimam a Universidade Ibirapuera como instituição universitária;
- espelhar as competências e área de atuação da Universidade Ibirapuera;
- apresentar a missão, valores e princípios, visão de futuro e políticas institucionais;
- expressar os critérios norteadores de atendimento às funções básicas da instituição;
- fundamentar-se no pressuposto de que é um documento, que não é estático na medida em que acompanhará a evolução social da instituição e, por isso, refletirá seu avanço.

## 2. DA IDENTIFICAÇÃO

---

### 2.1. DA MANTENEDORA

---

<b>Mantenedora</b> ASSOCIAÇÃO PRINCESA ISABEL DE EDUCAÇÃO E CULTURA – APIEC				
<b>CNPJ:</b> 50954213/0001-20				
<b>End.:</b> Av Interlagos			<b>Nº:</b> 1329	
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661100	<b>UF:</b> SP	
<b>Fone:</b> (11) 56947935				
<b>e-mail:</b> nucai@ibirapuera.edu.br				

---

#### 2.1.1. Dirigente Principal da Mantenedora

---

<b>Nome:</b> Mari Elen Campos de Andrade				
<b>CPF:</b> 026.574.519-50				
<b>End.:</b> Av Interlagos			<b>Nº:</b> 1329	
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661100	<b>UF:</b> SP	
<b>Fone:</b> (11) 56947935		<b>Fax:</b>		
<b>e-mail:</b> nucai@ibirapuera.edu.br				

---

---

<b>Nome:</b> José Campos de Andrade Filho				
<b>CPF:</b> 016.469.939-26				
<b>End.:</b> Av Interlagos			<b>Nº:</b> 1329	
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661100	<b>UF:</b> SP	
<b>Fone:</b> (11) 56947935		<b>Fax:</b>		
<b>e-mail:</b> nucai@ibirapuera.edu.br				

---

---

<b>Nome:</b> Anderson José Campos de Andrade				
<b>CPF:</b> 024.102.539-70				
<b>End.:</b> Av Interlagos			<b>Nº:</b> 1329	
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661100	<b>UF:</b> SP	
<b>Fone:</b> (11) 56947935		<b>Fax:</b>		
<b>e-mail:</b> nucai@ibirapuera.edu.br				

---

### 2.1.2. Finalidade

A Associação Princesa Isabel de Educação e Cultura – APIEC, fundada em 3 de dezembro de 1969, na Capital de São Paulo, é uma associação sem fins lucrativos, de caráter educativo, técnico e cultural, que tem por finalidade o ensino em seus vários níveis, principalmente no Ensino Superior, bem como não faz distinção de sexo, raça e cor, credo religioso ou político. Pode criar e desenvolver qualquer obra ou atividade que se enquadre em suas finalidades sociais, em qualquer cidade do Brasil.

## 2.2. DA MANTIDA

### 2.2.1. Da Sede

---

<b>Mantida:</b> UNIVERSIDADE IBIRAPUERA			
<hr/>			
<b>Campus I:</b> Campus Chácara Flora			
<b>End.:</b> Avenida Interlagos		<b>nº:</b> 1329	
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661-100	<b>UF:</b> SP
<b>Fone:</b> (11) 5694-7900			
<b>e-mail:</b> <a href="mailto:reitoria@ibirapuera.edu.br">reitoria@ibirapuera.edu.br</a> ; <a href="mailto:jose.campos@ibirapuera.edu.br">jose.campos@ibirapuera.edu.br</a> ;			
<b>Site:</b> <a href="http://www.ibirapuera.br">www.ibirapuera.br</a>			

---

### 2.2.2. Dirigentes Principais da Mantida

---

<b>Cargo</b> Reitor			
<b>Nome:</b> Prof. Anderson José Campos de Andrade			
<b>CPF:</b> 024.102.539-70			
<b>End.:</b> Avenida Interlagos	<b>nº:</b> 1329		
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661-100	<b>UF:</b> SP
<b>Fone:</b> (11) 5694-7900			
<b>E-mail:</b> <a href="mailto:reitoria@ibirapuera.edu.br">reitoria@ibirapuera.edu.br</a>			

---

---

<b>Cargo</b> Pró-Reitor Acadêmico			
<b>Nome:</b> Prof. José Campos de Andrade Filho			
<b>CPF:</b> 016.469.939-26			
<b>End.:</b> Avenida Interlagos	<b>nº:</b> 1329		
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661-100	<b>UF:</b> SP
<b>Fone:</b> (11) 5694-7940			
<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jose.campos@ibirapuera.edu.br">jose.campos@ibirapuera.edu.br</a>			

---

---

<b>Cargo</b> Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa
--

---

---

<b>Nome:</b> Profa. Mari Elen Campos de Andrade			
<b>CPF:</b> 026.574.519-50			
<b>End.:</b> Avenida Interlagos			<b>n°:</b> 1329
<b>Bairro:</b> Chácara Flora	<b>Cidade:</b> São Paulo	<b>CEP:</b> 04661-100	<b>UF:</b> SP
<b>Fone:</b> (11) 5694-7935			
<b>E-mail:</b> <a href="mailto:propospe@ibirapuera.edu.br">propospe@ibirapuera.edu.br</a>			

---

### 2.2.3. Histórico da Mantida

#### **Ibirapuera: 48 anos de história**

A Universidade Ibirapuera é mantida pela Associação Princesa Isabel de Educação e Cultura – APIEC, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, associação de utilidade pública, CNPJ 50.954.213/0001-20, cujo estatuto está registrado e arquivado sob nº 34.971 do Livro A, nº 25, do Registro Cível de Pessoas Jurídicas, anexo ao 4º Registro de Títulos e Documentos da Comarca desta capital, de 16 de abril de 1970, e sua origem está ligada ao processo de democratização do ensino superior no Brasil, iniciado no final do anos sessenta pelo Ministério da Educação.

Nessa época, atendendo o dispositivo constitucional e reconhecendo a necessidade de expandir o ensino fundamental e médio a todos os segmentos da população brasileira, foi criada, no país, a escolaridade mínima obrigatória de oito anos. A expansão do ensino fundamental gerava, em contrapartida, a necessidade de se ampliar o setor de ensino superior, que nessa época, se constituía em um privilégio restrito a reduzidos segmentos da população brasileira. A demanda de professores, para responder a expansão do ensino fundamental e médio, exigia a ruptura do modelo de ensino superior vigente, e, nesse sentido, era urgente a criação e instalação de novos estabelecimentos educacionais.

Assim, surgiu a APIEC, com o objetivo de instalar cursos de graduação, especialização, aperfeiçoamento e extensão; promover atividades culturais; estimular o desenvolvimento sócio educacional e profissional do país através da docência e da pesquisa.

A partir dessa atitude pioneira e ousada, a história da Ibirapuera foi sendo escrita dia a dia, ano a ano. Já em 1971, inaugura-se a primeira unidade de ensino, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Princesa Isabel FFCLPI. Nela nasceu o primeiro curso de nossa trajetória: a graduação em Pedagogia, curso reconhecido pelos Decretos Federais números 73.914/71 e 77.414/76. Oferecendo Licenciatura Plena, esse curso habilitava em Orientação Educacional, Administração Escolar, Magistério, Inspeção Escolar e Supervisão Escolar.

Coerente com o seu papel orientado para a educação, o segundo curso criado foi o de Letras, autorizado pelo Conselho Federal de Educação em 1974, através do Parecer 2.669/74. Além da habilitação em português e Inglês, o curso de Letras

oferecia também, formação para tradutor e intérprete. Ainda na área das licenciaturas, foi criado, em 1974, o curso de Estudos Sociais, com habilitações em História e Geografia. Esse curso foi autorizado pelo Conselho Federal de Educação, através do Parecer 2.269/74.

Todos esses cursos, incluindo-se o de Ciências com habilitação em Biologia, Física, Química e Matemática, constituíram a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Princesa Isabel.

Voltando-se, também, para as necessidades de desenvolvimento do país nos setores empresariais públicos e particulares, foi criada a Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis Princesa Isabel - FCACPF. Esta faculdade iniciou suas atividades em 1973, autorizada pelo Parecer do CPE 853/73, tendo sido reconhecida por aquele órgão em 1976, através do Parecer 2.111, e os dois cursos pertencentes a ela: Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Mais tarde, em 1987, entraria na estrutura curricular a habilitação Comércio Exterior.

O crescimento das instituições mantidas pela APIEC exigiu que se integrassem as duas faculdades - FFCLPI e a FCACPI, com o nome de Faculdades Integradas Princesa Isabel – as FIPI, sendo necessária adequação das estrutura administrativa e acadêmica.

Em novembro de 1983, com pouco mais de uma década de vida e já contando com mais de uma dezena de cursos, surge o nome Ibirapuera. A partir do dia 11 de novembro, as Faculdades Integradas Princesa Isabel tornam-se Faculdades Integradas Ibirapuera - FIIB. A palavra Ibirapuera, termo de origem tupi, significa algo fértil, fecundante, primordial e até mesmo renovador. Daí a escolha do nome.

O desenvolvimento do país exigia novas especializações e assim foi criado o Curso Superior de Tecnologia em Processamento de dados, em 1985. Este curso foi autorizado através do Parecer CFE 216/85 e reconhecido conforme o Parecer 282/89.

A graduação em Matemática aplicada à Informática, em 1988, que se transformaria em Análise de Sistemas, em 1994.

A nossa maior conquista, porém, aconteceu após quase 10 anos de Faculdade Integradas Ibirapuera, quando fomos devidamente credenciados como Universidade pela Portaria MEC n. 1.198, de 13 de agosto de 1992, publicada no D.O.U. nº 156, em 14 de agosto de 1992, página 11.051, seção I.

Havíamos chegado ao grau de “Universidade” graças ao abnegado trabalho de nossos profissionais e estávamos certos de que, como Universidade, poderíamos

ampliar ainda mais nossa atuação e, conseqüentemente, nossas responsabilidades educacionais.

Após sua instalação como Universidade Ibirapuera, novos cursos foram criados, a saber: Direito – fevereiro de 1993; Ciências Econômicas – fevereiro de 1993; Educação Física (licenciatura e bacharelado) – fevereiro de 1993; Ciência da Computação – 1993; Psicologia – ( Licenciatura e Bacharelado) – fevereiro de 1994; Comunicação Social (Publicidade e Propaganda e Relações Públicas) – fevereiro de 1996; Arquitetura e Urbanismo – fevereiro de 1996; Turismo – fevereiro de 1997; Odontologia – 1997; Fisioterapia – 1997.

Com o crescimento do número de cursos e de alunos, a Universidade Ibirapuera ampliou também o seu espaço físico. Surgiu em 1999 o campus Chácara Flora, com infraestrutura de ponta que inclui auditório com capacidade para 600 pessoas, modernos laboratórios e as clínicas de Odontologia e Fisioterapia, que prestam serviços à comunidade.

Em 2004 iniciam-se neste campus os cursos de Enfermagem e Biomedicina. Em 2007 foram criados 10 cursos superiores de tecnologia em diversas áreas. Em 2014 iniciam-se os cursos de Farmácia, Engenharia Civil e Engenharia de Produção.

Os cursos foram todos reconhecidos pelo Governo Federal e se notabilizaram não somente por sua qualidade de ensino como, também, por sua extensão à comunidade.

A Universidade Ibirapuera completa 48 anos de comprometimento com a Educação Superior e sabe que todo o seu sucesso é resultado da dedicação de seus colaboradores, desde aquele distante 3 de novembro de 1969, há mais de quatro décadas e meia.

### 3. DO MARCO SITUACIONAL

---

#### 3.1. CONTEXTO CULTURAL, SOCIAL E ECONÔMICO

Analisando a sociedade atual e observando as transformações que incitam mudanças profundas na vida humana individual e associada, necessário se faz uma readequação do trabalho institucional de modo a salientar que o indivíduo nasce, se educa, trabalha e passa a vida ligado às organizações sociais e de trabalho.

Seguindo os passos da sociedade amplamente globalizada, nos diferentes aspectos: econômico, cultural, político, fruto da evolução do conhecimento e da tecnologia da informação e da comunicação, a instituição educacional universitária só possui um caminho, a da evolução, do acompanhamento e da absorção dos novos paradigmas que se estabeleceram.

De sua função formativa e de pesquisa, que historicamente vem constituindo o seu perfil, em sua jornada a excelência, a universidade deve agregar novos valores na sociedade contemporânea, ampliando seu leque de atuação, disseminando e participando da construção dos novos saberes, proporcionando os elementos necessários que possam contribuir para o processo de transformações sociais, políticas e econômicas como também influenciar novas mudanças.

Os pressupostos atuais da universidade são também respaldados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, na qual está previsto o desenvolvimento de competências incorporado aos objetivos da formação profissional e intelectual.

Segundo a LDB, uma das finalidades da educação superior, conforme está implícito em seu artigo 43, inciso VI, é *“estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializado à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.”*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 abr.2006.

Por sua vez determina no artigo 52, *caput* e inciso I que as Universidades devam configurar-se como:

[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: [...] produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.<sup>4</sup>

A Universidade Ibirapuera atua em estreito comprometimento com a realidade circundante – Metrópole de São Paulo e dos municípios conurbados - sendo sensível aos problemas sociais e adotando-os como termômetro para perscrutar e atender às demandas econômicas e sociais, em via de mão dupla, pois tanto leva o profissional egresso ao mundo do labor, quanto extrai do mercado de trabalho os subsídios para a sua formação.

A Comissão de pró-reitores de graduação e assessores, constituída no XI Fórum Nacional do ForGRAD em abril de 1998, ao referir-se à globalização, evolução tecnológica e visão do mundo contemporâneo, bem retrata em sua análise a influência diretamente ligada à instituição de ensino superior no seu contexto social, ao registrar:

“Os recentes e intensos impactos socioeconômicos e culturais que se propagam com a velocidade do acontecimento, e que graças a evolução tecnológica, afetam, em diferentes graus, as rotinas dos países do mundo, confirmam a natureza universal do atual processo de globalização da sociedade contemporânea. Este processo vem gerando mudanças que se tornam cada vez mais visíveis na vida cotidiana do cidadão.

Nesse sentido, a principal característica deste novo tempo, é o fabuloso acúmulo de informação em todos os domínios, com potencial de armazenamento vertiginoso. Embora este conhecimento não seja produzido necessariamente na Universidade, é dela que se originam os técnicos e pesquisadores que integram as instituições que estão no mercado produzindo ciência e tecnologia.”<sup>5</sup>

Respeitando a cultura do local onde a universidade está inserida, esforços são concentrados para integrar à programação pedagógica, oportunidades artísticas e

---

<sup>4</sup> idem.

<sup>5</sup> ForGRAD. **Resgatando espaços e construindo idéias**. ForGrad 1997 a 2004. Uberlândia: Edufu, 2004. p.62.

culturais para que todos os integrantes do processo possam crescer juntos, o que possibilita o crescimento cultural, social e econômico do país.

Ainda refletindo as propostas do ForGrad (2004)<sup>6</sup>, o papel da universidade, frente aos paradigmas modernos e tendo como uma de suas vertentes a formação profissional, deve redefinir-se de forma a acompanhar a evolução tecnológica que fundamenta o perfil do profissional necessário ao mercado de trabalho contemporâneo.

Leva-se em conta duas propriedades a serem consideradas pela universidade em sua vida acadêmica:

- a formação acadêmica e as inovações ocorrem, muitas vezes, em tempo diferentes;
- o mundo do trabalho exige exercícios profissionais heterogêneos, o que requer a formação de perfis diferenciados.

Outro fator inerente ao novo cenário de produção globalizada de bens, que geralmente atende aos interesses do mundo econômico, é a exclusão social e o desemprego, tendo em vista que, ao contrário do que se infere, a globalização não elimina as comunidades minoritárias e regionais que cultivam suas próprias culturas. Nesse sentido, a expectativa é de que a universidade tenha esse múltiplo olhar para a realidade que a cerca.

A universidade, para então posicionar-se frente à realidade contemporânea, levará em conta os expressivos direcionamentos e tendências sociais, de um lado a busca de um modelo científico-tecnológico que se aproxime dos padrões internacionais e, de outro lado, a plataforma da cidadania como patrimônio universal, na qual possibilita o compartilhamento dos avanços alcançados, exercendo a inclusão de segmentos sociais, estendendo a produção de saber aos interesses sociais mais amplos da comunidade.

Os desafios que se apresentam à universidade na sociedade contemporânea dizem respeito principalmente a:

- orientar-se pelo crescente desenvolvimento tecnológico, incluindo-se na sociedade do conhecimento;
- assumir postura ética frente à comunidade à que serve;

---

<sup>6</sup> idem.

- desenvolver uma vocação técnico-científica e na mesma intensidade uma vocação humanística.

O perfil sociodemográfico dos alunos da Universidade Ibirapuera tem a seguinte característica: são jovens trabalhadores, moradores na região sul da cidade de São Paulo, pertencentes aos extratos sociais de média e baixa renda familiar, provenientes do ensino médio regular e da rede pública.

Na sua grande maioria, trabalham durante o dia e procuram os cursos noturnos da Universidade em busca de uma qualificação profissional com vistas à empregabilidade nas empresas, organizações e instituições da região sul da cidade.

A Universidade Ibirapuera, hoje, reflete a escolha de 3.000 jovens e adultos, contingente relevante no meio educacional regional.

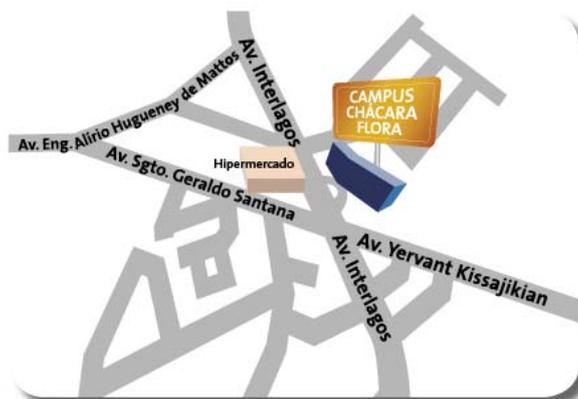
A opção pela Ibirapuera ocorre, certamente, porque a instituição oferece ensino de qualidade com seriedade e credibilidade.

A Universidade atua como órgão vital no desenvolvimento regional e no contexto educacional da região sul da cidade de São Paulo e tem como princípios: ser uma comunidade aberta, diversificada e ética; criar e oferecer oportunidades de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento cultural, político, social e profissional do aluno; respeitar o indivíduo e atender às justas demandas do meio, em busca do desenvolvimento, tendo como objetivo final a valorização humana e a melhoria da qualidade de vida para toda a sociedade; colocar o ensino, a pesquisa e a extensão a serviço do meio social em que se encontra inserida; respeitar a integridade física, intelectual e moral de alunos, professores e colaboradores, como também, estar compromissada com a qualidade de vida e com a defesa e preservação do meio ambiente.

A Universidade Ibirapuera, na sua missão institucional, tem atuado como um centro formador de cidadãos profissionalmente qualificados e socialmente responsáveis, que, formados para a vida, para o trabalho e para a cidadania responsável, atuam no mercado globalizado, podendo inclusive, ser geradores de novas frentes de trabalho.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A Universidade Ibirapuera está localizada na Zona Sul da capital São Paulo, no bairro do Jardim Umuarama, onde funciona o Campus Chácara Flora, hoje sede da instituição.



#### **Características da Área de Influência**

A Zona Sul da cidade de São Paulo é conurbada com as cidades de Diadema, Parelheiros, Itapecerica da Serra, Embu-Guaçu e Taboão da Serra, o que aumenta a sua densidade demográfica. A faixa etária dessa população está bem abaixo da média da Capital (dados estatísticos fornecidos pelo IBGE).

A região metropolitana de São Paulo é o principal centro industrial e financeiro do Estado de São Paulo e do Brasil. Estende-se por uma área de 8.051km<sup>2</sup>. Cerca de 95% de seus habitantes concentram-se em 40% da área, formando uma zona urbana contínua, em cujo centro está a cidade de São Paulo.

Especificamente a região metropolitana, apesar de ocupar apenas 0,1% do território nacional, concentra cerca de 11% da população brasileira e é responsável pela geração de 25% das receitas do país.

O processo de concentração urbana do Brasil, em que cerca de 70% da população vive em áreas urbanas, se caracteriza pela monopolização. As regiões metropolitanas brasileiras foram responsáveis por 41% do incremento de população do país na última década.

A Zona Sul da Capital é o maior reduto eleitoral do Brasil, também agrega um complexo variado de indústrias, tais como: farmacêuticas, metalúrgicas, elétricas, prestadoras de serviços favorecendo a concentração da população.

O corpo discente da Universidade Ibirapuera advém, em sua maioria, do próprio bairro e de áreas vizinhas. A coleta de dados confirma a existência de alunos

de zonas distantes de sua base física. Analisando este desvio, encontra-se como resposta, o fato de os alunos trabalharem próximos da Universidade.

O entorno socioeconômico, demográfico e cultural da Universidade Ibirapuera apresenta o seguinte perfil:

- População da Zona Sul da Cidade de São Paulo: 3,5 milhões de habitantes.
- Área de preservação ambiental e desenvolvimento sustentável.
- Região sede de grandes corporações multinacionais.
- Região predominantemente de serviços.
- Pólo de turismo e lazer.
- Pólo de atração educacional e cultural das classes C, D e E.
- Maior colégio eleitoral da cidade de São Paulo.
- Oportunidade de oferta educacional e capacitação profissional, via convênios, com prefeituras e sub-prefeituras regionais.
- Oportunidade de oferta de cursos para formação e capacitação na área de preservação ambiental.
- Fácil acesso por transporte coletivo.
- Espaço disponível para estacionamento.
- Garantia de segurança para alunos, professores e funcionários.
- A Universidade Ibirapuera está próxima de 90% dos seus clientes internos e externos que residem/trabalham no corredor sul da cidade.

## 4. DO MARCO DOUTRINÁRIO-FILOSÓFICO

---

### 4.1. REFERENCIAIS ÉTICO-POLÍTICOS

A Universidade Ibirapuera assume o compromisso de criar e disponibilizar oportunidades de aprendizado para o desenvolvimento ético-político, cultural, social e profissional dos alunos, adaptando seus serviços de ensino, pesquisa e extensão para melhor servi-los e corresponder aos reclamos do meio social em que se insere, com vistas à valorização humana e aprimoramento da qualidade de vida.

São inerentes à sua proposta os seguintes pressupostos:

- a pessoa humana, como centro de sua ação educativa, visando desenvolver nela o processo de autoconhecimento em busca do equilíbrio de seus aspectos formadores biopsicossociais;
- a educação, concebida como fator de desenvolvimento integral do Homem, protagonista e sujeito de sua própria trajetória histórica, e também como instrumento de transformação social, através do progresso científico e tecnológico;
- a credibilidade da Universidade Ibirapuera, refletida na seriedade do seu compromisso com um ensino de qualidade norteado pela excelência, busca alternativas capazes de acompanhar a demanda de formação que a sociedade está a exigir.

Suas ações estão alicerçadas em princípios como os da Declaração Mundial do Ensino Superior<sup>7</sup>:

- educar e formar cidadãos e cidadãs responsáveis, capazes de atender às necessidades de todos os aspectos da atividade humana, altamente qualificadas.
- promover um espaço para a aprendizagem permanente, de modo a educar para a cidadania e a participação plena na sociedade com abertura para o mundo;
- promover, gerar e difundir conhecimentos por meio da pesquisa;

---

<sup>7</sup> Declaração Mundial sobre educação superior no século XXI. Paris: UNESCO, 1998.

- contribuir para a compreensão, interpretação, preservação, reforço, fomento e difusão das culturas nacionais e regionais, internacionais e históricas, em um contexto de pluralismo e diversidade cultural;
- contribuir na proteção e consolidação dos valores da sociedade nos quais se baseia a cidadania democrática e no fortalecimento de perspectivas humanistas.

## 4.2. REFERENCIAIS EPISTEMOLÓGICOS, EDUCACIONAIS E TÉCNICOS

### 4.2.1. Ensino

A UNIB, no desenvolvimento de suas atividades centrais – o ensino, a pesquisa e a extensão – pauta suas ações entendendo que a construção do conhecimento se dá no processo relacional professor/aluno/sociedade, sob novas formas de comunicação, quer em aulas presenciais ou em espaços virtuais ou ainda a distância.

Este novo modelo comunicacional se desenvolve com a participação ativa dos sujeitos aprendentes, que se apresentam em seu preparo universitário com todas as características de sua personalidade: intelectual, emocional, social, corporal, cultural e ética.

Em virtude das constantes transformações da própria sociedade que propõe novas demandas e, ao mesmo tempo, assimilar o produto ao trabalho educacional universitário, necessário se faz que os paradigmas que sustentam os referenciais do ensino respeitem uma postura de multireferencialidade epistemológica.

Assim posto, a construção do conhecimento em nível superior requer uma leitura da realidade que o cerca a parte de diferentes referências disciplinares. As informações, experiências e conhecimentos devem ser analisados sob vários ângulos: sociológicos, psicológicos, social, econômico, organizacional, institucional, ético etc.

Tal leitura deve ser crítica e reflexiva, levando os estudantes a uma interpretação e compreensão do mundo, do país e de si próprio.

### 4.2.2. Pesquisa

De acordo com Pádua (2002), pesquisa configura-se como atividade destinada à solução de problemas, que favorece a construção de conhecimento ou conjunto de

conhecimentos, auxiliando na compreensão da realidade e orientação da ação. A pesquisa

“está inserida em determinado contexto histórico-sociológico, estando ligada a todo um conjunto de valores, ideologia, concepções de homem e de mundo que constituem este contexto e que fazem parte também daquele que exerce esta atividade, ou seja, o pesquisador”<sup>8</sup>.

A pesquisa integrada na instituição universitária reflete o comprometimento desta enquanto geradora do conhecimento e da cultura, e formadora de recursos humanos para a ciência e para a tecnologia.

De acordo com a Declaração sobre Ciências e a Utilização do Conhecimento Científico, proferida na Conferência Mundial sobre Ciência, 1999, sob a égide da UNESCO, *"A sociedade do conhecimento" implica a realização do pleno potencial de capacidade tecnológica, aliando metodologias tradicionais e modernas que estimulem a criação científica e conduzam a um desenvolvimento humano sustentável.*"<sup>9</sup>

O papel da universidade é, antes de tudo, o de formar bons recursos humanos, realizar a pesquisa básica, e, em menor intensidade que os institutos tecnológicos, deve desenvolver também pesquisas nas áreas tecnológicas, com o objetivo de promover formação de recursos humanos com aderência às necessidades da sociedade. Considera-se a pesquisa, como o foco da Universidade.

Conforme diz Appoloni (2003)<sup>10</sup>, a Universidade possui por característica a sinergia da atração pelo desconhecido, pela transformação, o inconformismo liberando energias criativas que dão vigor aos diversos campos do conhecimento, enriquecendo também a vida cultural e impulsionando o processo civilizatório de forma inédita em relação a eras anteriores.

A referência sobre a importância do papel da Universidade na sociedade e de sua função geradora do conhecimento está também registrada em Cruz (2001), ao relatar que:

“A força da Universidade não está no pretensão monopólio sobre o conhecimento. Está, sim, na capacidade de gerar um tipo especial de conhecimento, na habilidade em trabalhar com ele e, principalmente, na competência em formar e educar pessoas para continuarem a

---

<sup>8</sup> PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 6. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000. p.31,32.

<sup>9</sup> **A ciência para o século XXI**: uma nova visão e uma base de ação– Brasília: UNESCO, ABIPTI, 2003. p.11.

<sup>10</sup> APPOLONI, C.R. **Universidade e Pesquisa**. Palestra proferida no X Simpósio sobre Comunicação e Cultura no Terceiro Mundo 10 de julho de 2003, Anfiteatro do CESA / UEL. Disponível em: <http://www.fisica.uel.br>. Acesso em 03jul 2006.

executar ambas as tarefas. A força da universidade, sua característica mais singular, está na aliança entre educação e avanço do conhecimento.”<sup>11</sup>

Em relação à Pesquisa, a Universidade Ibirapuera posiciona-se como um centro propulsor e incentivador da investigação científica e técnica, voltado à produção de novos conhecimentos e melhoria da qualidade dos serviços educacionais.

A política de pesquisa da Universidade está assentada nos seguintes princípios:

**Universalidade:** A Universidade Ibirapuera tem o compromisso de participar do desenvolvimento local em todos os campos – político, socioeconômico, científico e cultural colocando-se como parte do contexto no qual se insere, de forma a ampliar as possibilidades do diálogo significativo e relevante nos campos da Ciência, Tecnologia e Cultura, que são atividades humanas universais.

**Interatividade e Cooperação:** A universidade está aberta ao intercâmbio, à cooperação técnica e às parcerias com órgãos de governo, instituições públicas, empresas e organismos não governamentais, especialmente com os centros de pesquisa e outras instituições de ensino superior integrantes da comunidade científica nacional e internacional.

Visando o fomento da pesquisa estabelece a criação de Grupos de Excelência destinados à produção de novos estudos e aplicação de novas tecnologias nas diferentes áreas do conhecimento, conforme as seguintes diretrizes. Entende-se por grupo de excelência aquele constituído por um grupo de pesquisadores de comprovada competência, de reputação técnico-científica reconhecida nacional e internacionalmente, organizados para desenvolver projetos de pesquisa científica e tecnológica inovadora, que possam contribuir significativamente para o avanço e a difusão do conhecimento.

Os grupos de excelência devem estar diretamente alinhados com as linhas de pesquisa que serão desenvolvidas e as diretrizes macro institucionais.

---

<sup>11</sup> CRUZ, C.H.B. **Pesquisa e Universidade**. São Paulo: USP/IEA Instituto de Estudos Avançados. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/iea/ensinosuperior/confbritocruz.html>. Acesso em 24 jul.2006.

#### 4.2.3. Extensão

A Universidade Ibirapuera possui como pressuposto no âmbito da extensão o estabelecimento da bilateralidade na relação da educação universitária com setores da sociedade, de interação com grupos sociais, empresas e organizações, em via de mão-dupla, de troca de saberes, com aplicação de metodologias participativas, favorecendo a democratização do conhecimento e a participação efetiva da comunidade na atuação da instituição.

Efetiva também em sua filosofia que a formação do profissional cidadão firme-se na interação com a sociedade, mediante a qual pode identificar-se culturalmente como também para estabelecer uma vivência com os problemas comuns que farão parte de sua atuação.

O Plano Nacional de Extensão<sup>12</sup>, define a Extensão como

“prática acadêmica que interliga a Universidade nas suas atividades de ensino e de pesquisa, com as demandas da maioria da população, possibilita a formação do profissional cidadão e se credencia, cada vez mais, junto à sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes. É importante consolidar a prática da EXTENSÃO, possibilitando a constante busca do equilíbrio entre as demandas socialmente exigidas e as inovações que surgem do trabalho acadêmico”.

Dessa forma, a Universidade Ibirapuera posiciona-se estrategicamente no âmbito da extensão como uma organização educacional aproximadora dos avanços científicos e tecnológicos dos saberes da comunidade, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica, geradas em seu meio, oferecendo outrossim, o estímulo adequado para a integração das atividades de extensão com os projetos pedagógicos dos Cursos de Graduação bem como com os Programas e Cursos de Pós-Graduação.

#### 4.2.4. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão

A universidade é um lugar de produção e de socialização do saber. Assim identificada como local privilegiado da produção do conhecimento, a Universidade

---

<sup>12</sup> BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Extensão**. Disponível em: [portal.mec.gov.br/sesu/](http://portal.mec.gov.br/sesu/). Acesso em 05 mai.2006.

Ibirapuera torna-se também local de disseminação deste conhecimento, cuja matéria prima é a análise e a investigação da realidade. A universidade é local de disseminação da cultura que inspira e legitima práticas sociais diversificadas. É um espaço intelectual, mas é também um espaço político. A universidade é, portanto, o espaço do ensino, da pesquisa e da extensão.

Para tanto, há que se ter um ensino que exija do estudante uma atitude investigativa e que lhe permita vivenciar a pesquisa como um processo de aprendizagem.

Um ensino com pesquisa, não é o mesmo que ensino vindo da pesquisa, para que não se confunda com a forma convencional de articulação ensino-pesquisa.

Do mesmo modo, o ensino universitário deverá ser, também, um ensino com extensão para possibilitar a compreensão da relevância social e política do próprio processo de produção do conhecimento, tratando-o como bem público. A extensão concebida desta forma ultrapassa a condição de uma ação assistencialista e assume a característica de partícipe num processo formador.

#### 4.3. VISÃO DE FUTURO

A Universidade Ibirapuera estabeleceu que sua Visão de Futuro determinará os vetores de seu crescimento e de sua atuação. Esta se configurou como a tradução do sonho de seus dirigentes em relação ao futuro institucional. Assim, a Visão de Futuro idealizada sintetiza a realidade desejada, o pensamento positivo e a inspiração de forma abrangente e detalhada.

Neste sentido, a instituição vislumbra atuar como pólo aglutinador de novas aprendizagens e tecnologias, contando com o esforço e comprometimento de seus colaboradores: parceiros, clientes internos e externos, fornecedores entre outros.

A instituição acredita que a Visão de Futuro, construída de forma compartilhada, possibilitará a integração das pessoas, canalizando as energias criadoras para sua realização dos objetivos propostos. Assim, quer construir uma instituição dinâmica, proativa, líder e capaz de preparar seus alunos para promover significativas transformações na sociedade.

A Visão de Futuro será instrumento para colimar as competências individuais dos colaboradores, de forma a transformá-las em ativo estratégico, um distintivo de sua capacidade singular de oferecer soluções inovadoras de excelente qualidade,

tendo como base os princípios da gestão estratégica do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

A realização da Visão de Futuro, significa, ainda, o uso do domínio tecnológico para alavancar tanto a capacidade competitiva quanto a resposta adequada aos novos paradigmas da era do conhecimento. Na prática, contribuirá para que a instituição ofereça cursos, cujos conteúdos e formatos garantam formação de profissionais não obsoletos, mas preparados para os desafios das próximas décadas.

Assim, permitirá o alcance das metas estabelecidas com equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade, isto é, com equilíbrio entre a disciplina e a liberdade, via autogerenciamento, observando o nível de restrições ditado pelas regras e regulamentos do meio organizacional. Nesta linha, foi definido o seguinte enunciado de Visão de Futuro:

#### 4.3.1. Enunciado da Visão de Futuro

**Constituir-se como organização de excelência, geradora e disseminadora de conhecimentos, possibilitando múltiplas e relevantes aprendizagens para pessoas e organizações, consolidando a evolução e ampliação da educação, bem como a cultura empreendedora e as inovações tecnológicas no cenário nacional.**

Assim, o enunciado da Visão de Futuro se explicita em:

1. Ser referência entre as organizações educacionais, possibilitando o desenvolvimento de projetos de vida e formação cidadã, conquistando o respeito da comunidade acadêmica global pelas contribuições inovadoras para a sociedade.

2. Ser uma grande organização, catalisadora nos processos de desenvolvimento educacional e crescimento profissional, possibilitando às pessoas atuarem de formas capacitadas no mundo globalizado, sem perder de vista a importância sobre a reflexão do ser humano e a responsabilidade com a sociedade.

3. A UNIB será uma organização educativa bem posicionada no cenário global, catalisadora de múltiplas aprendizagens e inovação tecnológica, produtora de conhecimento, detentora de patentes, cumpridora da responsabilidade social assumida com seu povo e ambiente, portanto transformadora em cidadãos globais, antenados com sua comunidade e com o mundo, fortalecidos na ética e motivados a

irem em frente para transcender a fronteira do conhecimento por uma sociedade mais justa.

A definição do enunciado de Visão de Futuro inspirou alguns pilares, ampliando as possibilidades da instituição. Estes pilares se constituíram da seguinte forma:

- integração com o cenário educacional nacional e internacional;
- interação com as transformações da sociedade global;
- ampliação e qualificação da produção do conhecimento gerado pela inovação;
- consolidação de novos estilos e ambientes de aprendizagem em consonância com as demandas regionais e globais;
- desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas;
- desenvolvimento de habilidades para o enfrentamento dos constantes desafios;
- oferecer soluções consistentes e inovadoras para seus alunos;
- crescimento e sustentabilidade;
- desenvolvimento de pessoas e corporações;
- conjugar com alegria e comprometimento o verbo pertencer;
- consagrar-se como produtora de competências, desenvolvendo talentos e habilidades;
- ampliar sua liderança, consolidando o respeito da comunidade acadêmica e da sociedade;
- contribuir para a inovação da economia brasileira;
- tornar-se um ambiente acadêmico, corporativo e virtual de referência no desenvolvimento das múltiplas aprendizagens;
- estar em contínuo processo de crescimento sustentável, transformando ideias em grandes realizações;
- gerar o encantamento de seus clientes, utilizando ambientes de ensino e aprendizagem com novas tecnologias do conhecimento.

#### 4.4. MISSÃO

**“Oferecer soluções inovadoras e sustentáveis, comprometidas com a educação e valorização do ser humano, propondo-se a atender os anseios das pessoas e organizações no mundo globalizado. ”**

A definição deste enunciado possibilitou aos dirigentes da instituição o desenvolvimento de vertentes inspiradoras que se tornaram bases para o alcance da Missão proposta, dentre elas destacando-se:

- a produção, ampliação e disseminação do conhecimento;
- o desenvolvimento de aprendizagens inovadoras e sustentáveis;
- o comprometimento com o desenvolvimento das pessoas e das organizações;
- a integração com o cenário globalizado;
- a responsabilidade com a realidade da sociedade brasileira;
- a formação de profissionais competentes e cidadãos qualificados para atender as demandas do mercado;
- a constante busca pela excelência do ensino;
- a atuação em vários níveis e modalidades de ensino;
- a produção do conhecimento e a transformação do ser humano;
- o alcance do reconhecimento como uma instituição de referência.
- a promoção da responsabilidade social e de melhorias da qualidade de vida.

#### 4.5. PRINCÍPIOS

Os princípios são os balizamentos para o processo decisório e comportamental no cumprimento de sua Missão Institucional. Estes expressam as convicções e a conduta da UNib, de seus Mantenedores, Gestores e Colaboradores. Representam conceitos e ideias considerados dignos para o comportamento da instituição frente a seus ambientes externo e interno.

Destaca-se que os Princípios da Universidade Ibirapuera são parâmetros que norteiam sua vida e pautam o relacionamento interno e externo (clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, sociedade, governo etc.). São o norte magnético da

instituição e a sua identificação tem como ponto de partida o resgate da cultura organizacional, de seus traços de comportamento, de suas crenças e valores. Assim, os princípios jamais ficarão obsoletos, pois tendem a ser uma herança cultural transferida de geração em geração.

Neste sentido, os princípios serão úteis se forem efetivamente praticados por todos na instituição. São leis naturais ou verdades fundamentais, são universais, atemporais e produzem resultados possíveis.

A Universidade Ibirapuera, entendendo o conhecimento como um processo em constante evolução, assume os seguintes princípios:

**Autonomia:** Liberdade com responsabilidade no exercício de sua Missão.

**Empreendedorismo:** Espírito de liderança, iniciativa e compromisso social.

**Qualidade:** Criar e disponibilizar múltiplas aprendizagens visando o desenvolvimento integral dos estudantes.

**Comunicação:** Transmissão de informações de maneira clara, objetiva e transparente.

**Conhecimento:** O conhecimento é processo em constante evolução.

**Ética:** Compromisso alicerçado no mútuo respeito social e profissional.

**Flexibilidade:** Promover o desenvolvimento de competências para o cidadão do futuro, capaz de transformar a informação em conhecimento.

**Respeitabilidade, Pluralidade e Diversidade:** Ação política e social no sentido de trabalhar o consenso nos níveis interno e externo e a saudável vivência das diferenças. A convivência com a pluralidade e a diversidade promove, pedagogicamente, o diálogo e a participação na construção do conhecimento.

**Compromisso e Corresponsabilidade:** A credibilidade da Universidade Ibirapuera, refletida na seriedade do seu compromisso com um ensino de qualidade norteado pela excelência.

#### 4.6. VALORES INSTITUCIONAIS

A Universidade Ibirapuera destaca a importância que a instituição atribui às pessoas com as quais relaciona, bem como as crenças e ideais identificados pelos seus dirigentes e as características relacionadas às suas internalidades e subjetividades.

É importante ressaltar que estes Valores estão incorporados na instituição, mantendo sintonia com a valorização do indivíduo, com a consciência ecológica, democracia, cidadania planetária e diversidade étnica e cultural.

Em síntese, estes Valores permitem a valorização da igualdade, ética, transparência, liberdade, solidariedade e generosidade, contribuindo para manutenção da paz, da defesa à vida, do companheirismo, encantamento, entusiasmo, ativismo, idealismo, lealdade e fidelidade. Coloca-se, entretanto, de forma a combater a intolerância, o autoritarismo, o oportunismo, o carreirismo, o nepotismo, a prepotência e a arrogância.

Neste sentido, os valores institucionais definidos para a Universidade Ibirapuera são:

**Valorização do ser humano:** A Universidade Ibirapuera considera a pessoa humana, como centro de sua ação educativa, desenvolvendo o processo de autoconhecimento e o equilíbrio dos aspectos formadores biológicos, psicológicos e sociais.

**Sustentabilidade Econômico-financeira:** A Universidade Ibirapuera define que a sustentabilidade econômico-financeira implica em profundas transformações produtivas, tecnológicas e estruturais dependentes de sua capacidade de adaptação, dos agentes econômicos e sociais, no âmbito público e privado.

**Universalidade:** firmada pelo seu repúdio aos atos discriminatórios a todos que a procuram, observados os dispositivos legais;

**Cidadania e Responsabilidade Social:** Processo contínuo e progressivo de envolvimento e desenvolvimento de competências sobre questões de cidadania e responsabilidade social relacionadas aos públicos com os quais a Universidade Ibirapuera interage.

**Qualidade:** A educação, concebida como fator de desenvolvimento integral do Homem, protagonista e sujeito de sua própria trajetória histórica, e também como instrumento de transformação social, por meio do progresso científico e tecnológico.

**Autonomia:** A liberdade praticada na busca dentro da autonomia intelectual, dentro de parâmetros éticos do corpo docente, discente e técnico-administrativo.

**Inclusão Social:** Buscar a inclusão social por meio de uma formação diferenciada e reconhecidamente qualificada, de seus alunos, para o mercado de trabalho.

**Desenvolvimento e Equilíbrio:** Buscar o ponto de equilíbrio no desenvolvimento de suas ações, reduzindo o subsidio interno e fortalecendo o intra-empendedorismo junto aos colaboradores.

**Empreendedorismo:** Ser um agente de estímulo à visão empreendedora e ao enfoque na carreira para alunos, professores e colaboradores.

**Inovação:** Inovar de forma pró-ativa e sistemática e incorporar de forma ágil as inovações propostas por outras organizações do Brasil e do mundo de forma a acompanhar as tendências do setor mantendo-se no grupo de vanguarda do meio.

**Diversidade:** Ser uma instituição plural, aberta e estimuladora dos relacionamentos institucionais corporativos ou com outros organismos sociais.

## 4.7. OBJETIVOS

### 4.7.1. Geral

Promover qualificação pessoal e capacitação profissional de excelência, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, abrindo espaços de inclusão e transformação social.

### 4.7.2. Específicos

- promover, pelas suas atividades e serviços, a educação integral dos seus educandos;
- formar e aperfeiçoar educadores, profissionais e pesquisadores, conferindo, pela realização e aproveitamento de seus cursos, atividades ou programas, os graus e títulos respectivos;
- preparar técnicos e especialistas de carreiras auxiliares;
- criar condições de atualização permanente de educadores, profissionais e pesquisadores;
- promover a pesquisa nos vários ramos do saber e, em especial, como fonte renovadora e motivadora do ensino;
- atuar no processo de desenvolvimento da comunidade de sua área de abrangência, pelos cursos oferecidos, programas e serviços de extensão universitária;

- promover os programas institucionais e os da comunidade nas áreas socioculturais e desportivas;
- promover estudos e atividades ligadas à defesa e preservação do meio ambiente;
- promover a integração entre os diversos ramos do saber, pela investigação e busca da verdade, para auxiliar nas soluções dos problemas da comunidade;
- oferecer à comunidade cursos e serviços para favorecer a integração do ensino e da pesquisa;
- contribuir para o fortalecimento dos laços de solidariedade entre todos os homens e deles com o meio; e,
- conscientizar, por todos os meios disponíveis, a sua comunidade educacional para compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, da família, do Estado e dos demais grupos sociais existentes, como forma de promover um desenvolvimento educacional compatível com os anseios da sociedade.

#### 4.8. PROPOSTA PEDAGÓGICA

A Universidade Ibirapuera, pautada em seus valores, princípios e objetivos resguardando a especificidade e o perfil de cada curso, atuará com comprometimento e excelência, tendo as seguintes prioridades:

- a) em relação aos alunos;
  - b) em relação aos docentes;
  - c) política institucional:
- contribuir para o desenvolvimento do perfil profissional e se empenhando com a adequada formação multidisciplinar de seus alunos que envolve:
    - ✓ consciência da necessidade de aperfeiçoamento contínuo;
    - ✓ preparo para adaptação e resolução de novos desafios;
    - ✓ espírito empreendedor, público e solidário;
    - ✓ espírito crítico para analisar e interpretar as informações, articulando teoria e prática;
    - ✓ domínio de habilidades de comunicação, expressão e novas tecnologias;

- ✓ vivência de princípios éticos pessoais e profissionais;
- ✓ desenvolvimento de competências necessárias à atuação profissional exigidas pelo mercado.

Para tanto, os cursos devem voltar-se à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão por meio de:

- atualização permanente dos projetos pedagógicos de acordo com as diretrizes curriculares e as demandas sócio-econômico-culturais;
- promoção de aprendizagem contextualizada e relevante;
- flexibilidade dos currículos.

## 5. DO MARCO OPERACIONAL

---

A gestão estratégica poderia proporcionar a mantenedores e dirigentes um maior controle sobre o rumo de suas instituições e mais condições de enfrentar as 'intempéries' do mercado.<sup>13</sup>

### 5.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS

A Universidade Ibirapuera utilizou a ferramenta gerencial do planejamento estratégico para constituir seu processo de tomada de decisão, visando proporcionar a garantia do sucesso presente e futuro da Universidade e ao mesmo tempo assegurar a implantação de estratégias competitivas e o direcionamento de recursos para atingir os objetivos a curto, médio e longo prazo.

Elencou oito áreas estratégicas para organizar seu trabalho administrativo-acadêmico, a saber:

- Graduação;
- Pós-Graduação e Pesquisa;
- Extensão e Educação Continuada;
- Educação a Distância;
- Ação Comunitária e Responsabilidade Social;
- Recursos Humanos e Clima Organizacional;
- Gestão da Instituição e Resultados Globais; e
- Marketing e Comunicação.

Tendo em comum ideais e pressupostos desenvolvidos no IV Fórum Nacional do ForGrad em seu Plano Nacional de Graduação (PNG), registra que

a formação para o exercício de uma profissão em uma era de rápidas, constantes e profundas mudanças, requer, necessariamente, atenta consideração por parte da universidade. A decorrência normal deste

---

<sup>13</sup> BRAGA, R; MONTEIRO, C. A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. Vila Velha, ES: Hoper, 2005. p.11.

processo parece ser a adoção de nova abordagem, de modo a ensinar aos egressos a capacidade de investigação e a de “aprender a aprender”. Este objetivo exige o domínio dos modos de produção do saber na respectiva área, de modo a criar as condições necessárias para o permanente processo de educação continuada.<sup>14</sup>

## 5.2. POLÍTICAS

O conceito de política remonta à Grécia antiga, tendo sido usado pelos filósofos e escritores da época, destacando-se a obra denominada “Política” escrita por Aristóteles.

Assim, a configuração dessa ciência e de seu significado originou-se do conceito de cidade chamada de “Polis”, ou lugar em que as pessoas viviam juntas.

Nessa linha histórica, DALLARI (1984) delinea o conceito de política como: “*a vida na polis, ou seja, a vida em comum às regras de organização dessa vida, aos objetivos da comunidade e às decisões sobre todos os pontos.*”<sup>15</sup>

A política na continuidade de sua formatação, recebeu de estudiosos algumas contribuições com pressupostos, como “*Tratar de política é cuidar de decisões sobre problemas de interesse da coletividade*” e, portanto, “*Política é a arte e a ciência do governo*”.

A partir da evolução da Ciência Política e seguindo a proposta de Dallari (1984) o conceito contemporâneo para política é “*Conjugação das ações de indivíduos e grupos humanos, dirigindo-as a um fim comum*”.<sup>16</sup>

As políticas institucionais para o desenvolvimento da ação da Universidade Ibirapuera no cumprimento de seus objetivos estatutários e regimentais são estruturadas nas áreas estratégicas, conforme apresentadas a seguir, definidas para a condução de seu negócio, embasadas em sua missão, visão de futuro, bem como em seus princípios e valores.

---

<sup>14</sup> PLANO NACIONAL DE GRADUAÇÃO: um novo olhar sobre velhos problemas. In: **Resgatando espaços e construindo ideias**: FORGRAD 1997 a 2002. RJ, EdUFF, 2002.

<sup>15</sup> DALLARI, D.A. **O que é participação política**. São Paulo: Abril, 1984.

<sup>16</sup> idem.

### 5.3. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: GRADUAÇÃO

As políticas delimitadas para esta área estratégica abarcam os cursos definidos pela LDB para graduação, ou seja, aqueles destinados à candidatos que tenham concluído o curso médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo e que também são organizados pelas diretrizes curriculares nacionais como bacharelado, licenciatura ou como cursos superiores de tecnologia.

Dentre as premissas elencadas para contemplar a graduação cita-se:

- todo o processo de expansão deverá ter maior concentração nos programas de graduação que deverão incluir cursos de nível tecnológico, resultantes da avaliação constante das tendências e demandas de mercado;
- os cursos de graduação e os programas de pós-graduação e extensão funcionarão com infra-estrutura adequada, moderna e renovada. Os cursos considerados responsáveis pela sustentabilidade financeira da instituição deverão ser, sempre, priorizados no processo de aplicação de novos investimentos.
- Os Projetos Pedagógicos serão dimensionados de acordo com o mercado para cada curso, considerando critérios técnicos para avaliação, custo operacional, quantidade de alunos e valor das mensalidades.
- Os Projetos Pedagógicos serão atualizados e consolidados, visando ao acompanhamento das tendências nacionais e internacionais de ensino/aprendizagem, alcançando e mantendo um elevado padrão de qualidade, a ser garantido pela sustentabilidade de cada curso e sua adequação à demanda do mercado.
- Será implementada a reestruturação dos cursos da graduação, promovendo a inovação acadêmica, com a implantação nos bacharelados e licenciaturas, a partir de 2007, de um modelo agrupando os cursos em Núcleos de área específica do conhecimento e implementando com Eixos de Formação, obedecendo uma metodologia sistêmica de ensino.
- Os cursos superiores de tecnologias serão caracterizados também pela flexibilidade curricular, a partir da estruturação de componentes como, os Núcleos de área profissional, estrutura curricular modular e o Mecanismo

Sistêmico de Estudos, que enriquecerão a formação acadêmica e profissional do aluno.

### 5.3.1. Bacharelado e Licenciatura

Baseada num conjunto de princípios e amparados pelo Plano Nacional de Educação e Plano Nacional da Graduação, acompanhando a demanda de formação da sociedade em grandes transformações, a Universidade Ibirapuera elegeu para o ensino da graduação:

- desenvolvimento da capacidade de continuar a aprender;
- adaptar-se a novos desafios;
- preparar para um novo perfil, que inclui:
  - ✓ elevado potencial de inserção no mercado de trabalho;
  - ✓ espírito empreendedor;
  - ✓ espírito público, demonstrado pelo engajamento e comprometimento com os problemas da comunidade e do meio ambiente;
  - ✓ espírito crítico para analisar e interpretar as informações;
  - ✓ ético como cidadão e como profissional.
- fomentar a formação de profissionais competentes, criativos, autônomos, empreendedores, capazes de encontrar saídas e mercados;
- desenvolver a coordenação entre os mecanismos de recrutamento e seleção de alunos, os currículos, o perfil a ser desenvolvido e a integração com os mercados de trabalho;
- estabelecer uma identidade própria, uma diferenciação de perfil e condições de trabalho para cada curso;
- fundamentar-se na integração do ensino com a pesquisa e a extensão;
  - ✓ cuidado e atenção às necessidades da sociedade e região;
  - ✓ flexibilização dos currículos;
  - ✓ atualização permanente dos projetos pedagógicos, de acordo com as Diretrizes Curriculares e as demandas sócio-econômico-culturais;
  - ✓ discussão permanente sobre a qualidade do ensino de graduação;
  - ✓ incentivo à produção técnico-científica e didática do corpo docente;
  - ✓ qualificação permanente do corpo docente;
  - ✓ manutenção e controle da situação legal dos cursos;

- ✓ apoio e acompanhamento da ação pedagógica.
- cumprir as determinações do Instrumento Único de Avaliação de Cursos de Graduação, tendo como objetivo obter conceituação máxima.

### 5.3.2. Curso Superior de Tecnologia

Para os cursos superiores de tecnologia, define as seguintes políticas:

- criar o Centro de Educação Tecnológica;
- implantar cursos tecnológicos;
- ser um fator dinamizador do desenvolvimento humano, eixo de transformação produtiva e de desenvolvimento sustentável;
- introduzir novas ações no âmbito da educação profissional:
  - ✓ proporcionar uma formação dinâmica que possibilite o ingresso imediato no mercado;
  - ✓ revisar as matrizes curriculares constantemente, permitindo uma formação profissional consoante com as necessidades do mercado de trabalho;
  - ✓ ter como premissa básica “ensinar a fazer”, priorizando as aulas práticas;
  - ✓ inserir os ex-alunos no mercado como resultado de um planejamento eficiente e eficaz;
- atender a legislação vigente.

### 5.3.3. Política para as Atividades Articuladas ao Ensino

#### 5.3.3.1. Estágio

No mundo globalizado dos avanços tecnológicos, inovações, privatizações e desregulamentações, com desafios na empregabilidade e empreendedorismo, aumentou a preocupação da Universidade Ibirapuera com a aplicação mais pragmática do conhecimento, com maior proximidade com a realidade da sociedade, fomentando os mecanismos de interações entre a academia e o mercado, promovendo aos alunos a prática do conhecimento acadêmico.

O estágio supervisionado contemplando todos os cursos nos quais estão previstos como componente curricular obrigatório, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, é um segmento que integra um conjunto de atividades que o aluno desenvolve em situações reais de vida e de trabalho, sob a supervisão de um docente em acordo com os projetos pedagógicos.

Propicia a interação entre a academia e o mercado permitindo-lhe aplicar, ampliar e fazer revisões nos conhecimentos teórico-práticos adquiridos durante a vida acadêmica, contribuindo para sua aprendizagem profissional, social e cultural.

O estágio deve constituir-se num espaço privilegiado para a integração das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. As experiências vivenciadas pelo estagiário poderão se constituir em objeto de estudo, análise e reflexão, transformando-se em temas ou problemas a serem trabalhados no Trabalho de Conclusão de Curso.

Neste sentido, mantido o procedimento específico de estágios supervisionados de cada curso, em acordo com o Regulamento Institucional de Estágios, foi criada a Central de Estágios que tem por objetivo intermediar todas as ações para que os alunos possam realizar seus estágios adequadamente, em acordo com a legislação vigente e o Regulamento, independentemente de ser obrigatório ou de interesse curricular não obrigatório.

As políticas institucionais para a Central de Estágios preveem:

- promover contatos externos e parcerias que visem a facilitar o acesso dos alunos às vagas de estágios e de *trainees* para os formandos e formados;
- oferecer atividades extracurriculares visando ao desenvolvimento profissional dos estudantes e à reflexão sobre temas relevantes da empregabilidade e do empreendedorismo;
- supervisionar e organizar o fluxo da documentação relacionada aos estágios, particularmente aos convênios, termos de compromissos, planos de atividades e termos aditivos;
- orientar os professores supervisores quanto aos procedimentos legais, comerciais e técnicos, em relação à política de estágios da Universidade Ibirapuera;

- manter atualizado um sistema de informações sobre a área institucional de estágios, colocando à disposição dos interessados os respectivos dados estatísticos;
- elaborar pesquisas visando identificar as necessidades do mercado e as expectativas relacionadas aos nossos alunos. Usando o *benchmarking* para comparações com outras instituições de ensino, visando melhorar a competitividade dos nossos alunos no mercado, identificar processos, métodos e práticas de ponta que valham a pena ser medidos e considerados na estratégia de crescimento e melhoria das competências assimiladas;
- aprimorar nos alunos a capacidade de mudança e de adaptação à novos cenários sócio-político-econômicos e de lidar com a valorização do seu conhecimento, aprendizagem e capital intelectual;
- implementar o posto de atendimento do CIEE no *Campus Chácara Flora* e um posto de auto-atendimento virtual no *Campus Iraí*, assim como participar das reuniões de planejamento e desenvolvimento acadêmico quando solicitado e coordenar as reuniões relacionadas com os estágios.

#### 5.3.3.2. Prática profissional

A Universidade Ibirapuera entende que a qualificação para a prática profissional implica na articulação entre atividades de pesquisa, de análise teórico-metodológica e de preparação para o fazer profissional.

O "ensino da prática" não é algo exterior ou posterior à informação teórica: é o elemento central para inovações curriculares, o espaço em que, pela via da investigação de uma temática determinada, desvela-se o significado social da profissão na análise de práticas concretas, que não fique restrita aos períodos em que o estudante realiza os seus estágios, mas percorra o conjunto das suas atividades escolares, pois o aluno é corresponsável pela sua formação, no rumo da sua autonomia intelectual. Seu papel não se resume à apropriação de conhecimentos "em sala" ou de experiências "no estágio".

Portanto, neste entendimento, a qualificação para a prática profissional implica, necessariamente, na articulação entre atividades de pesquisa, de análise teórico-metodológica e de preparação para o fazer profissional.

Este posicionamento deve resultar de uma política pedagógica sistemática, que assegure:

- a formação de profissionais críticos em relação à realidade objeto de sua atuação, com adequada fundamentação teórico-prática para investigar, atuar e produzir conhecimentos sobre os diferentes aspectos dessa mesma realidade;
- o incentivo à realização de pesquisa e estudo investigativo como forma de retroalimentar a relação teoria-prática na formação profissional;
- levar ao estabelecimento da relação entre a teoria e a prática em todas as disciplinas do currículo;
- programas de ensino sustentados em concepções pedagógicas crítico-reflexivas, com orientação teórico-metodológica que articule ensino-trabalho, integração teoria-prática, adotando princípios da educação adequados ao "ser trabalhador" como "ser aprendiz".

#### 5.3.3.3. Iniciação Científica

A política para a iniciação científica da Universidade Ibirapuera está voltada para a formação da atitude científica do estudante que se reflete no desempenho de um profissional capacitado a enfrentar os novos desafios, que são a tônica de um mundo globalizado e competitivo. Está assentada nas seguintes diretrizes:

Com relação a instituição:

- contribuir para a sistematização e institucionalização da pesquisa;
- possibilitar maior integração entre a graduação e a pós graduação;
- qualificar os melhores alunos, com vistas a continuidade da respectiva formação acadêmica, especialmente, pelo encaminhamento dos mesmos para os programas de pós graduação.

Com relação aos alunos:

- motivar e incentivar os alunos que demonstrem interesse pela pesquisa e potencial para a participação efetiva em projetos dessa natureza;
- criar condições para o desenvolvimento do pensamento científico, da criatividade e do pensamento crítico do aluno;
- aumentar a produção acadêmica dos discentes vinculados ao Programa;

- possibilitar ao aluno a aprendizagem de métodos e técnicas, bem como estimular o desenvolvimento do pensar e do criar cientificamente.

Com relação aos docentes:

- estimular o aumento da produção científica dos docentes;
- criar condições efetivas para o docente exercer e aprimorar sua função de orientador de novos pesquisadores.

#### 5.3.3.4. Atividades Complementares

A Universidade Ibirapuera entende as Atividades Complementares como oportunidades para orientar e estimular a prática de estudos independentes, opcionais, transversais, de interdisciplinaridade, permanente e contextualizada, sobretudo nas relações com o mundo do trabalho, de formação pessoal e atualização profissional específica, e estabelecidas ao longo do curso, notadamente integrando-as às diversas peculiaridades regionais e culturais.

Portanto, faz-se necessária a adoção de práticas pedagógicas que privilegiem o ensino em forma e ritmo compatíveis com a realidade econômica, social e cultural do aluno e que lhe permitam acompanhar a evolução dos conhecimentos produzidos que mudam em uma velocidade sem precedentes na sociedade contemporânea. A formação livre está sendo proposta como:

- a possibilidade de flexibilidade para o aluno, que aperfeiçoa sua formação de acordo com suas convicções;
- a possibilidade de flexibilidade para o curso, que vence a estagnação e se comunica de maneira mais direta com demandas acadêmicas e sociais do momento presente;
- a possibilidade de o aluno ampliar sua formação em qualquer campo do conhecimento com base estrita no seu interesse individual;
- a possibilidade de estimular a visão crítica do saber e responder às aspirações individuais por algum tipo de conhecimento particular;
- fato de propiciar uma maior versatilidade na formação, podendo ser útil na definição do perfil do aluno para responder a um anseio de fundamentação acadêmica ou de demanda elevada da sociedade em algum momento específico;

- a possibilidade de estimular o aluno para buscar o conhecimento em áreas do saber sem nenhuma conexão aparente com a linha básica de atuação do curso;
- a possibilidade de reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade;
- visam propiciar ao aluno a oportunidade de realizar uma trajetória autônoma e particular, no desenvolvimento do currículo;
- podem ser desenvolvidas em três níveis:
  - ✓ instrumento de integração e conhecimento do aluno da realidade social, econômica e do trabalho de sua área/curso;
  - ✓ instrumento de iniciação à pesquisa e ao ensino;
  - ✓ instrumento de iniciação profissional;
- devem ser computadas no sistema de integralização do total previsto para o curso;
- devem estar previstas nos Projetos Pedagógicos;
- devem ser tornadas públicas para permitir a livre escolha pelo aluno;
- devem ser orientadas e avaliadas por docentes;
- não poderão ser desenvolvidas no mesmo horário destinado às disciplinas regulares do curso.

#### 5.4. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

##### 5.4.1. Pós-graduação

O crescimento dos programas de pós-graduação deverá ocorrer em todos os níveis *lato* e *stricto sensu*. Os cursos inicialmente eleitos para esse processo serão Direito e Administração, considerando a necessidade de conclusão dos processos já iniciados na CAPES. Além disso, deverá ser consolidado o programa de mestrado em Boodontologia, com vistas a transformá-lo em um programa de doutorado para a Universidade.

A Universidade Ibirapuera elegeu, como políticas específicas para o Ensino de Pós-graduação:

- consolidar a política de Pós-graduação condizente com a missão da Universidade Ibirapuera;
- implementar política de capacitação, em nível de Pós-graduação, para docentes e funcionários técnico-administrativos;
- fortalecer a relação entre Pós-Graduação, com a pesquisa, graduação e extensão;
- incentivar mecanismos de acompanhamento e avaliação da Pós-graduação;
- melhorar as condições de infraestrutura e suporte ao desenvolvimento dos programas de pós-graduação;
- participar e contribuir com o desenvolvimento regional e nacional na formação de recursos humanos qualificados;
- estabelecimento de regras para alocação de horas em projetos de pesquisa, considerando a produção científica;
- criação e operacionalização de um fundo privado de recursos para as pesquisas da Universidade, com vistas a redistribuir, de forma proporcional e estratégica, os recursos captados junto aos órgãos privados por meio da comercialização de produtos e serviços da Universidade;
- estímulo para apresentação e publicações de artigos científicos, atendendo às exigências do Qualis;
- definição de política de divulgação dos resultados de pesquisas, favorecendo a criação de uma imagem positiva da Universidade.

Para os Programas *Stricto Sensu* estão direcionadas as seguintes políticas:

- implementar um programa de expansão do Ensino de Pós-Graduação *stricto sensu* como objetivo prioritário da sua ação acadêmica;
- implantar, qualificar e obter o credenciamento dos Cursos de Mestrado e a manutenção dos programas já existentes;
- ministrar Cursos de Mestrado em duas modalidades, a saber, Mestrados Acadêmicos e Mestrados Profissionais;

- ampliar a captação externa de recursos financeiros para os Programas de Pós-graduação, junto às Agências de Fomento.
- formar grupos de excelência em pesquisa científica e tecnológica.

A Pós-Graduação *Lato Sensu* e MBA será implementada a partir das seguintes políticas:

- implementar cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e MBA, destinados a capacitação profissional e acadêmica em áreas específicas, tais como:
  - ✓ cursos que objetivam o aprimoramento das atividades profissionais e acadêmicas;
  - ✓ cursos que objetivam exclusivamente o aprimoramento das atividades profissionais;
  - ✓ cursos que atendam as necessidades do mercado identificadas por pesquisa científica.

Nos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*/MBA serão observados os seguintes princípios:

- qualidade do ensino, da investigação científica e tecnológica e da produção artística;
- flexibilidade curricular como condição de aprimoramento mais amplo nas áreas de conhecimento;
- comprometimento com a realidade regional e nacional;
- identificação e discussão dos problemas da área de estudo, bem como sua interação com áreas afins;
- estímulo às atitudes e atividades de iniciativa;
- desenvolvimento da capacidade de análise e de crítica.
- observância e cumprimento da legislação vigente, do Estatuto, do Regimento Geral e das deliberações dos conselhos superiores da Universidade Ibirapuera.

#### 5.4.1.1. Pesquisa

O incentivo à pesquisa e investigação científica, e de institucionalização da produção intelectual, está determinada pela Lei de Diretrizes e Bases ao estabelecer as políticas a serem adotadas pelas universidades brasileiras, ao definir:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;<sup>17</sup>

A atividade de pesquisa é compromisso da Universidade Ibirapuera tanto em relação à comunidade acadêmica interna com também em relação aos órgãos externos.

Elenca como diretrizes norteadoras para a pesquisa:

- contribuir com o desenvolvimento da ciência, da filosofia e da arte;
- criar condições sobretudo para a geração e difusão dos conhecimentos científicos e tecnológicos que subsidiem a execução de políticas de graduação, pós graduação e extensão;
- contribuir para a melhoria da qualidade do ensino na Universidade e também com a comunidade;
- garantir a existência da proposta da Universidade em relação a sua missão investigativa e seu compromisso com a comunidade;
- priorizar o desenvolvimento da pesquisa nas áreas do conhecimento, que integram a Universidade com vistas ao avanço do conhecimento científico;
- priorizar, nas investigações, problemas locais e regionais, que serão estudados e interpretados em conexão com o quadro nacional ou internacional;
- incrementar a política de incentivo e apoio aos grupos de pesquisa;
- divulgar a produção acadêmica dos Grupos de Pesquisa em nível regional, estadual, nacional e internacional.
- promover intercâmbios com outras instituições que desenvolvem pesquisas similares;
- implementar uma política institucional de captação de recursos externos destinados à pesquisa;

---

<sup>17</sup> BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional

- garantir a modernização permanente da infraestrutura para pesquisa científica e tecnológica apoiando, permanentemente, o aparelhamento dos laboratórios, o acervo da biblioteca, o suporte em termos de material permanente e de consumo aos grupos de pesquisa.

## 5.5. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: EXTENSÃO E EDUCAÇÃO CONTINUADA

Esta área estratégica estende-se para a definição das políticas relativas aos diversos programas e cursos de extensão, que se traduzem em canais de comunicação da Universidade Ibirapuera com a comunidade, por meio da aplicação dos resultados do ensino e da pesquisa à realidade circundante, utilizando diferentes métodos e técnicas.

Também define o caminho que conduzirá a educação continuada, em seus diversos propósitos e fundamentos, levando em conta a atual necessidade de qualificação profissional imposta pelas demandas do mercado em decorrência das mudanças nos processos de trabalho.

Esta pode ser traduzida em diversos níveis, modalidades, de acordo com as propostas pedagógicas das instituições que as implementam.

A Universidade Ibirapuera direciona sua política de educação continuada para vários vieses, a partir da criação do Centro de Educação Continuada, que oferecerá programas de aperfeiçoamento e especialização para profissionais formados, alunos regulares e ex-alunos, observando as necessidades e tendências do mercado de trabalho.

Para concluintes do nível médio ou superior, também disponibilizará em sua proposta política os cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pela Universidade Ibirapuera.

### 5.5.1. Educação Continuada

A educação superior continuada da Universidade tem como objetivo o atendimento das necessidades do mercado de trabalho, enfatizando:

- a importância dos elementos de cultura geral;

- o desenvolvimento de instrumentos metodológicos que permitam aos formandos adquirir competências profissionais;
- a prática profissional, organizando o desenvolvimento curricular.

Estabelece a política para a educação continuada com as seguintes diretrizes:

- expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura de educação continuada e de eventos;
- estabelecer o Centro de Educação Continuada como um órgão de apoio às atividades realizadas na graduação, pós-graduação e extensão;
- preservar a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão que deve estar presente dentro das atividades de Educação Continuada da Universidade;
- implementar a política de desenvolvimento de programas de educação continuada, considerando sua sustentabilidade financeira e a estruturação dos fluxos e processos internos, administrativos e acadêmicos, que permitam a organização rápida e adequada dos programas, atendendo às oportunidades de mercado;
- desenvolver pesquisa contínua que possibilite o mapeamento das necessidades dos setores da sociedade para os quais a Universidade forma profissionais;
- ofertar programas de educação continuada na Universidade e em ambientes externos, conforme a característica e público;
- desenvolver programas de educação continuada em diversas áreas, tais como: profissional, social, inclusiva, e cultural;
- estimular a promoção e integração dos programas de educação continuada e extensão com a graduação, por meio das semanas acadêmicas e com o pós-graduação *lato sensu*.

#### 5.5.2. Curso Sequencial

Esta modalidade de ensino superior oferece ao aluno a oportunidade de ampliar seus conhecimentos ou sua qualificação profissional ou acadêmica, proporcionando uma alternativa de formação superior, destinada a quem não deseja fazer ou não precisa de um curso de graduação plena.

O curso sequencial confere um certificado ou um diploma que atesta conhecimento acadêmico em determinado campo do saber.

A Universidade Ibirapuera adota como política para os cursos sequenciais que estes garantam e facilitem o acesso ao mercado de trabalho. Essa formação profissional não se esgota na conquista de um certificado ou diploma, pois a política da Ibirapuera sugere a educação continuada, permanente, como forma de atualizar, especializar e aperfeiçoar jovens e adultos em seus conhecimentos profissionalizantes.

Para os cursos sequenciais estão definidas as diretrizes:

- promover o efetivo preparo para acompanhar as evoluções do campo do saber escolhido, possibilitando-lhes o aproveitamento obtido, nos cursos de graduação que, porventura, vierem a realizar ou que tenham realizado;
- estruturar os currículos baseados em competências requeridas para o exercício profissional;
- prever a articulação e complementaridade entre a educação profissional e o ensino médio;
- ofertar tanto os cursos superiores de formação específica quanto os cursos superiores de complementação de estudos com destinação coletiva ou individual.
- oferecer cursos sintonizados com as demandas do mercado, dos cidadãos e da sociedade;
- diversificar e expandir a oferta de cursos que atendam à qualificação, requalificação e reprofissionalização do trabalhador.

### 5.5.3. Extensão

Não se pode mais pensar numa Instituição de Ensino Superior que desconheça os problemas, os anseios e as perspectivas da comunidade que lhe dá vida. Torna-se cada vez mais importante uma forte interação Instituição-Comunidade. Os projetos comunitários têm pesos elevados nos Processos de Avaliação Institucional, e aqui não estamos falando apenas da avaliação oficial, mas, também, a dos clientes da instituição e mesmo de toda a sociedade.

A necessidade de um bom relacionamento entre a Universidade Ibirapuera e o seu ambiente externo fica cada vez mais evidenciada com o advento da globalização,

pois a mesma procura se estruturar reduzindo hierarquias e corrigindo distorções, para buscar uma adequação de seus custos juntamente com uma qualificação primorosa e, com isto, obter uma maior qualidade nos seus serviços.

Uma instituição universitária que busca a excelência não pode ficar circunscrita a exercícios fechados no seu *campus*, pois perde muito do seu poder de criação, sem a relação com a sociedade, pela extensão. Essa relação de mão dupla, saber acadêmico - saber popular, é que torna a instituição atuante e respeitada pela população.

A extensão é o elo entre universidade e a comunidade como meio de integração e como instrumento de troca recíproca. É a abertura à comunidade, por meio de cursos, programações culturais, serviços e outras atividades. É, essencialmente, uma aplicação do ensino e pesquisa, integrando-se na solução de problemas e no atendimento às aspirações da sociedade. A extensão constitui-se, ainda, em tarefa essencial na aprendizagem, além de ser o principal caminho de integração com a comunidade. As atividades de extensão são consideradas nos seus diversos enfoques, inclusive no referente ao verdadeiro serviço à comunidade e à população regional, de modo especial numa troca sistemática e no próprio confronto de saberes, numa comunicação efetiva da Universidade Ibirapuera com o seu meio.

A extensão e educação continuada criam o elo de ligação entre a universidade e a comunidade como meio de integração e como instrumentos de trocas recíprocas, facilitando a abertura à comunidade, por meio de cursos, programações culturais, serviços e outras atividades visando ao processo de ensino-aprendizagem por meio da visão crítica e construtiva.

Na Universidade Ibirapuera os programas de caráter extensionista são orientados, prioritariamente, para as mesmas áreas do conhecimento exploradas na pós-graduação, considerando a necessidade de alinhamento dos programas oferecidos pela Universidade, assim como a necessidade de incentivar e subsidiar os alunos, da melhor forma, no seu processo de desenvolvimento do conhecimento científico e aplicado.

Essas atividades representam, portanto, um espaço dinâmico de integração da Universidade Ibirapuera com a comunidade local e regional e têm as seguintes diretrizes:

- disseminar o conhecimento profissional por meio de ações extensionistas;

- elaborar proposições para o enfrentamento de problemas emergentes na sociedade;
- estabelecer intercâmbios com instituições nacionais e internacionais;
- fortalecer as ações extensionistas, consolidando a socialização da Universidade Ibirapuera, por meio de programas e projetos institucionais e do incremento das parcerias com iniciativas municipais, estaduais, nacionais e internacionais;
- estimular a graduação e a pós-graduação para o desenvolvimento de atividades extensionistas, com vistas à promoção da inter e multidisciplinaridade;
- consolidar os programas de caráter extensionista e de responsabilidade social em andamento, dirigidos aos alunos regulares e à comunidade em geral;
- identificar as demandas e problemas da comunidade, em especial aqueles relacionados aos aspectos socioeconômicos regionais;
- promover a competência administrativa na área da extensão universitária;
- promover ações educacionais destinadas às populações minoritárias, visando à integração dessas à sociedade;
- reiterar continuamente o compromisso social e regional da Universidade;
- contribuir para formar uma cultura de serviço à comunidade;
- utilizar as próprias capacidades, em colaboração com outras instituições de ensino e pesquisa e organizações da sociedade civil para alavancar as oportunidades educacionais, econômicas, sociais e culturais do entorno;
- promover a integração permanente ao ensino e à pesquisa, representativa do compromisso Universidade-Sociedade;
- estimular os programas multidisciplinares de ações junto à comunidade.

## 5.6. POLÍTICAS DA ÁREA ESTRATÉGICA: EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A legislação vigente no País<sup>18</sup> concebe a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra

---

<sup>18</sup> BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 9057, de 25 de maio de 2017, publicado no DOU n.º 100, sexta-feira, 26 de maio de 2017, Seção 1, Páginas 03/04)

com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Após a promulgação do Decreto nº 5.622/2005 (revogado pelo Decreto nº 9057), o Ministério da Educação, por meio da Portaria nº 1134 <sup>19</sup>, regulamentou, para as instituições de ensino superior, a introdução na organização didático-pedagógica e curricular de seus cursos superiores presenciais, a oferta de disciplinas integrantes do currículo com utilização de modalidade a distância, com base no art. 81 da Lei nº 9.394/96, com a seguinte propositura:

[...]

Art. 1º As instituições de ensino superior que possuam pelo menos um curso de graduação reconhecido poderão introduzir, na organização pedagógica e curricular de seus cursos de graduação presenciais regularmente autorizados, a oferta de disciplinas na modalidade a distância.

§ 1º As disciplinas referidas no caput poderão ser ofertadas, integral ou parcialmente, desde que esta oferta não ultrapasse 20% (vinte por cento) da carga horária total do curso.

[...]

A Universidade Ibirapuera entende que a EAD requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação por meio da eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos essenciais organizacionais e administrativos.

.Assim sendo, tem como política para a educação a distância:

- manter a implantação na estrutura curricular dos programas regulares presenciais, a oferta de 20% da carga horária total do curso na forma de ensino semipresencial, utilizando-se da metodologia a distância, visando a agilização e flexibilização do currículo, o que já vem sendo feito desde 2007;

---

<sup>19</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria nº 1134, de 10 de outubro de 2016.

- credenciar-se junto ao Ministério da Educação, solicitando a autorização de funcionamento de cursos que pretende oferecer em EAD, na graduação e pós-graduação;
- lançar novos programas de EAD fundamentados e direcionados para diferentes nichos do mercado; públicos previamente eleitos e definidos, conforme o perfil socioeconômico e cultural;
- desenvolver um sistema de monitoramento das oportunidades de mercado e identificação de público potencial para essas diferentes demandas, o qual deverá ser administrado e elaborado com o devido suporte de marketing;
- apresentar os cursos semipresenciais como diferencial competitivo da Universidade para o mercado;
- criar um sistema integrado e harmonioso de ensino não-presencial em nível nacional;
- oferecer pelo menos duas metodologias de EAD, eleitas entre as mídias mais adequadas, de acordo com o público-alvo definido, de forma que não fique restrita aos processos de tecnologia virtual, via *web*;
- prever suporte de parcerias para os programas em EAD que disponibilizem aquisição de conhecimento específico e ferramentas ideais para sua implementação e permitam disponibilizar os recursos de infraestrutura tecnológica de forma subsidiada;
- selecionar docentes devidamente competentes para a construção de aulas em sistema EAD;
- incentivar a presença de educadores atualizados em conteúdos específicos, psicologia da aprendizagem, didática, metodologia do ensino, sistemas de avaliação, tecnologia educacional e outras áreas do conhecimento imprescindíveis na etapa de elaboração e produção de material impresso, programas de rádio, TV etc.;
- desenvolver programas de treinamento e orientação para o uso de novas tecnologias e metodologias para o ensino EAD a ser adotado pela Universidade;

- selecionar disciplinas que se mostrem mais adequadas para ofertar aulas aos alunos presenciais, com metodologia EAD, favorecendo a interdisciplinaridade entre os cursos;
- selecionar os conteúdos e os meios que veicularão os cursos, calcular os recursos financeiros e estabelecer os cronogramas a partir do conhecimento das reais necessidades da clientela;
- conceber os textos e demais materiais didáticos segundo linguagem e técnicas que levem o aluno a refletir, a desenvolver o espírito crítico-criativo, a relacionar o aprendizado a seu contexto social, a ser participativo (mediação pedagógica);
- aplicar para todos os programas desenvolvidos em EAD a avaliação presencial, disponibilizada em horários flexíveis, a fim de garantir sua legitimidade;
- desenvolver um sistema integrado e específico para controle e administração das notas e frequência dos alunos que estiverem frequentando as disciplinas em EAD nos programas presenciais regulares.
- adotar o sistema de tutoria que possibilita a realização de atividades contextualizadas segundo a realidade do aluno, exercícios de resolução de problemas, enfim, aprendizagens significativas e interação entre o tutor e o aluno, que passa a ser visto como um interlocutor ativo;
- considerar o aspecto bidirecional da comunicação nos cursos não-presenciais – relação dialógica, interativa entre o professor-tutor e seu aluno;
- requerer do aluno as qualidades de autonomia, autodidatismo e autodisciplina.

#### 5.7. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: AÇÃO COMUNITÁRIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social tem se tornado, nos últimos anos, um assunto cada vez mais presente no mundo das organizações, porém muitas vezes vem associado à ideia pura e simples de filantropia, caridade ou à boa vontade dos homens de negócios frente às mazelas do mundo. Algo como expiação daqueles que têm em relação àqueles que nada ou muito pouco têm.

Não existe ideia mais equivocada que esta e maior distorção do conceito. Responsabilidade social não é filantropia.

A Universidade Ibirapuera entende a responsabilidade social como:

”um conjunto de valores baseados em princípios éticos que envolvem inicialmente os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente. A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.” (ETHOS, 2001)<sup>20</sup>

O ensino universitário está inserido em um conjunto de instituições políticas, culturais, jurídicas, econômicas e sociais e não sobrevive isoladamente. Constitui-se em um sistema aberto, pois interage com o ambiente no qual está estabelecida, agindo e reagindo às situações, influenciando e sendo influenciada, adaptando-se continuamente e também provocando adaptações nesse ambiente.

Para garantir os princípios de sua proposta político-pedagógica, a Universidade Ibirapuera, em sua abrangência e significado social, contribui para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, com sinergia às questões que assolam o mundo contemporâneo.

As ações comunitárias e de responsabilidade social, extrapolam o currículo acadêmico, permeando a formação de alunos e motivando-os a refletir e implementar práticas que contribuam para desenvolvimento de uma ética de convivência mais solidária.

A responsabilidade social é uma forma de gestão que leva em consideração, além dos aspectos econômicos, o compromisso com as vertentes social e ambiental para a definição do modelo de negócio a ser adotado. É uma forma de administração que deve estar totalmente integrada às práticas da instituição, impactando em seu planejamento estratégico, nos seus objetivos, na sua forma de produção, nas características de seus produtos e no seu relacionamento com os diversos públicos de interação.

---

<sup>20</sup> INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**, 2000. p. 6.

A política para a ação comunitária e de responsabilidade social da Universidade Ibirapuera está assentada nas seguintes diretrizes:

- integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte da Universidade;
- promoção de programas de incentivo, aprimoramento e qualidade de vida para os funcionários/colaboradores, gerenciamento do uso de recursos ambientais, a adoção de uma sólida política de gestão participativa, o patrocínio de iniciativas culturais e o estabelecimento de parcerias com outras instituições;
- abordagem equilibrada que otimize as sinergias entre as suas vertentes econômica, social e ambiental;
- consideração dos interesses da comunidade, que está cada vez mais sensível às exigências ambientais e sociais;
- contribuição com a inclusão social, o desenvolvimento econômico e social, a defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- favorecimento de funcionários e colaboradores para o desenvolvimento pessoal e profissional na conquista de metas estabelecidas em conjunto;
- incentivo a inclusão no trabalho, de portadores de necessidades especiais, docentes e técnico-administrativos, e corpo discente;
- investimento e manutenção das clínicas de Odontologia, Fisioterapia, Enfermagem, Psicologia, Serviço de Assistência Jurídica e do Núcleo de Prática Jurídica como meio de multiplicação de experiências acadêmicas técnico-científicas e como fim a co-participação na busca e produção de novos conhecimentos.

#### 5.8. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: RECURSOS HUMANOS E CLIMA ORGANIZACIONAL

A Universidade Ibirapuera adota como princípio fundamental que orienta sua política para a gestão de pessoas a valorização e o respeito aos profissionais que atuam no desenvolvimento e implementação do seu Projeto Político-pedagógico. Os princípios norteadores da Universidade para o estabelecimento de uma política de valores humanos são:

- Dignidade da Pessoa Humana;
- Convivência Humana;
- Unidade Organizacional;
- Relação Custo-benefício.

A fim de instituir a melhoria do inter-relacionamento profissional e pessoal dos docentes e colaboradores adota como diretrizes básicas para a gestão de pessoas:

- eleger os recursos humanos como o principal diferencial competitivo;
- atrair, desenvolver e reter talentos;
- aumentar o nível de valorização das pessoas;
- criar sistema de remuneração que reconheça méritos e valores;
- melhorar o processo interno de comunicação;
- investir na cultura institucional e na reconstrução de seus processos;
- criar agentes integradores do ambiente interno;
- criar sistemas de procedimentos que aumentem a sinergia entre os órgãos;
- definir política salarial: salários mais benefícios;
- desenvolver e divulgar as políticas de Recursos Humanos (Manual de RH);
- promover atividades de auditoria interna nos processos de recursos humanos;
- disponibilizar o serviço de assistência social da organização para assegurar a responsabilidade social nas ações dos recursos humanos.

#### 5.8.1. Corpo Docente

Para o corpo docente a Universidade Ibirapuera elege as seguintes diretrizes:

- consolidar um quadro docente titulado e altamente qualificado;
- elevar e aprimorar o nível das condições de ensino, pesquisa e extensão;

Para a consecução dessas diretrizes estão delineadas as políticas de capacitação do corpo docente, bem como encontra-se em processo de atualização o Plano de Carreira Docente, para melhor atender os quesitos na relação e valorização profissional.

#### 5.8.1.1. Capacitação

A política de capacitação estará materializada no Plano de Capacitação Docente, priorizado pela instituição em nível de especialização, mestrado e doutorado,

A Universidade Ibirapuera entende a construção da educação universitária como processo permanente, que encontra na capacitação de seus docentes, instrumento fundamental para consecução de suas finalidades.

As diretrizes propostas para a capacitação docente são:

- considerar a capacitação como um direito dos docentes para o exercício de sua cidadania e para o seu aperfeiçoamento profissional e pessoal;
- disponibilizar programas de capacitação a todos os docentes, de acordo com o interesse de cada curso ou segmento;
- adotar como principal objetivo da capacitação o aperfeiçoamento técnico, científico e cultural dos docentes, na perspectiva da construção sistêmica de um padrão unitário de qualidade, que venha a se constituir em um diferencial competitivo da instituição;
- estimular a titulação acadêmica e a capacitação docente por meio de convênios e parcerias institucionais;
- aproveitar, nos treinamentos, cursos e/ou capacitação de pessoal, os docentes especializados em cada área;
- melhorar a qualidade de ensino e da aprendizagem, estimulando a realização de programas de atualização didático-pedagógica e tecnológica.

#### 5.8.1.2. Carreira

A Universidade Ibirapuera tem um Plano de Carreira Docente onde estão contempladas as diversas formas de crescimento dos docentes e vínculo empregatício necessárias ao funcionamento da instituição. Tal plano normatiza os critérios de ingresso, enquadramento, ascensão, regime de trabalho e remuneração e as vantagens dos integrantes do corpo docente. Está atualmente em processo de atualização e remodelação de acordo com modernos princípios de gestão de pessoas.

Para o corpo docente, dentre outros aspectos, prioriza-se:

- racionalizar os quantitativos de professores concentrando e disponibilizando maior volume de horas-aula para cada professor, dentro dos limites possíveis e viáveis, valorizando e aumentando os ganhos remuneratórios e os níveis de satisfação;
- realizar, anualmente, a avaliação de desempenho dos docentes para fins de promoção no Plano de Carreira da Universidade.
- realizar o ingresso mediante seleção de provas e títulos nas categorias da carreira com enquadramento nos níveis determinados no Plano de Carreira;
- valorizar a experiência docente e a produção científica como instrumentos de avaliação de desempenho do corpo docente;
- aperfeiçoar e implementar o Plano de Carreira Docente.

#### 5.8.2. Corpo Técnico-administrativo

Na execução das suas atividades e cumprimento da Missão Institucional, a Universidade Ibirapuera procura manter e aprimorar seu corpo administrativo, buscando de forma contínua o desenvolvimento organizacional. O procedimento se aplica tanto aos seus recursos humanos como aos logísticos, isto é, a sede física, os equipamentos, as instalações e as condições de trabalho.

A política para o corpo técnico-administrativo passa por alguns eixos principais, que contemplam tanto a capacitação, como definem as diretrizes que estarão determinadas no respectivo plano de carreira.

##### 5.8.2.1. Capacitação

A política de formação continuada de funcionários/colaboradores técnico-administrativos, dos diferentes setores, inclui o incentivo à continuidade de estudos, ou seja, educação básica, treinamento, acesso ao nível superior e pós-graduação e atualização profissional para o exercício da cidadania.

As diretrizes básicas da política de formação continuada de funcionários/colaboradores técnico-administrativo são:

- oferecer cursos voltados à atuação específica;

- oferecer cursos de relações interpessoais para o bom desempenho profissional;
- elaborar matriz de capacitação e treinamento do pessoal administrativo do nível técnico e operacional;
- implementar a oferta de programas de qualificação próprios;
- capacitação contínua dos Gestores por meio de *coaching* e programas de treinamentos específicos para gestão e liderança.
- estimular a participação em eventos sociais, culturais e científicos promovidos pela instituição e outras entidades;
- valorizar o pessoal técnico-administrativo e de apoio a ser admitido, as seguintes qualificações:
  - ✓ apresentar características de liderança;
  - ✓ ser inovador no desempenho de suas tarefas na área específica das funções que exerce e na área de informática;
  - ✓ ser empático e democrático em relação aos colegas;
  - ✓ demonstrar domínio de conhecimentos na sua área de trabalho;
  - ✓ estar predisposto à formação contínua
- propiciar um bom ambiente de trabalho, o que o fará mais valorizado pelos seus funcionários/colaboradores e clientes. Conseqüentemente, terá mais sucesso, além de ter grandes possibilidades em reter seus talentos, muitos destes desenvolvidos e capacitados pela própria instituição;
- implementar programas de qualidade de vida por meio de ações de promoção psicossociais, de saúde física/mental, cultural, de cidadania, ambiental, buscando a integração de mente, corpo e espírito, num ambiente saudável e feliz de se trabalhar;
- implementar medidas de redução de fatores de estresse, de melhoria no desempenho integral de todas as partes do processo e de preservação de um clima organizacional saudável;
- partir da premissa segundo a qual qualidade de vida no trabalho é trabalhar com alguém, para alguém, fazendo o que se gosta, enfrentando questões sérias e lutando por direitos e deveres;
- manter a transparência nas relações internas, o equilíbrio econômico e a criatividade;

- assumir que o colaborador suprido de suas necessidades básicas de bem-estar está pronto para representar bem a Universidade frente aos clientes que o buscam, e isso significa o aluno/cliente satisfeito;
- fazer da organização do trabalho um significativo fator de influência no bem-estar institucional;
- desenvolvimento de programas para estagiários, menores aprendizes e portadores de necessidades especiais.

#### 5.8.2.2. Carreira

A valorização das atividades dos funcionários/colaboradores estará normalizada em um Plano de Carreira do Pessoal Técnico e Administrativo que visa contemplar o desempenho e formação do funcionário.

As diretrizes básicas da política de avaliação de desempenho e de progressão na carreira do corpo técnico-administrativo na Universidade Ibirapuera são:

- implementar o Plano de Carreira do Pessoal Técnico e Administrativo adequando-o à realidade de mercado e de gestão;
- buscar a transformação de recursos humanos em seres humanos com infinitos recursos;
- potencializar e desenvolver os indivíduos enquanto pessoas e profissionais para que busquem, além dos limites institucionais, a sua própria realização;
- empreender a implementação do quadro técnico-administrativo, dimensionado segundo as responsabilidades e necessidades do desenvolvimento da instituição;
- reformular os critérios de progressão funcional, fundamentando-os no estímulo à qualificação e ao desempenho.
- selecionar profissionais já titulados e disponíveis no mercado, mediante chamada, concurso ou outro expediente;
- implementar sistema de seleção por competência.

### 5.8.3. Clima e Cultura Organizacional

A cultura organizacional se forma por meio dos grupos e da personalidade da instituição. Os grupos se relacionam, desenvolvem formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada. A cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam.

A IES deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível. O planejamento estratégico considera a necessidade de ações para encorajar o desenvolvimento e a adequação da cultura organizacional.

Estas ações permitem que as pessoas disponham das mesmas informações e compreendam que são parte da instituição, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses. Desta forma, os resultados fluem, pois o reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar.

Pode-se considerar que clima organizacional é a maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à instituição, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela mesma.

A Universidade Ibirapuera acredita que a cultura e o clima organizacional compreendem um conjunto de forças importantes e que influenciam o comportamento organizacional. Assim, é importante compreender que, além das normas formais, um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos clientes internos produzem normas inconscientes e estas, por sua vez, moldam o comportamento das pessoas na Universidade Ibirapuera.

Neste sentido, pondera a necessidade de constantemente desenvolver diagnósticos de cultura e clima organizacional, considerando a maneira como realiza seus serviços (negócio), o modo como trata seus clientes internos e externos e o grau de autonomia ou liberdade que existe em todas as unidades de negócios, bem como o grau de lealdade expresso por seus colaboradores. Assim, pretende desenvolver um planejamento de intervenção considerando a desmistificação, eliminação de possíveis resistências e esclarecimentos, envolvimento, eliminação de dúvidas e medos, de forma a facilitar o processo de mudança.

Tendo presente a relevância da cultura e do clima organizacional na consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos, a Universidade Ibirapuera traçou sua política para o clima e cultura organizacional de forma a contemplar as seguintes diretrizes:

- modificar a cultura e o clima organizacional em todos os segmentos da instituição;
- considerar a cultura e o clima organizacional na operacionalização e consolidação do alinhamento estratégico entre os setores e os macro objetivos institucionais;
- adequar o modelo de gestão de pessoas, valorizando o desenvolvimento da cultura e do clima organizacional;
- divulgar o organograma institucional e elaborar um manual de conduta para a Universidade Ibirapuera, propiciando elementos que viabilizem melhorias na cultura e no clima organizacional;
- implantar um programa de desenvolvimento de competências;
- promover o treinamento e capacitação dos colaboradores;
- promover a motivação para a realização de atividades de autodesenvolvimento;
- desenvolver e implementar ferramentas de gestão;
- incentivar a capacitação contínua dos gestores, por meio de *coaching*;
- desenvolver programas para estagiários, menores aprendizes e portadores de necessidades especiais;
- implementar um sistema de seleção por competência;
- atualizar a estrutura de cargos e salários e dos planos de carreira;
- desenvolver a estrutura de remuneração variável, baseada em metas e resultados e programas de benefícios compatíveis com o mercado;
- estimular as relações interpessoais;
- promover a melhoria do processo de comunicação interna.

## 5.9. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: GESTÃO DA INSTITUIÇÃO E RESULTADOS GLOBAIS

### 5.9.1. Gestão

A Universidade Ibirapuera adota uma gestão inovadora, flexível e adequada à gestão organizacional e acadêmica face às demandas externas e internas, em consonância com a política no mundo globalizado.

Para a consolidação da gestão e considerando a necessidade de fundamentar suas políticas em um direcionamento estratégico para sustentar o desempenho da Universidade como um todo e gerar valores que a posicionasse ao longo do tempo, definiu, a partir do seu Planejamento Estratégico os objetivos e estratégias organizacionais considerando quatro parâmetros ou diretrizes estratégicas conforme elencados a seguir.

#### **1. Crescimento:**

Considerou-se o crescimento integrado, pois a Universidade Ibirapuera - UNIB optou simultaneamente pela expansão na área em que atua e a penetração e desenvolvimento de novos mercados, diversificando seu negócio, buscando áreas atrativas e novas oportunidades.

As premissas delineadas para o processo de crescimento foram:

*1.1. Consolidação e expansão dos programas de graduação, pós-graduação e extensão, com foco em graduação, considerando:*

- processo de expansão com maior concentração nos programas de graduação presenciais e à distância;
- adequação da infra-estrutura, para o perfeito funcionamento dos cursos de graduação e os programas de pós-graduação e extensão, presenciais e à distância;
- priorização no processo de aplicação de novos investimentos para os cursos considerados responsáveis pela sustentabilidade financeira da instituição;
- crescimento dos programas de pós-graduação ocorrendo em todos os níveis *lato* e *stricto sensu*;
- orientação prioritária dos programas de caráter extensionista para as mesmas áreas do conhecimento exploradas na pós-graduação,

### *1.2. Crescimento Sustentável*

Para manter a sustentabilidade da Universidade, será efetuada, periódica e rotineiramente, a análise econômica de cada curso, considerando o histórico de sua performance financeira e os resultados mercadológicos obtidos ao longo do período, destacando o que segue:

- avaliação econômico-financeira efetuada juntamente com a adequação da proposta de cada curso às demandas e necessidades do mercado de trabalho por profissionais qualificados e direcionamento da oferta dos programas para atividades profissionais específicas;
- sustentabilidade garantida pelo posicionamento mercadológico adequado, que ocorrerá por meio de suporte de ações de Marketing e do estabelecimento de parcerias estratégicas, que proporcionem a ampliação dos recursos financeiros e materiais do curso, como também o aumento da base de alunos nesses programas;
- infra-estrutura adequada que deverá ocorrer por meio da definição de espaços condizentes e em quantidade ideal para o atendimento da demanda;
- investimento, ampliação ou mesmo renovação executados somente considerando-se a estabilidade financeira da instituição.

## **2. Qualidade e Produtividade**

### *2.1. Diferencial pela Qualidade*

Neste vetor buscou-se estabelecer diferencial pela qualidade, contemplando aspectos tais como: atualização constante dos programas educacionais; inovação em metodologias e tecnologias; integração dos programas de graduação, pós-graduação, extensão; incorporação de programas de EAD; investimentos em pesquisas científicas, conforme especificados em sua política de Qualidade e Competitividade.

### *2.2. Desenvolvimento de Grupos de Excelência*

Considerando as competências atuais da Universidade, serão desenvolvidos e estabelecidos grupos de excelência que possibilitem novos estudos e aplicação de novas tecnologias nas diferentes áreas do conhecimento.

## **3. Inovação**

Neste vetor, o desenvolvimento e implementação de programas de Educação a Distância – EAD será a mais relevante implantação.

#### **4. Resultado Econômico-Financeiro**

Foram identificados no planejamento econômico-financeiro da instituição, para contemplar a implantação de novos cursos, as fontes de receitas e os elementos de despesas. Assim, a condição de equilíbrio econômico-financeiro será atingida quando as receitas forem suficientes para cobrir as despesas e remunerar o capital investido.

A receita de equilíbrio (preço praticado x volume de vendas) é a que proporciona margem superior aos custos no montante necessário para remunerar o capital investido.

A Universidade está centrada também numa postura democrática e esse exercício de democratização apresenta-se como um norte a ser constantemente conquistado, no qual se delega aos agentes administrativos e pedagógicos.

Há muitas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática, das quais destacamos duas:

- a Educação Universitária deve formar para a cidadania e, para isso, deve dar o exemplo, pois a gestão democrática é um passo importante no aprendizado da democracia;

- a gestão democrática pode melhorar o que é específico da instituição: o seu ensino.

A gestão da Universidade Ibirapuera supõe um melhor conhecimento do seu funcionamento e de seus atores, o estreitamento do contato entre professores e alunos, o aumento do conhecimento mútuo e, em conseqüência, a aproximação entre as necessidades dos alunos e os conteúdos ensinados pelos professores.

A política para a organização institucional da Universidade Ibirapuera, sustentada pelos princípios da gestão democrática, está assentada nas seguintes diretrizes:

- estabelecer espaço e tempo para a discussão da política pedagógica da Universidade;
- oportunizar o amadurecimento e a interação dos profissionais, alunos e comunidade com vista a um planejamento participativo, determinado no calendário escolar ou definido pela comunidade, democraticamente, garantindo o acesso aos seus direitos, conhecimento e exercício de seus

deveres, fazendo de todos participantes e autores do processo educacional;

- redimensionar a prática, pautando sua atuação numa gestão descentralizadora na qual as ações coletivas estejam contempladas;
- atribuir maior autonomia e maior responsabilidade para os Colegiados de Cursos de Graduação, às Coordenações dos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* e às Coordenações dos Cursos de Pós-graduação *lato sensu*, que terão um papel fundamental na elaboração, execução e avaliação dos seus Projetos Pedagógicos, articulando-os com as diretrizes já definidas pela instituição;
- utilizar a gestão estratégica, como um processo organizacional que engloba inovação, adaptação, sobrevivência e limites de crescimento organizacional, caracterizando-se como uma alternativa capaz de criar identidade e estabelecer objetivos comuns.

#### 5.9.2. Infra-estrutura de apoio

##### 5.9.2.1. Instalações físicas

A Universidade Ibirapuera promoverá uma infra-estrutura adequada mantendo a sustentabilidade da instituição.

As ações ocorrem por meio da definição de espaços adequados e em quantidade ideal para o atendimento da demanda existente, devendo concentrar-se na melhoria das instalações do *campus* Iraí e na ampliação da estrutura atual do *campus* Chácara Flora.

No sentido de buscar a melhoria e qualificação de toda a sua infra-estrutura, a Universidade Ibirapuera estabelece as seguintes diretrizes:

- dotar o *campus* de instalações adequadas e complementares ao seu funcionamento, com prioridade às atividades acadêmicas;
- proporcionar condições de funcionamento satisfatórias às demais instalações em uso na Universidade Ibirapuera;
- propiciar as melhores condições de segurança à comunidade universitária e ao patrimônio institucional;

- assegurar as condições de manutenção e funcionamento pleno das instalações e equipamentos utilizados;
- melhorar e expandir o espaço físico em geral;
- implementar um processo de modernização da infraestrutura organizacional, com vistas à melhoria da qualidade de vida e do trabalho no âmbito interno, incluindo o atendimento a portadores de necessidades especiais;
- criar e assegurar as condições de infraestrutura física, de equipamentos, laboratórios, biblioteca especializada, serviços informacionais que assegurem e garantam o desenvolvimento sistemático, harmônico e permanente dos programas de pós-graduação;
- dimensionar o espaço físico adequadamente, considerando-se o número de usuários e o tipo de atividade desenvolvida;
- propiciar boa audição interna com o uso de equipamentos, proporcionando condições acústicas adequadas;
- implementar melhorias para que luminosidade e ventilação sejam adequadas às necessidades climáticas locais;
- adquirir e manter mobiliário e aparelhagem específica para proporcionar condições ergonômicas adequadas e suficientes aos usuários;
- manter todo o espaço físico limpo e arejado em todas as unidades, garantindo para isso pessoal habilitado;
- consolidar o projeto de coleta e armazenamento seletivo de lixo;
- assegurar uma boa infraestrutura de segurança de pessoal e de propriedade, contando com pessoal habilitado;
- manter recursos audiovisuais e de multimídia em quantidade adequada às necessidades;
- garantir a manutenção permanente das instalações físicas e dos equipamentos.

#### 5.9.2.2. Biblioteca

A Universidade Ibirapuera tem como política institucionalizar um Sistema de Ciência da Informação, no qual a biblioteca se caracterizará como centro cultural e

agência de captação, catalogação, classificação e disseminação da informação, com a utilização de tecnologia contemporânea. O profissional da área irá organizar os materiais de informação o que implica torná-los acessíveis, divulgá-los e ordená-los de maneira correta, preservando adequadamente seus suportes, para que resistam ao tempo e ao uso. “*A grande mudança na área de biblioteconomia é a mudança do paradigma do acervo para o paradigma da informação*” (VALENTIM, 1995, p.4)<sup>21</sup>.

O sistema integrado de Bibliotecas da Universidade Ibirapuera (*Campi Irai e Chácara Flora*), segue as seguintes diretrizes:

- promover a aquisição do material bibliográfico de forma contínua, com base nas solicitações de aquisição dos cursos e identificação de necessidades por parte da Biblioteca, de acordo com o provimento de recursos financeiros da Universidade;
- promover o acesso *on line* às informações científicas, tecnológicas, artísticas e culturais produzidas em instituições de renome nacional e internacional;
- assegurar a expansão, modernização e otimização dos serviços prestados pelo Sistema de Biblioteca;
- melhorar e expandir o acervo físico e virtual, em geral.

Dentro das constantes mudanças tecnológicas, a biblioteca possui a informação como um dos objetos de trabalho mais afetados diretamente pelas novas tecnologias informacionais, modificando o formato, o suporte, o processamento e a disseminação, influenciando na forma de mediação entre a biblioteca e os seus usuários.

#### 5.9.2.3. Laboratórios

A Universidade Ibirapuera acompanha as necessidades de atendimento da área acadêmica e administrativa, oferecendo espaço físico destinado aos laboratórios que atendam plenamente as necessidades dos cursos, qualificando o atendimento aos seus professores e alunos. A infra-estrutura física dos laboratórios, seu acervo e seu mobiliário devem acompanhar o crescimento com qualidade. As principais políticas para os laboratórios se referem a:

---

<sup>21</sup> VALENTIM, M. L. P. Assumindo um novo paradigma na biblioteconomia. **Informação & Informação**, Londrina, v.0, n.0, p.2-6, jul./dez. 1995.

- recuperar e modernizar as instalações e infraestrutura dos laboratórios existentes;
- ampliar o número de laboratórios, de modo a atender as necessidades dos programas de ensino e pesquisa;
- reequipar os laboratórios, de modo a possibilitar sua modernização e efetivo funcionamento;
- assegurar a manutenção dos equipamentos e fornecimento regular do material de consumo específico, imprescindíveis à continuidade dos trabalhos nos laboratórios;
- assegurar condições adequadas de iluminação, ventilação, instalações hidráulicas e elétricas e limpeza;
- manter os equipamentos em perfeitas condições de funcionamento, adequação e atualização;
- manter mobiliário adequado e suficiente para arquivo, guarda e exposição de material de consumo, reagentes, vidrarias e equipamentos em geral;
- atender totalmente as necessidades de atividades práticas de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na Universidade;
- estabelecer normas e prover equipamentos de segurança mantendo-os em plenas condições de funcionamento;
- contratar e qualificar pessoal técnico em quantidade suficiente para executar as atividades laboratoriais;
- destinar dotação orçamentária específica para a atualização do seu acervo bibliográfico e das instalações de laboratório.

### 5.9.3. Relações Institucionais

De acordo com Semler (1988)<sup>22</sup>, uma das condições essenciais para a sobrevivência das organizações em longo prazo é “fazer a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários/colaboradores, e ter uma linha de conduta administrativa flexível e aberta às transformações”.

---

<sup>22</sup> SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988. p. 69.

A Universidade Ibirapuera entende que é altamente salutar que Mantenedora e Mantida estabeleçam entre si laços interinstitucionais vigorosos, cada uma delas comportando-se de acordo com o papel que lhes é pertinente.

Da harmonia entre o trabalho da Entidade Mantenedora e o trabalho desenvolvido pela instituição mantida é que depende o sucesso educacional pretendido. Não há, pois, como cogitar que a autonomia seja instrumento de desarmonia, nem como imaginar harmonia como sinônimo de subserviência.

A política para as relações institucionais da Universidade Ibirapuera realiza-se a partir das seguintes diretrizes:

- assumir e responsabilizar-se pela implantação de ações comprometidas com a realidade local a que serve;
- ancorar seus projetos acadêmico-institucionais em projetos voltados para a construção de um saber vinculado à realidade local, mas sem perder de vista seus valores universais;
- respeitar os contornos sócio espaciais pela incorporação do contexto econômico, político, cultural e histórico do seu entorno nas funções que exerce, assumindo importância singular na dinâmica dos processos de desenvolvimento, articulados com a utilização dos espaços regionais;
- ocupar uma posição fundamental na realidade local, empreendendo processos de inovação tecnológica, de produção e difusão da ciência e cultura;
- ocupar lugar estratégico no desenvolvimento socioeconômico;
- desempenhar uma pluralidade de funções em termos de formação acadêmico-profissional;
- promover a educação e a formação integral humana numa perspectiva ética e de responsabilidade, calcada em princípios cristãos;
- oportunizar situações de aprendizagem que possibilitem a formação do cidadão comprometido com a realidade que o cerca;
- propiciar condições para que teoria e prática sejam ações constantes, tendo como perspectiva a transformação social;
- incentivar o trabalho de pesquisa;
- promover a extensão, aberta à participação da comunidade;

- prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade;
- procurar reduzir as perdas de alunos por evasão, trancamento e/ou cancelamento de matrícula;
- buscar a fidelização dos seus clientes através de ações pertinentes;
- pesquisar o nível de satisfação dos alunos e tomar as medidas que os resultados sugerem;
- buscar a adesão dos professores e alunos aos objetivos da instituição;
- desenvolver processos de desburocratização com o auxílio da tecnologia;
- garantir as estruturas para as áreas da educação continuada e da educação executiva;
- estimular as relações interpessoais e interintradepartamentais, promovendo os processos de comunicação interna e o bom clima organizacional;
- aplicar recursos em atividades de preservação do meio ambiente, adotando uma praça, reciclando o lixo da instituição ou por meio da coleta seletiva.

A desejável autonomia da Universidade Ibirapuera, nas suas mais variadas dimensões, resultará de normas, diretrizes e estratégias fixadas pela Entidade Mantenedora.

#### 5.9.4. Política para as Interfaces Sociais

A Universidade Ibirapuera entende que seus planos se definam por uma educação para a cidadania global, plena, livre de preconceitos e se dispõe a reconhecer as diferenças, a interdependência e a complementaridade entre as pessoas:

- implementar projetos que permitam o treinamento prático, o aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano, estabelecendo parcerias;
- viabilizar projetos em parceria com agências de fomento para o financiamento das ações para viabilizar as interfaces sociais;
- buscar formas alternativas de financiamento dos programas e projetos para as interfaces sociais;

- informar para as entidades externas e o público em geral as propostas de atividades desenvolvidas na Universidade de caráter educacional, científico e cultural;
- assegurar a interligação entre a Universidade e as instituições nacionais e internacionais;
- dinamizar a integração da Universidade com o setor público, o setor produtivo e as organizações sociais;
- criar parcerias que potencializem as respostas aos problemas econômicos, políticos e socioculturais da cidade de São Paulo e região;
- imprimir à prática das parcerias um caráter inovador, marcado por processos de construção da democracia e da justiça com sentido universal;
- estabelecer relações entre a sociedade civil organizada e o meio acadêmico, em especial, a reflexão sobre as formas de Educação Continuada;
- colaborar com a sociedade por meio de parcerias na área empresarial, atuando com treinamento, ensino, cooperação, produção científica e pesquisas.

#### 5.9.5. Política de Inovação

A política de inovação da Universidade Ibirapuera está voltada para vencer paradigmas tradicionais e focar os novos referenciais oferecidos por um mundo em intenso processo de globalização, sendo esta uma condição essencial para assegurar uma educação contemporânea para a cidade de São Paulo e região.

O novo modelo acadêmico da Universidade Ibirapuera configurando a flexibilidade dos componentes curriculares constitui um marco em sua política de inovação, possuindo as seguintes características:

- na graduação tradicional (bacharelado e licenciaturas) a organização dos cursos será implementada por núcleos e a estrutura em Eixos de Formação;
- na graduação tecnológica – cursos superiores de tecnologia – a estruturação modular associada a composição de Núcleos de cursos afins,

permite ao aluno estudar de forma integrada a toda a universidade e permite ao curso aplicar a interdisciplinaridade.

Possui também como um de seus principais implementos os programas de Educação a Distância, que conduzem às seguintes diretrizes:

- estruturação dos programas de EAD, desenvolvidos em duas formas: (1) aplicando 20% da carga horária dos programas regulares presenciais em EAD e, (2) introduzindo novos programas de EAD para diferentes nichos do mercado;
- desenvolvimento dos programas em EAD ocorrendo com suporte de parcerias que disponibilizem aquisição de conhecimento específico e ferramentas ideais para sua implementação.

A Política de Inovação está balizada e complementada pelos seguintes aspectos:

- investir em pesquisas científicas que estejam alinhadas com as competências da Universidade e que se configurem para o mercado como inéditas e orientadas para o atendimento de carências sócio-econômico-culturais da sociedade;
- fomentar e incentivar a pesquisa do corpo docente;
- orientar os investimentos para a promoção da inovação do conhecimento científico, com o estabelecimento de convênios que possibilitem ampliar os recursos e agregar novas fontes e linhas de pesquisa;
- buscar e realizar parcerias com centros de excelência no Brasil e no mundo;
- utilizar os cursos de graduação como banco de talentos para a área docente;
- incorporar modernas ferramentas de infotecnologia, que apoiem a didática tradicional e ofereçam suporte ao processo de ensino a distância;
- otimizar a relação teoria e prática;
- investir na formação de mestres e doutores;
- estimular, com reconhecimento, os professores que se destaquem no desempenho de pesquisa e ensino;
- desenvolver sistemas de integração e sinergia com a troca de experiências e *benchmarking* para desenvolver o conceito de inteligência competitiva;

- implantar um centro de educação tecnológica;
- Inserir e posicionar a Universidade no segmento de programas de educação a distância.
- melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação;
- consolidar e expandir a oferta de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*;
- atingir níveis superiores nas avaliações feitas pelo MEC;
- perseguir os níveis de excelência, acompanhando os parâmetros nacional e internacionais nos programas de Pós-graduação;
- expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura de educação continuada e de eventos;
- estabelecer canais efetivos de interação com alunos egressos;
- desenvolver e incrementar a prestação de serviços qualificados;
- melhorar e expandir a infraestrutura básica para que o conforto, a logística e a conveniência sejam parceiros da excelência acadêmica.

#### 5.9.6. Política de Qualidade e Competitividade

A gestão da Universidade Ibirapuera reflete o comprometimento da alta administração com a Qualidade, e serve como um guia filosófico para as ações gerenciais, técnicas, operacionais e administrativas.

Estas são as diretrizes gerais para a Política de Qualidade e Competitividade:

- aumentar a agilidade operacional e organizacional;
- obter o diferencial pela qualidade por meio da implementação de processos de atualização constante dos programas educacionais, da inovação em metodologias e tecnologias, da completa integração dos programas de graduação, pós-graduação, extensão e das linhas de pesquisa e da incorporação de ações solidárias;
- adotar postura estratégica seletiva e empreendedora;
- garantir postura estratégica pela identificação e seleção criteriosa das oportunidades de mercado, considerando sempre as competências existentes na Universidade, o momento econômico e as condições de

operacionalização das ações necessárias para o aproveitamento ideal dessas oportunidades;

- realizar periodicamente, pesquisas de demandas, estudos sócio-econômico-culturais dos diferentes mercados e ambientes nos quais se inserem os *campi* da Universidade, afim de subsidiar o processo de decisão para a adoção de determinadas posturas;
- preservar e ampliar o desempenho da Universidade, reconhecendo seus competidores diretos e indiretos e identificar seus potenciais parceiros para gerar valor, ampliar sua base de alunos e estabelecer processos de fusão ou aquisição de outras unidades de negócio;
- criar a mentalidade de qualidade total em todas as áreas e funções;
- institucionalizar Comissões Internas de Qualidade e Produtividade;
- facilitar a troca de experiências e a aprendizagem coletiva;
- sensibilizar e mobilizar o público interno em temas relacionados à Qualidade e Produtividade;
- sensibilizar as pessoas para a melhoria contínua dos processos e resultados do trabalho, promovendo e coordenando na Universidade Ibirapuera ações voltadas à qualidade de vida e do meio ambiente;
- sensibilizar e mobilizar a comunidade acadêmica em temas relacionados à qualidade;
- identificar líderes e colaboradores para realização de ações de melhorias;
- levantar problemas, sugestões e ações para melhoria;
- levantar oportunidades de melhorias, estabelecendo ações e metas;
- iniciar e apoiar ações e projetos para melhoria da Qualidade Ambiental e Qualidade de Vida no Trabalho;
- manter contato com outros Programas de Qualidade para troca de experiências e ações conjuntas;
- promover reconhecimento público de ações de destaque na área da Qualidade e Produtividade da Universidade Ibirapuera.

#### 5.9.7. Política de Empreendedorismo

A Universidade Ibirapuera entende de que a sociedade necessita de empreendedores, dentro do momento histórico que vive, para desenvolver suas potencialidades e de acrescentar-lhes habilidades importantes.

As diretrizes básicas da política para o Empreendedorismo da Universidade Ibirapuera são:

- educar a curiosidade;
- rever valores éticos nos negócios, de responsabilidade social e de compromisso com o ecossistema;
- aflorar aptidões;
- desenvolver habilidades pessoais, gerais e de gestão.

#### 5.9.8. Política para a Avaliação Institucional

A Universidade Ibirapuera entende que a definição de um processo interno de Avaliação Institucional faz-se necessária para a implantação, em caráter permanente, de condições capazes de conduzi-lo a revisões periódicas e dinâmicas em sua atuação e à reflexão e ao redimensionamento constante de seus objetivos institucionais.

Assim, a Avaliação Institucional consiste em um processo permanente de elaboração de conhecimento e de intervenção prática, que permite retroalimentar as mais diversas atividades da Universidade Ibirapuera, durante todo o seu desenvolvimento.

A auto-avaliação da Universidade é regida pelas seguintes diretrizes:

- impulsionar um processo contínuo e criativo de autocrítica com vistas a garantir um alto padrão de qualidade enquanto instituição prestadora de serviços;
- diagnosticar como se efetivam e se relacionam o Ensino, a Pesquisa e a Extensão;
- envolver todos os segmentos no processo avaliativo tendo-os como parceiros nas ações implementadas com vistas a um aperfeiçoamento contínuo;
- explicitar o propósito da avaliação, cuidar para que todo o processo seja permeado pela transparência, flexibilidade e ética;

- aperfeiçoar a visão crítica quanto aos aspectos teóricos, metodológicos e práticos da Avaliação Institucional;
- criar procedimentos avaliativos apropriados ao contexto específico da instituição;
- aprimorar a sensibilidade pessoal e profissional no exercício da avaliação;
- buscar permanentemente a qualidade e a pertinência das atividades desenvolvidas, bem como o gerenciamento eficiente, ético e relevante dos recursos humanos e materiais, expressados em compromissos científicos e sociais;
- instalar e acionar um sistema de coleta de informações centralizadas e descentralizadas, que, de modo ágil e preciso, leve a dados relevantes para efeito de diagnóstico, controle e autoconhecimento;
- analisar, explicar e compreender os fenômenos acadêmico-pedagógicos com vistas à superação de dificuldades e transformação da realidade educacional;
- oferecer modelos analíticos e interpretativos com vistas à obtenção de inferências a partir de indicadores quantitativos fidedignos.

#### 5.9.9. Política financeira e orçamentária

A instituição possui uma forte política de controle de custos, administração de fluxo de caixa e gerenciamento da estrutura de capitais. Também procura sempre medir o grau de alavancagem financeira com o objetivo de manter sustentabilidade e saúde financeiras.

Os recursos financeiros da Universidade são provenientes de:

- mensalidades, anuidades, taxas, contribuições ou emolumentos cobrados dos alunos;
- renda da produção científica e de extensão e da prestação de serviços;
- renda de bens e da aplicação de valores patrimoniais.

A Universidade Ibirapuera criou e gerencia uma política de geração e aplicação de recursos a partir de instrumentos de análise e relatórios gerenciais.

Todo superávit operacional, quando acontece, é direcionado para programas de ensino, pesquisa e extensão. Havendo necessidade, para manter o nível de

excelência do ensino da Universidade Ibirapuera, são captados recursos que suportem este nível de excelência.

A modernização e criação de laboratórios, atualização dos equipamentos, otimização do espaço físico, modernização da biblioteca, adequação das áreas comuns, das salas de aula e instalação de elevadores para deficientes tem sido uma preocupação constante na Universidade Ibirapuera.

Todas estas intervenções estão devidamente previstas no orçamento. Além desses itens, outros se acrescentam à política:

- definir claramente os custos para a implementação de novos cursos e manutenção da instituição;
- analisar a viabilidade financeira e a adequação às políticas e diretrizes institucionais de planos, programas e projetos educacionais de cada curso;
- controlar a aquisição de bens patrimoniais otimizando e racionalizando a utilização dos bens existentes, evitando duplicações;
- definir as fontes dos recursos necessários;
- prever a alocação, distribuição e utilização dos recursos financeiros;
- instituir um processo na elaboração do orçamento participativo, compatível com as finalidades da Universidade Ibirapuera;
- realizar inventários e regulamentar a depreciação de equipamentos;
- desenvolver parcerias entre a instituição e a comunidade empresarial para conseguir meios financeiros adicionais;
- criar mecanismos para garantir a participação regular dos docentes, discentes e pessoal administrativo em eventos científicos e técnico-profissionais relevantes, criando um fundo de apoio;
- tornar extensível a atribuição de bolsas de estudo a discentes, docentes e funcionários em formação;
- apresentar política direcionada à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão;
- apresentar suporte financeiro para a política de formação continuada do corpo docente e do corpo técnico-administrativo;
- apresentar política direcionada ao espaço físico visando à atualização e adequação das instalações no atendimento às demandas universidade;
- vincular a política orçamentária às metas e demais políticas institucionais;

- realizar a análise de custo-benefício e de custo-efetividade;
- tratar cada Unidade de Serviço como o conjunto de uma ou mais Unidades de Negócio, entendendo-se como Unidade de Negócio um curso ou um setor que tenha, no mínimo, receitas e despesas próprias e apresente um resultado operacional;
- buscar a auto sustentabilidade econômico-financeira em cada Unidade de Serviço;
- organizar todos os bens móveis e imóveis da instituição de forma racional, catalogando, codificando, avaliando e inserindo todo o patrimônio no sistema de Gestão;
- providenciar a documentação que garanta o uso, posse e domínio dos bens patrimoniais da instituição, conforme prevê legislação pertinente;
- sistematizar o acompanhamento do desempenho de cada Unidade por meio dos registros contábeis disponíveis para os gestores da instituição;
- atingir uma inadimplência máxima de um dígito, uma vez que todos os compromissos da instituição são honrados pelos valores auferidos das anuidades e serviços prestados, os quais deverão ser cobrados em dia, evitando a inadimplência;
- viabilizar a operação de cada Unidade numa situação igual ou superior ao seu ponto de equilíbrio econômico, que é aquele em que a receita auferida cobre todas as despesas operacionais, a depreciação de imóveis, móveis e equipamentos e remunera o capital para reinvestimentos, nos níveis estabelecidos pela APIEC para a Universidade Ibirapuera;
- melhorar o controle do sistema de custos;
- realizar o rateio de todos os custos gerais da instituição de forma automática, com base na receita de cada curso. Os custos específicos são apropriados diretamente ao curso ou setor gerador do fato;
- desenvolver a mentalidade de comprometimento com os resultados;
- buscar financiamentos por meio de avançados sistemas de engenharia financeira;
- investir em renovação tecnológica para as diversas áreas da Universidade;
- desenvolver e implementar um sistema desburocratizado para a formação de novos produtos e serviços no segmento de educação continuada,

possibilitando a integração entre às áreas acadêmica, administrativa, financeira e comercial, com foco no atendimento de demandas de mercado;

- estabelecer novas formas de cobrança e de pagamentos, permitindo ao aluno maior facilidade de pagamento de suas mensalidades;
- criar e implementar a Boutique Universidade Ibirapuera, para a venda de produtos com a marca Universidade Ibirapuera, objetivando valorizar e expandir a marca, assim como obter fonte de receita alternativa.

## 5.10. POLÍTICAS PARA A ÁREA ESTRATÉGICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO

### 5.10.1. Política de Marketing Educacional

- Promover os cursos e serviços desenvolvidos e executados pela instituição junto ao mercado alvo, definido pela Mantenedora.
- Realizar ações que posicionem estrategicamente a Universidade nesse mercado alvo, garantindo sua participação ideal, utilizando seus diferenciais competitivos como principal força para conquista e ampliação desse mercado.
- Atuar como área promotora de novos negócios e orientada a abertura de novos segmentos de mercado, possibilitando a ampliação da base de alunos e a expansão da oferta dos cursos e serviços gerados na academia.
- Identificar novas oportunidades no mercado que possibilitem o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados pela área acadêmica, por meio de pesquisas, sondagens e tendências identificadas junto ao mercado alvo.
- Atuar como área integradora dos discursos institucionais e promocionais, permitindo a construção de uma identidade corporativa consolidada junto ao mercado.
- Desenvolver e realizar ações de encantamento, fidelização e manutenção de alunos, potenciais alunos, ex-alunos e líderes de opinião, visando a qualidade dos processos de atendimento a esses públicos.

- Desenvolver uma agência de Gestão Tecnológica para coordenar processos de convênios relacionados com a ampliação do parque tecnológico e oferta de produtos e serviços na Universidade.
- Desenvolver políticas para o desenvolvimento e implementação de ações de responsabilidade social que permitam o posicionamento institucional da Universidade nas comunidades de influência e na formação de líderes de opinião que sejam realizadas segundo sua viabilidade financeira.
- Coordenação das atividades relacionadas a ações comunitárias e responsabilidade social por área diretamente relacionada às atividades de Extensão e Educação Continuada, permitindo a integração entre as comunidades das áreas de Graduação e Pós-Graduação.
- Definir processos de comunicação e de canais adequados para a divulgação e promoção de ações de caráter comunitário e de responsabilidade social.
- Estabelecimento e implementação de políticas de identidade visual, padronizando e normatizando a utilização da logomarca da Universidade.
- Divulgação e promoção dos programas de *lato sensu* no mercado, priorizando as ferramentas de marketing e comunicação de abordagem direta ao público alvo e a Internet como principais mídias de relacionamento direto.
- Oferta de serviço de atendimento diferenciado e qualificado para os alunos e potenciais alunos de pós graduação *lato sensu*, visando fornecer informações preliminares sobre os programas existentes e dirimir dúvidas sobre procedimentos e serviços prestados pela Universidade.
- Ampliação da captação de recursos da instituição, oferecendo cursos e programas diferenciados, venda de *royalties* de patentes e serviços de consultoria, por meio de empresas juniores.
- Criar e implementar políticas comerciais que permitam flexibilidade nos processos de negociação do Marketing com empresas parceiras e entidades de interesse da Universidade.

### 5.10.2. Política de Informática e Tecnologia

A política para a informática e tecnologia da Universidade Ibirapuera tem como objetivo promover o uso inovador, criativo e transformador da tecnologia, para melhorar os processos de trabalho educacionais, resultando em um setor de Tecnologia em Informação, que produza informações aos alunos, a gestão, a prática profissional, a geração de conhecimento e o controle operacional, garantindo ganhos de eficiência e qualidade mensuráveis por meio da ampliação de acesso, equidade, integralidade e humanização dos serviços e, assim, contribuindo para a melhoria da qualidade em educação.

As diretrizes básicas da política para a Informática e Tecnologia da Universidade Ibirapuera são:

- contribuir com esforços para a inclusão social e digital;
- promover o uso inovador, criativo e transformador da tecnologia da informação, para melhorar os processos de trabalho, que produzam informações para os cidadãos, a gestão, a prática profissional, a geração de conhecimento e o controle social, garantindo ganhos de eficiência e qualidade mensuráveis por meio da ampliação de acesso, equidade e vida da população;
- consolidar o setor de Informática que desenvolverá e dará manutenção aos sistemas informatizados, organizando de forma objetiva e operacional todas as rotinas desse setor;
- manter a instituição permanentemente informada e atualizada quanto aos avanços na área de informática;
- investir com consistência em informática e tecnologia, em valores compatíveis com as necessidades de desenvolvimento da Universidade Ibirapuera;
- implantar a base tecnológica necessária para a gestão organizacional e apoiar tecnologicamente com padrões de excelência o ensino a distância;
- Aperfeiçoamento e implantação de um sistema de fluxo de documentos internos via eletrônica, que permita o desenvolvimento de um programa de relacionamentos contínuos com os diversos públicos internos.

- Desenvolvimento e implantação de serviço de atendimento diferenciado ao aluno, para estabelecer um sistema de relacionamento contínuo, com o devido apoio e monitoria de marketing.

#### 5.11. GRANDE ÁREA ESTRATÉGICA: CORPO DISCENTE

Considerado como a grande área para a instituição das políticas, o corpo discente da Universidade Ibirapuera representa sua principal razão de existência, o foco para a construção de uma educação ideal, a força para o fomento de novos conhecimentos.

Para o corpo discente destinam-se objetivos estratégicos, dentre eles, ampliar o número de alunos nos programas presenciais e permitir uma cobertura geográfica adequada à demanda de alunos e em conformidade com os recursos institucionais.

Para o atendimento ao corpo discente, a Universidade Ibirapuera elege as políticas específicas a seguir propostas.

##### 5.11.1. Perfil do Aluno Ibirapuera

A Universidade Ibirapuera objetiva promover a integração dos alunos, facilitar a capacitação profissional, facilitar o desenvolvimento tecnológico e abrigar cursos que atendem às necessidades do mercado, dentro das áreas específicas, articulando ensino, pesquisa e extensão com a formação profissional.

Para atender aos seus propósitos concebeu novas estruturas para seus cursos de graduação organizados de forma sistêmica em três grandes Eixos de Formação: Eixo de Formação Geral – Eixo de Formação Básica – Eixo de Formação Específica Profissional. Para cada Eixo de Formação está estabelecido um perfil esperado para o alunado da Universidade.

##### *Eixo de Formação Geral*

Perfil almejado pela Universidade Ibirapuera

***Preparar o egresso para enfrentar os desafios do século XXI, para que atue profissionalmente como cidadão ético, competente, empreendedor, criativo e crítico, com base no conhecimento harmônico da realidade regional, nacional e internacional, numa perspectiva global.***

Este Eixo constitui-se de um conjunto de disciplinas e atividades institucionais que integram todos os cursos oferecidos pela Universidade Ibirapuera.

O objetivo principal deste Eixo é *“formar o profissional capacitado para enfrentar os desafios do século XXI”*, de quem serão exigidas as seguintes competências e habilidades:

- Conduta pautada pela ética e pela preocupação com as questões e responsabilidades sociais;
- Atuação crítica, autônoma e criativa, visando ao desenvolvimento de projetos inovadores e sustentáveis;
- Domínio da comunicação em língua nacional e das ferramentas facilitadoras e modernizadoras do acesso ao conhecimento para o desempenho das atividades profissionais;
- Análise, contextualização, diagnóstico e apresentação de soluções para situações previstas e imprevistas, rotineiras e inusitadas, avaliando os impactos decorrentes;
- Percepção da aprendizagem como um processo autônomo e contínuo com vistas ao aprimoramento constante do conhecimento e sua aplicação;
- Atuação integrada, participativa e cooperativa em equipes interdisciplinares;
- Compreensão do meio ambiente em suas múltiplas e complexas relações difusas e coletivas, envolvendo aspectos ecológicos, psicológicos, legais, políticos, sociais, econômicos, científicos, culturais e éticos;
- Conhecimento da realidade regional, nacional e internacional, para a formação de uma nova consciência, afinada com a sociedade em uma perspectiva global;
- Liderança e assessoria para as políticas públicas, envolvendo questões técnicas, administrativas e financeiras.

Nos outros Eixos de Formação, que complementam o perfil do aluno da Universidade Ibirapuera, somam-se as competências e habilidades estruturais do perfil do egresso, considerando a formação do profissional almejado pela Instituição, as especificidades de cada núcleo e as exigências inerentes a cada profissão, congregando as disciplinas que os fundamentam.

O *Eixo de Formação Básica* confere ao aluno os conhecimentos, competências e habilidades comuns ao núcleo geral do conhecimento em que está inserido o seu curso, para o futuro exercício profissional.

O *Eixo de Formação Específica* fornece os conhecimentos e desenvolve as habilidades e atitudes específicas, definidas no perfil profissional dos egressos de cada curso.

A implementação dessas novas estruturas curriculares foram feitas em 2007 e revistas em 2014, estando plenamente aplicadas e serão continuadas.

#### 5.11.2. Educação Inclusiva

A Educação Inclusiva está fundamentada na Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica; na Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências; e no Decreto nº 5.296 de 2 de Dezembro de 2004 que as regulamenta.

A educação na perspectiva escolar é uma questão de direitos humanos e os indivíduos com deficiências devem fazer parte das escolas, as quais devem modificar seu funcionamento para incluir todos os alunos. Esta é a mensagem que foi claramente transmitida pela Declaração de Salamanca -Espanha<sup>23</sup> em defesa de uma sociedade para todos partindo do princípio fundamental segundo o qual todas as pessoas devem aprender juntos, independente de quaisquer dificuldades ou diferenças que possam ter.

O processo de inclusão se refere, portanto, a um processo educacional que visa estender ao máximo a capacidade do portador de necessidades especiais no ensino regular.

A Instituição de Ensino inclusiva é aquela que acomoda todos os alunos independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais, lingüísticas ou outras, sendo o principal desafio desenvolver uma pedagogia centrada no aluno, uma pedagogia capaz de educar e incluir além dos alunos que apresentem necessidades educacionais especiais, aqueles que apresentam dificuldades temporárias ou permanentes, as que não estejam conseguindo médias necessárias

---

<sup>23</sup> UNESCO Conferência Mundial Sobre Educação Especial, 1994.

para a aprovação em disciplinas, os que necessitam trabalhar, os que vivem em extrema pobreza, os que estão fora da escola, as que apresentam altas habilidade/superdotação, pois a inclusão não se aplica apenas aos alunos que apresentam alguma deficiência.

Em outras palavras, a política de inclusão de alunos, com necessidades educacionais especiais, na rede regular de ensino, não consiste somente na permanência física desses alunos, mas inclui o propósito de rever concepções, respeitando e valorizando a diversidade desses alunos, exigindo que a escola assuma a responsabilidade criando espaços inclusivos. Dessa forma, a inclusão significa que não é o aluno que se molda ou se adapta à escola, mas é a escola que consciente de sua função, coloca-se a disposição do aluno. Isto implica em mudanças de paradigmas, pois a Instituição de Ensino precisa reconhecer e responder às diversas dificuldades de seus alunos, acomodando os diferentes estilos e ritmos de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade para todos mediante currículos apropriados, modificações organizacionais, estratégias de ensino, recursos e parcerias com suas comunidades. A inclusão, na perspectiva de um ensino de qualidade para todos, exige novos posicionamentos que incluem o esforço de atualização e reestruturação das condições atuais, para que o ensino se modernize e para que os professores se aperfeiçoem, adequando as ações pedagógicas à diversidade dos aprendizes. Resignificar a Universidade Ibirapuera na proposta inclusiva requer esforços de vários segmentos em várias direções. Dentre os quais destacam-se:<sup>24</sup>

**Direcionamento para a Comunidade** - Na Universidade inclusiva o processo educativo é entendido como um processo social, onde todas as crianças portadoras de necessidades especiais e de distúrbios de aprendizagem têm o direito à escolarização o mais próximo possível do normal.

**Vanguarda** - Uma Universidade inclusiva é líder em relação às demais, apresentando-se como a vanguarda do processo educacional. O seu objetivo maior é atuar por intermédio de todos os seus escalões para possibilitar a integração dos que dela fazem parte.

---

<sup>24</sup> Adaptado de: MRECH, L. M. **O que é Educação Inclusiva?** Disponível em: <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2010/10/1-o-que-e-educacao-inclusiva.pdf>. Acesso em 02 de dezembro de 2016.

**Altos Padrões** - há em relação à Universidade inclusiva, altas expectativas de desempenho por parte de todos os envolvidos. O objetivo é fazer com que os alunos atinjam o seu potencial máximo.

**Colaboração e cooperação** – a Universidade privilegia as relações sociais entre toda a comunidade acadêmica, tendo em vista a criação de uma rede de auto-ajuda.

**Mudança de papéis e responsabilidades** - A Universidade inclusiva muda os papéis tradicionais dos professores e da equipe técnica. Os professores tornam-se mais próximos dos alunos, na captação das suas maiores dificuldades.

**Estabelecimento de uma infra-estrutura de serviços** - gradativamente a Universidade inclusiva cria uma rede de suporte para superação de suas dificuldades, pois precisa integrar-se à sua comunidade.

**Ambientes educacionais flexíveis** - os ambientes educacionais têm que visar o processo de ensino-aprendizagem do aluno.

**Estratégias baseadas em pesquisas** - as modificações na Universidade, incluindo a proposta pedagógica dos cursos, deverão ser introduzidas a partir das discussões com a equipe técnica, os alunos, pais e professores.

**Estabelecimento de novas formas de avaliação** - os critérios de avaliação antigos deverão ser mudados para atender às necessidades dos alunos portadores de necessidades especiais.

**Acesso** - o acesso físico à escola deverá ser facilitado aos indivíduos portadores de deficiência.

**Continuidade no desenvolvimento profissional** – capacitar os participantes da Universidade Inclusiva proporcionando a continuidade de aprofundamento de seus estudos.

A política para a Educação Inclusiva da Universidade está assentada nas seguintes diretrizes:

- Promover práticas mais cooperativas e menos competitivas na sala de aula e nas demais atividades desenvolvidas, para que todos recebam apoio necessário para participarem de forma igual e plena;
- Garantir a infra-estrutura adequada para que todos possam participar ativamente das atividades planejadas, inclusive daqueles que apresentam necessidades educacionais especiais;

- Disseminar na cultura organizacional valores positivos de respeito, solidariedade, cooperação para que a comunidade acadêmica rompa paradigmas e mantenha-se em constantes mudanças educacionais progressivas colaborando com uma Universidade inclusiva e de qualidade;
- Criar oportunidade para que educadores que apóiam os alunos possam reunir-se para tratarem de questões comuns e assim ajudarem-se mutuamente no desenvolvimento criativo de novas formas de aprendizagem;
- Criar oportunidade para que educadores novos em práticas inclusivas possam visitar outras Instituições de Ensino que tenham experiências e implementação novas na educação inclusiva em conjunto com esforços de reformas da escola;
- Criar mecanismos para desenvolver nos educadores a dimensão da flexibilidade para responderem aos desafios de apoiarem os alunos com dificuldades para aprender na participação das atividades da Instituição, com o compromisso de fazer o ensino inclusivo acontecer, com espontaneidade e a coragem de assumirem os riscos, trabalhando em equipes, desenvolvendo novas habilidades e promovendo uma educação de qualidade a todos os alunos;
- Examinar e adotar várias abordagens de ensino, para trabalhar com alunos com diferentes níveis de desempenho, reavaliando as práticas e determinando as melhores maneiras possíveis de promover a aprendizagem ativa para os resultados educacionais desejáveis;
- Comemorar os sucessos e aprender com os desafios, sendo importante que os sistemas escolares cultivem a capacidade dos seus membros de pensar criativamente, pois assim respondem aos desafios que inevitavelmente surgem quando as novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento apresentam-se;
- Desenvolver uma assistência técnica organizada e contínua que deve incluir, entre outros:
  - ✓ funcionários especializados para atuarem como consultores e facilitadores;

- ✓ biblioteca prontamente acessível com materiais atualizados, recursos em vídeo e áudio que enfoquem a reforma da escola e as práticas educativas inclusivas;
- ✓ plano abrangente, condizente e contínuo de formação em serviço.

### 5.11.3. Acesso, seleção e permanência

Na pós-graduação *stricto sensu* o processo seletivo é feito através de inscrições abertas todo início de ano, de acordo com as vagas oferecidas. Compõem o processo seletivo as seguintes etapas: prova escrita, prova de conhecimentos em inglês, análise de *curriculum vitae* e entrevista.

Nos cursos de graduação o acesso do discente se dá mediante o processo seletivo que se destina a avaliar a formação recebida pelos candidatos e a classificá-los dentro do limite das vagas oferecidas pelos cursos da instituição. O processo seletivo para os cursos de graduação ocorre em duas épocas do ano: no final do ano (vestibular de verão) e no meio do ano (vestibular de inverno).

As inscrições para o processo seletivo são divulgadas em Edital, do qual constam os cursos e habilitações oferecidas, com as respectivas vagas, prazos e documentação exigida para inscrição, bem como calendário das provas, critérios de classificação e demais informações úteis. O candidato pode optar por prova tradicional ou agendada.

O processo seletivo abrange conhecimento comum às diversas formas de escolaridade do nível médio, sem ultrapassar esse nível de complexidade.

A classificação faz-se pela ordem decrescente dos resultados obtidos, excluídos os candidatos que não obtiveram os níveis mínimos e os que tiveram resultado nulo em qualquer das avaliações.

Destacam-se como políticas o que segue:

- otimizar os processos seletivos para ingresso na Universidade, consolidando a aplicação de provas agendadas, e implementando novos formatos que possibilitem ampliar a oferta dos processos e a acessibilidade de alunos de diferentes regiões/áreas;
- garantir apoio necessário à plena realização do estudante como universitário, nos âmbitos acadêmico, cultural, social e político, bem como

desenvolver mecanismos que promovam condições sócio-econômicas viabilizando a permanência dos estudantes na instituição;

- orientar e atender os estudantes visando proporcionar oportunidades de engajamento na vida acadêmica;
- aprofundar e desenvolver atitudes e habilidades gerando competências favoráveis à sua formação integral;
- desenvolver formas de pensamento e comportamento proativo no trabalho, em nível intelectual e a consciência ambiental;
- promover assistência cultural, desportiva, recreativa e social aos acadêmicos;
- proporcionar oportunidades de participação em programas de melhoria das condições de vida da sociedade visando o desenvolvimento sustentável do planeta;
- garantir a representação estudantil, com o objetivo de promover a organização do movimento estudantil, bem como incentivar a participação dos discentes nos eventos da instituição.

#### 5.11.4. Nivelamento

A Universidade, ciente da realidade que priorizou a educação para todos, desenvolveu um programa de nivelamento voltado ao atendimento de alunos para auxiliá-los na superação das lacunas apresentadas.

Dentro desta proposta, a aquisição de conhecimentos deve ir além de sua aplicação imediata, e sua aplicação deve diminuir as dificuldades que podem prejudicar o acompanhamento dos cursos, provocando o insucesso, o desestímulo e a evasão.

As diretrizes básicas da política de nivelamento do aluno na Universidade são:

- criação e implementação de um programa de capacitação e nivelamento do conteúdo de ensino médio de interesse dos cursos da instituição;
- atendimento extraclasse pelos professores que possuem regime de tempo integral com horário reservado para o atendimento de alunos;
- atendimento por alunos monitores da disciplina em que foi identificada a defasagem;

- atendimento por alunos de pós-graduação que estejam realizando atividades didáticas de ensino;
- estudo individual ou em grupo nas instalações da Biblioteca, em salas específicas para isto, com material formulado por docentes.

#### 5.11.5. Bolsa

A Universidade Ibirapuera, preocupada com a permanência do estudante em seu corpo social, além de conceder descontos de até 30% a alunos que efetuarem o pagamento até o dia 10 de cada mês (Bolsa Pontualidade), criou um programa de bolsas, que visa propiciar ao estudante condições básicas para a continuidade do custeio da vida acadêmica e tem como objetivos principais:

- ✚ Apoiar a capacitação do corpo docente e discente para a busca da excelência nos cursos de graduação, atendendo às disposições legais pertinentes;
- ✚ Estimular a participação discente necessária à implantação e/ou desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão;
- ✚ Viabilizar a implantação de programas de pós-graduação;
- ✚ Contribuir para a elevação e manutenção dos padrões institucionais de qualidade almejados pelos processos de auto avaliação e de avaliação externa;
- ✚ Favorecer a dedicação dos discentes enquanto requisitos importantes para a qualidade do ensino e pesquisa e condição para a formação continuada;
- ✚ Ampliar o acesso à educação superior.

As diretrizes básicas da política de bolsas visam desenvolver os programas de bolsas, nas seguintes modalidades:

✚ **Bolsa Escola Pública:** A Universidade Ibirapuera deseja que todos tenham acesso a um ensino de qualidade. Por isso, quem estudou em escola pública tem benefícios especiais. Os descontos podem chegar a 40% e valem para os cursos de graduação tradicional e tecnológica.

✚ **Bolsa Retome seus Estudos:** Você está há anos sem estudar e quer retomar o seu futuro com qualidade e segurança? Aproveite esta oportunidade especial! Os descontos podem chegar a 40% e são válidos para os cursos de graduação tradicional e tecnológica.

✚ Bolsa Redes Sociais: Para estudantes que participam das redes sociais, caso compartilhem o anúncio especial de Bolsa de Estudos. Os descontos podem chegar a 40% e são válidos para os cursos de graduação tradicional e tecnológica.

✚ Prounib: Para estudantes que obtiveram mais de 400 pontos no ENEM, sem zerar na redação, possibilidade de ingresso sem vestibular.

✚ Bolsa de Extensão: concedida a alunos da graduação visando apoiar projetos de extensão;

✚ Bolsas Acadêmicas: Monitoria, Iniciação Científica e Convênios Acadêmicos, de acordo com os seus respectivos regulamentos.

A Universidade Ibirapuera, diante da importância da qualificação e requalificação de nossos trabalhadores para atender as mudanças tecnológicas como, também, para introdução dos novos paradigmas gerenciais que permitam às empresas competir no atual mundo globalizado, firmou convênios com empresas, associações, sindicatos e prefeituras. O convênio consiste em conceder aos conveniados, bem como aos seus dependentes, uma bonificação especial nas mensalidades, sem ônus para os conveniados, com descontos de até 60% sobre o valor oficial dos cursos. Com essa iniciativa, a Universidade soma esforços para poder vencer novos desafios que a globalização impõe.

Aderiu também ao FIES e ao PROUNI, para que alunos economicamente mais carentes, cujos agregados familiares não consigam, por si só, fazer face aos encargos inerentes à frequência nos cursos pretendidos, possam dar continuidade aos estudos.

As bolsas, portanto, visam propiciar ao estudante condições básicas para a continuidade do custeio da vida acadêmica.

#### 5.11.6. Apoio pedagógico e psicopedagógico ao aluno

A Universidade Ibirapuera presta apoio ao estudante por meio de ações, projetos e programas, procurando atendê-lo em suas necessidades, para que possa desenvolver suas atividades, visando a excelência na sua formação integral, pautada na responsabilidade sócio-ambiental.

Consciente dessa realidade, a Universidade Ibirapuera disponibiliza, em tempo integral, o Serviço de Apoio Pedagógico para atendimento a todos os discentes, priorizando o aluno ingressante, com o objetivo de minimizar a ocorrência de tais situações no cotidiano acadêmico.

Nesse espaço, respeitada a diversidade sociocultural que se apresenta, são realizadas atividades regulares que possibilitam ao aluno o desenvolvimento de habilidades como: selecionar, relacionar e interpretar informações de diferentes formas, de modo a subsidiá-lo para enfrentar situações-problema, adquirindo, aos poucos, condições para a construção de argumentação consistente e respostas melhor elaboradas.

Esses pressupostos operacionalizados e suas decorrências, devem demonstrar ao aluno que a Universidade propicia um espaço onde ele sinta-se amparado nas suas dificuldades pessoais que estejam afetando seu aproveitamento pedagógico/educacional.

A parceria do aluno com o serviço de apoio permite o encontro de alternativas para o encontro de soluções que façam emergir a segurança e a motivação necessárias a sua formação profissional.

#### 5.11.7. Acompanhamento ao Egresso

Na Universidade Ibirapuera os ex-alunos respondem a uma pesquisa para analisar o valor agregado no processo educacional da instituição, como política de acompanhamento ao egresso e como parte integrante do processo de Avaliação de Desempenho Institucional da Universidade.

Com base nessas informações, são planejadas ações para aprimorar a qualidade de ensino dos cursos da Universidade.

Estreitando o relacionamento entre seus ex-alunos e a instituição, a Universidade deve desencadear ações de aproximação podendo ser expressas pela implantação de um espaço *on-line*.

Este programa visa informar a instituição sobre os resultados alcançados e dificuldades encontradas após a graduação, bem como melhorar a qualidade em cada área de atuação. Este compromisso deve promover a inserção desses alunos em programas de educação continuada.

As diretrizes básicas da política de acompanhamento do egresso na Universidade são:

- promover a manutenção do intercâmbio entre a instituição e os egressos dos seus cursos;

- avaliar o nível de satisfação dos egressos com a formação acadêmica adquirida;
- avaliar a qualidade do ensino e adequação dos currículos;
- levantar e analisar trajetórias profissionais;
- levantar e avaliar situações profissionais;
- acompanhar os alunos dos cursos de Graduação da instituição que já estão aptos e mesmo em contato e interação com o mercado de trabalho;
- instituir política de educação continuada, promovendo cursos de pós-graduação, reservando vagas para egressos;
- utilizar resultados de pesquisas de mercado e de acompanhamento dos egressos dos cursos como subsídios para a educação profissional.

*UNIVERSIDADE IBIRAPUERA*

*Novembro/2016*

Nome do arquivo: PPI 2017 - REVISADO  
Diretório: C:\Users\lucy.paes\Documents  
Modelo: C:\Users\lucy.paes\AppData\Roaming\Microsoft\Model  
os\Normal.dotm  
Título:  
Assunto:  
Autor: Lucy Paes  
Palavras-chave:  
Comentários:  
Data de criação: 09/04/2018 20:33:00  
Número de alterações: 31  
Última gravação: 03/05/2018 22:08:00  
Salvo por: Lucy Paes  
Tempo total de edição: 477 Minutos  
Última impressão: 04/05/2018 13:48:00  
Como a última impressão  
Número de páginas: 100  
Número de palavras: 27.529 (aprox.)  
Número de caracteres: 148.659 (aprox.)